

70

## Les organisations patronales

Continuités et mutations  
des formes de représentation du patronat

Février  
2012

Thomas Amossé, Gaëtan Flocco,  
Josette Lefèvre, Jean-Marie Pernot,  
Héloïse Petit, Frédéric Rey, Michèle Tallard,  
Carole Tuchszirer, Catherine Vincent

Rapport de recherche

# Les organisations patronales

Continuités et mutations des formes  
de représentation du patronat

THOMAS AMOSSÉ  
*CEE*

GAËTAN FLOCCO  
*Centre P. Naville, Tepp-CNRS, Université d'Évry*

JOSETTE LEFÈVRE  
*Curapp, Université d'Amiens*

JEAN-MARIE PERNOT  
*Ires*

HÉLOÏSE PETIT  
*CEE et CES*

FREDERIC REY  
*Lise-Cnam-CNRS-Ires*

MICHÈLE TALLARD  
*Irisso CNRS-Paris Dauphine*

CAROLE TUCHSZIRER  
*CEE*

CATHERINE VINCENT  
*Ires*

Directeur de publication : Alberto Lopez

ISSN 1776-2979  
ISBN 978-2-11-128675-7

[www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

## **Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat**

### **RÉSUMÉ**

Dans une large mesure, le patronat constitue un point aveugle de l'analyse des acteurs de la relation sociale. C'est dans l'optique de mieux l'appréhender que la recherche s'est construite, qui vise à éclairer la pluralité de l'espace patronal à travers sa relation aux autres acteurs des relations sociales (pouvoirs publics, syndicats de salariés, collectivités territoriales). Au-delà de cette confrontation à *l'autre*, l'objectif poursuivi a été de mieux saisir quels étaient les vecteurs qui structurent l'engagement patronal et comment se « fabriquaient » les mandats patronaux, que ce soit dans le cadre d'une classique négociation interprofessionnelle, dans celui plus informel du dialogue social territorial ou encore dans l'univers dense et méconnu des « *think tanks* ». Le rapport est organisé en trois parties.

La première présente une tentative d'objectivation de la participation patronale. La question du nombre d'adhérents a été délibérément délaissée pour privilégier une forme plus labile d'engagement qui est la participation – avec ses gradations – aux diverses formes d'activité de représentation (structures locales, syndicats professionnels, clubs de DRH, instances paritaires). Ce choix a été dicté par les outils de connaissance statistique mobilisables, qui ne permettent pas de circonscrire en tant que tels les périmètres de l'adhésion. L'enquête *Reponse*, qui a été la base du travail statistique, a été confrontée à une investigation de terrain où les questions posées ont permis d'apporter un regard plus situé dans l'espace et dans le jeu d'acteurs.

La deuxième partie explore la question du mode de production du mandat patronal en situation d'interaction. Il s'agissait là d'une attention portée au niveau national interprofessionnel dans deux grands champs de la négociation collective : la protection sociale et la formation, deux domaines clés du paritarisme. La formation professionnelle donne à voir un autre espace de la régulation du système, celui de la région qui révèle la fragmentation des figures patronales pourtant toutes conviées à participer au dialogue social territorial.

La troisième partie renvoie à deux terrains occupant des positions polaires par rapport à l'espace de représentation : l'un au cœur, puisqu'il s'agit du langage qui aide à structurer une unité patronale souvent en quête de cohésion ; l'autre à la périphérie, l'idée étant de dresser un portrait panoptique des « *think tanks* » patronaux, une qualification en partie récusée par les acteurs de ces clubs de réflexion dont la relation aux confédérations patronales n'apparaît pas toujours centrale dans leur positionnement stratégique.

De l'ensemble de ces regards croisés ressort une zone de convergence : le rôle structurant joué par l'État dans la construction des mandats patronaux.

*Cette recherche a été réalisée dans le cadre de l'appel à projet lancé par la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) en 2009 sur les organisations d'employeurs en France.*

*L'équipe pluridisciplinaire constituée a rassemblé plusieurs chercheurs appartenant à l'Ires, au CEE, à l'Irisso (université Paris Dauphine), au Centre Pierre Naville (université d'Évry) et au Curapp (université de Picardie).*

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1. La participation à des structures patronales. Un premier examen statistique.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Données, méthodes : deux grilles d'analyse complémentaires de la participation patronale</b>	<b>17</b>
1.1. Les données mobilisées .....	17
1.2. Une double clef de lecture de la participation patronale : un axe d'intensité, une typologie d'établissements .....	20
<b>2. Quelles sont les directions qui s'investissent dans les structures patronales ? .....</b>	<b>22</b>
2.1. Les principaux facteurs associés à la participation patronale .....	22
2.2. Des profils différenciés de participation selon les établissements ? .....	26
<b>3. La participation patronale, dimensions sociales et économiques .....</b>	<b>28</b>
3.1. Inscription dans la branche, position dans la chaîne de valeurs et structure du capital : qu'est-ce qui conditionne la participation patronale ? .....	28
3.2. Quel lien entre participation patronale et structuration syndicale ? .....	35
<b>4. Éléments dynamiques de l'engagement patronal entre 1998 et 2004.....</b>	<b>38</b>
4.1. Un renouvellement du tissu productif qui contribue à un recul de la participation patronale sur la période 1998-2004.....	38
4.2. Facteurs associés, pour chaque établissement, à la dynamique patronale.....	40
<b>Chapitre 2. Logiques d'adhésion et densité d'une représentation locale .....</b>	<b>45</b>
<b>1. Le maquis des organisations locales .....</b>	<b>46</b>
1.1. Où adhérer ?.....	47
1.2. Le nombre d'adhérents.....	49
1.3. Medef / CGPME, une partition hétérogène au sein du monde des PME.....	51
<b>2. Les vecteurs de l'engagement.....</b>	<b>52</b>
2.1. Des croyances partagées, des différences assumées, les voies d'entrée dans l'engagement, les patrons propriétaires et les autres .....	52
2.2. La fonction « services », un lien essentiel tourné vers le juridique social .....	55
2.3. Maîtriser son marché, vers une orientation business.....	56
<b>3. Le Medef territorial, un réseau formel, des liens faibles .....</b>	<b>57</b>
3.1. Représentativités patronales, représentativités syndicales.....	58
3.2. Une production de références de basse intensité, une présence discrète .....	61
3.3. Une recherche de sociabilités, les clubs .....	62
<b>PARTIE 2 .....</b>	<b>65</b>

## **Chapitre 3. La régulation paritaire de la protection sociale : comment gérer l'hétérogénéité des intérêts patronaux ..... 67**

### **1. La protection sociale au cœur du travail politique d'influence ..... 69**

- 1.1. Structuration de l'action patronale autour de la doctrine paritaire.....69
- 1.2. Le tournant du Medef : la protection sociale au cœur de l'offensive Seillière .....70
- 1.3. Protection sociale : un travail politique inséré dans une stratégie plus globale .....71

### **2. Une redéfinition des rôles patronaux dans la régulation paritaire..... 72**

- 2.1. La protection de « lignes directrices » : se réaffirmer comme pilote du paritarisme .....72
- 2.2. Le retour du Medef dans la gouvernance du paritarisme.....75
- 2.3. Modernisation du paritarisme : l'exportation du principe de transparence.....77

### **3. L'autonomie des branches autour de la protection sociale complémentaire..... 78**

- 3.1. HCR : le choix du niveau national de branche .....81
- 3.2. La métallurgie : une PSC décentralisée du fait de la stratégie patronale .....86

## **Chapitre 4. Paritarisme dans la formation professionnelle continue et dynamique régionale du système de formation : de l'unité apparente à la fragmentation des figures patronales ..... 93**

### **1. La formation professionnelle continue, une parole patronale longtemps unifiée autour de l'organisation dominante ..... 94**

- 1.1. Le CNPF / Medef et les fédérations dominantes : maintenir un rôle de pilote du paritarisme .....95
- 1.2. La CGPME : une certaine osmose entre l'organisation et le collecteur.....99
- 1.3. L'UPA : la formation, premier acte d'existence de l'UPA en tant qu'acteur social ..... 100

### **2. Formation professionnelle et dynamique nationale : retour sur la négociation de l'accord de 2009..... 101**

- 2.1. Les transformations des équilibres patronaux..... 102
- 2.2. Un retour à l'unité favorisé par la présence des autres acteurs..... 14

### **3. Formation professionnelle et dynamique régionale ..... 112**

- 3.1. De fortes spécifications régionales..... 113
- 3.2. Le patronat dans le jeu d'acteurs de la formation professionnelle : une hétérogénéité de pratiques... 115
- 3.3. Une restructuration des acteurs patronaux en réponse aux injonctions publiques..... 119
- 3.4. Impact des dynamiques régionales sur l'acteur patronal ..... 123

## **PARTIE 3 ..... 131**

## **Chapitre 5. De CNPF à Medef : la dynamique du discours patronal..... 133**

### **1. Analyse lexicométrique du corpus ..... 135**

- 1.1. Hautes fréquences et formes spécifiques ..... 135
- 1.2. Hautes fréquences et formes à profil plat..... 142

### **2. Éclairages contextuels ..... 143**

2.1. Nous, du parti de l'entreprise à l'entreprise France.....	143
2.2. Entreprise(s) .....	145
2.3. Économique.....	147
2.4. Sociale .....	148

### **3. Analyse lexicométrique du corpus Medef/CFDT-CGT 1998-2010..... 149**

3.1. Les hautes fréquences .....	149
3.2. Les fromes et lexies les plus spécifiques .....	151

## **Chapitre 6. Une analyse relationnelle des clubs et « *think tanks* » patronaux. Des interfaces aux frontières de l'espace patronal ..... 159**

### **1. Les clubs au prisme des définitions académiques ..... 166**

1.1. Une définition originelle : les think tanks américains.....	166
1.2. Des « think tanks » patronaux en France ?.....	168

### **2. La pluralité des stratégies de positionnement des clubs dans l'espace patronal..... 169**

2.1. Des marqueurs identitaires pour cartographier l'espace des clubs patronaux .....	169
2.2. Un premier marqueur identitaire : représenter des valeurs et offrir des services pratiques .....	170
2.3. Des collectifs de spécialistes ou des structures généralistes .....	175
2.4. Du cercle au forum : l'hétérogénéité des adhérents et des « droits d'entrée ».....	176

### **3. Entre adhésion et représentation : les clubs comme interfaces spécifiques de l'espace patronal ..... 179**

3.1. La logique d'adhésion : les membres au cœur de l'organisation .....	179
3.2. Les logiques d'influence et de coopération : les relations aux autres acteurs .....	183
3.3. Des acteurs spécifiques et complémentaires en termes d'adhésion et d'influence .....	187

## **Conclusion générale ..... 193**

### **Bibliographie..... 206**



# INTRODUCTION

---

La recherche réalisée par l'Ires dans le cadre de l'appel d'offre de la Dares sur les organisations patronales, dont ce rapport rend compte, se proposait d'appréhender les transformations de l'action collective patronale sur la période ouverte par la transformation du CNPF (Conseil national du patronat français) en Medef (Mouvement des entreprises de France) à la fin des années 1990. À cette fin, elle s'est appuyée sur l'analyse des trois domaines classiquement retenus : la négociation collective, la présence dans les institutions, l'action politique. Elle supposait au préalable une certaine objectivation des acteurs qui prétendent à la représentation des employeurs et tendent plutôt à se présenter aujourd'hui comme représentation des entreprises.

L'étendue du champ de recherche que constituent les organisations patronales a conduit à certaines restrictions *a priori* consistant tout d'abord à considérer l'acteur patronal sous le seul jour de sa dimension sociale, ignorant en partie les dimensions économiques de ce travail de représentation. L'orientation était de saisir l'acteur patronal dans ses interactions avec les autres acteurs de la relation sociale, syndicats de salariés d'un côté, État et collectivités publiques de l'autre. Ce parti pris s'est heurté à la résistance des faits : il est difficile de séparer, voire de démêler dans l'engagement patronal, la part qui relève de l'économie des autres dimensions : il n'y pas de « social pur », la rationalité de l'engagement, fut-elle fondée en valeur, n'est jamais déconnectée d'une finalité économique. Si l'accent continuera d'être mis sur l'interaction sociale, la dimension de représentation d'intérêts économiques apparaîtra à différentes reprises dans l'étude.

La deuxième restriction a concerné le champ des organisations limitées à l'observation du Medef et de la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises), sur un mode très relatif concernant cette dernière en raison de quelques difficultés d'accès au terrain. Le Medef suffit d'ailleurs à révéler l'extraordinaire hétérogénéité (bien connue) de la représentation patronale. Si les grandes fédérations professionnelles donnent parfois le sentiment de cohabiter au sein de l'organisation faîtière plus que de s'y fondre, le problème se pose néanmoins de la production d'un point de vue commun lors des grandes négociations interprofessionnelles et même, plus généralement, lorsqu'il s'agit de se définir par rapport aux tierces parties, syndicats de salariés et surtout État ou collectivités publiques décentralisées. La deuxième partie de l'étude s'intéressera particulièrement à cette tension.

La troisième restriction concerne l'action politique ici ramenée, d'une part à la production de discours et d'autre part au rôle des clubs, groupes de pression ou *think-tanks*, intervenant aux franges du politique. Ce double champ d'investigation a permis quelques entrées originales dans la dimension politique de l'action collective patronale qui sera l'objet de la troisième partie.

Le travail a été décomposé en six chantiers restitués ici sous la forme des chapitres successifs du rapport. La diversité des thématiques abordées a incité l'équipe à rechercher des problématiques transversales permettant non seulement une logique d'exposition commune mais aussi de tirer quelques enseignements généraux de l'étude. Ceux-ci seront présentés en conclusion du rapport. Donnons pour l'heure quelques clés pour s'orienter dans la succession de chapitres traitant d'un large registre d'action et de représentation patronales.

Lorsque c'était possible, l'ordre d'exposition a séparé deux entrées, l'une interne, l'autre externe, c'est-à-dire privilégiant d'un côté les articulations au sein du monde patronal puis leur interaction avec ce qui n'est pas lui. Une telle distinction a un intérêt descriptif mais ne rend pas compte des logiques de structuration du monde patronal. De nombreux travaux existants, comme les terrains investis ici, montrent l'imbrication de ces deux dimensions dans l'action collective patronale. La constitution historique de l'organisation faîtière montre assez combien la production de l'acteur patronal a à voir avec les incitations diverses de son environnement. On rencontrera plus loin un exemple de cette imbrication en constatant combien l'émergence d'une injonction régionale d'origine publique oblige à la production d'un point de vue commun vers l'extérieur qui déplace les

lignes et les tensions internes au « dispositif associatif » territorial (Bunel, 1997). La distinction opérée par Philippe Schmitter et Wolfgang Streeck entre logique d'adhésion et logique d'influence comme vecteurs directeurs de l'action collective patronale, a été un autre point de départ de la réflexion. Attachée aux mondes anglo-saxons des relations industrielles, la notion de logique d'adhésion paraît toutefois rendre insuffisamment compte des spécificités de la structuration des acteurs sociaux au sein du système français de relations professionnelles. La capacité à représenter y tient certes de la base d'adhésion mais encore plus d'une capacité à produire une identité collective disposant d'une cohérence minimum. C'est pourquoi nous distinguerons plus volontiers logique d'*influence* et logique de *cohésion*, deux dimensions qui semblent recouvrir l'ensemble des champs explorés dans nos enquêtes.

La logique d'influence s'entend comme la recherche d'imposition dans l'espace public des solutions pratiques et/ou des représentations propres aux visions du monde de l'entreprise : elle vise à influencer le politique dans la prise de décision, à produire un sens commun ou des schèmes de pensée orientant les conduites spontanées des autres acteurs, ce qu'en d'autres temps (ou en d'autres termes) on aurait appelé une « lutte idéologique » ou une « bataille pour l'hégémonie ». L'instrumentalisation par le CNPF/Medef du paritarisme pour garder le contrôle de la gestion de la protection sociale face à l'interventionnisme étatique, analysée dans un des chapitres du rapport, est une illustration de ce pouvoir d'influence. Cette production est assurée par les organisations patronales elles-mêmes ou par d'autres types d'organisations formelles, ne relevant pas strictement de l'intitulé « organisations patronales » mais qui concourent à la production de discours ou de pratiques.

À travers la notion de logique de cohésion, nous entendons ce qui concourt à la constitution formelle des organisations, ce qui permet de tenir ensemble les différentes strates et l'hétérogénéité des composantes du monde patronal, d'en assurer la durée et la reproduction. Cette logique de cohésion repose sur un processus constant tendu entre unité et hétérogénéité du groupe à représenter. Cette tension, parfois extrême, exprime la grande différence entre la construction de la représentation dans le monde salarié et dans le monde patronal.

Dans chacun des chapitres exposés ci-dessous, ces deux dimensions seront distinguées même si elles se présentent le plus souvent ensemble dans les différents registres étudiés. C'est ce double lien interne/externe, logique de cohésion/logique d'influence qui nous servira de grille de lecture de l'univers foisonnant des organisations patronales.

Le rapport s'organise en trois parties comprenant chacune deux chapitres.

La première partie comprend un chapitre de nature statistique qui entreprend une approche quantitative des questions tournant autour de l'adhésion, de la participation des employeurs aux organisations patronales mais aussi aux lieux de négociations ou de confrontations extérieurs à l'entreprise (chapitre 1). Il obéit à une approche classique des relations sociales en s'intéressant d'abord à l'acteur, puis à ses interactions avec d'autres, enfin aux données de contexte. Diverses hypothèses sont explorées dont il est rendu compte dans les éléments d'analyse statistique réalisés à partir de l'enquête *Reponse* de la Dares sur les relations sociales en entreprise. L'étude poursuit plusieurs objectifs selon deux directions principales. La première a trait notamment à la difficile question de la quantification des affiliations et au repérage statistique des pratiques participatives des directions d'entreprise. La deuxième section s'intéresse aux liens entre les structurations syndicales de salariés et patronales, au rôle de l'environnement économique. Elle parcourt les deux dimensions interne/externe et propose une image fine des logiques de cohésion selon différents critères. Ce triple investissement permet déjà de s'interroger sur la notion de représentativité patronale à partir d'une approche quantitative raisonnée. Elle montre aussi combien la prudence est nécessaire lorsque des corrélations apparaissent manifestes. Ainsi de celles existant entre structurations patronale et syndicale, le parallélisme sectoriel incitant à établir un lien fort là où existe d'abord une relation historique. La notion de co-construction, mobilisée pour mieux appréhender cette relation, montrera une certaine fécondité lorsqu'il s'agira de comprendre le lien entre la mise en forme de l'acteur patronal et ses interrelations avec le monde extérieur.

Quelques conclusions ou hypothèses de l'étude statistique ont été confrontées à une enquête de terrain sur les Medef territoriaux qui constitue le deuxième chapitre de cette partie. Le croisement d'une approche quantitative et d'une enquête qualitative a permis de mieux apprécier les correspondances mises en évidence à partir de *Reponse* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) et dont les articulations sont éclairées par la confrontation au terrain, fut-il limité. Qualifier la représentativité d'une organisation ou d'un ensemble organisé consiste d'abord à apprécier une capacité à représenter, c'est-à-dire à parler au nom d'un groupe. L'enquête s'est adressée à des chefs d'entreprise soit simplement adhérents, soit participants actifs de l'organisation patronale. L'échantillon, non représentatif, a été pris parmi les participants aux activités de Medef territoriaux même s'ils avaient par ailleurs un, et le plus souvent plusieurs, engagements dans des structures professionnelles ou autres. Il s'est agi, auprès des premiers, de savoir s'il existait un sentiment d'être représenté et l'intensité d'une telle éventuelle reconnaissance. Auprès des seconds, en situation eux-mêmes de représentation du fait de leur participation aux instances patronales, on a cherché non seulement à savoir s'ils se sentaient représentés par les différents niveaux d'organisations censés, au-dessus d'eux, porter la « voix des entreprises » mais aussi s'ils se sentaient eux-mêmes, en tant que participants actifs, représentants d'un groupe ou d'une entité dont ils seraient les porte-parole. Cette incursion a permis d'actualiser le diagnostic formulé en 1997 par Jean Bunel sur la faible densité des unions patronales interprofessionnelles que la transformation, peu après, en Medef territoriaux n'a pas significativement accru. À ce niveau, la cohésion pas plus que l'influence n'apparaissent manifestes.

La seconde partie du rapport traite de deux champs de la négociation collective (paritaire), la protection sociale et la formation professionnelle. Ces deux terrains révèlent des tensions spécifiques au sein du couple unité/hétérogénéité. Face aux syndicats de salariés mais face surtout aux initiatives de l'État, le patronat s'organise et tente de construire un point de vue commun. Le rôle de secrétariat qu'il tient dans les négociations interprofessionnelles lui donne des facilités pour régler en amont la question de l'hétérogénéité, mais il doit régler en même temps celle de l'influence vis-à-vis des autres acteurs. L'étude met en relief une difficulté particulière de ce moment de confrontation avec les syndicats car il est parfois difficile aux représentants patronaux de « bouger » les curseurs dans la négociation sans rouvrir les lignes de fractures internes. Il n'est pas rare ainsi de voir les syndicats pris à partie par les divergences internes de la partie patronale (notamment en matière de formation) et des arbitrages se former dans le cours même de l'interaction. À l'état de repos, si on peut dire, l'hétérogénéité sert une division du travail qui nourrit l'unité intérieure. Confrontée à l'autrui de la relation sociale, le besoin d'unité prend l'ascendant et excite les éléments d'hétérogénéité. L'impératif de l'influence l'emporte cependant et les grandes négociations interprofessionnelles montrent la reconstruction souvent conflictuelle, souvent contrainte mais toujours impérative d'une unité, même provisoire.

Le premier chapitre de cette deuxième partie (chapitre 3) propose une restitution diachronique de la construction des nombreux lieux et des nombreuses combinaisons de négociations dans le champ de la protection sociale. Deux branches ont été étudiées de manière spécifique, illustrant la grande autonomie de ce niveau et la pluralité des positions qui traversent l'espace patronal. On y verra aussi le travail de cohésion produit par l'affirmation d'une politique de l'organisation centrale, le Medef, qui parvient à imposer une vision commune nécessaire à la préservation de l'influence sur l'ensemble du système.

Le chapitre suivant traite de la formation professionnelle. Plus récent que le précédent, ce champ de négociation collective est devenu lui aussi assez complexe. Le chapitre montre comment l'émergence d'un nouveau lieu de production de politiques publiques autour de la région concourt, au cours de ces dernières années, à l'émergence d'un nouvel étage de représentation au sein de l'organisation patronale. La régionalisation de ses structures a été adoptée en 1969 par le CNPF. Confirmée lors de la transformation en Medef, elle n'avait pas jusque-là connu de réalité tangible. Par les politiques impulsées à ce niveau, l'initiative publique est à nouveau motrice de l'évolution.

Cette imposition d'une nouvelle figure de négociateur patronal remet en jeu les modes de gestion internes et traditionnels de la cohésion.

La troisième partie s'intéresse à la fois au cœur de la production politique du patronat (son langage) et à sa périphérie (les clubs). Elle s'ouvre par un chapitre (chapitre 5) consacré à l'analyse lexicométrique du discours patronal. Un corpus adéquat a été constitué qui permet de rendre compte des évolutions mais aussi des permanences du vocabulaire patronal. Comme tout discours, celui produit par les plus hauts niveaux du CNPF-Medef est au cœur de la représentation politique du patronat. Il a d'abord des usages internes, il vise en particulier à réduire les effets centrifuges de l'hétérogénéité de l'univers que l'organisation entend représenter. Le rôle cohésif est ici manifeste et il présente du coup une certaine stabilité. Mais il revêt de multiples fonctions vers l'extérieur. Le discours officiel de l'organisation faïtière est ce par quoi celle-ci se montre au monde et il indique comment elle compte y agir. Il doit donc présenter aussi la plasticité nécessaire à la prise en compte de l'environnement, du discours des autres et des rapports de force sous-jacents. L'étude diachronique du lexique patronal prend au mot, c'est le cas de le dire, la sociologie compréhensive qui accorde une grande importance à l'intentionnalité des acteurs sociaux. Sur la période 1998-2010, ce registre lexical a été mis en regard de celui des deux principales organisations syndicales françaises, la CGT et la CFDT, pour une confrontation des visions du monde social dont on verra, malgré les différences entre les deux confédérations, qu'elles s'opposent toutes deux, point par point, à celle du patronat.

Le dernier chapitre traite du riche univers des clubs et associations diverses qui gravitent autour et au sein du monde patronal. Si des distinctions sont opérées dans cet ensemble hétérogène, ils émergent globalement dans le politique par l'étendue des thèmes qu'ils recouvrent : des plus pointus aux plus généralistes, la gamme s'étend à l'infini, c'est sans doute le domaine où l'idée de séparation de l'économique et du social s'avère le plus difficile à mettre en œuvre. Pour l'essentiel, ces organisations foisonnantes contribuent à la promotion d'intérêts particuliers mais jouent également le rôle de diffusion de représentations, de circulation de visions du monde qui concourent à leur façon à la représentation patronale. Dans ce domaine, la cohésion ne s'entend qu'au service de groupes restreints, tandis que leur objet paraît tout entier tourné vers l'exercice de l'influence.

**L'introduction et la conclusion sont le fruit de notre travail collectif. Les chapitres successifs ont été rédigés par :**

**Thomas Amossé et Héloïse Petit pour le chapitre 1 ;**

**Jean-Marie Pernot pour le chapitre 2 ;**

**Frédéric Rey et Catherine Vincent pour le chapitre 3 ;**

**Michèle Tallard et Carole Tuchsirer pour le chapitre 4 ;**

**Josette Lefèvre pour le chapitre 5 ;**

**Gaëtan Flocco et Frédéric Rey pour le chapitre 6.**

## Partie 1

## Chapitre 1

# LA PARTICIPATION À DES STRUCTURES PATRONALES. UN PREMIER EXAMEN STATISTIQUE

---

Les organisations syndicales et patronales sont fréquemment analysées en termes d'opposition : dans le champ de la négociation sociale, les positions qu'elles défendent entrent de fait le plus souvent en contradiction ; et les rapports qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics s'effectuent également selon des directions majoritairement opposées. L'antagonisme ne porte cependant pas que sur les thèmes et le contenu des revendications : les syndicats apparaîtraient d'autant plus divisés que le patronat serait uni ; et la masse de salariés dont les voix, innombrables, auraient besoin d'être organisées contrasterait avec une parole patronale unifiée, qui refléterait une absence de divergences d'intérêt entre employeurs. Au-delà de ces différences réelles ou supposées, les organisations syndicales et patronales partagent un trait commun : la relative opacité de leur fonctionnement et la méconnaissance des pratiques concrètes qu'elles engagent. À l'image de ce qui a pu être réalisé sur les organisations syndicales (cf. Amossé, Wolff [2009] pour une synthèse), cette contribution entend précisément s'attacher à **éclairer le degré et les modalités de participation des directions d'entreprise aux structures patronales**. Elle propose une cartographie des formes de participation et des enjeux sous-jacents. Les unités observées étant des établissements, notre regard porte prioritairement sur les *logiques d'adhésion* de leurs directions, en n'interrogeant qu'indirectement la *capacité cohésive* de leur implication dans les organisations patronales.

Ce chapitre s'appuiera précisément sur les données d'une enquête statistique représentative des établissements de vingt salariés et plus du secteur marchand, l'enquête *Reponse* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise). Le travail de nature statistique poursuivra différents objectifs, que l'on peut regrouper en deux directions problématiques principales. La première a trait à la quantification des affiliations et au repérage statistique des pratiques des directions d'entreprise. Elle répond à un manque d'informations chiffrées dont on ne peut qu'être frappé s'agissant de la sphère patronale (bien plus encore d'ailleurs que concernant le monde syndical). La deuxième direction problématique renvoie à des questions plus classiques des relations industrielles, puisqu'elle s'intéresse au lien entre les structurations syndicales et patronales, au rôle de l'environnement économique et à la question de la représentativité patronale.

### **Questions de repérage statistique**

Comment compter les affiliations patronales ? Est-ce nécessaire pour conter la participation des entreprises aux structures patronales ? Ce sont ces deux questions qui guideront la mise en forme des données statistiques que nous utiliserons. De fait, comme l'indique Jean Bunel (1997), les affiliations aux organisations patronales sont rarement directes : elles se font par le biais d'unions professionnelles ou territoriales, dont beaucoup conservent leur autonomie (cf. chapitre 2). Comme pour les syndicats de salariés, mais pour d'autres raisons, leur force apparaît difficilement quantifiable. Les nombres d'adhérents n'ont de sens que si l'on sait qui adhère et pour quelles raisons. S'agit-il, comme pour les salariés, d'une masse d'adhérents qui peuvent se mobiliser ? C'est certainement vrai dans quelques univers professionnels où les mobilisations d'indépendants s'associent à celles des salariés – elles leur sont même parfois supérieures – comme dans l'agriculture ou la pêche, le transport routier, l'hôtellerie-restauration, la médecine libérale. Les professions de conducteurs de taxi et de buralistes fournissent d'autres exemples récents de mobilisations où l'action patronale a obtenu satisfaction. L'univers de ces petits indépendants n'a toutefois que peu à voir avec celui des dirigeants d'entreprises moyennes ou grandes. Les principales organisations professionnelles qui les représentent ne sont pas les mêmes : Medef et CGPME, d'une part ; UPA (Union patronale artisanale) et UNAPL (Union nationale des professions libérales), d'autre part. Derrière l'unité de façade que met

en avant le Mouvement des entreprises de France, la quantification et la représentativité des organisations patronales demeurent incertaines : on peut s'interroger avec Bunel (*op. cit.*) sur ce qu'il y a de commun entre une entreprise qui compte des milliers de salariés et des dizaines d'établissements et une entreprise individuelle qui compte au plus quelques salariés.

Ainsi, au-delà du nombre d'adhérents, ce qui semble pertinent d'analyser, c'est la participation concrète des directions d'entreprise aux structures patronales (qu'elles soient représentées directement par des chefs d'entreprise ou par des cadres dirigeants tels que des directeurs administratifs ou des directeurs d'établissement). Les profils d'adhérents sont extrêmement divers, les raisons et les modalités des engagements également. Pour les établissements de taille moyenne ou grande, en particulier ceux de vingt salariés ou plus qui constituent le champ de l'enquête *Reponse*, participer aux organisations patronales peut correspondre pêle-mêle à un souhait de régulation économique et sociale de la branche ou du territoire, à une demande de services pour des fonctions qui ne seraient pas maîtrisées en interne (compétence juridique par exemple) ou qui peuvent être mutualisées (comme une campagne de communication professionnelle), ou renvoyer à une action de *lobbying* à l'égard des pouvoirs publics. Ces différentes missions sont parfois développées au sein d'une seule et même organisation, qui peut par exemple être structurée au niveau de la branche. Mais elles peuvent aussi être portées par plusieurs organisations, parfois complémentaires, parfois concurrentes (cf. le chapitre 6). Et c'est *in fine* la participation à une myriade de structures patronales qu'il convient d'interroger. Le questionnaire proposé par l'enquête *Reponse*, que nous présentons en détail plus loin, en distingue différentes modalités : la participation peut s'effectuer au niveau de la branche ou d'un territoire, par le biais d'un club d'entrepreneur ou de DRH, au sein d'un conseil d'administration ou de surveillance ou d'une instance paritaire.

Ces différentes formes de participation à des organisations patronales vont-elles de pair ? Certaines sont-elles au contraire exclusives d'autres ? C'est en tentant de répondre à ces questions que nous préciserons ce que sont concrètement les pratiques des entreprises en la matière. À cette occasion, d'autres questions auxquelles nous essaierons également d'apporter des éléments de réponse se feront jour. Peut-on définir une intensité de l'engagement patronal ? Est-ce nécessaire de distinguer différentes modalités de participation ? Des méthodes d'analyse multivariées telles que l'analyse des correspondances multiples (ACM) et la classification ascendante hiérarchique (CAH) seront utilisées à cette fin. Elles seront complétées par des analyses de régression, qui permettront de mettre en évidence les facteurs, internes comme externes aux entreprises, qui sont statistiquement associés à la participation patronale. Ce faisant, nous pourrions non seulement préciser les profils socio-économiques (taille d'établissement ou d'entreprise, branche conventionnelle ou secteur d'activité, composition de la main-d'œuvre) associés à une participation active aux structures patronales, mais aussi examiner des problématiques plus spécifiques des relations industrielles.

### **Questions de relations industrielles**

Les analyses statistiques viseront notamment à la mise en regard de la structuration syndicale des salariés et du type d'engagement de la partie employeur. Nous interrogerons l'hypothèse d'engagements réactifs des employeurs en réponse à une présence syndicale (et laquelle) et, en miroir, celle d'une participation patronale déliée du facteur syndical. Peut-on parler plus largement d'une co-construction des structurations syndicale et patronale, l'organisation de la parole des salariés étant elle-même liée à celle des employeurs ? Peut-elle être mise en évidence dans l'ensemble des branches conventionnelles ? Quelle influence exerce la taille de l'établissement ou la composition de sa main-d'œuvre comme facteurs communs d'explication de ces phénomènes ? En d'autres termes, l'association statistique des structures syndicale et patronale reflète-t-elle principalement une construction historique qui s'effectue au niveau des branches ou bien renvoie-t-elle à des contextes locaux spécifiques et à des caractéristiques particulières des établissements ? Dans ce cadre d'analyse, on pourra enfin essayer de comprendre si la situation, homologue ou non, des engagements patronaux et syndicaux est liée aux opinions portées par les dirigeants sur les activités représentatives (et en particulier syndicales).

Une des missions premières des organisations patronales est de contribuer à la régulation économique et sociale des branches en contrôlant les règles de la concurrence par les salaires, le temps de travail, la qualification ou encore la formation des salariés. Il est donc vraisemblable que le positionnement économique de l'entreprise sur son marché ne soit pas neutre quant à sa participation aux structures patronales. C'est en ce sens que nous étudierons le degré et les modalités de cette participation en fonction de critères relatifs à la situation de l'entreprise dans le tissu productif : sa position dans la chaîne de création de valeurs, entre simple preneur d'ordre (ou sous-traitant) et donneur d'ordre principal ; l'étendue du marché de son produit (ou service) principal et la part qu'il y représente ; l'attention qu'il porte à ses concurrents (dans la fixation de ses prix ou de ses salaires). L'hypothèse d'une concurrence entre groupes et branches pourra être examinée dans ce cadre, en comparant au sein des mêmes branches les filiales et têtes de groupe, d'une part, et les établissements d'entreprises indépendantes, d'autre part : l'existence de systèmes de classification et d'accords formalisés au niveau des groupes va-t-elle de pair ? Ou au contraire, est-elle exclusive d'une participation active aux organisations patronales ?

## **1. DONNÉES, MÉTHODES : DEUX GRILLES D'ANALYSE COMPLÉMENTAIRES DE LA PARTICIPATION PATRONALE**

### **1.1. Les données mobilisées**

L'absence d'analyses statistiques de l'affiliation et de la participation à des organisations patronales est presque totale. Récemment, on n'en trouve trace que dans un article de F. Aballea et autres (2003), qui pose la participation patronale comme un des indicateurs caractérisant les systèmes de relations sociales d'entreprises, systèmes qui sont analysés dans une perspective fonctionnaliste. Et si cet article s'appuie sur les données de l'enquête *Reponse 1998-1999*, il ne propose qu'un examen limité des questions qui y sont posées sur les engagements patronaux.

#### ***Décrire les contours de la participation patronale à partir d'une enquête sur les relations sociales au sein des établissements français***

L'enquête *Reponse* a été réalisée en 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005<sup>1</sup>. Elle comprend plusieurs questionnaires adressés au sein des mêmes établissements aux différents acteurs des relations sociales : un représentant de la direction (le dirigeant en charge des relations sociales dans l'établissement), un représentant du personnel, lorsqu'il en existe, et un échantillon de salariés (depuis la deuxième édition de l'enquête). Notre analyse porte sur le volet « représentant de la direction » des deux dernières éditions, qui fournit pour chacune d'elles les réponses de quelque 3 000 dirigeants représentatifs des établissements de plus de vingt salariés du secteur marchand non agricole (leur nombre est respectivement estimé à 102 000 en 1998 et à 125 000 en 2004). Les thèmes abordés correspondent aux principaux domaines des relations professionnelles (l'existence et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, la négociation, les conflits) mais ne s'y limitent pas : la structure juridique et capitaliste de l'entreprise y est précisée, ainsi que son positionnement économique, les modes de gestion des ressources humaines, systèmes de rémunérations et formes d'organisation du travail.

L'enquête *Reponse* n'est pas spécifiquement consacrée aux organisations patronales. Elle contient cependant un ensemble de questions qui permettent d'aborder les engagements patronaux. Concrètement, l'enquête s'ouvre avec deux parties qui portent, d'une part, sur les caractéristiques juridiques et financières de l'établissement enquêté et, d'autre part, sur le profil personnel et professionnel du dirigeant interrogé, ce qui comprend son inscription dans l'organigramme de direction. C'est à la fin de cette partie, après environ cinq minutes d'entretien qu'est posée une première ques-

---

<sup>1</sup> Cf. Amossé et autres (2008, *op. cit.*) pour un recueil d'apports récents de cette série d'enquêtes.



tion sur l'« affiliation de l'entreprise » à une « fédération patronale ». Elle est suivie par plusieurs questions portant sur la fréquence (régulière, occasionnelle ou nulle) de la « participation de la direction de l'établissement » à des « structures extérieures » et sur sa participation à des « instances paritaires » (cf. encadré et tableau 1 pour la distribution de la fréquence des variables).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les mécanismes d'affiliation sont particulièrement difficiles à analyser d'un point de vue quantitatif : les adhésions peuvent être multiples, directes ou indirectes (*via* des organisations territoriales et / ou professionnelles). Parce qu'elle interroge au niveau des établissements et non des entreprises et qu'elle pose une question sur l'affiliation dont la formulation peut paraître restrictive<sup>2</sup>, l'enquête *Reponse* accentue encore ces difficultés et invite à la prudence dans l'interprétation de cette question<sup>3</sup>. De fait, nous ne lui accorderons qu'une place limitée dans nos analyses, préférant **nous centrer sur les questions relatives à la participation des directions d'établissement aux structures patronales**. Parce qu'elles renvoient à une unité de lieu et à un nombre réduit de personnes physiques (les membres de la direction de l'établissement), ces questions semblent bien plus solides. Les non-réponses sont plus rares ; et bien que certaines formulations soient discutables (la présence des CCI mentionnées comme exemples d'associations locales notamment), les différentes structures patronales proposées semblent couvrir l'ensemble des possibilités existantes. Elles n'excluent *a priori* aucune forme de participation, y compris celles qui engagent les DRH et non les « patrons » à proprement parler. La diversité des fonctions exercées par les dirigeants interrogés dans l'enquête<sup>4</sup> n'invalide pas les réponses qu'ils y font. Sous réserve qu'on en tienne compte dans l'analyse<sup>5</sup>, cette diversité assure au contraire que la participation à des structures patronales au sens large puisse être abordée.

### Les questions analysées dans la recherche

1. Votre entreprise est-elle affiliée à une fédération patronale ? (Oui / Non/ NSP) [question 1.9]

2. La direction de l'établissement participe-t-elle à des structures extérieures telles que... ? (Régulièrement / Occasionnellement / Jamais / NSP) [question 1.10]

- Une Fédération de branche

- Une Association patronale locale ou régionale (chambre de commerce, d'industrie, etc.)

- Un « Club » de DRH ou d'entrepreneurs

- Un Conseil d'administration ou Conseil de surveillance (extérieur à l'entreprise ou au groupe)

3. Au niveau local (hors de l'établissement), la direction de l'établissement participe-t-elle à des instances paritaires où figurent également des représentants des syndicats de salariés ? (Oui / Non/ NSP) [question 1.11]

Source : questionnaire « Représentant de la direction » des enquêtes REPONSE 1998-1999 et 2004-2005.

Les comptages de fréquence effectués en 2004-2005 sur ces questions permettent d'esquisser un **premier tableau d'ensemble de la participation patronale** : elle est **loin d'être systématique**,

<sup>2</sup> Les « fédérations patronales » renvoient *a priori* aux fédérations de branche, vers lesquelles s'effectue certes la majorité des affiliations, selon toute vraisemblance. Mais elles ne les regroupent pas toutes, du fait par exemple des affiliations aux Medef territoriaux.

<sup>3</sup> L'augmentation, à taille d'établissement donnée, de la part des non réponses avec la taille de l'entreprise pourrait en ce sens indiquer une compréhension plus lâche des dirigeants qui y sont interrogés.

<sup>4</sup> Ils peuvent être PDG, DG ou directeur administratif et financier, directeur d'établissement, directeur ou responsable des RH. Dans 56 % (respectivement 33 %) des établissements enquêtés (pondérés), le dirigeant indique qu'il n'y a aucun (respectivement un seul) niveau hiérarchique au-dessus de lui dans l'établissement.

<sup>5</sup> Ce que nous avons fait dans les analyses de régression, où le coefficient associé à la fonction du dirigeant interrogé est le plus souvent significativement différent de zéro sans qu'il n'invalide jamais les conclusions relatives aux autres coefficients (cf. tableau 10, pour un exemple d'une telle analyse).

**sans pour autant être rare.** De fait, les établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole comprennent une proportion non négligeable d'établissements (36 %) dont la direction déclare ne participer à aucune des structures extérieures proposées, alors même qu'une proportion équivalente (39 %) indique participer régulièrement à au moins l'une d'elles. Précisément, dans 28 % des établissements, le dirigeant interrogé déclare que la direction participe régulièrement à une fédération de branche, 17 % à une association patronale locale ou régionale, 13 % à un « club » de DRH ou d'entrepreneurs, 15 % à un conseil d'administration ou de surveillance. La participation occasionnelle à ces instances est globalement moins fréquente (cf. tableau 1, dernière colonne). L'engagement (sans indication de sa régularité) dans des instances paritaires apparaît quant à lui plus minoritaire : seuls 12 % des dirigeants en font mention.

***De la branche conventionnelle au positionnement économique de l'établissement, la richesse des variables auxquelles confronter la participation patronale***

L'enquête *Reponse* n'a pas comme seul intérêt d'interroger des dirigeants d'établissement sur la participation patronale. Elle permet, comme nous l'avons précédemment évoqué, de confronter l'intensité et les modalités de cette participation à de nombreuses dimensions caractérisant la situation de l'établissement ou de l'entreprise.

La première d'entre elles, qui a nécessité un travail spécifique de post-codage de notre part, concerne la convention collective principalement utilisée pour la main-d'œuvre de l'établissement. Au cours de l'entretien d'enquête, réalisé sur ordinateur, la liste des cinq conventions collectives les plus fréquemment utilisées dans le département où est basé l'établissement et dans son activité économique<sup>6</sup> était automatiquement proposée au dirigeant afin qu'il puisse indiquer sa convention de branche. Dans les deux tiers des cas, il parvient à le faire. Dans le tiers restant, suivant les consignes d'enquête, il indique en clair le libellé de sa convention collective principale. Compte tenu de l'importance de cette information pour l'analyse de la participation aux structures patronales (elle correspond à un regroupement *a priori* bien meilleur que le secteur d'activité des modes de régulations socio-économiques<sup>7</sup>), nous nous sommes attelés au codage de ces quelque 740 libellés. Nous avons pratiquement toujours retrouvé l'identifiant (IDCC) correspondant. Certes fastidieux, cet exercice nous a permis de prendre connaissance de façon précise de l'univers conventionnel et d'établir quelques constats quant aux liens qu'entretiennent les directions d'établissement avec les branches conventionnelles. Le premier de ces constats est que les dirigeants identifient le plus souvent de façon précise leur convention collective : seule une petite minorité d'entre eux (quelques dizaines) a indiqué ne pas avoir de convention de branche ou avoir une convention d'entreprise (sans davantage de précision). Le codage a également mis en évidence la spécificité de certaines branches : la métallurgie, hégémonique, est présente dans pratiquement tous les secteurs d'activité industriels ; les bureaux d'étude, cabinets de conseil et SSI, activité à l'inverse très concentrée, est très majoritairement identifiée par les dirigeants sous le sigle Syntec, signe de la forte identité de la branche ; les sigles « FHP » et « CCU », eux aussi courants, renvoient tous deux à la convention collective unifiée de l'hospitalisation privée ; la date de 1966 à celle des personnes inadaptées et le sigle IEG aux statuts des industries électriques et gazières. Ces derniers cas se situent aux frontières du secteur marchand et correspondent à des activités qui ont en partie été privatisées, ce qui explique que des conventions collectives adaptées ne leur aient pas toujours été proposées et qu'ils aient dû la préciser avec la question ouverte.

La lecture de ces conventions collectives permet de repérer des branches où les activités du secteur, notamment patronales, sont cristallisées et apparaissent bien identifiées par des noms ou des dates alors que d'autres sont floues, avec des hésitations ou des imprécisions plus nombreuses. Quoi qu'il

<sup>6</sup> Au niveau le plus fin (quelque 700 postes) de la nomenclature des activités françaises de 2003. Ces listes de conventions ont été établies à partir des réponses à l'enquête annuelle *Acemo*.

<sup>7</sup> Nous avons d'ailleurs pu le vérifier dans certains cas, comme pour les activités 741 J (administration d'entreprise) et 748 K (services annexes à la production), qui regroupent des établissements aux activités effectives tout à fait diverses (allant de l'assurance au commerce en passant par l'industrie du ciment).

en soit, le travail de codage s'est *in fine* traduit par une variable couvrant pratiquement l'ensemble des établissements (il y a peu de non-réponses, on l'a dit) qui confirme de façon quantitative les tendances observées : signe sans doute de la force encore effective de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie), la branche de la métallurgie est celle qui apparaît le plus fréquemment (plus d'un établissement sur six dans l'enquête, un sur huit en données pondérées<sup>8</sup>), devant le sanitaire et social (avec les conventions de l'hospitalisation privée, des maisons de retraites, et de l'accueil et du travail des personnes inadaptées) et le BTP, qui regroupent tous deux un peu moins de 10 % des établissements<sup>9</sup>. À l'opposé de la gamme des fréquences, les branches de l'immobilier et des professions juridiques et comptables représentent moins d'un établissement sur cent.

En plus de la convention collective, qui nous permettra notamment de voir s'il y a un lien entre l'activité de la branche en termes de négociation et la participation des établissements qui en relèvent, l'enquête *Reponse* recueille de nombreuses informations sur la situation de l'établissement. Grâce à ces informations, nous pourrions tenter de voir dans quelle mesure les participations les plus développées se concentrent dans les plus grandes ou les plus petites unités, dans les établissements ayant une main-d'œuvre d'un type particulier, avec une présence syndicale forte ou faible, un positionnement spécifique par rapport à son environnement concurrentiel, etc. Pour ce faire, nous procéderons à des comptages de fréquences et des calculs de moyennes afin d'établir des conclusions « toutes choses inégales réunies », c'est-à-dire telles que les entreprises et les salariés les vivent. Nous estimerons aussi des modèles de régression visant à séparer l'« effet » des différents facteurs et à contrôler les éventuels effets de composition (analyses « toutes choses égales par ailleurs »).

## 1.2. Une double clef de lecture de la participation patronale : un axe d'intensité, une typologie d'établissements

L'analyse des correspondances multiples (ACM) que nous avons effectuée a permis de mettre en évidence la façon dont les modalités de participation aux structures patronales s'associent au niveau des établissements. Le graphique 1 en représente les principales oppositions<sup>10</sup> : la première (axe des abscisses) oppose les établissements qui s'engagent dans les structures patronales à ceux qui ne le font pas ; la deuxième (en ordonnées) oppose les établissements selon la fréquence, régulière ou occasionnelle, de ces engagements. Sur ce graphique sont également positionnées les classes issues d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). Suivant le critère du coude (usuel pour ce type de méthode), nous avons retenu six classes. Également fondée sur les variables de participation aux structures patronales, cette analyse typologique permet de mettre en évidence des **profils d'établissement aux modalités de participation différentes** (tableau 1). Elle complète ainsi l'analyse des correspondances dont le premier axe, très structurant, fournit *de facto* une première manière de mesurer l'**intensité, le degré de l'implication patronale**.

La première classe d'établissements (A, 48 %) regroupe ceux qui **participent peu aux structures patronales**. Comme de nombreux autres établissements, ils ne participent pas à des clubs ou instances paritaires mais, à cela, s'ajoute leur non-participation aux structures locales et de branches ou leur non-affiliation à une fédération patronale, comportements plus répandus dans le reste de la population. Les deux classes suivantes regroupent des établissements particulièrement présents dans les structures locales et de branche, que ce soit de façon occasionnelle (B, 18 %) ou régulière (C, 7 %). La classe D (8 %) rassemble quant à elle les établissements qui participent de façon occasionnelle à un ensemble de structures variées, allant des structures de branche, aux associations locales et aux clubs. Les deux dernières classes révèlent des comportements d'investissement intensifs mais très ciblés et très exclu-

<sup>8</sup> La différence entre ces deux proportions tient à ce que les établissements industriels sont en moyenne plus petits, donc ont un poids plus faible dans l'enquête (les grands établissements y étaient sur-représentés dans le plan de sondage).

<sup>9</sup> En données pondérées.

<sup>10</sup> Les variables actives de l'analyse y sont indiquées en gris.

sifs les uns des autres : investissements dans des « clubs de DRH ou d'entrepreneurs » pour la classe E (9 %) et dans des instances paritaires pour la classe F (10 %).

**Tableau 1. Les classes de participation aux structures patronales**

	A	B	C	D	E	F	Ensemble
<b>Entreprise affiliée à une fédération patronale</b>							
Oui	-	++	+++	+			52,5
Non		-	--	-			37,7
Ne sait pas							9,8
<b>Direction de l'établissement participant à une fédération de branche</b>							
Régulièrement		-	+++				27,8
Occasionnellement	--	+++	--	++			17,8
Jamais	++	---	--	--	(+)	(-)	49,9
Ne sait pas							4,6
<b>Direction de l'établissement participant à une association locale ou régionale</b>							
Régulièrement	---		+++				17
Occasionnellement	--	+++	--	++			18,1
Jamais	++	--	---	--			62,1
Ne sait pas							2,8
<b>Direction de l'établissement participant à un club d'entrepreneur ou de DRH</b>							
Régulièrement				-	+++	---	12,8
Occasionnellement				+++			7,8
Jamais				--	---	+++	77,1
Ne sait pas							2,5
<b>Direction de l'établissement participant à un conseil d'administration ou de surveillance</b>							
Régulièrement			+		(-)	(+)	15,3
Occasionnellement							3,9
Jamais			-		(+)	(-)	77
Ne sait pas							3,8
<b>Direction de l'établissement participant à une instance paritaire</b>							
Oui					---	+++	11,7
Non					+++	---	86,6
Ne sait pas							1,7
Nbre d'observation	977	435	199	393	390	533	2928
% pondéré	<b>47,5</b>	<b>18,4</b>	<b>7,2</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>10,5</b>	100

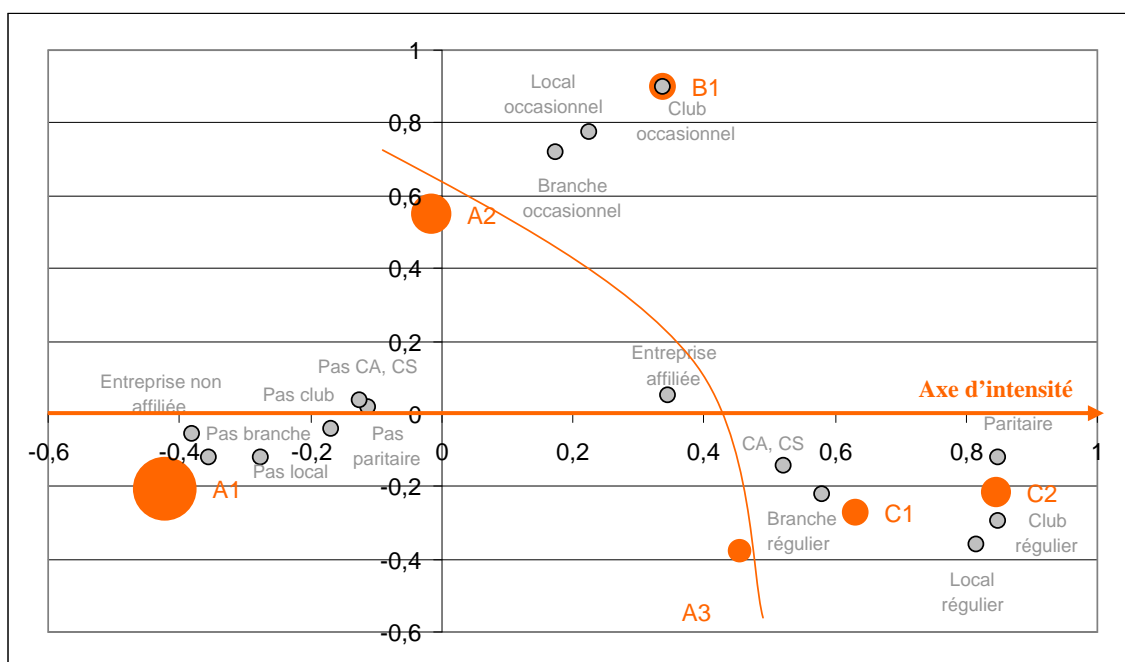
*Note* : Les signes + et - indiquent les modalités de participation qui sont respectivement sur- et sous-représentées dans les classes. Lorsqu'ils sont entre parenthèses, les différences ne sont significatives qu'à 10 % (et non à 5 %). Les différences grisées sont en revanche celles qui distinguent le plus les classes concernées.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

Si l'on peut considérer approximativement que **l'ordre des classes suit un gradient d'intensité croissante de participation** aux structures patronales (voir graphique 1), le caractère multidimensionnel de l'analyse souligne la variété des formes d'implication patronale. **Quatre formes de participation sont mises en évidence : participation à des organisations locales ou de branche (classes B et C) ; participation multi-dimensionnelle portant sur large spectre de formes organisationnelles (classe D) ; investissement ciblé au sein des clubs de DRH ou d'entrepreneurs (classe E) ; et enfin participation ciblée dans des instances paritaires (classe F).**

**Graphique 1. Un espace factoriel de la participation aux structures patronales (axe d'intensité et classes de participation)**



*Note* : Les modalités des variables de l'ACM sont représentées en gris, l'axe d'intensité (ici centré, c'est-à-dire de moyenne nulle) et les classes de l'analyse typologique en orange.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

Incidentement, on peut noter que parmi les questions mobilisées pour construire notre typologie, celle concernant la participation à un conseil d'administration ou de surveillance apparaît finalement comme très peu discriminante. Le comportement des directions d'établissements en la matière est peu significatif de leur mode de participation aux structures patronales<sup>11</sup>.

Avec le **premier axe factoriel et la typologie d'établissements en six classes**, on dispose de **deux grilles d'analyse du degré et des modalités de participation des directions d'établissement aux instances patronales**. Ce double niveau de lecture est mobilisé dans la suite du chapitre pour l'analyse des facteurs associés aux modalités et à l'intensité de la participation patronale.

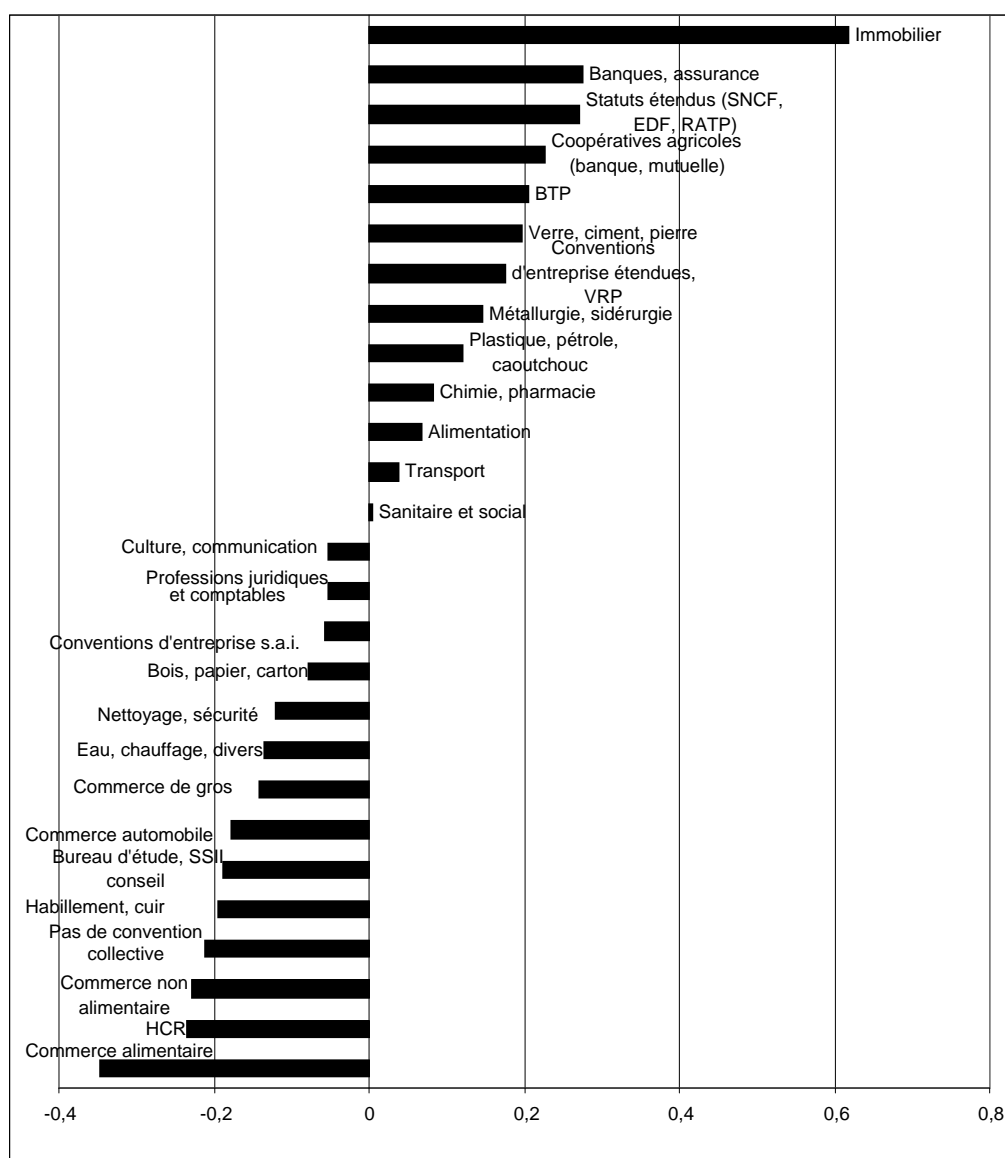
## 2. QUELLES SONT LES DIRECTIONS QUI S'INVESTISSENT DANS LES STRUCTURES PATRONALES ?

### 2.1. Les principaux facteurs associés à la participation patronale

En première analyse, nous mettons en évidence les caractéristiques communes aux établissements fortement impliqués dans les organisations patronales (et *a contrario* ceux qui le sont très faiblement) en nous appuyant sur l'intensité de la participation patronale telle que la mesure la position sur le premier axe factoriel.

<sup>11</sup> La participation aux conseils d'administration ou de surveillance d'autres entreprises est plus fréquente parmi les établissements de la classe F et surtout C mais ce résultat, d'ampleur limitée d'un point de vue statistique, paraît plus renvoyer aux caractéristiques économiques des établissements (il y a davantage d'entreprises indépendantes dans la classe C, d'associations et de mutuelles dans la classe F, comme nous le verrons plus loin) qu'à leurs pratiques de participation aux organisations patronales.

**Graphique 2. Intensité de la participation patronale selon la branche conventionnelle**



*Note :* L'indicateur de participation patronale est ici centré (de moyenne nulle). Les barres de l'histogramme indiquent la coordonnée moyenne sur le premier axe factoriel des établissements appartenant à la branche conventionnelle considérée.

*Champ :* établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source :* Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

L'implication dans des structures patronales apparaît tout d'abord très caractéristique de certaines conventions collectives (graphique 2). L'immobilier (avec toutefois un effectif faible, n = 19), la banque-assurance ou les entreprises à statut s'opposent à des branches à très faible implication patronale comme le commerce (alimentaire ou non) ou les hôtels-café-restaurants. Bien que limitée en raison des effectifs de l'enquête, l'analyse régionale témoigne de disparités marquées : d'un côté, le Limousin, le Poitou-Charentes<sup>12</sup> ou la Champagne Ardennes semblent être des lieux de fortes participations patronales ; de l'autre, la Picardie, l'Île-de-France ou le Languedoc-Roussillon sont caractérisés par un plus faible investissement des employeurs dans les organisations patronales.

<sup>12</sup> Cette région à forte participation des directions d'établissement fait d'ailleurs l'objet d'une enquête de terrain dans le chapitre 3 sur la formation professionnelle.

**Tableau 2. Facteurs associés à l'intensité de la participation patronale**

<b>Intensité de la participation patronale</b>			
	tris croisés (pondérés)	estimation (OLS)	
Ensemble	0,25		
<b>Taille de l'étab</b>			
moins de 50	-0,08	ref	
De 50 à 99	0,03	+	***
De 100 à 199	0,21	+	***
De 200 à 499	0,33	+	***
Plus de 500	0,63	+	***
<b>Age de l'étab</b>			
moins de 10 ans	-0,20	ref	
10 à 19 ans	-0,13		
20 à 49 ans	0,05	+	***
50 et plus	0,22	+	***
<b>Secteur d'activité</b>			
Ind agro	0,22		
Ind biens conso	0,03		
Ind auto et biens équip	0,19	+	**
Indi biens interm et énergie	0,12	ref	
Construction	0,22	+	**
Commerce	-0,20	-	***
Transports	0,03		
Act financières et immob	0,34		
Services aux entr. et part.	-0,12	-	***
Admin et educ santé social	0,01	-	***
<b>Pourcentage de salariés de moins de 40 ans</b>			
moins de 40%	0,13	ref	
40 à 70%	0,07		
70% et plus	-0,23	-	***
<b>Pourcentage de cadres et professions intermédiaires</b>			
moins de 15%	-0,07	ref	
15 à 30%	-0,01	+	**
30 à 50%	0,09	+	***
50% et plus	0,03	+	***
<b>Pourcentage de femmes</b>			
moins de 15%	0,06	ref	
15 à 60%	0,00		
60% et plus	-0,06		
<i>nombre d'obs.</i>	2928,00	2928	
<i>R2</i>		0,26	

*Note* : Estimation de l'intensité de la participation patronale à partir d'une régression par la méthode des moindres carrés ordinaires en fonction des variables indiquées dans le tableau.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

Au-delà des conventions collectives, nous avons mis en relation le positionnement d'un établissement sur le premier axe factoriel avec une première série de caractéristiques structurelles de l'établissement : sa taille, son âge, son secteur d'activité et la composition de sa main-d'œuvre (répartition par qualification, âge et sexe). L'analyse des tris croisés est complétée d'une analyse « toutes choses égales par ailleurs » permettant d'isoler les relations entre variables les unes des autres (tableau 2).

L'implication dans les structures patronales est caractéristique **d'établissements anciens (plus de 20 ans)**, avec une **main-d'œuvre plus âgée** et une **part de cadres conséquente**. Elle est **liée positivement et fortement à la taille des établissements** selon une relation linéaire très nette. Le **secteur** est également un vecteur de structuration apparemment important. On peut opposer des secteurs à niveaux de participation élevés (**secteurs industriels** avec notamment l'industrie automobile et des biens d'équipement mais aussi les **transports**, les **activités financières et immobilières** et surtout la **construction**) aux secteurs à faible participation aux instances patronales tels que les services aux entreprises ou aux particuliers ou l'administration et éducation-santé-social.

**Tableau 3. Convention collective et profils de participation patronale**

	Conventions collectives significativement plus présentes	Situation de référence	Conventions collectives significativement moins présentes
<b>Classe A</b>	Pas de convention collective Habillement-cuir Commerce alimentaire Commerce non-alimentaire HCR Santé-social Nettoyage-prévention	<i>Alimentation</i>	Métallurgie-sidérurgie Immobilier
<b>Classe B</b>	Services automobile	<i>Alimentation</i>	Convention d'entreprise non spécifiée
<b>Classe C</b>	BTP Verre-ciment-pierre Services automobile Professions juridiques	<i>Alimentation</i>	Convention d'entreprise non spécifiée
<b>Classe D</b>	BTP	<i>Alimentation</i>	Bois-papier-carton Habillement-cuir Imprimerie-presse Commerce de gros Commerce alimentaire Commerce non-alimentaire HCR Transport Santé-social Nettoyage-prévention Activités diverses Convention d'entreprise non spécifiée
<b>Classe E</b>	Chimie-pharmacie plastique-pétrole-caoutchouc Commerce de gros Transport Immobilier Activités diverses Branches agricoles Convention d'entreprise non spécifiée	<i>Alimentation</i>	
<b>Classe F</b>	Immobilier Convention d'entreprise (La Poste, Croix Rouge)-VRP	<i>Alimentation</i>	Chimie-pharmacie Plastique-pétrole-caoutchouc Commerce alimentaire

*Note* : À six reprises, on estime la probabilité d'appartenir à la classe plutôt qu'au reste (modèle logit dichotomique) en fonction du code CRIS de la convention collective, de l'âge de l'établissement, de sa taille, du nombre d'organisations syndicales représentées par un DS dans l'établissement et de la présence d'IRP en son sein. Sont reportés les catégories CRIS de conventions collectives ayant un impact significatif par rapport à la CRIS de l'alimentation.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).



## **2.2. Des profils différenciés de participation selon les établissements ?**

Dans un second temps, nous avons développé le même type de démarche pour analyser les caractéristiques des différents profils de participation patronale.

Le profil de participation patronale est lié à la convention collective de l'établissement. L'analyse de la probabilité d'appartenance à chaque classe selon la convention collective de référence (qui tient par ailleurs compte de l'effet de la taille, de l'âge de l'établissement et de la présence de DS-délégués syndicaux et d'IRP-instances de représentation du personnel en son sein) permet de spécifier les conventions typiques des différents profils (tableau 3). Le profil de faible participation patronale (**A**) est caractéristique de nombreuses conventions collectives mais aussi des établissements n'ayant pas de convention collective de référence. Lorsqu'ils en ont une, elle relève plus souvent du tertiaire (commerce de détail, HCR, nettoyage-prévention, santé-social) et, dans l'univers industriel, de l'habillement cuir. Le profil de participation active *via* des clubs (classe **E**) est également présent dans un nombre important de conventions collectives (la chimie-pharmacie, la plastique-pétro-le-caoutchouc ou le commerce de gros mais aussi les branches agricoles, par exemple). Les autres profils sont plus spécifiquement liés à certaines conventions collectives. Le BTP ou l'alimentation pour les profils d'investissement multi-dimensionnel (classe **D**), l'industrie légère pour les profils d'investissement dans des structures locales, les classes **B** et **C** (services automobiles essentiellement mais également verre-ciment-pierre). Le profil de participation active à des instances paritaires (classe **F**) est particulièrement associé au fait d'avoir une convention d'entreprise (type La Poste ou Croix-Rouge) mais également à la convention collective de l'immobilier (dont on rappelle le faible effectif). On voit se dessiner un profil d'entreprises très particulier pour cette dernière classe que viendra confirmer la suite de l'analyse.

Comme pour l'intensité de la participation patronale, nous pouvons développer l'analyse des différentes modalités de participation en étudiant les caractéristiques associées aux différents profils. Des tris croisés et une analyse « toutes choses égales par ailleurs » sont encore une fois mobilisés de façon complémentaire (tableau 4).

Les établissements ayant une faible implication patronale (classe A, 48 %) se trouvent plus souvent dans le secteur du commerce et des services (aux particuliers ou aux entreprises). Ce sont de petits établissements, jeunes et plus souvent situés en Île-de-France. Leurs salariés, dans de fortes proportions des employés, sont également plus jeunes qu'en moyenne.

L'implication occasionnelle dans les structures de branche ou locale (classe B, 18 %) s'observe plus souvent dans certaines industries (biens d'équipements et biens intermédiaires) et dans la construction. Elle est plus fréquente dans l'ouest du bassin parisien (Picardie, Haute-Normandie et Île-de-France). La probabilité d'appartenir à cette classe plutôt qu'à la précédente s'accroît avec la part des salariés cadres et professions intermédiaires ou le fait de ne pas appartenir aux secteurs des services aux entreprises, de l'administration-santé-social ou de la construction. Néanmoins, relativement aux autres, la classe B est la plus proche de la première de par ses caractéristiques structurelles.

L'implication régulière dans les structures de branche ou locales (classe C, 7 %) se distingue de l'implication occasionnelle par la taille des établissements, en moyenne plus faible, et leur âge : ils ont souvent plus de 50 ans. Se trouvant plus fréquemment dans l'industrie et la construction, ces établissements ont une proportion d'ouvriers, mais aussi de cadres et professions intermédiaires relativement importante. Trois variables ont une très nette influence positive sur la probabilité d'appartenir à la classe C plutôt que la A : le secteur d'activité, la taille de l'établissement et la part de salariés cadres et professions intermédiaires.

**Tableau 4. Analyse des profils de participation patronale**

	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>		<b>E</b>		<b>F</b>		<b>Total</b>
	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	
<b>taille de l'étab</b>													
moins de 50	71,0	ref	64,2	ref	63,5	ref	50,3	ref	51,0	ref	46,6	ref	63,3
De 50 à 99	18,9	ref	22,0		21,7		18,2		21,9		23,5	++	20,4
De 100 à 199	6,8	ref	9,0	+	8,9		17,2	+++	14,4	+++	15,5	+++	9,7
De 200 à 499	2,9	ref	4,3	+	4,9	++	10,1	+++	9,4	+++	10,2	+++	5,2
Plus de 500	0,5	ref	0,6		1,0	+++	4,3	+++	3,5	+++	4,2	+++	1,5
<b>Age de l'étab</b>													
moins de 10 ans	17,0	ref	8,8	ref	10,1	ref	16,3	ref	9,7	ref	8,9	ref	13,4
10 à 19 ans	29,8	ref	29,3	+	22,2		18,6		22,5	++	18,4		26,5
20 à 49 ans	37,6	ref	42,2	+	41,9		46,1		44,2	+++	41,7	++	40,4
50 et plus	15,7	ref	19,7		25,8		18,9		23,7	+++	30,9	+++	19,7
<b>Secteur d'activité</b>													
Ind agro	1,9	ref	3,5		3,5		7,4		3,5		4,8		3,2
Ind biens conso	3,4	ref	5,0		4,9		3,5		7,4		2,1		4,0
Ind auto et biens équip	4,1	ref	8,9		3,3		7,9		5,4		8,3		5,8
Indi biens interm et énergie	8,1	ref	15,4	ref	13,0	ref	18,6	ref	19,1	ref	11,3	ref	11,9
Construction	7,4	ref	9,3		13,8		4,6		13,5		8,4		8,6
Commerce	23,7	ref	20,9	-	21,0		12,6	--	11,3	--	11,8	--	19,8
Transports	7,3	ref	8,4		4,7	--	8,0		4,1		9,8		7,3
Act financières et immob	3,1	ref	3,5		5,8		4,3		5,4		10,1		4,4
Services auxentr, et part,	29,0	ref	18,7	-	22,0		31,1	-	24,3	-	19,9	-	25,4
Admin et educ santé social	12,1	ref	6,4	--	8,1	--	2,0	--	6,2	--	13,7	-	9,6
<b>Pourcentage de salariés de moins de 40 ans</b>													
moins de 40%	16,6	ref	21,1	ref	24,4	ref	16,3	ref	19,2	ref	27,6	ref	19,4
40 à 70%	46,6	ref	56,4		60,1		55,4		60,6	+	57,2		52,4
70% et plus	35,6	ref	22,1	-	13,8	--	28,3		20,0		13,6	-	27,3
<b>Pourcentage de cadres et professions intermédiaires</b>													
moins de 15%	31,0	ref	28,0	ref	19,5	ref	22,8	ref	22,4	ref	28,2	ref	28,0
15 à 30%	25,1	ref	28,6	+	32,1		24,5	++	23,2		19,9		25,5
30 à 50%	15,9	ref	17,1	++	26,5	+++	20,1	+++	25,2	+++	17,4	++	18,2
50% et plus	27,0	ref	26,0	-	21,8	-	32,4	+++	29,2	+++	34,4	++	27,8
<b>Pourcentage de femmes</b>													
moins de 15%	22,9	ref	28,5	ref	25,5	ref	22,2	ref	21,8	ref	28,0	ref	24,5
15 à 60%	46,4	ref	46,1		55,8		58,5		55,3		47,3		48,8
60% et plus	29,5	ref	25,0		17,1		19,2		22,7		23,2		25,7
<b>nombre d'obs,</b>	2928		2928		2928		2928		2928		2928		2928

Note : Estimation de la probabilité d'appartenance au profil A (modèle logit polytomique non ordonné) en fonction des variables indiquées dans le tableau.

Champ : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

L'implication occasionnelle au sein de clubs, des structures de branche et locales (classe D, 8 %) est davantage le fait d'établissements industriels (IAA, biens de consommation et surtout biens intermédiaires), mais aussi du transport et des services aux entreprises. De taille moyenne et plutôt âgés, ces établissements ont une part de cadres et professions intermédiaires particulièrement importante. La probabilité d'appartenir à cette classe plutôt qu'à la première est nettement influencée par le secteur, la taille et les qualifications des salariés. Au total, le profil relatif est proche de celui de la classe précédente mais les écarts sont plus marqués.

L'implication régulière au sein de « clubs » de DRH ou d'entrepreneurs (classe E, 9 %), est elle aussi caractéristique des secteurs industriels (notamment dans le secteur de l'énergie) auxquels on

peut adjoindre la construction. C'est le fait d'établissements anciens et de taille relativement importante.

En cohérence avec l'analyse en termes de conventions collectives, **l'implication dans des instances paritaires** (classe F, 10 %) **apparaît très spécifiquement développée dans les activités financières et immobilières et le sanitaire et social**. Ces établissements sont **très anciens** et de **taille très importante**. Ils emploient **peu de jeunes** et une **main-d'œuvre essentiellement qualifiée**.

La probabilité d'appartenir à l'une de ces deux dernières classes plutôt qu'à la classe A est positivement liée à la présence d'un taux très élevé de **cadres et professions intermédiaire**, à la **taille** de l'établissement ou au secteur d'activité mais l'**âge** de l'établissement joue ici également un rôle important.

À l'issue de cette première caractérisation, il semble bien que les modalités différentes de participation patronale renvoient à des profils d'établissements bien distincts, tant en termes de taille que d'activité économique, d'âge et de composition de la main-d'œuvre. On montre alors que la *logique d'adhésion* est au moins partiellement le fruit d'une tendance au rassemblement d'établissements aux caractéristiques semblables, le fruit d'une *logique de pair*. Le positionnement économique et le type de relations sociales internes à l'établissement les distinguent également, ce qui nous permet d'affiner l'analyse des profils mais également d'examiner plus précisément nos hypothèses initiales.

### 3. LA PARTICIPATION PATRONALE, DIMENSIONS SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

#### 3. 1. Inscription dans la branche, position dans la chaîne de valeurs et structure du capital : qu'est-ce qui conditionne la participation patronale ?

Pourquoi s'intéresser aux relations économiques de l'entreprise pour comprendre son investissement dans les organisations patronales ? Trois types de raisons peuvent être invoqués. Le premier, le plus ancien, tient au rôle de la branche comme régulateur de la concurrence. Les travaux sur l'émergence des conventions collectives (Saglio, 1991) montrent leur rôle de **normalisation des relations concurrentielles** : leur imposition à toutes les entreprises du secteur a constitué une condition et un moteur de l'émergence d'avancées sociales pour les représentants patronaux. Aujourd'hui encore, avoir un rôle actif dans les structures patronales peut être considéré comme un moyen d'influencer la définition des règles conditionnant l'activité économique dans le secteur. Le poids du secteur d'activité ou de la convention collective de référence sur la participation aux organisations patronales peut traduire ce type de logique. Un second type de relations économiques pouvant jouer un rôle crucial dans l'investissement des directions est plus indirect que le précédent mais très caractéristique de la période récente : il s'agit des **relations commerciales et financières dans lesquelles s'inscrivent les entreprises**. Des travaux antérieurs ont montré que la nature du détenteur du capital ou des relations commerciales d'un établissement influençait le mode de gestion de l'emploi mis en œuvre (Petit, Thévenot, 2006 ; Perraudin *et al.*, 2008). La position d'un établissement dans une chaîne de valeurs, son appartenance à un groupe ou à une société cotée structure l'action de la direction. Il paraît alors logique d'envisager que les directions d'établissement participent à des organisations patronales pour tenter d'influencer en retour, ou de mieux faire face à ces relations commerciales et financières. Une dernière raison tient au rôle de pourvoyeur de services des organisations patronales. Celles-ci ont un rôle parfois très développé de **collecteur et diffuseur d'informations économiques et sociales sur le secteur**. Elles peuvent également fournir des services de conseils personnalisés (concernant la comptabilité, le droit commercial ou le droit social), services qui auront l'avantage de prendre en compte le contexte concurrentiel de l'entreprise ou de diffuser les « bonnes pratiques » du secteur, par exemple.

Ces différentes raisons qui font de la prise en compte des relations économiques un facteur *a priori* important pour une meilleure compréhension des logiques de participation patronales relèvent de registres d'action variés. Les deux premiers sont plutôt significatifs du rôle des organisations patro-

nales comme lieux de *cohésion d'intérêts parfois contradictoires*, alors que le dernier constitue un *moteur d'adhésion individualisé*, sur le mode d'une entreprise cliente d'un service offert par les organisations patronales. Comme on le verra dans le chapitre suivant, les arguments avancés ici font écho à ce que disent les acteurs rencontrés. Pour reprendre la distinction introduite par Jean-Marie Pernot dans son analyse des vecteurs de l'engagement patronal, les deux premiers types d'arguments renvoient à ce qu'il appelle une *orientation business*, alors que le dernier relève d'une fonction « service ».

Le contexte économique dans lequel s'inscrit l'établissement est décrit par la caractérisation de son marché, et de sa position sur ce marché, mais également par la prise en compte des relations commerciales et financières qui l'entourent. Nous avons sélectionné une série de questions permettant de situer l'établissement répondant sur ces différentes dimensions. On prend tout d'abord en compte les caractéristiques du marché sur lequel il intervient (taille du marché, prévisibilité de la demande) et son positionnement sur ce marché (rentabilité relative, part de marché, mode de fixation des prix et statut juridique de l'établissement). On le verra, la question sur la rentabilité relative des établissements illustre bien les conditions de la concurrence. Cette question est interprétée à la fois comme un indicateur du poids des relations commerciales (le fait même que la personne enquêtée sache y répondre témoigne déjà de l'attention portée aux relations de concurrence) et du positionnement de l'entreprise sur son marché. Les relations financières concernent la détention du capital social de l'entreprise, sa forme (qui dépend de la nature juridique de l'établissement et de la cotation en bourse de son capital), la nature du premier détenteur de capital (particuliers, entreprises, investisseurs institutionnels, État, etc.) et le fait qu'il ait un poids prépondérant dans le capital ou non (*i.e.* le fait d'être considéré comme filiale d'un groupe ou indépendant). Le poids des relations commerciales inter-entreprises est examiné à la fois par le biais de la position dans la chaîne de création de valeurs (position de sous-traitant ou de donneur d'ordre) et à quel niveau d'implication (être sous-traitant pour plus ou moins de 50 % de son chiffre d'affaires).

En première analyse, les caractéristiques économiques et financières sont analysées au regard de l'axe d'intensité de participation patronale construit précédemment (tableau 5). L'implication dans les instances patronales est surtout le fait d'établissements appartenant à de grandes entreprises, ayant des niveaux de rentabilité équivalents ou supérieurs à leurs concurrents et des parts de marchés relativement faibles. Reste que cette analyse ne construit pas un profil d'établissements très précis, laissant supposer que selon les formes de participation, des critères différents ont plus ou moins d'importance. C'est ce que confirme une analyse du lien entre profil de participation et caractéristiques économiques et financières (tableau 6). Plus précisément, on le verra, cette analyse montre le poids des relations commerciales et financières (et la relativement faible influence des caractéristiques du marché).

Les établissements peu investis dans les structures patronales (classe A) sont plus souvent dans l'impossibilité de répondre aux questions précises sur leur positionnement économique (rentabilité relative ou part de marché). Ils ont une position concurrentielle peu spécifique et ont peu de liens commerciaux avec les autres entreprises (que ce soit en tant que sous-traitant ou donneur d'ordre). Ils se caractérisent par leur méconnaissance de leur situation économique et ils sont moins souvent insérés dans des relations financières ou commerciales caractéristiques.

Les établissements de la classe B appartiennent plus souvent à des entreprises mono-établissement indépendantes et de taille moyenne. Leur stratégie concurrentielle se démarque par une fixation des prix en fonction des coûts ou des concurrents et leur part de marché est souvent très faible (moins de 3 %). Ils ont des niveaux de rentabilité qu'ils jugent équivalents à leurs concurrents. Les établissements de cette classe sont également caractérisés par le fait d'être plus fréquemment inscrits dans une chaîne de valeurs (comme sous-traitant et donneur d'ordre). Dans l'ensemble, leur situation commerciale semble leur laisser peu de marge de manœuvre. Si l'on compare la probabilité d'appartenir à cette classe plutôt que d'être peu investi dans les structures patronales (classe A), on

voit que les seules variables ayant une influence significative sont le fait d'être donneur d'ordre et le fait que le capital soit détenu par des familles ou particuliers ou des investisseurs institutionnels<sup>13</sup>. Cette classe dessine un profil d'établissements où les relations commerciales, la détention du capital et la position concurrentielle des établissements forment un réseau de contraintes fortes.

**Tableau 5. Intensité de la participation patronale et relations commerciales et financières (début)**

Intensité de la participation patronale			
	tris croisés (pondérés)	estimation (OLS)	
Ensemble	0,25		
(...)			
<b>Entreprise mono ou multi étab,</b>			
mono	0,02	+	**
multi	-0,02	ref	
<b>Taille de l'entreprise</b>			
moins de 50	-0,07	ref	
De 50 à 250	0,08		
De 250 à 1000	0,14	+	***
Plus de 1000	-0,01	+	**
nsp	-0,28		
<b>Rentabilité relative</b>			
supérieure	-0,02		
équivalente	0,06	ref	
inférieure	-0,01	-	**
nsp et so	-0,12	-	***
<b>Statut juridique de l'étab</b>			
Association et mutuelles	0,07	+	***
Société commerciale et autres	-0,01	ref	
<b>taille du marché</b>			
local	-0,04	ref	
régional	0,05		
national	-0,08		
européen	0,08		
mondial	0,11		
<b>Part de marché</b>			
moins de 3%	-0,06	-	**
3-24%	0,06	ref	
25% et plus	0,03	-	**
so, nvpd et nsp	-0,06	-	***
<b>Facilité de prévision</b>			
facile	0,03		
plutôt difficile	-0,04	ref	
très difficile	0,07		
<b>Fixation de prix</b>			
règlement	0,09		
coûts	-0,03	ref	
concurrents	-0,06		
principaux clients	0,13		
marché	0,01	+	*
autre	-0,01		

<sup>13</sup> Les investisseurs institutionnels sont des organismes collecteurs de l'épargne (fonds de pension, fonds d'investissements ou fonds mutuels) plaçant ces fonds sur des marchés boursiers.

**Tableau 5. Intensité de la participation patronale et relations commerciales et financières (fin)**

<b>Cotation en bourse</b>			
oui	0		
non	0	ref	
<b>Premier détenteur du capital</b>			
familles et particuliers	-0,02	+	***
inv inst (français et étrangers)	0,01		
entreprises (fçaises et étrangères)	0,09	+	***
salariés	-0,03		
Etat	0,13		
Autres, nsp	-0,05	ref	
<b>Liens avec détenteur du capital</b>			
Membre d'un groupe	0,00	ref	
indépendante	0,02		
autre (franchise, groupe d'entr...,)	-0,11		
<b>Etabl, sous-traitant</b>			
oui, +50% CA	0,01	-	***
oui, -50% CA	0,11		
non	-0,012	ref	
<b>Etabl, donneur d'ordre</b>			
oui	0,08		
non	-0,09	ref	
<i>Nombre d'obs.</i>	2928		2928
<b>R2</b>			0,28

*Note* : Estimation de l'intensité de la participation patronale à partir d'une régression par la méthode des moindres carrés ordinaires en fonction des variables indiquées dans le tableau et des variables de taille, de secteur, de composition de la main-d'œuvre, de présence de syndicats et d'instances représentatives du personnel.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

Comme les établissements de la classe précédente, les établissements de la classe C relèvent majoritairement d'entreprises mono-établissement, indépendantes et de taille moyenne. Ils s'en démarquent toutefois par une position concurrentielle qui semble plus favorable : leur part de marché est importante, leur demande est jugée facile à prévoir et leur rentabilité relative supérieure à celle de leurs concurrents. Ils sont très conscients de leur position concurrentielle et sont plus fréquemment donneurs d'ordre et moins souvent sous-traitants. Si l'on s'intéresse à la probabilité relative d'appartenir à cette classe, on constate le rôle majeur du fait d'être une entreprise indépendante. Les établissements de cette classe semblent avoir su s'appuyer sur leur autonomie financière et leur position concurrentielle relativement favorable pour s'affranchir de réseaux de relations économiques par ailleurs très présentes.

Les établissements et entreprises de la classe D sont de taille moyenne et plutôt âgés, mais ils sont surtout plus souvent cotés en bourse et filiales de groupes. Leur part de marché est relativement importante alors qu'ils sont plus souvent sur des marchés dépassant l'échelle nationale. Leur chiffre d'affaires est souvent conséquent et ils ont des niveaux de rentabilité qu'ils jugent supérieurs à leurs concurrents et une demande jugée facile à prévoir. Ils sont particulièrement souvent sous-traitants pour une part importante de leur chiffre d'affaires (plus de la moitié) mais aussi donneurs d'ordre, ce qui les place dans une position intermédiaire dans la chaîne de création de valeurs. Le poids des relations commerciales est également visible dans le fait qu'ils fixent plus souvent leurs prix en référence au marché.

**Tableau 6. Profils de participation patronale et relations commerciales et financières (début)**

	A		B		C		D		E		F		Total
	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	
(...)													
<b>Entreprise mono ou multi étab</b>													
mono	46,73		53,62		53,51		46,53		56,39		41,19		48,72
<b>Taille de l'entreprise</b>													
moins de 50	40,19	ref	40,35	ref	41,98	ref	26,5	ref	33,86	ref	19,98	ref	36,62
De 50 à 250	16,56	ref	23,27		18,62		23,3		24,22		25,1		20,03
De 250 à 1000	10,48	ref	15,62		19,99		16,73		12,79		16,37	+++	13,41
Plus de 1000	28,93	ref	19,5		17,75		30,41		27,86		37,1		27,27
nsp	3,84	ref	1,26		1,66	--	3,05		1,27		1,45		2,68
<b>Rentabilité relative</b>													
supérieure	24,34	ref	24,29		27,65		29,6		23,14	-	19,41	-	24,36
équivalente	38,99	ref	48,74	ref	48,15	ref	43,54	ref	50,88	ref	49,6	ref	43,93
inférieure	14,05	ref	11,13		10,36		11,95	-	14,34		14,17	-	13,12
nsp et so	22,62	ref	15,84	-	13,82	-	14,9	-	11,64	-	16,67	--	18,56
<b>Statut juridique de l'étab</b>													
Association et mutuelles	14,49	ref	6,97		9,98		7,45		7,95		19,71	++	12,21
Société commerciale et autres	85,51	ref	93,03	ref	90,02	ref	92,55	ref	92,05	ref	80,29	ref	87,79
<b>taille du marché</b>													
local	30,89	ref	27,28	ref	34,5	ref	20,3	ref	20,39	ref	28,63	ref	28,51
régional	22,28	ref	23,59		24,64	-	20,05		29,41		20,9		22,99
national	28,43	ref	22,96		18,07		30,34		26,42		25,09		26,31
européen	7,33	ref	8,43		11,95		11,13		4,14		9,11		8,07
mondial	11,06	ref	17,73		10,84		18,18		19,63		16,27		14,12
<b>Part de marché</b>													
moins de 3%	16,55	ref	20,89		12,49		12,33		16,83		12,84		16,36
3-24%	26,42	ref	28,73	ref	32,93	ref	33,92	ref	33,51	ref	28,23	ref	28,7
25% et plus	26,86	ref	26,47		29,52		31,58		29,39	-	32,07		28,11
so, nvpd et nsp	30,17	ref	23,91		25,07		22,17		20,27		26,87		26,83
<b>Facilité de prévision</b>													
facile	28,82	ref	29,52		33,01		32,63		35,35	+	24,99		29,71
plutôt difficile	57,38	ref	54,93	ref	46,01	ref	47,93	ref	47,77	ref	57,27	ref	54,53
très difficile	13,81	ref	15,55		20,97		19,44		16,88		17,74		15,76
<b>Fixation de prix</b>													
règlement	9,65	ref	7,26		11,86		7,12		8,24		17	++	9,82
coûts	30,38	ref	32,4	ref	33,2	ref	27,91	ref	31,08	ref	22,94	ref	30,05
concurrents	13,76	ref	14,13		11,3		9,96		13,98		9,47		12,93
principaux clients	3,38	ref	7,17		2,25		3,35		6,76		6,64		4,63
marché	33,71	ref	30,96		33,16		43,11		33,1		33,23		33,79
autre	9,11	ref	8,07		8,23		8,54		6,84		10,72		8,78

**Tableau 6. Profils de participation patronale et relations commerciales et financières (fin)**

Cotation en bourse													
oui	22,76	ref	25,06		20,14		29,03		26,65		23,75		23,93
Premier détenteur du capital													
familles et particuliers	48,63	ref	54,99	++	52,99		40,57		41,14		47,74	++	48,74
investisseurs instit.	9,4	ref	10,22	++	10,32		14,74	++	16,21	++	9,82		10,67
entreprises	14,21	ref	16,38		12,51		22,28		21,1	++	14,12		15,71
salariés	3,23	ref	2,82		2,38		2,74		2,99	++	1,76		2,88
Etat	2,21	ref	3,21		1,82		3,87		6,03		5,36		3,16
Autres, nsp	22,32	ref	12,38	ref	19,99	ref	15,81	ref	12,53	ref	21,2	ref	18,85
Liens avec détenteur du capital													
Membre d'un groupe	43,96	ref	43,58	ref	35,87	ref	53,32	ref	51,31	ref	47,52	ref	45,05
indépendante	47,41	ref	49,41		59,83	++	41,21		43,88	+	45,42		47,67
autre (franchise,...)	8,63	ref	7,01		4,3		5,47		4,81		7,06		7,28
Etabl, sous-traitant													
oui, +50%CA	10,38	ref	11,6		8,8	-	16,06		11,19		9,38	-	10,9
oui, -50% CA	7,3	ref	9,41		6,35		12,07	++	9,41		10,91		8,55
non	82,32	ref	79	ref	84,85	ref	71,87	ref	79,4	ref	79,71	ref	80,55
Etabl, donneur d'ordre													
oui	47,2	ref	61,4	+	60,3		58,2		66,1		55,2		54,1
nombre d'obs,	2928		2928		2928		2928		2928		2928		2928

*Note* : Estimation de la probabilité d'appartenance au profil A1 (modèle logit polytomique non ordonné) en fonction des variables indiquées dans le tableau et des variables de taille, de secteur, de composition de la main-d'œuvre, de présence de syndicats et d'institutions représentatives du personnel.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930.)

*In fine*, les établissements de cette classe apparaissent particulièrement sensibles aux enjeux concurrentiels. « Toutes choses égales par ailleurs », la probabilité d'appartenance à cette classe est essentiellement influencée par le niveau de rentabilité relative, le fait d'avoir un capital détenu par des investisseurs institutionnels et le fait d'être sous-traitant. S'ils tirent leur épingle du jeu en termes de part de marché ou de rentabilité relative, on peut supposer que leur marge de manœuvre est faible pour la mobilisation de ce surplus. Comme le montre le travail de Claude Picart, leur position de filiales de groupes cotés en bourse laisse supposer que l'essentiel de ce surplus sert à verser des dividendes (Picart, 2008). On a finalement une situation de contrainte forte, essentiellement fondée sur le levier financier et l'inscription dans une chaîne de valeurs, qui vient peser sur une position commerciale relativement favorable malgré un marché de grande dimension.

Les établissements de la classe E appartiennent à des groupes dont le capital est coté en bourse et plus souvent détenu par des investisseurs institutionnels et des entreprises. Leur marché est souvent mondial et leur part de marché non négligeable. Ils font plus souvent référence à une stratégie commerciale fondée sur la qualité et jugent leur demande facile à prévoir. Ils sont souvent donneurs d'ordre. Au total, leur position concurrentielle pourrait être qualifiée de forte. « Toutes choses égales par ailleurs », la probabilité d'appartenir à cette classe plutôt que d'avoir un profil de faible investissement dans les structures patronales est essentiellement influencée par le fait d'avoir une rentabilité équivalente aux concurrents, le fait d'être indépendant ou la facilité de prévision de la demande mais surtout par la nature du détenteur du capital (essentiellement des investisseurs institutionnels et des entreprises). Finalement, les établissements de cette classe allient une position con-



currentielle favorable (que ce soit du point de vue des caractéristiques de leur marché ou du fait de leur position en tête de la chaîne de valeurs) à un poids relativement faible du détenteur du capital.

Si les sociétés commerciales y restent très nettement majoritaires, la classe **F** est caractérisée par une forte présence d'établissements ayant la catégorie juridique de « groupement de droit privé » (syndicats, associations, fondations) ou d'« autre personne morale » (notamment les coopératives). Ces établissements appartiennent à des entreprises de taille très importante, très souvent multi-établissements. En termes concurrentiels, leur chiffre d'affaires est plus fréquemment très élevé. L'originalité est souvent mise en avant comme stratégie commerciale et, surtout, les prix sont fixés par règlement dans 17 % des cas (contre moins de 10 % en moyenne). L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » montre l'importance des critères de statut juridique de l'établissement ou du fait que les prix soient fixés par règlement. La taille élevée de l'entreprise, avoir une rentabilité relative dans la moyenne ou être détenue par des particuliers ressortent aussi comme des critères déterminants. **Cette classe est finalement marquée par la présence de très grandes entités, avec des statuts juridiques atypiques (syndicats, mutuelles, associations ou autre) et intervenant sur des marchés réglementés. Les établissements semblent alors en partie isolés des faisceaux de relations commerciales et financières qui les entourent.**

*In fine*, les modalités d'investissement dans les structures patronales des établissements se distinguent nettement selon leurs profils économiques et financiers. Le profil d'investissement modéré et focalisé sur le niveau local ou la branche (B), est d'abord caractéristique d'établissements insérés dans un réseau de contraintes importantes face auxquelles ils n'ont qu'une marge de manœuvre faible. Intervenant au même niveau (local ou de branche) mais plus régulièrement, les établissements du profil C sont caractérisés par leur relative position de force, que ce soit du point de vue de leur indépendance financière ou d'une position commerciale plutôt favorable. L'investissement occasionnel et très diversifié qui caractérise les établissements de la classe D, mobilise des entités insérées dans des réseaux de relations économiques et financières denses où ils ont peu de marge de manœuvre. Le profil se consacrant exclusivement aux clubs (E) est essentiellement caractérisé par sa position commerciale forte et la moindre pression exercée sur lui par ses relations économiques et financières (bien qu'elles soient présentes). Enfin, les établissements participant aux instances paritaires (F) ont une position économique que l'on pourrait qualifier d'atypique, que ce soit du point de vue de leur statut juridique que du mode de concurrence auquel ils font face.

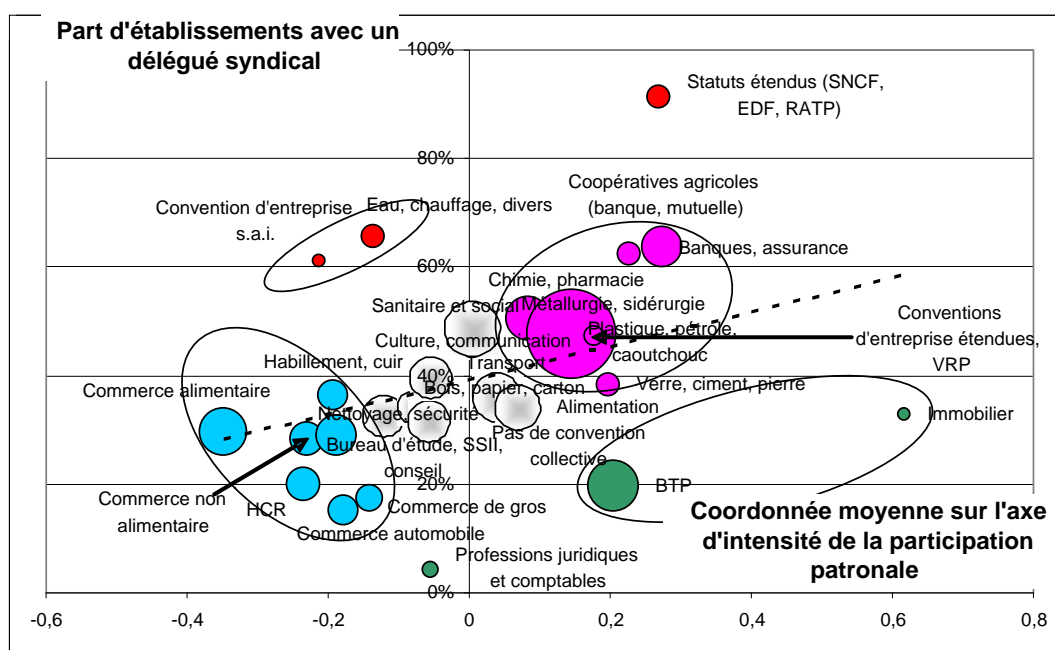
Quelques conclusions transversales peuvent être tirées de cette analyse. Tout d'abord, l'investissement dans des organisations patronales apparaît bien lié aux relations économiques et financières dans lesquelles s'inscrit l'établissement. Le seul profil où ces caractéristiques sont peu marquées est justement celui de non investissement dans les structures patronales (classe A). De plus, la variété des profils patronaux trouve un écho cohérent et significatif dans la variété des relations économiques et financières. Si les modalités de participation des directions d'établissement aux organisations patronales restent d'abord structurées par les variables structurelles décrites précédemment (âge, taille, secteur et structure de la main-d'œuvre), elles semblent en outre spécifiquement influencées par les relations économiques et financières dans lesquelles l'établissement s'inscrit.

Ensuite, le degré d'autonomie des établissements dans leurs relations commerciales et financières paraît corrélé à son degré d'investissement dans les structures patronales. On constate que les établissements les plus investis dans les structures patronales sont ceux qui semblent en relative position de force, que ce soit concernant les relations commerciales et financières ou leur positionnement sur leur marché, ceux qui ont le plus de marge de manœuvre dans leur action (en l'occurrence les classes C, E et F). Les établissements pour lesquels les relations économiques et financières semblent plus contraignantes (profils B et D) sont en revanche caractérisés par un investissement occasionnel dans les structures patronales. Si l'on considère que les plus investis ont un poids potentiellement plus important dans les organisations, on peut en déduire l'hypothèse que les rapports de force inter-entreprise se répliquent à l'intérieur des structures collectives : ceux qui ont le plus de marge de manœuvre à l'extérieur sont ceux qui guident l'action collective au sein des organisations patronales.

### 3. 2. Quel lien entre participation patronale et structuration syndicale ?

Lorsque l'on confronte la participation patronale et la présence syndicale au sein des branches conventionnelles (graphique 3), on observe que, dans la très grande majorité d'entre elles, l'organisation de la parole des salariés et celle des dirigeants vont de pair. Bien sûr, quelques branches apparaissent particulières, comme le BTP où la participation patronale est développée alors que les syndicats de salariés sont peu présents ou, à l'inverse, la branche des entreprises de chauffage, d'adjonction d'eau et de traitement des déchets, où la présence des syndicats est importante sans que la participation patronale n'apparaisse active. Mais, **au niveau des branches, la norme statistique est bien celle d'une corrélation positive entre les structurations patronale et syndicale.**

**Graphique 3. Une carte des branches conventionnelles selon la présence syndicale et la participation patronale**



*Note* : L'indicateur de participation patronale est ici centré (de moyenne nulle). Les couleurs permettent d'identifier les branches où les salariés sont plus organisés que les employeurs (en rouge) et celles qui connaissent une situation inverse (en vert). En bleu (respectivement en rose), on observe à la fois une faible (respectivement forte) structuration patronale et syndicale, les branches représentées en gris ne se distinguant que peu fortement de la moyenne. La taille des bulles est proportionnelle au nombre d'établissements relevant de la branche conventionnelle.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

Ce résultat est partiellement confirmé par des analyses conduites au niveau des établissements (tableau 7) : le lien entre présence d'un délégué syndical et participation patronale est bien significativement positif « toutes choses inégales réunies », puisque l'intensité de la participation patronale croît continûment (de - 0,08 à + 0,26) en fonction du nombre de syndicats présents dans l'établissement. Cependant, « toutes choses égales par ailleurs » (notamment à secteur et taille donnés), son ampleur diminue<sup>14</sup> et seule la différence entre les établissements ayant plusieurs organisations syndicales (un établissement sur six) et celles qui n'en ont aucune (les deux tiers des établissements de vingt salariés ou plus) est significative.

<sup>14</sup> Dans une régression simple de l'axe d'intensité de la participation patronale, le coefficient relatif à la présence d'au moins un délégué syndical dans l'établissement passe de 0,43 sans variable de contrôle à 0,12 en contrôlant la taille et la branche conventionnelle.

**Tableau 7. Intensité de la participation patronale et relations sociales dans l'établissement**

Intensité de la participation patronale					
	moyenne	estimation (OLS)		estimation (OLS)	
Ensemble	0,00				
<b>Présence d'un délégué syndical</b>					
CFDT	0,19				
CGT	0,20				
FO	0,21				
CFTC	0,30	+	**		
CFE-CGC	0,31	+	***		
<b>Nombre de syndicats présents</b>					
Aucun	-0,08			ref	
Un	0,04				
Deux ou plus	0,26			+	**
<b>Taux de syndicalisation (estimé par le dirigeant)</b>					
Inférieur à 5%	-0,05	ref		ref	
De 5 à 10%	0,03				
Plus de 10%	0,17	-	*		
Inconnu	0,02				
<b>Institutions représentatives élues</b>					
DP ou DUP	0,06				
CE ou DUP	0,12				
CHSCT	0,17				
<b>Nombre d'institutions élues</b>					
Aucune	-0,16			ref	
Une	-0,06				
Deux	0,06				
Trois	0,21			+	***
<b>Nombre de thèmes ayant donné lieu à une négociation entre 2002 et 2004</b>					
Aucun	-0,19	ref		ref	
Un ou deux	-0,07				
De trois à cinq	0,03	+	**	+	**
Plus de cinq	0,07	+	***	+	***
<b>Taux de salariés sanctionnés (estimé par le dirigeant)</b>					
Nul	-0,04	ref		ref	
Inférieur à 2,5%	0,27	+	***	+	***
De 2,5 à 5%	0,05				
Plus de 5%	-0,11				
<b>Conflits collectifs du travail</b>					
Sans arrêt de travail : manifestation, pétition	0,21		***	+	***
Avec arrêt de travail : grève, dégruyage	-		**	-	***
nombre d'obs.	2928	2928		2928	
R2		0,28		0,28	

*Note* : L'indicateur de participation patronale est ici centré (de moyenne nulle). L'estimation de l'intensité de la participation patronale s'effectue à partir d'une régression par la méthode des moindres carrés ordinaires en fonction des variables indiquées dans le tableau et des variables de taille, de secteur, de composition de la main d'œuvre, de position dans la chaîne de valeur et de la cotation en bourse.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

L'association positive avec la présence de la CFTC et le CFE-CGC s'explique de cette manière puisque ces confédérations n'ont le plus souvent des sections que dans des établissements où d'autres syndicats sont déjà présents. Le lien entre participation patronale et taux de syndicalisation est plus

complexe : il est positif toutes choses inégales réunies, mais son signe s'inverse à nombre donné de syndicats, comme si c'était davantage la présence institutionnelle des syndicats (et des instances élues d'ailleurs) que le taux de syndiqués qui était associée à la participation patronale. L'éventuelle co-construction des structururations syndicales et patronales ne renverrait pas directement à l'assise syndicale sur les lieux de travail. En revanche, l'analyse statistique signale que cette **co-construction se ferait non seulement au niveau des branches** et en s'appuyant sur le cadre légal en matière de droit syndical, mais **aussi à l'intérieur même des établissements avec des engagements éventuellement réactifs des deux parties, salariée et employeuse.**

Du point de vue du climat social, la participation patronale semble aller de pair avec une intensité élevée de la négociation et une conflictualité exprimée mais non trop forte. Ainsi, le nombre de thèmes de négociation abordés au cours des trois années précédant l'enquête *Reponse* est positivement et fortement associé à l'intensité de la participation patronale (de -0,19 à 0,07), de même que le sont un taux de salariés sanctionnés non nul mais modéré (0,27 pour un taux annuel compris inférieur à 2,5 %) et des conflits collectifs sans arrêt de travail (manifestation, pétition) à l'exclusion des grèves et débrayages (qui sont négativement associés, à taille et présence syndicale données). En d'autres termes, la structuration, l'expression et l'intensité de la parole salariée semblent bien être associées à une participation des directions d'établissement plus forte aux différentes organisations patronales.

**Tableau 8. Profils de participation patronale et relations sociales dans l'établissement**

	A		B		C		D		E		F		Total
	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	%	logit	
<b>Présence d'un délégué syndical</b>													
CFDT	13,7	ref	17,5		19,8		30		25,1		36,3	+ *	19,4
CGT	14,1	ref	15,8		16,6		27,9		26,1		33,1		18,7
FO	10,2	ref	10		11,6		18,2		19,6		26,3		13,4
CFTC	4,5	ref	6	+ **	7	+ **	15,1	+ *	10,9	+ *	12,9		7,2
CFE-CGC	5,1	ref	5,6		3,9		18,7		13,7		13,1		7,7
<b>Nombre de syndicats présents</b>													
Aucun	70,6	ref	67		65,1		53,1		55		41,6		63,8
Un	18,3	ref	21,6		20		15,8		21,2		24,9		19,8
Deux ou plus	11,1	ref	11,4		14,9	+ *	31		23,8		33,6	+ *	16,4
<b>Taux de syndicalisation (estimé par le dirigeant)</b>													
Inférieur à 5%	64,7	ref	60		64,8		52,9		53,1		41,5		59,5
De 5 à 10%	14,2	ref	19,8		17,1		18,2		16,1		22,5		16,8
Plus de 10%	9,3	ref	11,1		9,4		17,6		17		21,9		12,3
Inconnu	11,8	ref	9,1		8,6	- **	11,3		13,7		14,1		11,4
<b>Institutions représentatives élues</b>													
DP ou DUP	67,4	ref	68,9		69,9		79,3		80,7		87,3		72
CE ou DUP	38,5	ref	42,5		43,2	- *	61,9		54,6	- *	63,1		45,3
CHSCT	27,9	ref	33		36,2		56,2	+ *	52,2	+ **	57	+ *	37
<b>Nombre d'institutions élues</b>													
Aucune	28,5	ref	27,2		27,4		19		14,8		8,2		24,1
Une	37,5	ref	34,1		32,8		18,2		29,6		28,8		33,5
Deux	17,1	ref	16,9		18,9		24,5	+ *	21,6		23,7	+ *	18,8
Trois	16,9	ref	21,9		20,9		38,3	+ **	34		39,4	+ **	23,6
<b>Nombre de thèmes ayant donné lieu à une négociation entre 2002 et 2004</b>													
Aucun	17,9	ref	10,9		13,4		4,2		10,2		6,6		13,4
Un ou deux	16,2	ref	18,5	+ **	17,8	+ *	6,8		12,1		10,5		15,1
De trois à cinq	30,9	ref	35,5	+ *	36,7		32,8	+ **	25,8		31,7		31,9
Plus de cinq	35	ref	35,1	+ **	32,1		56,2	+ ***	52	+ ***	51,2	+ ***	39,6
<b>Taux de salariés sanctionnés (estimé par le dirigeant)</b>													
Nul	35,7	ref	34,9		32,3		31,5		30,7		30,3		34
Inférieur à 2,5%	10,4	ref	10,3		15,5		20,3	+ ***	22,2	+ ***	25,6		14,1
De 2,5 à 5%	17,3	ref	23,7		20,9		23,3	+ *	17		24,9		20
Plus de 5%	36,6	ref	31,1		31,3		25		30		19,2		31,9
<b>Conflits collectifs du travail</b>													
Sans arrêt de travail : manifestation, pétition	8,8	ref	13,1		8,8		20,8	+ **	20,7	+ **	26,6	+ ***	14,6
Avec arrêt de travail : grève, débrayage	11,8	ref	12,8		10,9		20	- ***	16,9	- *	27,9		13,4

*Note* : Estimation de la probabilité d'appartenance au profil A1 (modèle logit polytomique non ordonné) en fonction des variables indiquées dans le tableau et des variables de taille, de secteur, de composition de la main-d'œuvre, de position dans la chaîne de valeur et de la cotation en bourse.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 930).

L'analyse profil d'établissements par profils d'établissements (tableau 8) confirme les tendances d'ensemble observées avec l'axe d'intensité tout en dégageant quelques spécificités. Par rapport au profil A (de plus faible participation patronale), le profil B (engagement occasionnel dans les organisations locales ou de branche) se caractérise toutes choses égales par ailleurs, et notamment à taille donnée, par une intensité élevée de négociation et la présence de la CFTC (qui est, c'est un trait général, peu présente dans les établissements A, les moins engagés dans la participation patronale). Toujours par rapport à A et à autres variables contrôlées, les établissements du profil C, qui sont engagés régulièrement au niveau local ou dans leur fédération de branche, se caractérisent par un nombre plus élevé de syndicats présents sans que pour autant les taux de syndicalisation soient supérieurs à 10 %, qu'il y ait un CE (comité d'entreprise) ou une DUP (délégation unique du personnel) et que les thèmes de négociation ne soient nombreux. Les établissements de la classe D (participation occasionnelle, entre autres, aux clubs) apparaissent particulièrement legalistes, avec des instances de représentation plus souvent élues et, relativement (net du reste) moins de délégués syndicaux. De même, la négociation y est particulièrement développée et l'absence de conflits collectifs avec arrêt de travail la norme. Le profil E (engagement régulier dans les organisations patronales, y compris les clubs et les conseils d'administration) n'est pas très éloigné du précédent : on y observe toutefois une présence moins fréquente de CE. Enfin, s'agissant des établissements participant aux instances paritaires (profil F), la présence syndicale y est particulièrement développée, du fait notamment de la CFDT, la présence de toutes les institutions élues y est particulièrement fréquente, le nombre de thèmes négociés élevé, et la conflictualité collective est importante, sous toutes ses formes, sans que le taux de salariés sanctionnés ne soit particulièrement élevé.

Il ressort de ces analyses que la participation patronale à l'extérieur de l'établissement et les relations sociales qui se développent à l'intérieur se répondent, au moins statistiquement, et à taille, secteur, âge, main-d'œuvre donnés : négociation collective entre syndicats et employeurs, existence de syndicats et mobilisation des salariés (à l'exception des conflits avec arrêts de travail) vont de pair avec un engagement patronal plus élevé. Les établissements engagés dans les instances paritaires (F) ont des relations sociales particulièrement développées quand ceux au profil de participations les plus diversifiées (D) apparaissent legalistes. Tout se passe comme si les contraintes institutionnelles d'ordre économique et financier qu'ils vivent s'accompagnaient d'un engagement de précaution.

## **4. ÉLÉMENTS DYNAMIQUES DE L'ENGAGEMENT PATRONAL ENTRE 1998 ET 2004**

Sur la table agrégée comprenant l'ensemble des établissements enquêtés dans *Reponse* 1998-1999 et 2004-2005, nous avons procédé aux mêmes analyses (ACM et CAH) que précédemment et avons obtenu des résultats extrêmement similaires, tant du point de vue de l'axe d'intensité que des classes d'établissements. Dans cette partie, nous présentons quelques éléments de la dynamique de la participation patronale telle qu'elle se dégage de l'analyse, en évolution, des variables de participation (cf. encadré) et de l'axe d'intensité de la participation.

### **4.1 Un renouvellement du tissu productif qui contribue à un recul de la participation patronale sur la période 1998-1999**

Lorsque l'on considère les réponses données par les dirigeants en 1998 et en 2004 (tableau 9), il ressort en premier lieu le constat d'un recul sensible (il est significatif d'un point de vue statistique) de la participation patronale. Ce recul est plus fort pour la participation aux organisations locales et à un conseil d'administration ou de surveillance. Il s'accompagne d'une progression de la part des dirigeants déclarant que l'établissement ne participe jamais à de telles instances mais aussi de dirigeants ne sachant pas répondre à la question. Le recul est visible si l'on se fie à l'axe d'intensité de la participation, qui passe de +0,05 en 1998 à -0,04 en 2004. À noter que, à l'inverse des questions relatives à la participation, la question sur l'affiliation de l'entreprise à une fédération n'indique pas de recul en la matière.

**Tableau 9. Évolution de la participation patronale et de facteurs (internes et externes) associés (1998-2004)**

	Ensemble		Panel		Hors panel	
	1998	2004	1998	2004	1998	2004
<b>Affiliation de l'entreprise à une fédération</b>						
Oui	53	52,8	56,4	62,7	51,6	48,2
Non	38,8	37,5	36	30,5	39,8	40,8
Ne sait pas	8,2	9,6	7,4	6,6	8,4	10,9
<b>Participation à une fédération de branche</b>						
Régulièrement	29,1	27,8	32,6	33,5	27,7	25
Occasionnellement	19	17,9	19,8	17,7	18,7	17,9
Jamais	50,4	49,9	46,1	44,4	52,1	52,4
Ne sait pas	1,3	4,4	1,3	4,1	1,2	4,5
<b>Participation à une organisation locale</b>						
Régulièrement	24,4	17,1	26,5	22	23,6	14,8
Occasionnellement	15,3	18,3	15,7	21,5	15,2	16,7
Jamais	59,3	61,9	56,5	53,2	60,3	66
Ne sait pas	0,9	2,7	1,2	3,1	0,7	2,4
<b>Participation à un club d'entrepreneur ou de RH</b>						
Régulièrement	14,3	12,5	18	15,7	12,7	10,9
Occasionnellement	8,6	7,8	8,2	9,2	8,7	7
Jamais	76	77,3	72,4	72,2	77,4	79,6
Ne sait pas	1,1	2,4	1,2	2,7	1	2,2
<b>Participation à un conseil d'administration ou de surveillance</b>						
Régulièrement ou occasionnellement	27,9	19,1	31,7	24,7	26,4	16,4
Jamais	70,6	77,2	66,9	71,9	72,1	79,6
Ne sait pas	1,4	3,7	1,3	3,2	1,4	3,9
<b>Participation à une instance paritaire</b>						
Oui	14,3	11,8	14,8	17,7	14,1	9
Non	84,6	86,4	83,8	79,6	84,9	89,6
Ne sait pas	1,1	1,7	1,3	2,5	0,9	1,3
<b>Intensité de la participation patronale</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,11</b>
<b>Nombre de syndicats présents</b>						
Aucun	69,7	63,2	67,1	52,6	70,7	68,1
Un	17,3	20	18,2	25	16,8	17,5
Deux ou plus	13	16,8	14,5	22,2	12,3	14,2
<b>Nombre d'organisations élues</b>						
Aucune	27,7	23,6	22,2	16,2	29,9	26,9
Une	28,8	29,6	29,4	25,8	28,4	31,3
Deux	17,1	14,5	17,2	14,8	17	14,3
Trois	26,4	32,3	31,1	43	24,5	27,2
<b>Appartenance à un groupe</b>						
Oui	39,6	44,2	34,7	43,6	41,5	44,4
Non	60,4	55,8	65,3	56,4	58,5	55,6
<b>Cotation en bourse</b>						
Oui	20,3	24	17,1	23,4	21,6	24,2
Non	79,7	76	82,9	76,6	78,4	75,8
<i>nombre d'obs.</i>	2976	2930	962	962	2014	1968

*Note* : à l'exception de la ligne participation patronale qui indique la valeur moyenne de l'axe d'intensité en 1998 et 2004, les nombres correspondent aux pourcentages d'établissements répondant à la caractéristique indiquée en tête de ligne.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquêtes *Reponse* 1998-1999 et 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (respectivement n = 2 978 et n = 2 930).

Lorsque l'on compare les évolutions sur le panel (les établissements sont interrogés lors des deux enquêtes) et sur le reste de l'échantillon (en 1998, il comprend en partie des établissements qui auront disparu en 2004 ; et inversement, en 2004, il comprend en partie des établissements qui se sont créés entre les deux enquêtes), on observe que la diminution de la participation patronale est principalement portée par le renouvellement du tissu productif. Il ne s'observe en effet que « hors panel ». Le vieillissement des établissements, dont témoigne l'évolution mesurée sur le panel, s'accompagne quant à lui d'une stabilité, parfois d'une baisse modérée de la participation.

Dans le même temps, on note (toujours à partir du tableau 9) que la présence de syndicats, d'institutions élues, la cotation en bourse et l'appartenance à un groupe progressent, que ce soit sur le panel (progression forte, avec le vieillissement des établissements) ou hors panel (progression plus modérée avec le renouvellement du tissu productif).

Finalement, ce que donne à voir les deux dernières enquêtes *Reponse*, c'est une évolution de sens contraire entre d'une part, la participation patronale (qui recule) et d'autre part, les facteurs qui lui sont pourtant structurellement associés et témoignent d'une institutionnalisation des relations sociales au sein des établissements et des relations économiques et financières en dehors : tous ces facteurs (internes et externes) progressent, que ce soit du fait du renouvellement du tissu productif ou de son vieillissement. Faut-il y voir une spécificité de la période récente qui a vu, on le sait, d'importants bouleversements s'opérer avec le passage du CNPF au Medef et l'annonce du chantier de la refondation sociale en réponse au processus de RTT engagé sur cette période par le gouvernement Jospin ? L'analyse conduite plus spécifiquement sur le panel nous fournira quelques premières pistes de compréhension qui, on le verra toutefois, ne parviennent pas à dissiper tout à fait le mystère.

#### **4.2. Facteurs associés, pour chaque établissement, à la dynamique patronale**

L'analyse de la dynamique de la participation patronale conduite sur le panel 1998-2004 entend relier pour chaque établissement l'évolution de sa participation aux structures patronales (telle que l'axe d'intensité la résume) avec l'évolution de facteurs (internes comme externes) supposés l'affecter, ici la présence de syndicats, d'institutions élues, l'appartenance à un groupe et la cotation en bourse, en plus de facteurs structurels (la taille, le secteur d'activité), d'éventuels artefacts statistiques (la fonction du dirigeant interrogé à chaque enquête) et d'éléments contextuels (les modalités de passage aux 35 heures) susceptibles d'expliquer la diminution observée. Le tableau 10 en rend compte, qui confirme une partie des évolutions observées précédemment.

En effet, il ressort des analyses statistiques conduites sur le panel que la participation patronale diminue avec l'entrée dans un groupe et avec l'implantation de syndicats, alors qu'elle progresse avec la mise en place de nouvelles institutions représentatives (CE, DP, CHSCT-comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Le fait de ne plus être coté en bourse va de pair avec une moindre participation aux organisations patronales, mais c'est aussi le cas pour l'entrée en bourse, comme si les changements de ce point de vue constituaient un frein à l'investissement patronal.

Toutes choses égales par ailleurs (notamment à taille, secteur et fonction du dirigeant interrogé donnés), l'évolution de la participation patronale reste significativement associée (négativement) à l'implantation de syndicats et la sortie de la bourse et (positivement) à l'installation d'institutions élues. Elle est par ailleurs particulièrement positive dans les grands établissements, le secteur des banques, de l'assurance et de l'immobilier ; et négative, quand les dirigeants interrogés exerçaient des fonctions subalternes en 2004. On pourrait éventuellement voir dans le lien positif entre participation patronale et installations d'instances élues, un souhait de contourner les syndicats par les élus au détriment des syndicats, thèse qui ressort d'autres travaux. Ce serait pourtant faire abstraction du signe des évolutions : à la baisse pour la participation patronale, à la hausse pour les implantations syndicales.

Dans un contexte où la présence syndicale progresse, du fait notamment de la RTT-réduction du temps de travail (par le biais en particulier du mandatement), le recul de la participation patronale aurait ainsi accompagné la disparition de certaines instances élues de représentation du personnel. Ce résultat ne s'interprète pas aisément. Une explication possible renverrait à la période particulière que séparent les deux enquêtes *Reponse* : certes, structurellement et historiquement, la participation patronale et la structuration syndicale se répondent (on l'a vu au niveau des branches mais aussi des établissements ; cela traduirait le fait que ces deux formes de structuration de la parole, salariée et employeuse, s'appuient à la construction socio-économique que constitue la branche) ; mais, à plus court terme et dans la période récente, l'évolution de sens contraire observée pourrait refléter une moindre participation patronale (externe) de dirigeants occupés à mettre en place les 35 heures dans leurs établissements.

**Tableau 10. Analyse longitudinale du lien entre évolution de la participation patronale et évolution des facteurs (structurels, internes et externes) entre 1998 et 2004 (début)**

évolution de l'Intensité de la participation patronale			
	moyenne	estimation (OLS)	
Ensemble	-0,05		
<b>Taille de l'établissement</b>			
moins de 50	-0,04	ref	
De 50 à 99	-0,03		
De 100 à 199	-0,02		
De 200 à 499	-0,11		
Plus de 500	0,01	+	*
<b>Secteur d'activité</b>			
Ind agroalimentaire	-0,05		
Ind biens consommation	-0,02		
Ind auto et biens équipement	0,02		
Ind biens intermédiaire, énergie	-0,05	ref	
Construction	-0,06		
Commerce	0,00		
Transports	-0,07		
Act financières et immobilier	0,21		
Services aux entr. et part.	-0,11		
Admin et educ santé social	-0,09		
<b>Fonction du dirigeant interrogé en 1998</b>			
PDG, DG, DA	0,02	ref	
Directeur établissement	-0,10		
DRH, responsable personnel	-0,05		
Assistant, autre salarié	-0,08		
<b>Fonction du dirigeant interrogé en 2004</b>			
PDG, DG, DA	0,03	ref	
Directeur établissement	-0,07		
DRH, responsable personnel	-0,05		
Assistant, autre salarié	-0,32	-	**



**Tableau 10. Analyse longitudinale du lien entre évolution de la participation patronale et évolution des facteurs (structurels, internes et externes) entre 1998 et 2004 (fin)**

<b>Evolution de l'Intensité de la participation patronale</b>			
	moyenne	estimation (OLS)	
Ensemble	-0,05		
<b>Nombre de syndicats présents</b>			
Désimplantation	-0,04		
Situation identique	0,00	ref	
Implantation	-0,12	-	**
<b>Nombre d'institutions élues</b>			
Désimplantation	-0,06		
Situation identique	-0,08	ref	
Implantation	0,08	+	**
<b>Appartenance à un groupe</b>			
Sortie d'un groupe	-0,03		
Situation identique	-0,03	ref	
Entrée dans un groupe	-0,11		
<b>Cotation en bourse</b>			
Sortie de la bourse	-0,21	-	**
Situation identique	0,02	ref	
Entrée en bourse	-0,19		
<b>Modalités de passage aux 35h</b>			
Avant 2000	0,03		
Après 2000	-0,07		
Pas de passage à la RTT	-0,04	ref	
<b>Mandatement lors de passage aux 35h</b>			
Oui	-0,01		
Non	-0,05	ref	
<b>Implantation à la suite du mandatement</b>			
Oui	0,19	+	*
Non	-0,04	ref	
<i>nombre d'obs.</i>	962	962	
<i>R2</i>		0,04	

*Note* : Estimation de l'évolution de l'intensité de la participation patronale à partir d'une régression par la méthode des moindres carrés ordinaires en fonction des variables indiquées dans le tableau.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Panel des établissements des enquêtes *Reponse* 1998-1999 et 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 962).

La prise en compte dans le modèle (tableau 10) des modalités de passage à la RTT (telles qu'elles sont déclarées rétrospectivement en 2004) ne semble toutefois pas valider totalement cette hypothèse. En effet, certes, les établissements pionniers des 35 heures (passage avant 2000) ont vu pro-

gresser la participation patronale en leur sein, contrairement aux établissements tardifs (passage avant 2000) ou réticents (pas de passage aux 35 heures), mais la différence n'est pas significative et cela ne suffit pas à faire disparaître l'association statistique positive entre implantation syndicale et recul de la participation patronale. Par ailleurs, la participation patronale progresse lorsqu'une section syndicale a été créée à la suite d'un mandatement lié aux 35 heures, et ce « toutes choses inégales réunies » comme « toutes choses égales par ailleurs ».

Ce dernier résultat semble cohérent avec un « effet » direct de co-construction des structurations patronales et syndicales à l'occasion de la RTT. Il laisse en même temps inexpliqué l'évolution de sens contraire observé globalement entre le nombre d'organisations syndicales présentes dans les établissements et l'intensité de la participation patronale. D'autres investigations sont manifestement nécessaires pour comprendre les logiques à l'œuvre.

## CONCLUSION

L'examen statistique des déclarations des dirigeants à l'enquête *Reponse* permet d'établir quelques premiers résultats quant à leur participation à des instances patronales. Loin d'être systématique, elle n'est pas pour autant rare : parmi les établissements de vingt salariés ou plus du secteur marchand non agricole, un tiers déclare ne participer à aucune des structures extérieures proposées (instances locales, de branche, clubs de DRH ou d'entrepreneurs, conseils d'administration, structures paritaires), alors même qu'une proportion équivalente indique participer régulièrement à au moins l'une d'elles. Entre les deux, les participations sont occasionnelles. Rares sont les établissements qui se déclarent engagés dans de nombreuses instances.

Globalement, les facteurs associés à la participation patronale sont la taille (élevée), l'âge de l'établissement (également élevé), le secteur d'activité (l'intensité observée dans l'industrie et la construction contrastant avec l'atonie des services et du commerce), la composition de la main-d'œuvre (avec une proportion importante de cadres et professions intermédiaires). Plus spécifiquement, l'implication dans les instances patronales semble témoigner d'une position économique dominante en externe et de relations sociales développées en interne. Et ce à taille, secteur, âge et type de main-d'œuvre donnés. Ces deux résultats viennent à l'appui de deux hypothèses : en premier lieu celle d'une homologie entre position de marché et position dans l'univers de représentation patronale ; celle ensuite d'engagements réactifs des employeurs et des salariés dans la construction d'un dialogue social d'entreprise.

Dans ce cadre, l'évolution de la participation patronale entre 1998 et 2004 ne se laisse pas aisément expliquer. Diminuant légèrement, en raison du renouvellement du tissu productif, elle semble indiquer que participation patronale et présence syndicale évoluent en sens contraires, alors même que la création d'une section à la suite d'un mandatement RTT y contribue. Sans doute, les données de la prochaine enquête *Reponse* permettront d'apporter de nouveaux éléments de compréhension, s'agissant de la dynamique croisée de la participation patronale, de la présence syndicale et de la situation économique et financière des entreprises.

## Chapitre 2

# LOGIQUES D'ADHÉSION ET DENSITÉ D'UNE REPRÉSENTATION LOCALE

---

L'approche statistique tirée de l'enquête *Reponse* a permis un premier examen de l'étendue et des caractéristiques générales de la représentation patronale. On cherchera ici à éclairer la lecture de certains résultats à l'aide d'une enquête conduite dans quelques situations locales. Le projet était moins de réaliser des monographies précises que d'interroger des acteurs ou de simples participants à la « vie patronale » pour comprendre d'une part, l'articulation des différents niveaux d'adhésion et de participation, d'autre part, chercher auprès des personnes interrogées les motivations et les trajectoires qui ont déterminé leurs engagements ; tester enfin quelques résultats de l'analyse statistique en faisant réagir les interlocuteurs à quelques corrélations établies à cette occasion.

Qualifier la représentativité d'une organisation ou d'un ensemble organisé consiste d'abord à apprécier une capacité à représenter et il n'est pas sans intérêt méthodologique de rechercher auprès de simples adhérents, ou de participants plus actifs, s'il existe un « sentiment » d'être représenté et l'intensité de cette éventuelle reconnaissance. Au-delà, les questions posées aux personnes en situation de représentation du fait de leur participation aux instances patronales cherchaient à savoir si elles se sentaient représentées par les différents niveaux d'organisation censés, au dessus d'elles, porter la « voix des entreprises » – ou celle des entrepreneurs – mais aussi si elles se sentaient elles-mêmes, en tant que participants actifs, représentants d'un groupe ou d'une entité dont elles seraient les porte-parole.

### Méthodologie de l'enquête

La première phase a consisté en une analyse d'une demi-douzaine de sites internet de Medef territoriaux. Construits sur une maquette commune, ils donnent à voir les manifestations et les activités permanentes de la structure. Des entretiens ont été conduits auprès de représentants locaux dont la plupart dans un seul Medef territorial. Quelques entretiens conduits dans d'autres départements ou régions ont permis de se dégager d'une emprise locale liée à l'identité forte du département retenu, celui de la Moselle en l'occurrence. Deux entretiens, l'un avec un chef d'entreprise présent à la fois au Medef et à l'UIMM en Seine-Maritime (Le Havre), l'autre avec le responsable régional en région Midi-Pyrénées ont permis de mesurer à la fois le rôle des contextes locaux et de leur histoire sociale mais aussi la transversalité de certaines caractéristiques de ces territoires de représentation. Dix personnes ont été rencontrées en Moselle : un ancien secrétaire général/délégué général du Medef départemental, un ancien président de l'Union interprofessionnelle de la Moselle (devenue Medef Moselle en 1999), six chefs d'entreprise du département engagés dans la représentation, un représentant de la CGT au Ceser et un élu de la municipalité, membre du Ceser au titre de son activité universitaire. Les entretiens se sont tenus entre juin 2010 et mars 2011, englobant la période conflictuelle de la réforme des retraites. Ce moment était intéressant pour confronter l'ampleur du débat social en cours et la mobilisation qu'elle occasionnait (ou non) au sein des instances représentatives locales du patronat. Un premier entretien téléphone très positif a eu lieu avec le délégué (salarié) départemental de la CGPME. Ce départ encourageant n'a pas connu de suite, cette personne devenant impossible à rencontrer par la suite. Il semble y avoir eu consigne, au moins au niveau local, pour éviter un tel contact.

Les divers déplacements et entretiens en Moselle ont permis de mettre en perspective la permanence des questions de représentation, au-delà des mutations qu'a connues le département après la disparition des Houillères du bassin lorrain (HBL) et les restructurations de la sidérurgie. Ces deux grands fournisseurs d'emplois qui ont longtemps structuré le pouvoir patronal dans les différents arrondissements du département ont laissé derrière eux une grande amertume et un monde patronal disloqué et peu organisé. Le délégué général du Medef Moselle, rencontré quelques jours avant son départ à la retraite, nous a permis de comprendre la transition entre les deux périodes, celle de l'hégémonie

des maîtres de forge cédant la place à une organisation patronale où dominent la petite et moyenne industrie. Une rencontre avec un syndicaliste représentant de la CGT au Conseil économique, social et environnemental régional (Ceser) et un président d'Université, élu local de la ville de Metz et personnalité qualifiée au même Ceser, a permis de compléter ces regards « internes et externes » sur la représentation patronale au sein du département.

Les Medef territoriaux ont été souvent présentés comme une des novations apportées par le passage du CNPF au Medef à la fin des années 1990. Au-delà de leur hétérogénéité, très marquée par les différences d'histoire sociale de leurs territoires, ils ont en commun d'exprimer la faiblesse de la capacité de représentation des organisations patronales sur le plan interprofessionnel. Cette caractéristique, manifestée à un niveau plus général par le Medef national, est également illustrée au niveau des territoires qui se montrent limités dans leurs capacités de mise en forme d'une représentation locale interprofessionnelle. Cela ne signifie pas que les Medef territoriaux soient des ensembles vides. La « matière noire » qui assure la liaison et le poids de l'ensemble est à chercher aussi bien au cœur de son fonctionnement (les services) qu'à la périphérie de l'organisation, dans l'ensemble des clubs *ad hoc* et des interactions individuelles qui la traversent de part en part. Apprécier la densité des relations patronales interprofessionnelles sur un territoire conduit à appréhender un ensemble de réseaux au sein duquel le Medef territorial occupe une place mais dont il serait hasardeux de prétendre qu'il en est le cœur battant.

Le département de la Moselle est marqué par une tradition industrielle importante et qui demeure. Le temps de la domination des Houillères du bassin de Lorraine et des grandes entreprises sidérurgiques appartient au passé, ces dernières (Mittal) restant cependant un grand donneur d'ordre régional. Si l'Union interprofessionnelle de Moselle, qui précéda le Medef, reflétait le poids du charbon et de l'acier, il n'en va plus de même du Medef 57 actuel dans lequel le poids de l'industrie reste cependant dominant. Elle emploie plus de 28 % des salariés du secteur privé de Moselle dans quelque 2 500 établissements comptant au moins un salarié. Dans l'ensemble des activités économiques, les PME sont une grande majorité, puisque seuls 610 établissements dépassent les 50 salariés sur un total d'environ 20 000 établissements comptant un salarié au moins<sup>15</sup>.

## 1. LE MAQUIS DES ORGANISATIONS LOCALES

Le Medef et la CGPME se partagent (et se disputent) la représentation des PME selon une ligne non strictement établie mais éclairée par l'histoire. Peu après la reconstitution de l'Union des syndicats patronaux de la Moselle (1945), un partage en deux grandes branches s'était opéré avec, d'un côté, l'Union des syndicats industriels et, de l'autre, l'Union des syndicats commerciaux. Six ans plus tard (en 1952), cette dernière rejoignait la CGPME nationale, se séparant ainsi formellement de l'Union patronale interprofessionnelle des industries de Moselle. Depuis lors, la CGPME continue de regrouper principalement le secteur du commerce même si, au sein de celui-ci, le négoce lié à l'industrie (métallurgie, bois principalement) reste du côté du Medef<sup>16</sup>. Dans les années 1960 et 1970, l'Union interprofessionnelle de Moselle s'est développée essentiellement à la demande des secteurs professionnels qui travaillaient en lien avec les deux donneurs d'ordre, en réalité tous ceux qui avaient besoin de se regrouper pour se défendre de leur emprise. Cette donnée historique confirme l'analyse du chapitre précédent qui fait ressortir l'appartenance à une chaîne de valeurs comme vecteur significatif de l'engagement. Mais il n'y a pas que cela : même ceux qui n'opéraient

---

<sup>15</sup> Insee, statistiques locales, chiffres clés.

<sup>16</sup> Notre enquête avait prévu de s'intéresser à la CGPME mais, après un premier contact très ouvert, la porte s'est brusquement refermée. Les relations entre Medef et CGPME dans ce département étaient très mauvaises au cours des deux dernières mandatures de la Chambre de commerce et d'industrie-CCI. Celle-ci était en effet gérée depuis 2004 par la CGPME vainqueur des élections consulaires, ce qui montre une assez bonne tenue, au moins électorale de cette organisation face au Medef. En 2010, un accord est intervenu entre les deux organisations pour la constitution d'une liste commune lors du renouvellement de la représentation patronale à la CCI.

pas en sous-traitance de ces grands donneurs d'ordre souffraient de la capacité de ceux-ci à attirer la main-d'œuvre<sup>17</sup>. Le regroupement en vue de se défendre n'a pas pour seul moteur l'appartenance à une chaîne de valeurs, même si celle-ci joue un rôle.

Le Medef territorial de la Moselle comprend aujourd'hui cinq unions ou chambres professionnelles principales : l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) de Moselle, l'Union des industries chimiques de Lorraine, la Chambre syndicale de l'imprimerie et des industries graphiques de Moselle, la Chambre patronale des scieries et exploitations forestières de la Moselle, le Syndicat de Lorraine des négociants en bois, panneaux et dérivés. Quelques syndicats de moindre dimension y sont affiliés comme le Syndicat des installateurs électriciens de Moselle ou celui de la transformation des matières plastiques.

D'autres types de groupement y sont présents : le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières, les Houillères du bassin de Lorraine et aussi des structures de type conseil comme le Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) ou le Comité local de Moselle de la fédération bancaire française. Mais qu'il s'agisse du commerce, des services ou de l'industrie, il existe de nombreux adhérents directs que ce soient des entreprises ne disposant pas d'un syndicat professionnel correspondant ou des entreprises déjà adhérentes à un (voire plusieurs) syndicats professionnels mais dont le chef d'entreprise a souhaité redoubler son adhésion par la voie directe. Les structures adhérentes, de natures diverses, dessinent des modes de participation très différenciés, et qui se recoupent en partie.

Le Medef 57 connaît également une représentation infra départementale à travers cinq arrondissements autour de Metz, Saint-Avold, Sarrebourg, Sarreguemines et Thionville. Cette sous-partition est ancienne et inscrite dans l'histoire du département. Elle a repris une structuration existant avant la guerre dans le secteur de la petite et moyenne industrie. Le rôle de ces arrondissements n'est pas très clair : « Les présidents d'arrondissement sont choisis parmi les membres du Conseil d'administration. Ils animent les réunions et l'activité du Medef Moselle sur leur arrondissement. Ils relaient auprès du Conseil d'administration l'expression des entrepreneurs de leur bassin d'activité. »<sup>18</sup> Le président d'un de ces arrondissements a été rencontré, il semblait aussi conscient de sa responsabilité que peu armé pour y faire face et ce qu'il disait de son homologue de l'arrondissement voisin laissait à penser qu'il ne s'agissait pas d'un cas unique.

Le Medef 57 a un conseil d'administration d'une trentaine de membres et une vie « organisée autour de son président » selon l'auto-présentation qui en est faite<sup>19</sup>. Les présidents d'arrondissement sont choisis parmi les membres du CA dont la composition doit refléter le territoire dans son ensemble. Il est doté d'un Bureau renouvelé tous les trois ans : celui-ci comprend, outre le président, deux ou plus vice-présidents, un trésorier et un secrétaire. Il dispose d'un autre organe, non statutaire, le Comité d'orientation pour « assister le président dans ses choix ». Le CA se réunit une fois par trimestre, les autres instances autant que de besoin.

### 1.1. Où adhérer ?

Le syndicat professionnel est, en principe, le point de passage plus ou moins obligé de l'adhésion au Medef. À l'observation, la règle s'avère plus complexe qu'il n'y paraît car, outre le nombre significatif d'activités qui n'ont pas de structuration en syndicat professionnel dans un département donné, il existe de nombreux cas d'appartenances multiples, comme l'ont déjà relevé maintes études (Offerlé, 2007, 2009).

---

<sup>17</sup> La même remarque nous a été formulée au Havre à propos de l'implantation de Renault en Normandie voulue par les pouvoirs publics dans les années soixante. L'entreprise avait ce pouvoir de drainer la main d'œuvre par des niveaux de salaires qui alimentaient la tension entre grandes et petites entreprises de la région.

<sup>18</sup> Brochure de présentation du Medef 57, Site Internet, [www.medefmoselle.fr](http://www.medefmoselle.fr).

<sup>19</sup> *Ibid.*

Dans l'ensemble, plusieurs chefs d'entreprise rencontrés faisaient état non seulement de leur participation aux structures du Medef mais, en outre, d'une assez forte implication dans des organismes professionnels correspondants à leurs métiers. Ainsi, ce patron d'une entreprise de traitement et d'installations de stockage de déchets issus de l'industrie qui déclare appartenir à plusieurs syndicats professionnels : du BTP, de l'automobile, de l'Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction, de l'Union nationale des exploitants du déchet (Uned) et qui déclare, par ailleurs, être adhérent direct du Medef territorial : « On a deux types d'adhésions : à travers le syndicat professionnel, c'est le cas général mais aussi des adhésions directes. Moi, je suis adhérent direct par exemple. Je suis affilié à un syndicat BTP, je pourrais être adhérent par là, j'adhère à plusieurs syndicats qui sont adhérents du Medef mais qui pourraient ne pas l'être. En plus, je suis adhérent direct parce que je ne me sens pas adhérent par le biais de mon syndicat, je préfère mon adhésion directe. Je cotise *via* mon entreprise comme adhérent direct ; il y en a beaucoup comme ça qui adhèrent directement sans être adhérents à un syndicat professionnel. »

Ce patron appartient certainement à la classe C de l'analyse statistique, et même à la sous-classe des militants de la cause entrepreneuriale, bien qu'il n'en possède guère les attributs principaux. Son multi-engagement a un ressort du côté de la conviction mais il est lié d'abord à la pluralité des activités couvertes par son entreprise : parti d'une activité d'installation de lieux de stockage de déchets, il a progressivement étendu son activité à différents types de récupération et de recyclages de déchets de l'industrie. À la question : pourquoi ces affiliations diverses, le chef d'entreprise répond : « Parce que c'est source d'informations, très importantes parce que ces syndicats sont bien structurés, ils délivrent une information régulière sur tous les problèmes qui nous concernent, social comme économique, c'est un lieu de rencontre avec les autres dirigeants (...) Dans certains syndicats professionnels comme l'UNED (les déchets), on intervient même auprès du législateur, dans l'élaboration des règlements de la profession, par exemple les conditions d'exploitation de déchets. On est informés bien en amont de ce qui se trame, on est en contact avec le ministère (...). Le fait d'anticiper et de voir ce qui se prépare dans la réglementation, ça me permet pour mon entreprise d'anticiper également. Ça me permet d'avoir un coup d'avance sur nos concurrents. C'est du travail, c'est de la disponibilité, c'est la mobilisation de collaborateurs, mais il y a des retours importants. ». La cotisation est un coût ? « Pour moi, ce n'est pas un coût mais un investissement. Le syndicat professionnel, je préfère cotiser là que, je ne sais pas moi, à l'État par exemple ou à d'autres organismes. »

La partition canonique est celle qui oppose organisation économique et organisation sociale. Ainsi, l'appartenance à l'UIMM découle du second choix qui est compatible avec l'appartenance à un ou plusieurs syndicats professionnels, comme nous le voyons dans le cas ci-dessus. Dans certains secteurs, la différence n'est pas faite, le bâtiment par exemple, qui mêle les deux types de représentation. C'est assez dire l'hétérogénéité si souvent rappelée dans les travaux décrivant les modalités d'appartenance et qui rend le comptage des adhérents si complexe et si aléatoire. Même lorsqu'on pose la question à un adhérent, il ne sait pas toujours où il adhère exactement et il faut parfois lui demander la source des informations qu'il reçoit pour lui faire réaliser l'étendue de son adhésion indirecte. « C'est l'UIMM qui, étant adhérente du Medef, vous raccroche au Medef ? Oui, oui, mais je vous dis "oui" parce que vous me le dites, mais je n'ai aucun papier qui m'apprend ça. Je n'ai aucun papier qui me dit où je suis. » Certains syndicats professionnels ne sont d'ailleurs pas adhérents ni au Medef, ni à la CGPME. Un grand nombre d'entrepreneurs acquittent ainsi des cotisations sans trop savoir à quelles structures ils sont affiliés.

Outre les structures professionnelles plus ou moins liées à l'organisation patronale, il existe également de nombreuses associations ou groupements d'intérêts animant la vie économique locale ou régionale<sup>20</sup>. Certaines d'entre elles émanent d'initiatives de la Chambre de commerce et d'industrie, d'autres d'initiatives publiques en provenance de l'État ou des régions, comme la mise en place des

---

<sup>20</sup> Voir ici le chapitre 6 et la dernière séquence de ce chapitre.

*clusters*, les pôles de compétitivité ou les associations diverses d'aide et d'encouragement à l'exportation (CCI internationale, Ubifrance, etc.). L'engagement dans des associations ne va pas nécessairement de pair avec l'engagement dans une organisation patronale, il peut n'être soutenu que par une orientation *business* auquel cherchent à résister les tenants du syndicat professionnel. Ceux-ci distinguent en effet le rôle de représentation, de mise en commun et de services que doit jouer, selon eux, l'organisation patronale, des lieux où les chefs d'entreprise échangent leurs cartes de visite et concluent des marchés. La frontière s'avère cependant poreuse : tel défenseur de la séparation reconnaîtra plus tard avoir obtenu un marché inattendu d'un chef d'entreprise rencontré en tant que président d'arrondissement. « Mais ça s'explique, ajoute-t-il, on commande à une entreprise mais quand on connaît la personne, ça peut créer la confiance », même lorsque ces contacts ne sont pas faits pour ça. La CCI recense vingt-cinq réseaux d'entreprises sur le département de la Moselle, réseaux thématiques auxquels peuvent participer les chefs d'entreprise. Plusieurs, parmi ceux rencontrés, assistaient occasionnellement à des rencontres, regrettant le plus souvent de ne pouvoir y être plus souvent en raison de l'enrichissement personnel auquel elles contribuent. L'un d'entre eux participait au CEME (Cercle des entrepreneurs de Moselle Est, sis à Freyming Merlebach ; il existe son pendant Moselle Sud Entreprendre, à Sarrebourg, ou ELN, Entreprises Lorraine Nord, à Yutz, vers Thionville), ou encore des clubs comme AJE Lorraine (Association jeunesse et entreprises) ou le Club Business 57, à Metz, un « réseau relationnel d'affaires » qui regroupe quelque 850 adhérents. Le Centre des jeunes dirigeants (CJD), dont nous reparlerons, est cité au nombre de ces réseaux à travers diverses adresses sur le département.

Ces réseaux apparaissent comme autant de ressources pour les entrepreneurs de Moselle. Ils s'adressent aux individus chefs d'entreprise ou DRH, alors que le Medef (ou la CGPME) regroupe des entreprises. La cotisation au syndicat professionnel est calculée selon un principe simple (bien que non uniforme) : lorsque l'organisation a une vocation économique (le syndicat ou la fédération professionnelle), le calcul de la cotisation s'effectue sur le chiffre d'affaires ; lorsque l'organisation a vocation sociale, la cotisation est assise sur la masse salariale. Dans tous les cas, elle est acquittée par l'entreprise. L'adhésion aux clubs en revanche s'adresse aux personnes physiques, l'adhésion a un prix forfaitaire acquitté (en principe) par l'individu. Il est probable que cette distinction soit plus formelle que réelle dans bien des cas, on ne peut confondre cependant le rôle respectif de ces clubs et celui des organisations dites représentatives.

Il existe encore d'autres regroupements affinitaires, construits ceux-là à partir des sociabilités de l'organisation patronale. Des clubs se constituent à partir de préoccupations que tels ou tels chefs d'entreprise font émerger au sein de l'organisation patronale. Ainsi, il nous a été rapporté le cas d'un chef d'entreprise ayant « un problème » avec son syndicat de salariés et qui était désireux de le confronter avec d'autres chefs d'entreprise dans le même cas que lui. Il aurait alors créé un club *ad hoc* qui se réunit de temps à autre sur le sujet mais sans plus de rapport avec l'organisation patronale elle-même. Le statut de tels regroupements est plus troublant, il se distingue de celui des clubs, il n'est pas dans un cadre de représentation. On peut suggérer, on y reviendra, qu'il occupe un espace vide de la représentation patronale.

## 1.2. Le nombre d'adhérents

Le sujet est au moins aussi sensible que dans le syndicalisme salarié. Au moins dans celui-ci trouve-t-on, pour les principales centrales, quelques chiffres ou estimations à peu près vérifiables. On y rencontre également une difficulté méthodologique pour les raisons évoquées plus haut. La question de l'appartenance multiple n'est probablement pas marginale.

L'effort de syndicalisation est reconnu par tous nos interlocuteurs comme une question importante. Les plus impliqués y voient un gage d'indépendance, à l'inverse de la CGPME qui serait « *spécialiste de la subvention* ». Pour ce représentant du Medef régional de Midi-Pyrénées, le nombre d'adhérents est le cœur de l'autonomie financière, ce qui l'autorise à tenir tête au préfet quand la CCI ne le peut pas. Aux remarques de l'enquêteur sur la diversité des sources de financement ne

passant pas par la cotisation, il est répondu que l'interprofessionnel ne tire guère de ressources du paritarisme, réponse qu'il convient sans doute de relativiser !

Nombre d'interlocuteurs insistaient sur la nécessité d'un nombre significatif d'adhérents, condition de la capacité à représenter. Dans le département de la Moselle, la syndicalisation fait l'objet d'une prospection que l'on s'attache à professionnaliser : « Ça peut être assuré par un commercial, ça peut être un secrétaire général qui passe une partie de son temps à la prospection. C'est une démarche commerciale, on choisit en priorité évidemment ceux qui ont le chiffre d'affaires le plus important et puis on fait de proche en proche. On n'est pas passif du tout sur la syndicalisation, on a des gens actifs à ça. On a vécu pendant des décennies sur une relative facilité financière, c'est de moins en moins vrai, c'est devenu plus fragile, il faut donc être attentif à la fidélisation ».

Quand on en vient aux chiffres, l'imprécision devient reine : « Dans la Moselle, si je regarde bien, je dois avoir 1 800 entreprises adhérentes directes ou indirectes, sur près de 15 000 entreprises de plus de dix salariés, qui emploient 76 000 salariés sur les 180 000 salariés dans le privé », déclare le délégué général du Medef départemental de l'époque. La CCI de Moselle évoque les 28 000 entreprises du département et, selon l'Insee, la Moselle comprend 3 800 établissements de plus de dix salariés du secteur privé (fin 2008) auquel il convient sans doute d'ajouter des entreprises constituées de plusieurs établissements de moins de dix salariés (on en a rencontrées). Loin cependant des 15 000 évoquées, ce qui laisse planer un doute sur les 1 800 adhérents revendiqués. D'ailleurs, le président d'un des cinq arrondissements que compte le Medef 57 nous a parlé à plusieurs reprises des cinquante à soixante adhérents de son aire de responsabilité. Sans doute ne les connaissait-il pas tous, en particulier les adhérents indirects, les entreprises adhérentes, par exemple *via* l'UIMM ou la chambre syndicale du bâtiment que le Medef territorial ne connaît pas en tant que telle. Peut-être ne s'agissait-il que des adhérents « directs » mais, même si on tient compte de l'effet des multi-adhésions, adhésions directes redoublées par l'adhésion des syndicats professionnels, il reste une part d'exagération manifeste dans la référence aux 1 800 affiliés.

Les 12 000 PME-PMI revendiquées par la CGPME 57 suscitent le même scepticisme quand le département compte 43 000 établissements dans les secteurs industrie, BTP, commerces et services, dont 23 000 ne comprennent aucun salarié<sup>21</sup>. Si certains responsables font une claire distinction entre les adhérents et ceux qu'ils prétendent représenter, il est difficile de faire le départ entre le nombre d'adhérents réels payant une cotisation et le groupe des entrepreneurs dont le Medef ou la CGPME se veulent les représentants. La multiplicité des formes organisationnelles qui se retrouvent mêlées de manière plus ou moins explicite au sein de l'enveloppe Medef, rend extrêmement difficile l'appréciation sincère de l'adhésion effective des entrepreneurs ni même de considérer équivalent en tous points de l'espace le sens de la lexie « adhésion à l'organisation patronale ».

Quoi qu'il en soit, la liste commune présentée par la CGPME et le Medef lors des élections à la Chambre de commerce et d'industrie de Moselle en décembre 2010 a recueilli moins de 3 000 suffrages. Soit leurs nombres d'adhérents sont très exagérés, soit les deux organisations ont le plus grand mal à les mobiliser, y compris dans un moment électoral jugé important et malgré une campagne de sensibilisation publique dont nous avons pu voir les signes sur les murs de la ville<sup>22</sup>.

La question du nombre d'adhérents est aussi celle de la dynamique du système productif. L'analyse statistique montre le caractère déterminant du critère sectoriel. L'ancien délégué général confirme que le comportement d'adhésion, sans être naturel, est moins difficile à susciter dans l'industrie que dans les services. Ayant représenté également la Chambre des imprimeurs, dont beaucoup étaient d'anciens salariés, il témoigne d'une revendication d'appartenance forte à un métier qui favorise l'adhésion : l'idée d'un rôle stimulant des identités professionnelles ne le rebute pas, il y reconnaît un moteur de reconnaissance propre à conforter l'organisation corporative. Sur ce plan, la forte

---

<sup>21</sup> Données Insee au 31 décembre 2008.

<sup>22</sup> L'abstention s'est élevée à 82 %, la liste Medef-CGPME recueillant 62 % des suffrages exprimés, soit 11 % des inscrits. C'est peu pour des organisations « représentatives ».



identité professionnelle du bâtiment liée à un intérêt économique majeur contribue à expliquer une adhésion significative, à la FFB (Fédération française du bâtiment) comme à la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment). Il n'en va pas de même dans les activités de service (mis à part le secteur banque-assurance, très concentré, ou celui de l'immobilier, lié à l'agrément professionnel).

Le chapitre précédant a montré une baisse relative de la participation patronale entre les deux périodes (1998 et 2005) de l'enquête *Reponse*. Ce mouvement est d'abord expliqué par la déformation du tissu productif qui voit une décrue relative des effectifs des secteurs de plus forte participation (au premier rang desquels l'industrie métallurgique) et une montée des emplois dans les services peu générateurs d'affiliations. Ce glissement est évoqué dans les mêmes termes par notre ancien délégué départemental de Moselle. Au Havre, il est fait état du surgon des nouvelles technologies, jugé très volatile et composé d'entreprises fortement liées à des réseaux qui ne doivent rien aux organisations patronales « traditionnelles ».

À la question de savoir si l'intitulé Medef territorial en lieu et place de l'Union interprofessionnelle de Moselle a changé quelque chose, la réponse est sans ambiguïté : « Non, ça n'a pas changé, ça a plutôt compliqué les choses à de nombreux endroits. Les gens aiment bien avoir leurs structures locales. Nos structures apparaissent comme essentiellement locales. L'appellation Medef a accroché nos structures à une image, celle du Medef. De ce point de vue, je ne suis pas sûr qu'on ait gagné au change. On était la structure des entreprises locales, on n'était pas vu comme une structure de réseau avec une tête dans le CNPF. Je ne pense pas que le fait que le Medef ait demandé à toutes les structures interprofessionnelles de rejoindre le sigle Medef ait été une bonne chose. »

La référence à une image nationale, celle d'une organisation à laquelle peu de facteurs d'identification positifs soient accrochés, n'a pas été un facilitateur d'adhésion, les évolutions enregistrées dans l'enquête statistique en donnant d'ailleurs un éclairage quantitatif au fil des différentes vagues de *Reponse*.

### 1.3. Medef / CGPME, une partition hétérogène au sein du monde des PME

Le principe de partition entre les deux organisations n'est pas linéaire sur l'espace des territoires. Les zones de recoupement entre les deux sont larges, puisque l'UIMM est le plus souvent adhérente du Medef et de la CGPME du département ainsi que la Chambre syndicale du bâtiment. Dans certains départements, l'ancienne structure territoriale d'Union patronale interprofessionnelle ne faisait d'ailleurs pas de différence et adhérerait aux deux organisations sur le plan national. Certaines ont d'ailleurs gardé cette originalité. Ainsi, deux départements de la région Midi-Pyrénées, l'Aveyron et le Lot, connaissent encore une structure « bi », c'est-à-dire que CGPME et Medef ont chacun un président et un secrétaire général mais ce sont les mêmes personnes<sup>23</sup>. Là où les grands établissements font figure d'exception, la nécessité historique d'une telle différenciation n'était pas apparue avant que le Medef demande à ses structures départementales d'adopter sa bannière, demande qui n'a pas rencontré que de l'enthousiasme.

Dans d'autres départements, l'histoire a répondu d'une autre manière, épousant les contours des oppositions de pays : « Par exemple, au Havre, ce qui se passe, c'est que la représentation des PME et en particulier des commerçants est très présente au Medef parce que le Medef du Havre ne dépend pas du Medef de Rouen. Les Havrais aiment bien cette autonomie, donc beaucoup d'entrepreneurs havrais, même petits, ont favorisé leur adhésion au Medef. Ils adhèrent directement mais souvent ils ont créé de petits syndicats locaux pour favoriser l'adhésion au Medef. Par exemple, il y a un petit syndicat des commerçants non alimentaires du Havre, une quarantaine d'adhérents, ce sont des petits commerçants qui ont souhaité s'engager dans la vie locale, dans la communauté, dans la vie associative patronale, ou la Chambre de commerce. Pour avoir une sorte

<sup>23</sup> Cette caractéristique se retrouve largement dans le Sud-Est de la France (Offerlé, 2009).

de représentativité, ils ont un petit syndicat local, sans aucune représentativité nationale, qui a peu d'action, mais qui a simplement pour objet d'être le réceptacle de leurs adhésions, pour qu'ils adhèrent comme une seule entité et consolider le Medef local. Ça leur permet d'être présents à son CA puisqu'au CA ce sont les représentants des syndicats professionnels qui siègent. Cette particularité géographique se traduit par une sur représentation des PME dans le Medef car la CGPME, elle, n'est que départementale. La CGPME a des représentants locaux, mais elle a conservé une structure départementale. » Cette « bizarrerie », comme l'appellera notre interlocuteur se joue autrement dans son cas particulier qui appartient avec ses trois petites PME à plusieurs secteurs professionnels. Expliquant les activités de ces différents établissements, il indique : « Le tout fait une centaine de salariés, avec une petite bizarrerie. Par X et le fait qu'elle est UIMM, je me suis trouvé au Medef, et par Y qui est négoce, je me suis retrouvé CGPME. Récemment je me suis retrouvé avec les deux casquettes. Chez X, on adhère aux deux. ».

En Moselle, on a évoqué l'opposition entre Medef et CGPME : elle s'enracine dans la séparation originaire (1952) entre l'industrie (et le commerce lié à l'industrie) et le reste du commerce ; elle est entretenue dans un second temps avec une compétition autour de la gestion de la CCI. Dans bien d'autres endroits, l'opposition est contenue par la double appartenance de certains syndicats professionnels qui permet de « cadrer » l'autonomie de la CGPME. « Le syndicat professionnel est le lieu où se fait le mieux la communauté d'intérêt entre grosses et petites entreprises. La plupart des fédérations n'ont pas suscité d'organisations spécifiques de PME en leur sein. Il n'y a que la FFB (le bâtiment) qui l'a fait avec la Capeb qui, depuis, a pris ces distances. C'est l'exemple d'un échec à maintenir cette capacité de regroupement, la plupart des autres y sont parvenues. Un syndicat professionnel peut adhérer aux deux au niveau local, il y a tous les cas ».

Même sur le faible échantillon des situations que nous avons croisées, de nombreux cas de figure ont pu être passés en revue : entreprises appartenant à un syndicat professionnel adhérent des deux structures (cas le plus fréquent dans la métallurgie), entreprises adhérentes à un syndicat professionnel lié au seul Medef avec adhésion individuelle de l'entreprise à la CGPME, ou l'inverse. Lorsqu'il y a séparation radicale, c'est la plupart du temps le fait d'une guerre des chefs ou de disputes à propos de mandats, la CCI étant bien souvent au cœur du *casus belli*.

Le plus souvent cependant, l'autonomie de la CGPME est plus que théorique car la cotisation y étant très faible, elle ne dispose pas des moyens financiers qui lui permettraient une réelle indépendance. Elle ne détient aucun des moyens d'entretenir la fidélité de l'adhésion comme la batterie des services dont dispose le Medef territorial et/ou l'UIMM locale. Un de nos interlocuteurs est très clair quant à l'usage instrumental de ses partenaires patronaux : « En fait, c'est la métallurgie et le bâtiment qui tiennent la CGPME. Le jour où ces deux branches ne payent plus c'est fini. Le financement, ce sont les syndicats professionnels de ces deux branches. Je pense qu'il faut les garder, je suis pour la pluralité, parce qu'en face de nous, il y a plusieurs syndicats représentatifs de salariés. Il faut donc rester à trois en face ».

La communauté d'intérêts entre petites et grandes entreprises est une notion chaque jour contestée dans les faits. Mais il existe, notamment pour les grosses, un intérêt à en maintenir la fiction. Comme l'indiquait notre interlocuteur metzain, l'exemple de la fédération du bâtiment organisant à part son artisanat avant de le voir s'éloigner du sein nourricier et se retourner contre lui a instruit d'autres secteurs sur le risque à laisser trop d'autonomie à une structure spécifique aux petites entreprises. L'UIMM a retenu la leçon, qui ne semble pas prête à laisser la bride sur le cou à une organisation spécifique de la petite entreprise.

## **2. LES VECTEURS DE L'ENGAGEMENT**

Même si notre étude a pris le parti de délaissé la dimension économique de la représentation patronale pour se concentrer sur les interactions du domaine social, il s'est avéré difficile, comme il a été indiqué en introduction, d'ignorer son importance dans l'engagement patronal. La sous classe-

statistique (A1) de ceux qui participent le moins montre (voir chapitre précédent) qu'il s'agit des établissements ayant une « position concurrentielle peu spécifique et peu de liens commerciaux ». Dès qu'il y a implication, occasionnelle ou régulière, celle-ci s'exerce d'abord dans la branche et au niveau local où le syndicat professionnel reste la forme dominante de relation. Le vecteur économique, la relation de service, la dimension donc utilitaire de l'engagement est le vecteur certainement de plus grande intensité de celui-ci.

Ce constat ne conduit nullement à ignorer d'autres dimensions de l'engagement patronal. De l'adhérent, du participant occasionnel, de celui qui aura recours au service juridique pour éclairer sa lanterne ou le guider aux prud'hommes jusqu'au militant de la cause, engagé au CA, porteur d'un mandat de représentation parfois ingrat ou aux prises avec des partenaires coriaces, il y a une gradation des engagements dont le paradigme utilitariste peine à rendre compte.

## **2.1. Des croyances partagées, des différences assumées, les voies d'entrée dans l'engagement, les patrons propriétaires et les autres**

Les employeurs ou leurs représentants interrogés baignent tous dans une communauté de pensée où la libre entreprise, les vertus irremplaçables du marché et le poids insupportable des charges semblent constituer ensemble un bloc de vérités non discutables<sup>24</sup>. Cet « en-soi » du monde des employeurs ne suffit pas cependant à fonder un socle de croyances adéquat pour éclairer l'engagement dans l'action collective patronale. Des tensions historiques demeurent, les petits contre les gros, les sous-traitants face aux donneurs d'ordre, les fournisseurs et leurs clients (la question des délais de paiement), la méfiance envers les concurrents, le secret des affaires, tout cela dessine aussi des lignes de tension qui entravent la perception d'une identité collective patronale.

S'engager peut dès lors signifier deux démarches : s'abstraire de ces oppositions pour promouvoir des valeurs de degré supérieur ou prendre position dans le champ pour y faire prévaloir sa vision du monde<sup>25</sup>. Les deux options ne sont pas contradictoires, elles peuvent être déployées par les mêmes, la première dans l'interaction avec les autres, les syndicats de salariés, l'État, les pouvoirs publics en général, la seconde dans les rapports de forces internes où l'on ne s'épargne pas.

L'échelle d'un simple département permet déjà de discerner différentes lignes de différenciation. La première dessine une opposition entre patrons propriétaires et patrons managers. Les premiers sont plus légitimes parce que leur patrimoine est engagé dans leur activité économique. Le risque personnel encouru accroît leur capital social au sein de l'organisation patronale. La plupart d'entre eux ont un ancrage territorial ancien même si leur entreprise est récente, beaucoup (il est difficile de les quantifier) semblaient propriétaires de plusieurs entreprises acquises au fil de l'accroissement de leurs activités<sup>26</sup>. Il s'agit là d'une compensation symbolique vis-à-vis des managers, directeurs d'établissements relevant de grandes entreprises, en général donneur d'ordre local ou régional. Ceux-là participent à l'organisation patronale interprofessionnelle parce qu'ils recherchent un ancrage local pendant le court séjour qu'ils font dans la région. Là, ils sont plutôt considérés comme des sortes de mercenaires, interchangeable et peu participatifs. Leur présence est admise, sans plus, sauf équation particulière du dirigeant car les sociabilités sont importantes.

La place et l'influence des patrons managers sont plus significatives dans les clubs locaux où l'on parle stratégie, le poids économique est alors déterminant. Au sein de l'UIMM locale ou dans le syndicat de la construction, le représentant d'un groupe a un poids qu'il n'a pas dans le Medef terri-

---

<sup>24</sup> Même les patrons de TPE à bas salaires, exonérées de la plupart des charges sociales, évoquent ce problème à un moment ou à un autre.

<sup>25</sup> On emprunte un instant la notion de champ de P. Bourdieu pour se référer aux batailles d'influences et aux rapports de forces internes aux organisations patronales. Pour le reste, nous rejoignons l'appréciation selon laquelle cette notion s'applique mal à la compréhension de ce qui s'y joue et préférons la notion d'espace de représentation que mobilise, par exemple, T. Coulouarn (2008).

<sup>26</sup> L'un d'entre eux venait de « racheter » l'activité d'une entreprise qui fermait et qui avait été son premier employeur en tant que jeune salarié vingt ans plus tôt ; un autre venait de racheter une TPE dont il connaissait le patron par le syndicat professionnel.

torial. Nombre de témoins assurent qu'ils s'y expriment peu, lorsqu'ils sont présents. La sous-classe C1 repérée dans l'analyse statistique rend bien compte du phénomène : elle repère une corrélation entre un type d'entreprise tel qu'évoqué ici (grande entreprise, multi établissements, voire multinationale) et une implication régulière dans les clubs locaux.

Notre interlocuteur havrais complexifie le portrait. Pour lui, l'opposition propriétaires-managers est grossière et ne rend pas compte des lignes de différenciation. Il nous trace une sociologie assez fine du patronat local. Il y voit d'abord un triptyque : les notables, les fils de famille déjà implantée, principalement héritiers des activités portuaires, ceux que l'on désigne encore parfois comme « bois, coton, café », rappel des activités de jadis sur lesquelles ces familles (principalement protestantes) bâtirent leurs fortunes. Elles étaient (et restent) logées sur la luxueuse colline de Sainte Adresse et ont longtemps exercé une hégémonie sur le patronat local<sup>27</sup>. Puis les dirigeants salariés, puis les patrons de PME. Au sein de ce triptyque, des alliances se sont opérées, les deux dernières catégories ont été fréquemment alliées pour réduire l'influence des premiers : « Il n'y a pas d'affrontements directs entre les uns et les autres, finalement les dirigeants des PME se sentent parfois plus proches d'un entrepreneur salarié voisin, qui peut être son concurrent ou son donneur d'ordre que du notable qui n'aime pas beaucoup se faire emmerder et notamment dans les professions autour du port ou même dans le bâtiment. » Les patrons propriétaires ne sont pas « si unis que ça » et les dirigeants des grands groupes ne constituent pas une entité : « Par exemple, il y a un clan qui sont des industriels à risque avec des usines chimie pétrochimie avec des usines types Seveso (on a une dizaine de sites Seveso), donc ça fait un club, avec des problématiques environnementales sérieuses, avec un tas de besoins d'être ensemble pour avancer. Après, vous avez tout ce qui tourne autour des activités portuaires, des filiales, des agences, des bureaux. Alors là, ils sont tous concurrents, à couteaux tirés, les armateurs, les carrières, les transporteurs ; là, il y a des dizaines et des dizaines d'établissements qui ne se côtoient pas du tout et qui sont très hostiles. Ensuite, l'énergie, les transports – Véolia, Vinci – qui, eux, ont des relations d'intérêts, mais c'est tout. La catégorie des dirigeants de succursales ou de filiales de groupe n'est pas du tout homogène ».

Les clivages et les rivalités entre les « gros » et les « petits » existent bien, mais ils sont difficiles à rabattre sur une opposition simple. En revanche, ajoute notre interlocuteur, « Il y a une vérité constante qui est que les organisations patronales voudraient avoir plus de patrimoniaux dans leur représentativité parce que, quelque part, le patrimonial est plus représentatif d'une identité patronale. Du coup, quand on en trouve un bon, un petit, disponible, et qui a un peu de charisme, on essaie de l'impliquer et on a vite fait de le mettre à toutes les sauces. Il y a un besoin de légitimité dans les organisations. »

Si la légitimité interne reste quelque part accolée à la reconnaissance entrepreneuriale (patrimoniale), reste à définir ce que notre patron havrais appelle un « bon, un petit, disponible et qui a un peu de charisme ».

Effet d'échantillon, peut-être, mais le département de la Moselle montre une certaine prédominance des anciens du Centre des jeunes dirigeants (CJD) dans le Conseil d'administration du Medef territorial. « Moi, je suis militant, mon premier engagement était au CJD. Au CJD, j'ai passé pas mal d'années et ça a été très riche pour moi. La thèse, c'est : la première richesse de l'entreprise c'est l'homme, alors on essaye de mettre en place ce qu'on a appris au CJD. (...) Le CA, c'est une trentaine de personnes, c'est variable parce qu'il y a des personnes cooptées. Je suis rentré comme coopté, en tant que CJD. Le président à l'époque était lui-même ancien JD, il voulait renouveler les approches. Ils ont créé un poste CJD *es* qualité et ce poste s'est poursuivi. Moi, je représente maintenant le secteur industrie environnement. Oui, le CJD est une filière, parce qu'on y apprend à organiser des réunions, avoir une réflexion, anticiper, c'est du militantisme. (...) C'est un réseau extraordinaire et qui se perpétue avec le temps. Aujourd'hui, dans les instances il y a une grande proportion de gens passés par le JD, même presque tous. On passe assez vite de l'un à l'autre. On est

---

<sup>27</sup> L'actuel maire de la ville, ainsi que le président de la CCI, relèvent d'une telle descendance.

JD jusqu'à 40 ans, les responsabilités tournent, pas plus de deux ans de mandat, donc on quitte vers 45 ans, et après, c'est naturellement que l'engagement se poursuit ».

Le CJD a cent sept clubs locaux sur le territoire métropolitain dont trois en Moselle (Metz, Thionville, Freyming-Merlebach). En tout, ils rassemblent aujourd'hui une petite centaine d'adhérents dans le département. Il semble bien qu'au fil du temps, le CJD ait constitué une pépinière de cadres dont les générations successives formant autant de petites vagues sont venues s'ajouter au sein de la représentation patronale au point, parfois, d'en constituer l'ossature. De même que l'on pouvait discerner le poids des anciens « jocistes » au sein de la CFTC ou de la CFDT, il semble bien que la filière CJD a constitué, au moins dans certains départements, une véritable filière de cadres pour l'engagement interprofessionnel du patronat.

Le cas n'est pas transposable et il faudrait une sociographie plus étendue des responsables territoriaux pour monter en généralité sur les trajectoires de responsabilités au sein des organisations d'employeurs. Il est probable que les profils interprofessionnels sont différents de ceux des organisations professionnelles (branches et syndicats professionnels). L'employeur haurais que nous avons interrogé venait d'une famille d'employeurs et lui-même était passé par EDC (Entreprises et dirigeants chrétiens). Le rôle historique de la franc-maçonnerie peut, à d'autres endroits, jouer le rôle du CJD ailleurs.

Il semble possible cependant de considérer un fondement éthique et moral à l'engagement dans l'action collective patronale, au moins dans sa dimension interprofessionnelle. Le temps consacré à cette activité traduit un type d'action en valeur au-delà de la simple défense d'intérêts économiques. Quant à la mesure précise de l'importance relative de ce type d'engagement, il faudrait d'autres moyens que ceux mobilisés ici.

## **2.2. La fonction « services », un lien essentiel tourné vers le juridique social**

La notion de services peut être d'acception très large. Au sein d'un syndicat professionnel ou de branche, l'entreprise trouve un service en matière de données économiques, d'informations de nature réglementaire ou juridique qui lui donnent la possibilité de mieux maîtriser son marché, d'anticiper les évolutions de celui-ci, d'intégrer les changements de normes. Autour des Chambres de commerce et d'industrie, une intense activité d'assistance et d'accompagnement des entreprises permet à celles-ci de faire face à un grand nombre de « problématiques » qui les concernent<sup>28</sup>. La place spécifique des organisations patronales territoriales et les services complémentaires qu'elles rendent sont essentiellement de nature sociale. L'UIMM est bien connue pour l'étendue et le professionnalisme de ses services. Ceux-ci sont accessibles, en principe gratuitement pour ses adhérents et de façon payante pour ceux qui ne le sont pas. C'est d'ailleurs un facteur d'incitation à l'adhésion qui n'est pas étranger à la densité syndicale de l'industrie, très supérieure à la moyenne des activités. La FFB (Bâtiment) ne distingue pas les fonctions économiques et sociales : T. Coulouarn cite un responsable local de ce secteur qui déclare : « Les deux tiers des questions qui nous sont posées sont dans le domaine social » (Coulouarn, 2008, p. 373).

La notion de « service » retenu pour l'organisation patronale elle-même est appréhendée sur un mode plus restreint. Outre ces services directs, le Medef territorial peut mettre les entreprises en rapport avec des sociétés (conseils ou autres) susceptibles de répondre à leur problème, certaines d'entre elles étant au demeurant d'anciens services du Medef qui « ont trouvé leur marché ». Le département de la Moselle présente à cet égard quelques particularités liées à son histoire. En effet, le Medef territorial gère une fonction d'assistance sociale héritée de la période de forte immigration de main d'œuvre sollicitée par les houillères et la sidérurgie. Les entreprises de ces secteurs avaient embauché des assistantes sociales pour débrouiller la complexité des dossiers « retraites » et autres

---

<sup>28</sup> Le mot « problématique » revient très souvent dans les propos des chefs d'entreprise rencontrés, responsables ou non d'organisations patronales.

prestations sociales de ces travailleurs étrangers ; ces tâches (et les personnes) ont été dévolues par la suite à l'Union patronale interprofessionnelle. Cette étrangeté est demeurée et s'est même développée puisqu'une quinzaine d'assistantes sociales sont encore employées par l'instance territoriale. Elles assurent des prestations payantes pour un grand nombre d'entreprises (dans la banque par exemple) et d'institutions, y compris publiques, comme le Conseil général ou certaines municipalités. Ces pratiques, venues en droite ligne du paternalisme patronal, se retrouvent en Alsace et dans le département voisin de Meurthe et Moselle. Elles sont présentées comme tout à fait exceptionnelles par l'ancien délégué général du Medef 57, à l'exception peut-être du Nord, porteur de traditions voisines. Outre ces assistantes sociales, le Medef territorial dispose d'un service juridique, d'une assistance sur la formation professionnelle, d'un médecin conseil, d'un service économique, en tout une quarantaine de personnes. Dans certains cas, le Medef a pu créer une activité de service avant de la repasser au marché. Il y a quelques années, par exemple, un service d'aide à l'équipement en technologies informatiques avait été mis en place. Il a trouvé son créneau et est devenu une entreprise autonome.

Tandis qu'un chef d'entreprise déplore que les employeurs du département ignorent trop souvent les services auxquels ils pourraient accéder, un autre reconnaît faire ses courses en connaissance de cause : pour certains types de problèmes, il sait que le Medef territorial sera une ressource, pour tel autre, c'est à l'UIMM, sa branche, qu'il s'adressera. Il reconnaît qu'il y a de part et d'autre, un professionnalisme qui lui convient. Une certaine complémentarité semble donner satisfaction à tous ceux qui ont recours à ces services.

C'est de loin la ressource juridique en matière sociale qui est le principal recours des employeurs. Elle s'alimente de la complexité de la législation – unanimement déplorée – et du souci de ne pas se mettre hors des clous. Un TPE qui devient PME prend appui sur de tels services pour consolider ses pratiques de ressources humaines : « Avec huit employés de plus, j'ai fait le point avec ma comptable, comment on peut faire pour rester à flot, ne pas risquer de se trouver un jour aux prud'hommes ; il s'est avéré que ce qui était bien était d'adhérer au Medef et indirectement à l'UIMM, parce qu'au moins il y a des responsables, des gens qu'on peut interroger sur telle loi ou telle mise en application. Au moins, on est informés, parce que même si on ne les applique pas toutes, c'est impossible de tout respecter, au moins nous sommes informés ».

Dans la plupart des cas, les services juridiques sont gratuits pour les adhérents. Ils sont donc censés constituer une ressource de syndicalisation mais l'ancien délégué général de Moselle y voit aussi une retombée perverse : « Les gens sont de plus en plus attentifs aux résultats, comme ils le sont dans l'entreprise. Ils sont sensibles aux résultats que l'organisation peut leur apporter en contrepartie de la cotisation qu'ils versent. Il y a de plus en plus cette mesure entre la cotisation versée et le service qu'il en attend sur une base économique d'entreprise. Il y a moins de conviction, de choses communes à défendre ». Et il évoque ce chef d'entreprise démissionnaire du Medef en 2006 avec la justification suivante : « Je cotise pour que vous me permettiez d'avoir un environnement économique plus favorable, pour obtenir la suppression de la taxe professionnelle, vous n'y êtes pas parvenus, alors j'arrête. » Fonder l'adhésion sur la seule activité de service pourrait ainsi se retourner contre l'organisation patronale elle-même, explique ce responsable, car celle-ci repose sur des objectifs collectifs non réductibles à une somme d'intérêts individuels. Cette tendance utilitariste serait, selon lui, croissante depuis quelques années, accompagnant une perte de substance de l'organisation interprofessionnelle.

### **2.3. Maîtriser son marché, vers une orientation *business* ?**

L'intérêt économique de l'adhésion au syndicat professionnel a été souligné. Il permet à l'entreprise de mieux maîtriser son environnement. Celui-ci, ou la branche dont il relève, diffuse un grand nombre d'études et de données susceptibles d'aider à la prise de décision isolée du chef d'entreprise. Autre chose est de considérer le syndicat ou l'interprofessionnel comme une plate-

forme pour faire des affaires. La tension n'est pas nouvelle, mais certaines personnes rencontrées semblaient craindre un infléchissement dans ce sens.

Les liens interprofessionnels sont souvent mentionnés comme « un réseau de proximité » dans lequel l'employeur trouve des ressources distinctes de celles de son réseau professionnel. « Le réseau local, c'est comme une formation permanente. Quand on se sent soutenu par des gens qui deviennent des compagnons de route, cela simplifie et cela rassure. » Ce sentiment reste présent dans l'industrie mais la montée des services accompagne une autre logique : « J'ai été représentant dans le secteur du négoce en bois, c'était différent, ça ne leur disait pas grand-chose ; la seule chose qui les intéressait, c'était le *business*, c'est d'ailleurs une forte tendance dans nos organisations, d'aller vers la notion de *business*, au sein du syndicalisme professionnel. Est-ce que ça vient avec la montée des services ? (Hésitations) Ça vient de la montée d'un certain état d'esprit. Le commerce et les services ont peu d'ancrage syndical. C'est l'aspect *business* qui les marque et ça diffuse un peu vers l'industrie, effectivement. (...) Ce qui était la base du syndicalisme patronal est en train de disparaître progressivement. Le militantisme, celui qui croit à l'action collective, aux intérêts généraux, à la branche, ce militantisme-là baisse de façon importante. »

Cette appréciation à la tonalité nostalgique n'est pas partagée par tous, mais elle revient fréquemment sous des formes parfois atténuées : « Bah, ça a toujours un peu existé. C'est vrai que connaître des gens, c'est plus facile pour nouer des relations de travail, j'ai vu quelqu'un une fois et puis après, j'ai eu un marché avec eux (...). J'aurais peut-être pas eu le marché sans ça, mais ça facilite, oui. Le relationnel, c'est important, ça crée des petits liens même si c'est pas ce qu'on vient chercher ».

Au Havre, l'orientation *business* est jugée nouvelle et en croissance. Pour ce responsable régional de Midi-Pyrénées, la situation au contraire est stable, la partie militante qui, selon lui, est celle des porteurs de mandats ne connaît pas de dégradation particulière. Le renouvellement est toujours difficile, dit-il, « ça prend du temps mais ils finissent par se prendre au jeu ». La tendance *business* est à l'œuvre cependant : « On a ce qu'on appelle des *business*-dîners, les adhérents du Medef ont la faculté de dîner ensemble, échanger des cartes de visite et sans grande précaution, de faire du *business* entre eux. Mais ceux qui viennent au Medef que pour cela, ils viennent un certain temps c'est sûr, mais d'une part on ne leur confiera pas de mandat et puis, les gens se méfieront progressivement. » Pragmatique, il conclut par un diagnostic que ne désavouerait pas un syndicaliste salarié : « En fait, souvent ça se passe comme ça : on vient d'abord chercher du service et puis, si on est bien, on devient militant. »

### 3. LE MEDEF TERRITORIAL, UN RÉSEAU FORMEL, DES LIENS FAIBLES

Si le responsable régional rencontré se sent des ailes et adopte un profil résolument optimiste, c'est sans doute parce qu'il dirige une structure montante, dont les attributions ne font que progresser et qui lui confèrent une visibilité et une notoriété croissantes. Sa propre trajectoire ascendante l'a porté dans l'entourage de Laurence Parisot, au Medef national où il siège au très restreint Comité des mandats nationaux.

Ce dynamisme ne se retrouve pas aux autres niveaux de la représentation territoriale où s'expriment des doutes sur le rôle et la qualité des structures, leur contenu en termes de représentation. Les « professionnels » de la représentation semblent nostalgiques d'un passé plus militant, de l'époque largement mythique où les chefs d'entreprise acceptaient de passer plus de temps pour le bien commun patronal ou même l'intérêt général. Ce lieu commun n'est pas unanimement partagé, notre interlocuteur havrais en doute : « Je ne sais même pas s'il y a cinquante ans, c'était si simple, je serais surpris de savoir qu'avant les gens étaient moins occupés. » L'analyse statistique semble indiquer une baisse relative de la participation aux structures patronales, mais elle semble refléter davantage le déclin de la part relative de l'industrie dans les bassins d'emplois qu'un désengagement explicite des chefs d'entreprise. La représentativité des organisations patronales est perçue avec scepticisme, même parmi ceux qui acceptent de lui consacrer du temps.

### 3.1. Représentativités patronales, représentativités syndicales

Le sentiment d'être représenté au niveau national par le Medef est rare, les interlocuteurs s'en défendent plutôt, insistent sur le fait que le Medef territorial est d'abord une émanation du local, ils prennent leur distance par rapport à une image « proche du CAC 40 », voire proche du pouvoir politique, de l'État. Un autre qui, pourtant, a joué le jeu de la « montée à Paris, à un rassemblement avec Laurence Parisot » affiche son scepticisme sur l'irréductible distance aux problèmes de terrain. Un autre, pas moins fataliste : « Je ne m'y retrouve pas toujours, l'image que donne le Medef national, c'est celui des grandes entreprises, du CAC 40, les syndicats le caricaturent beaucoup et c'est l'image que ça donne. Je n'y participe pas mais je vois bien que ça ne fonctionne pas comme ça. Mais c'est l'image véhiculée et on n'y échappe pas. » Parfois, une distance sociale est perçue, le sentiment de vivre dans un autre monde que celui des représentants du Medef. Ainsi, notre chef d'entreprise normand : « Le Medef, je les sens trop proches du pouvoir, dans tous les sens du terme, trop bureaucratisés (...) Un jour, on était à table ici, avec De Calan, on a parlé de ça. Lui m'a dit : "On a besoin de gens comme vous". Oui, mais je lui ai répondu que moi, je n'avais pas besoin de gens comme lui, c'est bien ça le problème. Il n'a pas tellement apprécié, parce qu'il m'a dit : "Vous ne savez pas, je suis dévoué corps et âme" ; "Oui, mais ce que vous êtes, c'est pas moi. Et donc, j'ai pas envie d'être votre faire-valoir". »

Les débats nationaux où le Medef est impliqué arrivent atténués dans les régions. Sur l'ainsi-nommé « scandale de l'UIMM », les réactions ont été diverses mais les structures locales semblent avoir surtout étouffé une affaire dont personne ne voulait trop entendre parler. « L'histoire de la caisse noire, nous, on a fait une déclaration commune sur l'intérêt des entreprises et on a laissé les Parisiens se disputer entre eux », dit-on à Toulouse. Au Havre, c'est encore plus clair : « Rien, le silence, l'*omerta*. Interdit d'en parler, enfin, ce n'était pas interdit, bien sûr, mais ce n'était pas un sujet que l'on abordait. Mais ça concourt à un doute sur les organisations nationales. Moi, c'est pour ça que j'insiste sur le côté régional ou local ».

D'une manière générale, les chefs d'entreprise rencontrés ne se projettent guère dans la structure dont non seulement ils sont adhérents mais à laquelle ils consacrent de leur temps. L'ancrage local est de loin la première détermination de l'engagement, il est indissociable d'un « retour sur investissement » pressenti par tous et même par ceux qui l'éclairent d'une rationalité en valeur. Ce constat, difficile à généraliser à partir de notre enquête, rejoint l'appréciation portée par T. Coulouarn dans son ample travail de thèse, mais il accompagne aussi d'assez près les enseignements de *Reponse*. Encore ceux-ci indiquent-ils que l'opinion portée par les chefs d'entreprise sur la représentativité des organisations patronales croît avec l'intensité de la participation. On se rapportera ici à l'encadré suivant tiré de l'analyse statistique (chapitre 1) pour un regard général sur l'appréciation comparée de la perception des représentativités patronales et syndicales selon l'enquête *Reponse*.

#### **Le regard des représentants de la direction sur la représentativité des syndicats patronaux et salariés : analyse de questions de l'enquête *Reponse* 2004/2005**

Avec l'enquête *Reponse*, on dispose d'un échantillon représentatif du point de vue des dirigeants d'entreprise sur la représentativité des organisations patronales, dont nous tentons d'identifier les ressorts. Dans la lignée de travaux antérieurs<sup>29</sup>, nous précisons notamment le lien entre les opinions des dirigeants et leur participation déclarée aux structures patronales.

*Une faible minorité de dirigeants considèrent les organisations patronales représentatives*

<sup>29</sup> Amossé T., Jacod O. (2008), « salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes Reponse 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005*, Paris, La découverte, 2008.



Dans son volet « représentants de la direction » l'enquête *Reponse* de 2004-2005 comprend la question suivante sur l'appréciation, par les dirigeants interrogés, de la représentativité des organisations patronales et des syndicats de salariés.

*D'une manière générale pour vous, quelle est aujourd'hui la représentativité... ?*

- *Des syndicats de salariés*
- *Des syndicats patronaux*

(Très faible / faible /forte /Très forte /Sans opinion , NSP) [question 2.17]

Les appréciations portées sur les deux types d'organisations sont très symétriques (voir tableau 1) : la réponse de loin la plus fréquente qualifie la représentativité de faible dans les deux cas. Moins d'un représentant sur cinq considère la représentativité comme forte ou très forte. Le seul point sur lequel les appréciations se démarquent légèrement tient à la modalité « sans opinion », qui est plus fréquente pour les organisations patronales que pour les syndicats de salariés. Cela peut s'expliquer par une nette focalisation du débat public sur la représentativité des organisations syndicales. En tous cas, les dirigeants d'établissement ne se mettent visiblement pas dans une position de défense ou de soutien de la représentativité patronale, qui serait jugée bien supérieure à celle des syndicats de salariés.

Si l'on croise les réponses aux deux questions on trouve que les points de vue sont très nettement corrélés. Au niveau des directions d'entreprise, les appréciations portées sur la représentativité des syndicats de salariés vont de pair avec celles portées sur la représentativité des organisations patronales. En fait, la corrélation est particulièrement nette pour les appréciations négatives. Lorsque l'opinion des dirigeants sur la représentativité des deux types d'organisations est plutôt positive, leur appréciation des organisations patronales tend à être encore plus favorable. Ces réponses mettent en cause la représentativité du système même de relations professionnelles français et non les seules parties patronales et salariées.

#### *Liens entre l'appréciation de la représentativité et l'investissement dans des structures patronales*

On peut mettre en regard ces jugements sur la représentativité des organisations syndicales et patronales avec l'intensité de la participation des directions aux organisations patronales. Si l'on se réfère à l'axe d'intensité de cette participation définie dans le premier chapitre, on constate que la relation entre l'appréciation de la représentativité des « syndicats patronaux » et l'intensité de la participation patronale est positive et linéaire. En revanche, celle avec l'appréciation de la représentativité des « syndicats de salariés » est ténue et paraît plutôt négative. L'estimation « toutes choses égales par ailleurs » de la relation entre participation patronale et réponses sur la représentativité des organisations durcit cette opposition. Plus les dirigeants sont investis dans des organisations patronales, moins leur opinion sur la représentativité des syndicats de salariés est bonne. Inversement, leur opinion sur les organisations patronales s'améliore à mesure qu'ils y participent activement.

Nous complétons l'analyse des questions sur la représentativité en fonction des profils de participations aux organisations patronales, tels qu'ils ont été définis au chapitre 1 (tableau 2).

Les établissements très peu engagés dans les structures patronales (profil A) sont plus souvent sans opinion sur leur représentativité. Ce résultat est très net que ce soit « toutes choses inégales réunies » ou « toutes choses égales par ailleurs ». L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » met également en avant le fait que les établissements ayant une participation occasionnelle aux structures patronales locales ou de branche (B) ont plus rarement une appréciation très négative de leur représentativité.

Les dirigeants des établissements très actifs dans des structures locales (profil C) sont ceux qui ont les opinions les plus défavorables sur la représentativité des organisations de salariés. Cette appréciation négative reste significative lorsqu'on estime les relations « toutes choses égales par ailleurs ». En revanche, les représentants d'établissements participant activement aux instances paritaires (F) comme ceux des établissements ayant une forte institutionnalisation de leurs relations sociales (profil D) ont les opinions les plus favorables de la représentativité des syndicats de salariés.

Au final, lorsque l'on croise l'ensemble de ces informations (structuration syndicale, participation patronale et opinion sur la représentativité des syndicats de salariés et d'employeurs), on constate que les profils de participation des établissements aux organisations patronales et de structuration de la parole salariée en leur sein décrivent des configurations homologues aux opinions portées par les dirigeants sur la représentativité des parties patronales et salariées. Une masse d'établissements, les plus petits du champ, se caractérisent par une absence d'expression collective interne et un déficit de participation externe des dirigeants. Leurs opinions sont plus souvent négatives ou indifférentes. Ensuite, les établissements qui s'engagent dans les structures locales ou de branche, sans que des syndicats de salariés soient nécessairement présents dans leur établissement, considèrent les structures patronales comme davantage représentatives, à l'opposé des syndicats de salariés qui sont perçus comme peu représentatifs. Enfin, les établissements qui participent le plus, que ce soit au travers d'instances paritaires ou de conseils d'administration d'une part, de clubs d'entrepreneurs ou de DRH d'autre part, ont des relations sociales également développées en interne et portent un jugement plus favorable sur les structures patronales et salariées.

**Tableau 11. Profils de participation patronale et relations sociales dans l'établissement**

	Indice de participation patronale	
	valeur	estimation
<b>Représentativité des « syndicats patronaux »</b>		
Sans opinion, manquante	-0,21	***
Très faible	-0,07	***
Faible	0,03	ref
Forte ou très forte	0,12	***
<b>Représentativité des « syndicats de salariés »</b>		
Sans opinion, manquante	-0,18	
Très faible	0,02	***
Faible	0,01	ref
Forte ou très forte	0,00	**

*Note* : La première colonne précise la valeur de l'indice de participation patronale. La seconde colonne précise les résultats d'estimation de la valeur prise par l'indice probabilité en fonction des réponses aux questions sur la représentativité et des variables de taille, de secteur, âge et structure de la main-d'œuvre de l'établissement.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 928).

**Tableau 12. Profils de participation patronale et relations sociales dans l'établissement****Représentativité des "syndicats patronaux"**

	A		B		C		D		E		F		Total
	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	
Sans opinion, manquante	13,48	ref	8,18	-*	8,4		9,36	-*	8,12	-**	6,94	-**	<b>10,67</b>
Très faible	27,6	ref	20,67	-**	24,24		22,62		19,05		19,28		<b>24,09</b>
Faible	41,37	ref	52,5	ref	50,83	ref	49,97	ref	57,15	ref	47,32	ref	<b>46,75</b>
Forte ou très forte	17,55	ref	18,66		16,53		18,05		15,68		26,47		<b>18,49</b>

**Représentativité des "syndicats de salariés"**

	A		B		C		D		E		F		Total
	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	%	est.	
Sans opinion, manquante	6,88	ref	4,36		6,58		4,02		5,22		3,28	-*	<b>5,65</b>
Très faible	25,38	ref	25,47		33,31	+	26,32		19,69		24,65		<b>25,47</b>
Faible	51,45	ref	53,76	ref	44,39	ref	49,98	ref	58,51	ref	51,9	ref	<b>51,91</b>
Forte ou très forte	16,29	ref	16,41		15,71		19,68		16,59		20,16		<b>16,97</b>

*Note* : Pour chaque classe (comme pour le total) la première colonne précise les pourcentages pondérés de réponse à chaque modalité. La seconde colonne précise les résultats d'estimation de la probabilité d'appartenance au profil A (modèle logit polytomique non ordonné) en fonction des réponses aux questions sur la représentativité et des variables de taille, de secteur, âge et structure de la main-d'œuvre de l'établissement.

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole.

*Source* : Enquête *Reponse* 2004-2005, volet « représentants de la direction », Dares (n = 2 928).

Le monde patronal n'est gère porteur de vision favorable au syndicalisme des salariés. Cette appréciation s'atténue lorsque le niveau s'éloigne de l'entreprise ou, par exemple, lorsque la fréquentation de représentants syndicaux s'exerce dans des institutions : au niveau régional, notre respon-

sable Midi-Pyrénées a un jugement biface : « Moi, je suis contre la présence des syndicats dans les PME. Jusqu'à deux cents personnes, on connaît tout le monde dans une boîte, au-delà c'est plus difficile. Mais si vous êtes un patron social (ce que je suis), la porte est toujours ouverte. » En revanche, siégeant au Ceser (Conseil économique social et environnemental régional), il estime : « Bon, au début, elle est CGT, je suis Medef, c'est pas évident. On travaille ensemble au Ceser, on a nos numéros de portables, on se contacte, on se respecte, on s'écoute. Ils sont venus pour qu'on fasse remonter sur les retraites, etc. Je pense quand même qu'il y a beaucoup de cas comme moi ».

Les lieux paritaires sont l'occasion de rapports plus personnels susceptibles d'atténuer les sentiments négatifs, d'autant plus qu'ils sont détachés de rapports directs avec l'entreprise. L'analyse statistique montre que l'opinion sur les syndicats de salariés est plus mauvaise encore lorsque s'accroît la participation aux organisations patronales elles-mêmes. Celles-ci pourtant n'ont guère d'occasions de rapports directs avec leurs « homologues » syndicaux. L'opinion dès lors renvoie à certaines représentations dominantes au sein de ces instances, une partie sans doute de ce socle de lieux communs d'une vision du monde qu'un patron ordinaire ne peut que partager.

Dans le rapport direct de l'enquête, la question sur l'hypothèse d'un engagement en miroir vis-à-vis des syndicats n'est pas retenue. Elle rencontre souvent un temps d'hésitation, soit par son caractère inattendu soit parce qu'elle met mal à l'aise. Seuls les ex-CJD sont sans ambages : ils sont favorables et ont mis en place des instances électives du personnel, même dans des TPE, mais ont le même jugement, négatif et assumé, sur la présence syndicale. Leur haut niveau d'engagement dans les structures patronales renforce donc le jugement négatif sur les syndicats, même si la coloration de ce refus est contrebalancée par un attachement aux IRP (instances représentatives du personnel) qu'ils ne partagent pas nécessairement avec l'ensemble de leurs « collègues ».

Si la co-construction des acteurs a un très fort caractère historique<sup>30</sup>, elle n'est évidemment pas vérifiable point par point dans les établissements et la taille de notre échantillon ne permet pas de lever le voile sur le « mystère » relevé en conclusion du chapitre précédent. Si les implantations syndicales sont à la hausse au cours des années précédant l'enquête *Reponse* 2004-2005, l'évolution de l'engagement patronal semble plutôt de sens contraire sur la même période. Il faut attendre sans doute la prochaine vague pour y voir un peu plus clair, si l'analyse statistique peut à elle seule y répondre, ce qui n'est pas certain.

### 3.2. Une production de références de basse intensité, une présence discrète

Le Medef territorial n'est pas, nous l'avons dit, un lieu de haute production de références en termes d'idées ou de pratiques. Avant tout fondé sur la délivrance de services en matière d'aide à la décision économique ou sociale, il ne vient pas en premier dans la liste des modalités d'organisation patronale citée lors de l'enquête : la CCI, le syndicat professionnel sont des réalités plus tangibles et plus identifiées. La bataille pour l'adhésion en est rendue plus ingrate encore dès lors que l'intérêt économique de celle-ci n'apparaît pas manifeste aux yeux des entrepreneurs.

Pourtant, le souci du nombre d'adhérents est partagé par les animateurs des Medef locaux, comme le montrent non seulement les exemples fournis ici mais aussi d'autres terrains dont il est rendu compte dans ce rapport, par exemple en région Poitou-Charentes<sup>31</sup>. Un Medef territorial n'a pas le droit, selon les statuts, de « chasser » sur le territoire d'un syndicat professionnel, si ce n'est pour rabattre l'adhérent éventuel vers celui-ci. La cible privilégiée, c'est donc l'adhérent direct, celui qui n'appartient à aucun syndicat professionnel ou qui accepte de redoubler son adhésion par une adhésion directe. C'est lui qui assure les moyens de l'autonomie financière et la représentativité effective du Medef territorial, comme nous l'avons indiqué plus haut. Ce moteur de la syndicalisation n'est pas le seul.

---

<sup>30</sup> Ce que montre Danielle Fraboulet dans son travail sur l'UIMM (Fraboulet, 2009).

<sup>31</sup> C'est une caractéristique relevée également par T. Coulouarn (2008).

D'autres raisons conduisent les Medef territoriaux à démultiplier leurs réseaux et notamment celle du mandatement. Les mandats occupent une grande partie de l'activité des permanents de l'organisation territoriale. En Moselle, il y a huit cents mandats patronaux pour lesquels il faut trouver environ cinq cents volontaires, car certains en détiennent plusieurs. Les permanents évitent de s'en voir confier et préfèrent tenter de contrôler les mandatés avec des succès jugés inégaux. Là comme ailleurs, il n'est guère difficile de trouver des candidats pour la CCI, le mandat est plutôt recherché. On constate même un accroissement de participation aux réunions au cours des mois précédant le renouvellement des listes aux Chambres consulaires : « Il y a des gens qui cherchent des mandats, d'autres qui n'en cherchent pas. Il y a ceux qui cherchent à se placer mais les organisations cherchent des gens qui ne sont pas nécessairement ceux qui cherchent, si vous voyez ce que je veux dire. » (Le Havre) En dehors de ces cas, il est plutôt difficile de trouver des volontaires, car cela prend du temps et les sujets traités sont parfois éloignés des préoccupations et de la culture des chefs d'entreprise : « Quand un chef d'entreprise nous représente au Conseil d'une université dans une réunion qui dure cinq heures, il faut qu'il ait de la patience, de la motivation pour trouver de l'intérêt aux cinq heures de CA. » (Moselle) Le même : « On voit bien qu'on sait pas gérer, suivre au jour le jour les 500 personnes, donc ça s'appuie essentiellement sur la confiance. On essaie d'organiser les relations, c'est difficile, ça consomme un temps fou, on est incapable de suivre chaque mandat au jour le jour. On fait de l'animation le mieux possible ; en fonction de la thématique, on les réunit deux fois par an, en moyenne, ils nous disent le retour de ce qu'ils ont vécu, et éventuellement, ça permet de produire des recommandations. Le mandat se construit un peu en avançant, parfois dans la bonne direction, parfois, ça part dans des directions que l'on n'aurait pas souhaitées. »

Pourtant, si beaucoup jugent qu'il y a trop de lieux où la présence est requise, la pratique de la chaise vide n'est guère en cours. La raison principale de cette obligation de la tenue des mandats est que les syndicats de salariés y sont toujours présents et qu'on ne doit donc pas laisser la place sans contrepoids. Peut-être y a-t-il, de ce côté, un effet miroir, incitant à l'engagement du fait de celui des salariés, une sorte de vecteur indirect de co-construction déterminant non l'engagement de tel employeur individuel mais celui de la structure territoriale appelée à veiller à la présence effective d'une parole patronale, fut-elle peu contrôlée. Au fond et on le retrouve bien souvent dans les syndicats de salariés, lorsque l'organisation manque des moyens de contrôle de ses mandataires, elle compte sur leurs réflexes spontanés, sur un certain sentiment de classe pour trouver les réponses ou les arguments au moment adéquat. On ne peut pas dire cependant que le Medef territorial nourrit de ses réflexions et de positions collectives l'expression de ceux qui sont censés en porter un point de vue « représentatif ».

### **3.3. Une recherche de sociabilités, les clubs**

Nombre de personnes interrogées dans notre enquête font état du rôle utile des rencontres que procure la fréquentation des diverses arènes de la sociabilité patronale. L'interprofessionnel apporte même des occasions plus nombreuses que le syndicat professionnel : dans celui-ci, le patron a plus de mal à avouer ses problèmes, car il est en présence de ses concurrents ou de ses clients. Dans l'instance territoriale, cette dimension est diluée dans l'espace, ne restent que les problèmes communs qui font l'objet d'échanges dépourvus de risques. Sortir de l'isolement, relativiser les difficultés, prendre en considération ce qui touche tout le monde, avoir une meilleure visibilité de la conjoncture, tout cela participe de l'intérêt que représente une « sortie de l'entreprise » aux yeux de ceux – rares, dit-on – qui en prennent le temps. D'une manière générale, l'organisation patronale joue cependant moins ce rôle que les clubs divers où les employeurs se rencontrent. Auditionner un conférencier au cours d'un repas est une pratique appréciée. Une soirée autour d'un expert ou d'un patron de très grande entreprise attire du monde, bien plus qu'une réunion trimestrielle de l'arrondissement. En réalité, le Medef territorial ne joue pas ce rôle que l'un de nos interlocuteurs n'a pas hésité à appeler « culturel ». La plus grande part de ce qui constitue une sociabilité locale traverse le Medef territorial mais ne s'y arrête pas.

Après tout, les syndicats de salariés ne sont plus non plus les lieux de vie ouvriers où l'on s'entraîne à la « culture de soi », selon le programme inaugural des Bourses du travail. Le plus singulier est que les problèmes qui entreraient spécifiquement dans le domaine de l'organe représentatif ne semblent pas non plus passer par lui. À la question : évoquez-vous en Conseil d'administration le contexte social du département, par exemple, l'évolution des organisations syndicales de salariés ? Notre président d'arrondissement répond : « Non, mais j'ai constaté que des gens ont constitué entre eux un réseau, parallèle au Medef pour parler de leurs problématiques, ils se réunissent une fois par mois pour parler de leurs problèmes avec leurs syndicats de salariés. Il y a un échange d'informations, avec un courrier éventuel, peut-être ils l'envoient au Medef. Quand ils sont mécontents de la situation, ils ont besoin de se réunir pour en parler. Mais ça ne fait pas tellement avancer les choses. Certes, ils ne restent pas dans leur coin, ils vont voir ailleurs et c'est là qu'on retrouve tous ces satellites qui avancent chacun dans leurs coins. » L'initiateur de ce regroupement thématique n'était pas un chef d'entreprise isolé et sans relais, mais le président de l'arrondissement voisin, membre du CA du Medef départemental : « Il ne l'a pas fait par rapport au Medef, mais je me suis posé la question : tiens, il crée un club d'entrepreneurs à côté du Medef, bon alors, je ne sais pas pourquoi, toutes les initiatives sont bonnes, mais c'est vrai que cela peut se chevaucher, les initiatives. J'ai du mal à comprendre ».

À des questions répétées sur la teneur des débats au sein du CA, sur la crise économique de 2009 et sa portée régionale, sur la crise sociale de 2010 et ses effets sur le climat social au sein des entreprises, les réponses ont été le plus souvent évasives : « On a eu un échange, un débat... Mais au CA, y a-t-il des résolutions discutées, des motions adoptées, des analyses retransmises aux adhérents ? Parfois oui, il arrive que l'on vote des motions à faire remonter mais, la plupart du temps, ce sont des choses très locales. (...) Avec la crise, on est au jour le jour, là, on est à deux mois de visibilité. » Question : « Mais sur cette crise, est-ce que vous recevez, de l'UIMM par exemple, des indications sur l'évolution des marchés, des scénarios possibles à court ou moyen terme ? Est-ce qu'il y a des débats sur ces sujets au sein de l'organisation patronale ? » Réponse : « Non, on fait beaucoup de constats, mais personne ne sait. » Sur la crise sociale, « L'UIMM communique un peu plus. » Question : « Oui, mais pour communiquer, il faut penser. Est-ce que ça pense un peu sur les questions qui ont des répercussions sur vos problèmes ? » Réponse : « Ils communiquent. Par exemple, il faut obtenir telle loi, il faut qu'elle soit votée... »

En réalité, les séances du CA semblent relever essentiellement de la gestion bureaucratique et leurs retombées sur les adhérents frôlent l'insignifiance. Lorsqu'un problème émerge qui intéresse potentiellement telle ou telle catégorie d'adhérents, alors se crée une association *ad hoc*, un satellite comme le dit notre interlocuteur, gravitant à la périphérie de l'organe représentatif. Le président du Medef territorial a constitué un Comité d'orientation, un organe non statutaire qui l'assiste « dans ses réflexions et dans les choix qu'il soumet au Conseil d'administration ». Aucun interlocuteur n'a mentionné un quelconque apport de ce comité à une réflexion qui semble surtout assez absente.

Il y a bien une multiplicité de réseaux d'employeurs sur un département ou une région donnée. La Chambre de commerce en recense un grand nombre, nous l'avons évoqué, mais beaucoup d'autres ont une existence plus discrète. Ce foisonnement n'est pas entièrement dû aux limites de l'organisation patronale interprofessionnelle, mais nombre d'entre eux occupent l'espace laissé vacant par la faible densité du Medef territorial. L'hypothèse d'un particularisme local n'est pas à écarter. Tout indique cependant que la représentation patronale de Moselle ne souffre pas d'un déficit de traditions et de moyens<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Sur le rôle général de ces clubs, voir le chapitre 6.

## CONCLUSION

Le terrain dont il est rendu compte ici serait trop étroit pour tirer des conclusions s'il ne rejoignait par de nombreux aspects, des constats déjà formulés par des investigations antérieures. Plus troublant, il recoupe les appréciations portées par un Jean Bunel presque quinze ans auparavant. S'interrogeant en conclusion de son article de 1997 sur l'avenir des différentes structures, J. Bunel voyait dans les UPI (Unions patronales interprofessionnelles) les chances d'un possible ferment d'évolution. En développant l'adhésion directe, en particulier des entreprises de service ne disposant pas des historiques syndicats professionnels de l'industrie, elles pouvaient redonner sens à la notion d'interprofessionnelle au niveau local tout en offrant une meilleure représentativité du tissu économique et social. La transformation en Medef territorial survenue peu de temps après aurait pu être le signal donné à cette évolution. En réalité, si le projet existait bien antérieurement à 1998, la transformation a d'abord été décidée pour stimuler la lutte du patronat local contre la décision du gouvernement de promulguer la loi sur les 35 heures.

Mieux représentés au sein des instances nationales, plus écoutés sous la présidence Parisot que sous celle de son prédécesseur, les Medef territoriaux continuent, et pour cause, à jouer un rôle mineur dans le « dispositif associatif » patronal. Leur capacité à mobiliser les employeurs reste mise en doute après les élections aux chambres consulaires qui se sont tenues en décembre 2010. Très occupés (et préoccupés) par la campagne au moment de l'enquête, les responsables patronaux locaux escomptaient une participation significative après les 26 % de participation nationale enregistrés en 2004 (21 % en 2000) et ce, d'autant que les élections étaient cette fois couplées avec l'élection de représentants aux CCI de région. Le résultat global est inquiétant pour le Medef et la CGPME, la participation électorale chutant à 17, 2 %.

En Moselle, la liste commune constituée avec la CGPME après quelques années de discorde laissait espérer de bons résultats. Non seulement la participation n'a été que de 18 %, mais la liste commune s'est vue concurrencée par une liste « Le temps du changement », émanant du CERF (Créateurs d'emploi et de richesses en France) et qui a réuni 38 % des suffrages exprimés sur une sévère critique des deux organisations traditionnelles<sup>33</sup>. Avec 11 % des voix des inscrits, soit un peu moins de 3 000 suffrages, la liste unique CGPME-Medef Moselle est très loin de recueillir les voix des adhérents revendiqués.

L'émergence croissante du niveau régional, peu sensible dans l'enquête dont il a été question ici, est un nouveau levier agissant sur la représentation patronale. Va-t-elle rebattre les cartes au niveau local ou la difficulté n'est-elle pas ailleurs ? Le manque d'appétence des employeurs pour une représentation interprofessionnelle est-il lié à une faible perception de la menace politique qui avait joué un rôle mobilisateur au début des années 1980 ou même à la fin des années 1990, au cours de l'ère Jospin ? Nous verrons dans la partie suivante comment la volonté de résistance à l'État reste présente, au moins dans les grands domaines relevant du paritarisme qui agissent là comme une contrainte à la gestion de l'irréductible hétérogénéité du monde patronal. Si, pour ces raisons, la capacité à créer de la cohérence demeure au niveau national, elle semble faire durablement défaut au niveau local.

---

<sup>33</sup> Le CERF est un rassemblement de TPE pour « Un patronat du 21<sup>e</sup> siècle ». Il est très critique sur les deux organisations Medef et CGPME. [www.lescreateurs.org](http://www.lescreateurs.org)

## Partie 2

## Chapitre 3

# LA RÉGULATION PARITAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE : COMMENT GÉRER L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES INTÉRÊTS PATRONAUX

Le champ de la protection sociale est central pour appréhender l'action patronale, car elle y est ancienne, que ce soit au niveau des entreprises (caisses patronales de retraites dans la grande industrie à la fin du XIX<sup>e</sup>, début du XX<sup>e</sup> siècle, Dumons, Pollet, 1993) ou de la branche (Caisse syndicale des forges créée en 1894). Ce champ est également emblématique pour saisir les vecteurs de cette action. En effet, à partir de 1946, face à la création de la Sécurité sociale, l'organisation patronale faïtière s'est réaffirmée au niveau interprofessionnel pour contrer tout à la fois une intervention étatique nationale et centralisée et la place laissée à la « gestion ouvrière » de la protection sociale, de fait, à l'époque, à la CGT. Autour de l'opposition à cette double menace, une mise en cohérence de l'intérêt patronal s'est construite dans les décennies suivantes. Ce champ est enfin particulier en ce que des instruments propres de l'intervention patronale y ont été inventés : les institutions paritaires. Contrairement à la négociation collective, qui s'édifie autour de la branche, le CNPF y promeut une régulation paritaire centralisée au travers d'organismes gestionnaires interprofessionnels (Agirc, Arrco, Unedic...).

Les répertoires d'action collective patronale mobilisés dans ce champ sont donc spécifiques. L'enjeu du travail politique en direction de l'État est de délimiter le champ paritaire contre l'action étatique en s'appuyant sur tout ou partie des organisations syndicales (1.). La création d'une sphère de régulation paritaire de la protection sociale avec les organisations syndicales permet l'affirmation de l'organisation faïtière (2.). Enfin, malgré la diversité des intérêts patronaux en la matière, la cohésion de l'organisation peut être assurée grâce à la pluralité et la plasticité des arrangements propres au champ de la protection sociale complémentaire au niveau des branches (3.)<sup>34</sup>.

Dans le champ de la régulation paritaire de la protection sociale, contrairement à celle de la formation professionnelle (cf. chapitre 4), le Medef joue un rôle hégémonique, pour l'heure peu contesté, aussi bien vis-à-vis des autres organisations patronales que de ses propres fédérations. Dans ses relations avec ces dernières, l'organisation faïtière cherche cependant à maintenir un équilibre difficile, puisqu'il s'agit d'assurer la production d'un discours homogène sur la protection sociale tout en respectant les divers intérêts sectoriels et d'entreprise. La protection sociale complémentaire est le domaine où se réalise cet équilibre.

### La protection sociale complémentaire

La protection sociale complémentaire (PSC) peut se définir comme l'ensemble des couvertures qui interviennent en complément des prestations garanties par la Sécurité sociale dans les domaines de l'assurance-maladie, de la prévoyance (décès, incapacité, invalidité) et de la retraite. Elles se différencient des protections complémentaires individuelles par le fait qu'elles sont mises en place dans le cadre d'un accord collectif. Elles sont gérées par un organisme assureur. Ces prestations viennent en relai des prestations servies par le régime général de Sécurité sociale et sont de ce fait directement dépendantes du caractère partiel de ce régime. Pour accompagner le retrait de la Sécurité sociale dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques, les pouvoirs politiques ont développé un intense travail législatif et réglementaire encourageant la diffusion de la PSC au travers de la négociation collective et d'incitations fiscales (Kerleau, 2009). Le développement de la négociation sur la PSC est essentiellement postérieur aux années 1990. Les choix des acteurs sociaux sont largement déterminés d'une part, par le caractère facultatif ou obligatoire pour l'entreprise de la prestation concernée et, d'autre part par le niveau auquel la négociation peut s'ouvrir. Au niveau de

<sup>34</sup> La méthodologie du travail de terrain nécessaire à la réalisation de ce chapitre est présentée à la fin du chapitre.



l'entreprise, à côté de la signature d'accord classique, la PSC peut être mise en place par référendum ou par décision unilatérale de l'employeur (article L.911-1 du code de la Sécurité sociale).

En matière de retraite, en complément du régime de retraite par répartition de base servi par les caisses de Sécurité sociale (appelé 1<sup>er</sup> étage), il existe des retraites complémentaires par répartition (2<sup>e</sup> étage, encadré par l'Agirc et l'Arrco, cf. I.1) définies au niveau *national* par des accords *interprofessionnels* et *obligatoires*. Des garanties collectives de retraites supplémentaires (3<sup>e</sup> étage) peuvent être mises en place par des négociations au niveau des *branches* (rarement dans la pratique) ou des *entreprises*, dans un cadre *facultatif*, même si par ailleurs, quand un dispositif est mis en place, il peut prévoir l'adhésion obligatoire de tous les salariés. Les dispositifs peuvent prendre la forme de régimes à cotisations définies (dits « article 83 ») ou à prestations définies (dits « article 39 »), de Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif), de Pere (plan d'épargne retraite d'entreprise) ou de plan d'épargne retraite populaire (Perp).

En matière de prévoyance, l'architecture est différente et plus complexe. La faiblesse ou l'absence originelle des versements de la Sécurité sociale en ce domaine a encouragé tôt le développement de couvertures de prévoyance complémentaires. L'accord du 14 mars 1947 instaurant la retraite complémentaire des cadres prévoit que toute entreprise doit cotiser à hauteur de 1,5 % de la rémunération brute en-dessous du plafond de la Sécurité sociale pour assurer aux cadres des garanties en cas de décès. L'accord national interprofessionnel du 10 décembre 1977 (annexé à la loi de mensualisation du 19 janvier 1978) introduit une garantie de ressources au profit du salarié en arrêt de travail dont la durée est fonction de son ancienneté. L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 modifie les modalités de cette indemnisation et impose le maintien des garanties de prévoyance neuf mois maximum après le licenciement des salariés. Au-delà de ces obligations portant sur des garanties minimales différenciées selon la catégorie professionnelle du salarié, mais aussi pour les mettre en place – le niveau interprofessionnel ne prévoyant qu'une obligation générale dont le contenu doit être précisé – la négociation collective de *branche* et/ou d'*entreprise* est *facultative*. Une ambiguïté subsiste sur le caractère obligatoire de la transposition dans les branches et les entreprises des obligations issues des niveaux légaux et interprofessionnels. Ainsi, le Medef défend que la portabilité issue de l'accord de 2008 n'a pas besoin d'être transposée, ce qui revient à faire porter l'application sur l'employeur au cas par cas et, de ce fait, à vider la portabilité de contenu pratique.

En matière de frais de santé, la couverture complémentaire reste satisfaite dans le cadre d'un dispositif reposant sur deux étages. Son développement est, par ailleurs, plus récent et lié à la maîtrise des dépenses de santé qui étend le co-paiement entre régime général et dispositifs complémentaires et, de ce fait, accroît le besoin de couverture complémentaire des individus. À côté de l'assurance maladie de base, des couvertures complémentaires peuvent être instaurées au niveau des *branches* ou des *entreprises*, de manière *facultative*.

Le rôle de la PSC s'accroît au fur et à mesure que les régimes légaux s'affaiblissent. Pour autant, les pouvoirs publics ont, à différents moments, cherché à limiter les effets les plus désastreux pour les individus du libre jeu du marché de l'assurance (loi Evin du 31 décembre 1989 qui impose la règle de non sélection des risques ; loi Fillon de 2003 réformant les retraites qui révisé le traitement social et fiscal de la PSC retraite et prévoyance afin d'en encourager le caractère collectif...). « ... le modèle "préféré" par le législateur [est] un modèle très réglementé qui prohibe la discrimination entre salarié, qui cherche à définir de larges espaces de mutualisation et qui encourage la négociation collective » (Kerleau, 2009, p. 3).

Le contenu de cette négociation collective est cependant très variable d'une branche d'activité à une autre, ainsi que l'articulation entre ces dernières et les entreprises. Certains accords se contentent de préconiser ou d'imposer la mise en place d'un régime de PSC au niveau des entreprises concernées. D'autres fixent des niveaux minimaux de participation des employeurs au financement et/ou le montant minimal des prestations. La forme la plus aboutie des accords de branche consiste à créer un régime complet et à en confier la gestion à un ou plusieurs organismes assureurs. Les entreprises concernées par de tels accords peuvent être contraintes de rejoindre l'organisme désigné alors même qu'elles pouvaient avoir instauré leur propre régime antérieurement. Ce mécanisme, appelé « clause de désignation » ou « clause de migration », a pour objectif de mutualiser les risques au niveau d'un secteur d'activité et instaure ainsi une solidarité entre l'ensemble des entreprises de ce secteur permettant de réduire le coût du régime et d'améliorer le niveau des prestations (voir *infra* la mise en œuvre d'une telle clause dans la branche HCR).

## 1. LA PROTECTION SOCIALE AU CŒUR DU TRAVAIL POLITIQUE D'INFLUENCE<sup>35</sup>

Le champ de la protection sociale illustre, depuis 1945, la thèse selon laquelle la construction d'un espace de représentation patronale ne s'est réalisé que sous l'effet de chocs extérieurs, et notamment en réaction à l'action de l'État (Weber, 1986 ; Bunel, 1996). Selon ces auteurs, l'autre menace qui pousse à l'action collective est celle du mouvement ouvrier. La protection sociale montre pour le coup un paysage plus complexe, puisque la structuration de l'organisation nationale s'y est faite en s'appuyant sur tout ou partie des organisations syndicales. Depuis, l'organisation patronale a régulièrement donné une large place à la protection sociale dans son travail politique d'influence.

### 1.1. Structuration de l'action patronale autour de la doctrine paritaire

Au sortir de la guerre, l'enjeu de la réorganisation de l'organisation patronale<sup>36</sup> est de rompre avec le passé récent – le patronat est accusé de collaboration avec le régime de Vichy – et de tirer les leçons de l'échec de 1936 où la CGPF (Confédération générale de la production française) s'est retrouvée sans rapport de force dans les négociations tripartites de Matignon (Kolboom, 1986). La résistance à l'activisme étatique du Conseil national de la Résistance et au poids de la CGT dans le processus politique va servir de ciment à une action cohérente et centralisée autour de la contre-offensive à la Sécurité sociale (Pollet, Renard, 1997 ; apRoberts *et al.*, 1997). Pour le patronat, marginalisé dans la gestion de la protection sociale où il était dominant avant-guerre, l'usage de l'idée paritaire lui permet d'imposer, dans les espaces laissés vacants par la Sécurité sociale, des institutions de gestion de la protection sociale complémentaire, fondées sur une administration conjointe (Pollet, Renard, 1995). La création de dispositifs paritaires, formes institutionnelles spécifiques de relations entre représentants du rapport capital/travail autour de la gestion de la protection sociale, est l'instrument de la stratégie patronale.

Face au modèle retenu pour la Sécurité sociale – la « gestion ouvrière », de fait gestion par les organisations syndicales – le CNPF impose un modèle de gestion paritaire en signant le 14 mars 1947 avec la CGC, toute nouvellement créée, un accord collectif sur les retraites complémentaires des cadres. Le régime est géré par des institutions de prévoyance paritaires, son unité étant assurée par une Association générale des institutions gestionnaires, l'Agirc. Cette création est un des éléments de cristallisation permettant l'émergence d'un groupe social nouveau : les cadres<sup>37</sup>. Elle permet aussi à l'organisation patronale de maintenir des liens privilégiés avec une population cadre qui s'autonomise et menace de se rapprocher de l'ensemble des salariés. C'est sur le même modèle paritaire, mais cette fois en associant la CGT-FO et la CFTC, que sont créés de manière plus décentralisée puis réunis en 1962 dans l'Arrco (Association des régimes de retraites complémentaires), les régimes en répartition des non cadres. La signature en 1958 de la convention sur l'indemnisation du chômage créant l'Unedic (Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) répond à la même stratégie (Daniel, Tuchsirer, 1999).

Si le développement d'une protection conventionnelle à gestion paritaire au sein de la protection sociale obligatoire mais à la périphérie de la Sécurité sociale constitue un procédé nouveau, le positionnement patronal ne l'est pas pour autant<sup>38</sup>. Son attachement au plein exercice des prérogatives patronales se conjugue à sa conviction d'être le mieux qualifié pour administrer les institutions de la

<sup>35</sup> Le concept de « travail politique d'influence » est repris des travaux de Wolfgang Streek (1991) qui distingue deux logiques de l'action patronale : une logique d'adhésion et une logique d'influence (voir introduction).

<sup>36</sup> Le Conseil national du patronat français est reconstitué le 12 juin 1946.

<sup>37</sup> Le travail de délimitation et de catégorisation étatique est en effet un des multiples processus de la construction sociale du groupe des cadres analysés par Boltanski (1982).

<sup>38</sup> « De la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'instauration de la Sécurité sociale, le patronat de la grande industrie, qui dispose de ses institutions propres, a ainsi pour ligne de conduite constante, plutôt que de se cantonner dans une opposition de principe, finalement inefficace, au travers du développement de dispositifs nouveaux de maintenir et de développer l'autonomie des caisses qu'il contrôle, dans le cadre imposé ou à ses marges » (Pollet, Renard, 1997, p. 62).

protection sociale (Hatzfeld, 1971). La nouveauté des années cinquante-soixante tient en fait au niveau d'intervention : « les concessions interprofessionnelles sont d'autant plus fortes que les patrons refusent toute intervention au niveau de l'entreprise » (Friot, 1994, p. 114). Les organisations syndicales avec lesquelles le CNPF signe des conventions sont aussi portées vers le niveau interprofessionnel car moins bien implantées dans l'entreprise que la CGT.

Bien que le paritarisme soit une forme de la négociation collective, le caractère de permanence et la densité des dispositifs paritaires concrets de gestion du social permettent de les distinguer de l'ensemble des différentes techniques discontinues de négociation entre le patronat et le salariat. Dans les deux décennies qui suivent la fin de la Seconde Guerre mondiale, le patronat s'évertue à développer ce type de dispositifs dans les vides de la protection sociale obligatoire, efforts qui rencontrent souvent l'appui des pouvoirs politiques. Le paritarisme est également utilisé pour souligner les échecs de la Sécurité sociale (Catrice-Lorey, 1997). En 1965, un important rapport réalisé par le CNPF<sup>39</sup> préconise le principe paritaire pour les caisses en s'appuyant sur l'expérience positive des régimes complémentaires, demande qui sera reprise dans les Ordonnances de 1967 qui, malgré l'opposition de la CGT et de la CFDT, instaurent une parité entre représentants des employeurs et des salariés dans les conseils d'administration des caisses du régime général. Cette modification fonctionnelle permet à la CGT-FO d'accéder pour vingt-huit ans à la présidence de la CnamTS<sup>40</sup>. La gouvernance de la Sécurité sociale restera un champ de pression de l'organisation patronale comme l'illustrera son opposition à la suppression de la parité en 1982. Dans le même temps, la constitution des institutions paritaires de protection sociale complémentaire permet au patronat de se réaffirmer durablement face aux pouvoirs politiques en se réappropriant un discours préexistant (l'idée paritaire) et de négocier puis consolider une alliance avec certains acteurs syndicaux.

## **1.2. Le tournant du Medef : la protection sociale au cœur de l'offensive Seillière**

Avec le retour de la gauche au pouvoir en 1997, les formes de relations établies par le CNPF dans la décennie précédente avec les pouvoirs politiques se trouvent bouleversées : en témoigne l'échec des tentatives pour influencer la mise en place des 35 heures à l'occasion de la conférence sur l'emploi de 1997. Afin de rétablir son influence, l'organisation patronale révisé alors sa place dans la société et la politique en ne se définissant plus seulement comme représentante des patrons dans le cadre du dialogue social mais comme le porte-parole de l'entreprise et d'une « vision entrepreneuriale de la société ». Sa nouvelle stratégie cherche à multiplier et à systématiser de nouveaux points d'accès aux processus politiques (Woll, 2006). La critique de l'État-providence et la dénonciation du « paritarisme de façade » régnant dans les instances de la Sécurité sociale constituent des instruments privilégiés pour peser dans le processus politique. Il permet tout à la fois de produire un discours englobant sur la compétitivité et la réduction des coûts salariaux mais aussi d'aider à l'homogénéisation du groupe patronal en délimitant plus nettement sa place dans le système de relations professionnelles. Pour autant, ce discours à destination du politique ne se traduit pas rapidement dans une nouvelle stratégie d'action à l'égard de la pluralité de l'intervention patronale au niveau des associations fédérales, des entreprises ou même des institutions paritaires.

Il faut attendre la rentrée 1999, durant laquelle la volonté du gouvernement de mettre à contribution la Sécurité sociale pour financer une partie des 35 heures sert de prétexte pour durcir le conflit. En même temps qu'il menace de quitter les conseils d'administration des caisses de Sécurité sociale, le Medef, suivi par les organisations syndicales, lance huit chantiers de négociation baptisés « refondation sociale ». Il s'agit de redéfinir les règles de fonctionnement des relations sociales – la place des règles issues de la négociation et celle résultant de la réglementation étatique – et, en matière de

---

<sup>39</sup> *La Sécurité sociale et son avenir*, Yvon Chotard.

<sup>40</sup> Ce n'est que grâce aux modifications de la composition des conseils d'administration introduites par la réforme Juppé que la CFDT pourra, en 1995, prendre la présidence de la CnamTS en s'appuyant sur une « majorité de gestion » qui regroupe la CFTC, la CGC, la Mutualité française, le Medef et la CGPME.

protection sociale, de clarifier les responsabilités des différents acteurs du paritarisme (Duclos, Mériaux, 2001). La décision d'un désengagement sélectif est approuvée par les délégués patronaux lors du congrès de constitution du Medef. Cette décision conduit au retrait du Medef et de la CGPME de l'UCANSS (Union des caisses nationales de sécurité sociale, structure chargée de la gestion des personnels des caisses) en novembre 2000, de l'Acos (Agence centrale des organismes de sécurité sociale, structure qui fédère les Urssaf) et, enfin, des caisses de Sécurité sociale en 2001. L'UPA reste alors la seule organisation représentant le patronat dans ces institutions, ce qui permet le maintien formel d'une représentation patronale et évite ainsi au gouvernement de devoir se substituer aux caisses, comme il avait été contraint de le faire pour l'Unedic en 1982.

L'organisation s'est donc ainsi placée au centre d'une controverse proprement politique en réclamant « l'autonomie du social » qui, en matière de protection sociale, doit déboucher sur un nouveau « gouvernement du risque »<sup>41</sup> optimisant des « dépenses sociales qui représentent en France un poids exorbitant »<sup>42</sup>. Apparaissent donc deux versants de cette stratégie : d'une part, la modernisation de la vieille communication patronale sur les coûts du travail ; d'autre part, une vision extensive de la place de l'organisation patronale dans les relations professionnelles, censée renforcer sa cohésion interne.

### 1.3. Protection sociale : un travail politique inséré dans une stratégie plus globale

La présidence de Ernest-Antoine Seillière s'est déroulée sur le mode du conflit ouvert avec l'État, cherchant dans ce combat un appui sur les organisations syndicales au travers de la valorisation de la sphère contractuelle. Avec l'arrivée de Laurence Parisot en juillet 2005 – élue grâce au soutien des secteurs des services et de la finance, ce qui entérine le déclin des fédérations industrielles – la communication patronale change de style : sans jamais montrer de mépris pour ses interlocuteurs, la nouvelle présidente affiche une efficacité modeste dans l'affirmation de la place des patrons dans la société française. Pour autant, son programme s'inscrit dans la ligne de la réorientation stratégique initiée par son prédécesseur lors de la transformation du CNPF en Medef<sup>43</sup>. Pour retrouver une réelle légitimité aux yeux des entreprises, l'organisation patronale faïtière veut renvoyer aux fédérations et aux entreprises les prérogatives légales en matière de négociation collective et de gestion paritaire – en assurant néanmoins un encadrement de celles-ci (cf. 2.) – et se consacrer au développement d'un *leadership* d'influence dans l'espace public. Ce rééquilibrage a l'avantage de dépasser les conflits récurrents sur la répartition interne des pouvoirs et de donner au niveau central une capacité d'initiative propre qui n'empiète pas sur les champs d'action de ses organisations professionnelles, ce qui justifie en outre la volonté de renforcer le contrôle du niveau central sur le plan territorial (cf. chapitre 2).

Le Medef recentre donc sa communication politique sur un travail d'influence plus discret, mais tout aussi présent, vis-à-vis du politique dont il espère, par effet de retour, une meilleure cohésion au sein de l'organisation. Pour ce qui concerne la protection sociale, il s'agit toujours de l'intégrer dans les débats de société et d'en faire ressortir les effets sur les coûts du travail. Cependant, l'action patronale ne délaisse pas le niveau institutionnel. Le Medef et la CGPME avaient déjà repris leurs places au sein du conseil d'administration de la CnamTS en 2004, à l'occasion du lancement de la concertation sur la réforme de l'assurance-maladie par le ministre de la Santé. Ce retour s'était pourtant fait « sous condition d'une vraie réforme » (Ernest-Antoine Seillière, lors de la conférence de presse expliquant ce revirement). Les deux organisations patronales vont réoccuper pro-

<sup>41</sup> Denis Kessler, François Ewald dans le numéro du *Débat* d'avril 2000.

<sup>42</sup> Georges Jollès, vice-président du Medef en charge de la protection sociale dans *La revue des entreprises*, cité par Duclos et Meriaux (2001).

<sup>43</sup> C'est d'ailleurs Ernest-Antoine Seillière qui lui propose, en 2002, le poste de vice-présidente exécutive du Medef en remplacement de Denis Kessler.

gressivement et sans tapage médiatique leurs sièges dans les autres instances<sup>44</sup> mais en développant un projet de modernisation du paritarisme. Le constat s'impose désormais de l'emprise du discours patronal qui fait du paritarisme la référence de la gouvernance de la protection sociale sur l'ensemble des partis politiques et des organisations syndicales. Ainsi, lors de son congrès de Grenoble de novembre 2000, le parti socialiste appelle à un « paritarisme de responsabilité », reprenant les mots mêmes du Medef.

En conclusion de ce regard historique de long terme sur la stratégie patronale en matière de protection sociale, la préoccupation constante du CNPF/Medef apparaît bien être le maintien d'un contrôle sur des institutions qui lui sont propres au travers, selon les circonstances, du soutien à des formules institutionnelles à géométrie variable : mutuelles notabilisées, caisses patronales, institutions paritaires... L'intervention centralisée dans la protection sociale procède également d'une volonté patronale de contrôle des coûts du travail. La maîtrise d'une partie des prestations sociales est aussi utilisée comme alternative aux revendications salariales, au niveau des branches par exemple (cf. 3.).

## 2. UNE RÉDÉFINITION DES RÔLES PATRONAUX DANS LA RÉGULATION PARITAIRE

La construction de l'unité stratégique du patronat ne va pas de soi, étant donné l'hétérogénéité et l'inégalité des entreprises. D'une certaine manière, la fonction de communication politique développée depuis le passage au Medef ne peut à elle seule assurer la cohésion interne de l'organisation patronale. C'est en son sein même qu'elle a mis en place de nouvelles formes de gestion de l'hétérogénéité des intérêts patronaux au travers de la production de « lignes directrices souples » (Woll, 2006) : il s'agit de se positionner continuellement pour faire entendre la voix des entreprises, tout en (re)produisant en interne les grands axes politiques qui légitiment et expliquent les choix et qui relèvent pour partie de considérations liées à la place dans le paritarisme, à ce que le patronat considère comme relevant ou non de sa responsabilité, aux effets sur la compétitivité de l'économie française. Ces lignes directrices prennent la forme d'un ensemble de principes de fonctionnement et de règles de gouvernance laissant une grande liberté dans les contenus des négociations localisées. L'élaboration d'une doctrine renouvelée vis-à-vis du paritarisme a ainsi servi de point d'appui pour clarifier les responsabilités et les niveaux d'intervention des acteurs patronaux impliqués dans la régulation paritaire. Fortes de ces bases communes, les instances faîtières du Medef ont pu initier une stratégie dont l'objectif est de retrouver une place hégémonique dans la régulation paritaire de la protection sociale complémentaire. L'organisation patronale a ainsi proposé ses lignes directrices comme modèle pour une redéfinition de la gouvernance de la gestion paritaire. C'est l'objet de la délibération sociale ouverte début 2010 avec les organisations syndicales (devenue une *négociation* sociale au début de l'année 2011) sur la thématique « modernisation du paritarisme et de son fonctionnement ». Les questions de gouvernance y sont à l'ordre du jour : quelle place accordée aux partenaires sociaux ? Quelles règles de transparence ? Quelle composition et quel fonctionnement des conseils d'administrations ? Comment se prennent les décisions ? Cette délibération intervient dans un marché de la protection sociale complémentaire en pleine recomposition autour des groupes de protection sociale (GPS).

### 2.1. La production de « lignes directrices » : se réaffirmer comme pilote du paritarisme

La partie précédente a montré la nouvelle place qu'entendent prendre les acteurs professionnels dans la fabrique des politiques publiques de protection sociale. Ce rôle ne peut cependant être tenu qu'en prenant appui sur un équilibre complexe de compromis à faire émerger. En effet, comme l'explique bien Jean Bunel, les organisations patronales fonctionnent comme des « dispositifs associatifs » où « chaque instance revendique fortement son autonomie et la conduite indépendante de

---

<sup>44</sup> À l'Acosse en 2005, à la Cnav en 2006 et, pour finir, à la Cnaf en 2009.

sa politique et de son action, instrumentalisant davantage son appartenance au CNPF et la finalisant assez peu » (1997, p. 12). L'enjeu est d'assurer l'homogénéité d'une position patronale sur la protection sociale tout en respectant la promotion d'intérêts localisés et spécifiques des différentes branches et entreprises. La production de lignes directrices permet aux instances internes du Medef de gérer l'hétérogénéité des différentes composantes tout en maintenant le caractère décentralisé de l'action patronale dans le domaine de la protection sociale complémentaire. Pour produire sa doctrine, l'adapter et la faire évoluer au fil des changements économiques et politiques, le Medef dispose de plusieurs outils internes qui sont autant de ressources nécessaires à sa prise de décision. La parole patronale est actée au Conseil exécutif. Il bénéficie en amont de tout un travail de réflexion et de construction collective de positions politiques articulant la commission « Protection sociale » ou son bureau, des groupes de travail thématiques et la direction de la « protection sociale ».

La transformation du CNPF en Medef a été l'occasion d'une réorganisation des structures internes et notamment de repenser l'articulation entre le niveau central, les professions et le territorial interprofessionnel. La représentation des territoires a été renforcée dans les instances dirigeantes. Adoptés en 1998, les statuts de la nouvelle organisation témoignent clairement du changement de hiérarchie des priorités en termes de communication politique. Parmi les sept missions que le Medef se donne dans l'article 1<sup>er</sup> de ses statuts, les cinq premières concernent directement ses actions de *lobbying* et d'intervention dans le débat public. La vision du fonctionnement idéal de l'organisation qu'a Laurence Parisot à son arrivée à la présidence se situe dans la continuité de la réforme de 1998. Elle consiste en une « démocratie participative fondée sur la délibération et la compétence partagée. Le pouvoir démocratique sera entre les mains du Conseil exécutif, garant de l'application du principe de subsidiarité entre le Medef et ses membres »<sup>45</sup>.

Après sa réélection en juillet 2010, poursuivant ce mouvement, les commissions qui entourent le Conseil exécutif<sup>46</sup> sont réorganisées autour de quatre pôles et une organisation plus matricielle des services se met en place progressivement. La commission « Protection sociale »<sup>47</sup> fait désormais partie du pôle « compétitivité de la France et des entreprises françaises », qui regroupe cinq commissions précédemment plus autonomes. Trois d'entre elles<sup>48</sup> ont des champs de longue date abordés par le patronat sous l'angle de la compétitivité. Plus novateur, et significatif, est le regroupement des commissions traitant du social et des relations contractuelles avec les syndicats dans ce pôle : d'une part, la commission « Marché du travail, Emploi et Formation, en charge de la modernisation du paritarisme » et, d'autre part, la commission « Protection sociale, en charge de la réforme des retraites et de l'assurance-maladie ». Le choix de les intégrer dans un pôle axé sur la compétitivité manifeste le poids désormais donné aux enjeux du coût du travail dans la stratégie patronale. Les intitulés des deux commissions signalent une autre évolution. La première, précédemment commission « Relation du travail et politiques de l'emploi », se voit adjoindre le chantier de la modernisation du paritarisme qui relevait traditionnellement du champ de la protection sociale. L'assurance-chômage et, bien sûr, le système de formation professionnelle (cf. chapitre 4) font une large place à la gestion paritaire, mais ce glissement confirme la perte de centralité pour l'organisation patronale faîtière de la protection sociale dans la régulation autonome des relations professionnelles, perte que la distance prise par rapport à la participation aux instances de la Sécurité sociale avait déjà révélée. La restriction des attributions de la commission « Protection sociale » aux retraites et à l'assurance maladie, bien que ces deux domaines soient au cœur des enjeux futurs

<sup>45</sup> *Les échos.fr*, juillet 2005.

<sup>46</sup> Il est composé de quarante-cinq membres élus par l'Assemblée générale annuelle : outre le président, vingt-deux représentants des fédérations, douze des organisations territoriales et dix personnalités qualifiées.

<sup>47</sup> Elle est présidée depuis janvier 2010 par Jean-François Pilliard, délégué général UIMM. Nommé par le Conseil exécutif, il succède à Jean-René Buisson, président de l'Ania (Association nationale des industries alimentaires) qui a démissionné de la présidence de la commission à la suite du départ de sa fédération du Medef.

<sup>48</sup> Il s'agit de la commission des « Affaires économiques et des Finances publiques », la commission « Fiscalité des entreprises » et la commission « Développement durable ».

des réformes de l'État-providence, procède de la même évolution : ce sont aussi les deux sources principales de cotisations sociales patronales.

La commission « Protection sociale »<sup>49</sup> a plusieurs rôles dont le principal est de mener une réflexion anticipatrice qui n'engage pas directement le Medef tant que les propositions de la commission n'ont pas été entérinées par le Conseil exécutif. La commission réunit donc de nombreux responsables de l'organisation, et offre, semble-t-il, une certaine liberté à ses membres. Ce travail préparatoire, qui est en somme de la parole patronale en devenir, correspond à un état des réflexions qui n'est pas encore officiel. Or, elle peut – et il arrive qu'elle le soit – être diffusée en l'état, ce qui tend à donner des indications sur la forme définitive que prendra éventuellement la position officielle du Medef et n'est pas sans poser quelques difficultés pour bien identifier ce qui relève de la logique de représentation aboutie ou en cours. Par ailleurs, au travers de groupes de travail, la commission élabore la position commune des membres sur les différentes questions d'actualité dans son champ. Récemment, elle a mené une réflexion sur la pratique du paritarisme qui a abouti à établir un certain nombre de principes d'efficacité dans l'organisation interne. Désormais, les membres choisis pour participer à la commission ne sont pas seulement des « gestionnaires » mais de préférence des chefs d'entreprise. Bien que tous soient sensibilisés à la protection sociale de par leur parcours représentatif, ils exercent des responsabilités dans leurs fédérations, même si certains sont par ailleurs mandataires dans un organisme de protection sociale. En tout état de cause, les présidents de commission, qui sont amenés à diriger des négociations, ne peuvent plus être des gestionnaires d'organismes paritaires<sup>50</sup>. Plus généralement, la conduite des négociations dans le champ a été clarifiée. Ce rôle n'est jamais confié à des administrateurs ou à des gestionnaires d'organismes. Ils assistent les négociateurs mais ne mènent jamais la délégation. Ainsi, on ne reverra plus un négociateur président de l'Unedic, cette répartition des rôles ne paraît plus adaptée désormais. Le Medef tente de transposer ces principes dans la gestion paritaire au travers de la négociation avec les organisations syndicales sur la modernisation du paritarisme (cf. 2.2 et 3.). Il s'agit de toujours bien veiller à être un acteur à part entière du paritarisme, c'est-à-dire à participer à un « paritarisme pur » qui laisse toutes les marges de manœuvre (sinon l'essentiel) aux acteurs sociaux. En ce sens, il semble central de bien identifier les prérogatives de chacun, et notamment de l'État, vis-à-vis des organisations syndicales et patronales.

Le dernier rôle de la commission « Protection sociale » est de trouver une position commune entre les visions des différentes branches, souvent liées à leur histoire propre. Une doctrine commune est ainsi élaborée mais souvent sur des bases minimales de consensus ou des règles de conduite très lâches. Ce travail de consultation des différentes fédérations, qui cherche à déterminer ce qu'elles sont prêtes à accepter, ce qu'elles jugent déraisonnables, se fait pour partie au sein de la commission où se retrouvent des représentants des principales branches. Certains y participent d'ailleurs dans le but principal d'y défendre les intérêts de leur profession. Si les divergences entre fédérations ne semblent pas être de nature à fragiliser l'organisation ou du moins son cadre doctrinal, d'autres occasions nécessitent un travail plus important en interne. Des tensions peuvent naître par exemple d'intérêts contradictoires entre la logique des institutions paritaires, d'une part, et une ou plusieurs branches adhérentes du Medef, d'autre part (voir encadré).

---

<sup>49</sup> Elle est composée d'une cinquantaine de membres représentant les principales fédérations du Medef. Ses réunions, environ tous les deux mois, en rassemblent environ une trentaine.

<sup>50</sup> Ainsi, Benoît-Roger Vasselin, qui préside la commission « Marché du travail, Emploi et Formation » et conduit les délibérations sur la modernisation du paritarisme, a démissionné de la présidence d'un organisme quand il a pris celle de la commission.

### Intérêts divergents entre logiques paritaires et logiques professionnelles

Les représentants du Medef à la CnamTS ont été amenés à devoir se positionner sur un projet de loi prévoyant la diminution du taux de remboursement d'un panier de médicaments. En tant que gestionnaire de l'assurance-maladie, le Medef ne peut voir cette mesure que d'un bon œil puisqu'elle est de bonne gestion, et permettrait de faire des économies. Mais, une telle mesure a pour effet de créer un déport de la totalité ou d'une partie des coûts de remboursement vers les assurances, ce qui peut gêner la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA), adhérente du Medef. Par ailleurs, les industries du médicament (dont la fédération est elle aussi adhérente du Medef) peuvent également regretter les effets financiers de ces déremboursements, qui viendront probablement grever leurs chiffres d'affaires par un affaiblissement de la demande des médicaments concernés. Dans cette configuration, la question se pose de savoir s'il faut soutenir le projet de loi en qualité de mandataire de l'assurance maladie au risque de « froisser » deux de ses fédérations, ou privilégier la défense de leurs intérêts sectoriels au détriment de l'assurance maladie ? Il y a donc tout un travail de consultation des fédérations à mener au sein de la commission « Protection sociale ». Ensuite, une proposition de prise de position est faite, qui est une synthèse des échanges avec les fédérations, lorsque ces échanges existent, ce qui n'est pas systématiquement le cas.

La direction « protection sociale », petite équipe d'à peine plus de cinq spécialistes pointus autour d'une directrice, a pour mission principale de préparer les dossiers de la commission. Pour autant, la direction peut être à l'initiative sur certains champs de réflexion qu'elle se donne. Elle travaille également en collaboration étroite avec les services « protection sociale » des fédérations professionnelles et, au travers de ses contacts avec ses homologues, participe à l'harmonisation des positions. D'une certaine manière, le travail en commission, les contacts et l'articulation avec les fédérations, la constitution de groupes de travail thématiques sont pilotés depuis cette direction et participent à la préparation collective des contenus qui sont soumis au Conseil exécutif et qui deviendront, s'ils sont validés, la position officielle de l'organisation.

Les lignes directrices élaborées dans l'organisation patronale lui sont essentielles puisqu'elles sont à la fois un élément de l'unité patronale – ce sur quoi, *a minima*, toutes les composantes du Medef se sont entendues – et un outil efficace pour l'organisation dans la mesure où elles permettent de l'armer dans ses échanges avec ses interlocuteurs extérieurs. Ainsi se trouvent concomitamment assurées les fonctions de cohésion et d'influence associées à ce nouveau mode d'intervention.

## 2.2. Le retour du Medef dans la gouvernance du paritarisme

La particularité du système d'acteurs propre à la protection sociale complémentaire est d'intégrer de puissants groupes de protection sociale (voir encadré), groupes par ailleurs pris dans un vaste mouvement de concentration lié à l'évolution du marché de la protection sociale complémentaire, lui-même fortement dépendant des paramètres du régime général, mais aussi des nouvelles exigences de solvabilité françaises et européennes. Récemment, les fusions au sein d'un même groupe d'institutions de prévoyance et de mutuelles introduisent un nouvel élément de complexité. Les GPS (groupes de protection sociale) regroupent désormais une activité très réglementée et maîtrisée – la retraite – et une activité très concurrentielle et libéralisée – la santé – et, dans une moindre mesure, la prévoyance. La complexité est renforcée par la fusion d'entités ayant des traditions et des modes de fonctionnement différents, ce qui interroge, voire fragilise, le paritarisme. La tendance au regroupement est un des éléments de contexte qui occupe une place importante dans les réflexions syndicales<sup>51</sup>, bien sûr, mais également patronales. D'une certaine manière, le Medef n'a pas plus de prise que les organisations syndicales sur la question. On peut cependant repérer deux logiques, concurrentes et/ou concomitantes, dans la stratégie patronale. Une partie du patronat accompagne, voire initie, le développement de groupes financiers de plus en plus proches de l'assurance privée.

<sup>51</sup> « Les GPS sont extérieurs aux branches. C'est un monde à part où les directeurs font la stratégie du groupe » (responsable confédéral CFDT).



Une autre partie souhaite garder la gestion de sa politique sociale et, à cette fin, maintenir la gestion paritaire<sup>52</sup>. Pour les deux, le contrôle des coûts et la qualité de la protection proposée sont déterminants dans le choix d'un organisme assureur. De ce point de vue, la gestion paritaire peut être un meilleur choix, le privé marchand n'étant pas en soi une garantie de moindre coût, ni d'efficacité du service rendu.

### CTIP et GPS

Le CTIP (Centre technique des institutions de prévoyance) compte actuellement cinquante-quatre institutions de prévoyance adhérentes, dont vingt-huit institutions interprofessionnelles, dix-huit institutions professionnelles, six institutions d'entreprise et deux unions d'institutions. La plupart de ces institutions de prévoyance font partie d'un groupe de protection sociale. Le CTIP a pour mission de défendre et de représenter les intérêts des institutions paritaires membres dans le domaine de la protection sociale complémentaire : soutien à la négociation collective, soutien technique et juridique, *lobbying*... À côté de cette action de représentation des intérêts, il définit des orientations et élabore des recommandations destinées à mieux organiser la gouvernance de ses membres.

À l'origine, les institutions de prévoyance paritaires se développent grâce à la convention collective de 1947 qui, à côté de la retraite complémentaire des cadres, instaure une prévoyance obligatoire pour cette catégorie de salariés. La prévoyance s'étend ensuite aux autres catégories de personnel. Les institutions de prévoyance vont se spécialiser avec la loi d'août 1994 qui les oblige à se séparer des institutions de retraites complémentaires. Le CTIP se développe à partir de cette date.

Trois types d'organismes se partagent le marché de la protection sociale complémentaire : les sociétés d'assurance, les mutuelles et les institutions de prévoyance (IP) devenues GPS. Les intérêts de chaque « famille » sont défendus par une association nationale : la FFSA (Fédération française des sociétés d'assurance, adhérente au Medef) pour les assurances ; la FNMF (Fédération nationale de la mutualité française) pour les mutuelles ; le CTIP pour les IP. Les IP représentent plus de 75 % des régimes mis en place par des accords de branche

On assiste depuis une décennie à des regroupements des institutions de prévoyance et des mutuelles au sein de GPS. Un des problèmes soulevés par ces rapprochements est que leur instance sommitale n'est plus nécessairement paritaire : « Si l'on prend le nouveau GPS qui regroupe les institutions de prévoyance d'AG2R et de la mutuelle La Mondiale, c'est 50 % La mondiale et 50 % AG2R. En termes clairs, le collège salarié, c'est 25 %, point barre. » (responsable confédéral CGT) Les principaux groupes ont environ 6 000 à 7 000 salariés, couvrent les trois champs de la PSC : retraite, prévoyance, frais de santé et regroupent des institutions de prévoyance et des mutuelles. Quelques-uns ont même créé des filiales communes sous forme de sociétés d'assurance, ce qui pose des problèmes juridiques importants.

Dans les dernières années, l'organisation patronale faïtière a repris pied dans la gouvernance des institutions complémentaires paritaires. Le tournant peut être constaté dès 2004 où le Medef prend la décision, avec l'accord des organisations syndicales, d'entrer en tant que tel dans les instances dirigeantes du CTIP (voir encadré). Il s'agit d'ailleurs d'un nouveau positionnement qui concerne le patronat plus largement, puisque l'UNAPL fait de même. La première initiative des organisations patronales est de proposer le lancement d'une étude sur la bonne gouvernance des groupes de protection sociale, actant ainsi de sa préoccupation de contrôle des risques liés au recul de la gestion paritaire. La nécessité de redéfinir les règles de gouvernance et de transparence financière de la protection sociale complémentaire résulte également des nouvelles règles prudentielles européennes qui s'appliqueront en 2013 et des pressions des autorités françaises de contrôle comptable. Les acteurs ne peuvent plus se contenter de l'existence de fait de ces groupes qui présentent des risques juridiques et économiques importants. L'étude est finalisée en 2006 et, en 2008, une délibération est ouverte entre représentants patronaux et syndicaux sur le fonctionnement du paritarisme de gestion et des GPS.

<sup>52</sup> « Je pense qu'il y a une partie du patronat qui est attachée à contrôler, à gérer, à négocier, et qu'il y a une partie du patronat qui est plus sur des logiques financières » (responsable confédéral CGT).

Un accord sur la gouvernance des groupes de protection sociale est signé le 8 juillet 2009. Cet accord substitue à des pratiques plus ou moins encadrées un dispositif conventionnel couvrant à la fois l'organisation interne et le fonctionnement des groupes de protection sociale. Le fonctionnement interne des associations sommitales des groupes est détaillé et le paritarisme y est réintroduit. L'accord prévoit également une démarche de clarification des responsabilités des administrateurs des institutions de prévoyance, afin de leur donner des outils, notamment en matière de contrôle interne. Enfin, une instance de coordination commune entre le CTIP, l'Agirc et l'Arrco est créée dans le but de contrôler les projets de fusion et de rapprochement des GPS. L'accord de juillet 2009 donne de nouvelles attributions au CTIP. Il est désormais chargé de s'assurer de la mise en œuvre de ses recommandations de bonne gouvernance des institutions de prévoyance et de donner un avis consultatif sur les projets de rapprochement soumis à l'instance de coordination.

Depuis 2009, le paysage des groupes de protection sociale semble se clarifier avec l'émergence de quatre grands pôles de taille comparable et une meilleure coordination des rapprochements. Sous l'impulsion du CTIP, des outils de contrôle ont été proposés aux 1 350 administrateurs syndicaux et patronaux siégeant dans les GPS : une grille de lecture des rapprochements (2009), un guide de contrôle des risques (2010). Dans un contexte de forte concurrence, sur un marché en développement du fait des retraits du régime général, que ce soit en matière de santé ou de retraite, le mouvement de concentration des GPS leur permet aussi de faire face aux assurances privées. Ces dernières peinent à s'implanter sur le segment du marché dépendant des conventions collectives, souvent du fait de codésignation entre mutuelles et institutions de prévoyance. Les évolutions ne sont donc certainement pas figées par l'accord de 2009. Les stratégies patronales, et notamment les relations entre branche et grandes entreprises (voir partie 3), ne le sont pas non plus. La stratégie des instances centrales du Medef est pour l'heure de s'assurer un rôle hégémonique dans le paritarisme « pur », celui de la protection sociale complémentaire.

### **2.3. Modernisation du paritarisme : l'exportation du principe de transparence**

L'accord sur la gouvernance interne des GPS a marqué une première étape dans la nouvelle stratégie du Medef. C'est à une réévaluation plus large du fonctionnement du paritarisme que ce dernier convie actuellement ses interlocuteurs syndicaux.

Fin décembre 2009, les organisations patronales et syndicales ont ouvert une « délibération sociale » sur la modernisation du paritarisme et son fonctionnement. Le terme de délibération, peu utilisé dans les dernières décennies<sup>53</sup>, a été remis au goût du jour – des délibérations sociales ont parallèlement été ouvertes sur le dialogue social – mais dans un usage différent. On peut en effet y voir la volonté d'étendre le champ des rencontres plus largement que celui qui préside à une négociation : « en phase de délibération, il n'y a pas de sujet tabou »<sup>54</sup>. On peut cependant y trouver le signe du refus d'un engagement à conclure plus pressant dans le cadre classique des relations contractuelles interprofessionnelles. C'est l'accord entre les participants sur la nécessité de rénover, voire de réformer, les différents systèmes de gestion paritaires qui a rendu possible l'ouverture de cette délibération. L'objectif est d'aboutir à un état des lieux partagé et à un préambule commun qui délimite le champ des réflexions, permettant ainsi de définir un agenda aux éventuelles négociations futures.

Pour le Medef, ce chantier permet de transposer au niveau paritaire les exigences de transparence que l'organisation s'est donné en interne (cf. 2.1) : transparence, ou clarification, dans la répartition des responsabilités entre acteurs du paritarisme, transparence dans les relations avec les organisa-

---

<sup>53</sup> Dans les années soixante, ce terme était systématiquement utilisé par le CNPF pour désigner les échanges avec les organisations syndicales qui se déroulaient au niveau interprofessionnel. Ce niveau n'étant pas reconnu à l'époque par l'organisation patronale, il s'agissait de ne surtout pas employer le terme de négociation.

<sup>54</sup> Benoît Roger-Vasselín, chef de file de la délégation patronale et président de la commission « Marché du travail, Emploi et Formation », cité par *Liaisons Sociales Quotidien*, Bref social n°15535, 17/01/2010.

tions syndicales, mais transparence aussi, vis-à-vis des entreprises adhérentes sur les avantages économiques qu'elles peuvent retirer de la gestion paritaire de la protection sociale. Il s'agit donc tout autant d'une préoccupation en termes de contrôle des coûts liés au financement de la protection sociale. Pour les organisations syndicales, l'engagement dans cette délibération est un moyen de réaffirmer l'importance du paritarisme et de clarifier les responsabilités respectives de l'État et des interlocuteurs sociaux.

Sept séances se sont tenues en 2010 et, à ce jour (avril 2011), deux en 2011. L'état des lieux de la présence et de l'action paritaire dans les différentes institutions réalisé en juin 2010 a fait apparaître l'hétérogénéité des modes de gouvernance des différents organismes où siègent des représentants patronaux et syndicaux, différences qui tiennent aux spécificités de chacun.

Le passage à des négociations, initialement prévu à l'automne 2010, n'a été effectif qu'en fin 2010. Des divergences sont en effet apparues, entre organisations patronales et syndicales bien sûr – ces dernières reprochant au Medef de ne pas prendre en compte les bénéficiaires des institutions paritaires mais seulement leur efficacité gestionnaire –, mais aussi au sein du camp syndical, notamment sur la place que doit y prendre l'État ou la transposition des nouvelles règles de représentativité. Un accord a finalement émergé et le texte servant de base aux négociations définit le paritarisme comme « la gestion paritaire des normes issues de la négociation ou de l'État ». Une définition très large qui ne se limite pas à ce que certains des interlocuteurs appellent le « paritarisme pur », assis sur la seule négociation, mais qui exclut les institutions où patronat et syndicat n'ont pas de pouvoir de gestion. Sept critères ont été retenus pour garantir une « gestion exemplaire » : la gouvernance, la valeur ajoutée du service rendu aux bénéficiaires (salariés et entreprises), l'efficacité sociale et économique, l'adaptabilité aux évolutions de l'environnement économique et social, la professionnalisation des acteurs, le financement et l'évaluation.

Dans la délibération et les futures négociations, le Medef tente aussi de faire reprendre par les organisations syndicales les grands principes qu'il s'est donné en interne. Il s'agit principalement de règles assurant une claire distinction entre les fonctions d'administrateurs et de négociateurs ainsi que des règles de contrôle de l'exercice des mandats (formation, durée...). Sur la compatibilité, les organisations syndicales sont réticentes craignant une trop grande séparation entre des techniciens (les administrateurs) et des politiques (les négociateurs), alors que les deux expériences peuvent être cumulatives, notamment dans les organismes de dimensions nationales (Cnav, CnamTS...).

La phase ouverte depuis début 2004 peut s'interpréter comme un retour de l'organisation patronale à des modes d'intervention antérieurs : « Le cœur de métier traditionnel du Medef, c'est quand même le dialogue social interprofessionnel. » (Responsable Medef) Dans ce cadre, ce qui différencie le paritarisme « pur » ou « vrai » n'est pas tant la répartition des sièges au sein des conseils que la capacité de fixer le montant des allocations et la nature des prestations. Cette autonomie doit s'accompagner d'un contrôle efficace de la gestion des institutions paritaires. Pour autant, le niveau interprofessionnel est loin d'épuiser l'étendue des négociations en matière de protection sociale complémentaire.

### **3. L'AUTONOMIE DES BRANCHES AUTOUR DE LA PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE**

En 2007, 65 % des entreprises de plus de dix salariés proposaient une complémentaire santé à leurs salariés. Le pourcentage monte à 95 % pour celles de plus de cinq cents salariés. 12 % seulement des entreprises de plus de dix salariés offrent un dispositif de retraite supplémentaire à leurs salariés, 27 % seulement des plus de cinq cents<sup>55</sup>. En l'état des sources statistiques, il est très difficile de déterminer l'origine – branche ou entreprise – de ces régimes. Les accords de branche instituant des dispositifs de protection sociale complémentaire peuvent plus ou moins fermer les marges de ma-

---

<sup>55</sup> Source : enquête Acemo « Pratiques salariales des entreprises en 2007 », Dares, cité par Hamon et Naboulet, (2010).

nœuvre des négociations pour les entreprises, ces marges étant nulles quand l'accord de branche définit complètement le dispositif et impose l'adhésion auprès d'un organisme assureur unique. À côté de ce cas extrême, on observe de multiples combinaisons entre le choix de la branche, celui de l'entreprise ou une complémentarité entre les deux (Hamon, Naboulet, 2010). La latitude décisionnelle des employeurs concerne d'autres dimensions que celle du niveau de négociation : contrat à adhésion obligatoire ou non des salariés (dans ce dernier cas, il n'y a plus d'exonération sociale et fiscale) ; régime unifié ou différencié selon les catégories de personnel ; répartition de l'effort contributif entre l'employeur et les salariés. Ces différentes options ne sont pas neutres quant au degré de solidarité du régime collectif ainsi construit, notamment entre bas et hauts revenus, cadres et non cadres. Pour l'employeur, les enjeux de contrôle de la masse salariale à court et moyen terme sont également cruciaux dans les choix opérés. Les grandes entreprises cherchent à gérer la protection sociale en interne à la fois pour en optimiser les coûts aussi bien au niveau social, fiscal qu'économique que comme élément de leur politique de rémunération. « Les grandes entreprises, égoïstes et peu citoyennes, aiment bien ne pas mutualiser avec les autres, donc elles tirent sur leurs politiques patronales propres et pèsent, on le constate à chaque fois, sur les niveaux des accords de branche parce que si les accords de branche notamment de prévoyance sont supérieurs à ce qui se fait dans les entreprises, elles sont obligées de mutualiser. » (Responsable confédéral CGT) Ce qui peut être formulé comme l'a fait un juriste en droit social interviewé : « Faut que la branche reste petite car je serai maître chez moi. »

Pour ce qui concerne les branches, le bilan établi par la Dares en 2009 laisse apparaître une activité de négociation en matière de prévoyance et santé assez dynamique : plus de cent trente accords ont été soumis à l'extension. La majorité aménage les garanties existantes, notamment sous l'impact de la transposition de l'accord du 11 janvier 2008 (cf. encadré sur la PSC), la création de nouveaux régimes se poursuit. Le taux global de couverture par les branches reste cependant loin d'être général<sup>56</sup> : en 2010, environ deux cent quarante-cinq conventions collectives nationales ont instauré un régime de prévoyance au profit de leurs salariés. Parmi celles-ci, quarante-deux ont mis en place un régime de complémentaire santé. Ces régimes conventionnels couvrent environ 10 millions de salariés en prévoyance et 2,3 millions en santé. Sur ces deux cent quarante-cinq conventions collectives nationales, cent soixante-cinq désignent au moins un organisme assureur : 95 % désignent au moins une institution de prévoyance. En matière de santé, les mutuelles et les assurances sont désignées dans 30 % des cas et les institutions de prévoyance dans 79 %.

Même s'ils restent un champ de négociation secondaire, les accords d'entreprise portant sur la protection sociale complémentaire sont en progression constante depuis 2005<sup>57</sup>. Ceux abordant la prévoyance collective et/ou la complémentaire santé en constituent la composante la plus importante, les négociations d'entreprise sur les retraites supplémentaires restant très marginales. En 2008, 6,4 % des textes signés dans les entreprises abordent l'un, l'autre ou ces deux thèmes à la fois. Les entreprises négociant sur la PSC sont de taille moyenne ou grande : plus de 30 % des accords concernent des entités de plus de cinq cents salariés. Les complémentaires « santé » ont du mal à entrer dans le champ des négociations de branche, nombre de fédérations patronales considérant le niveau de l'entreprise plus pertinent. Il en va de même en matière de retraite où les accords de branche instaurant des régimes de retraite supplémentaire sont rares, ces régimes étant le plus souvent mis en place au niveau de l'entreprise.

La protection sociale complémentaire est un sujet spécialisé aussi bien pour l'administration – c'est pour cela que le ministère du Travail laisse la main à une commission dépendant de la direction de la Sécurité sociale<sup>58</sup>, la Comarep (Commission des accords de retraite et de prévoyance), pour

---

<sup>56</sup> Les données qui suivent sont issues des études réalisées par le CTIP pour son rapport d'activité 2010.

<sup>57</sup> Les éléments qui suivent sont issus du dossier réalisé par Hamon et Naboulet (2010) dans le bilan de la négociation collective de 2009.

<sup>58</sup> Au sein de la DSS, le bureau 3C « régimes professionnels de retraite et des institutions de protection sociale complémentaire » a pour mission la gestion des retraites professionnelles et complémentaires en lien avec l'Agirc et l'Arrco et le suivi de la protection sociale complémentaire. Ce suivi consiste notamment à exercer un contrôle de légalité sur les accords examinés par la Comarep et,

l'extension des accords portant sur ce thème – que pour les partenaires sociaux où interviennent des responsables spécialisés dans le domaine. Le dialogue social sur la PSC est original à deux titres. D'une part, le consensus entre les organisations patronales et syndicales se réalise autour du primat donné à la négociation sectorielle : les accords sont pris comme un ensemble non modifiable afin de ne pas en altérer l'équilibre. Dans la pratique, les membres de la commission, aussi bien patronaux que syndicaux, consultent régulièrement leurs représentants de branche afin de vérifier leurs intentions dans la signature d'un accord. D'autre part, ce dialogue s'appuie sur la notion de « mutualisation » qui prévaut sur l'intérêt de l'entreprise. Les organisations syndicales tentent de mener cette logique à son terme et, singulièrement, le patronat n'en fait pas un *casus belli*, voire pour une partie de ses représentants de branche, partage cette vision. Dernier point de consensus, significatif des relations professionnelles françaises, le maintien de clauses différenciées entre cadres et non cadres.

Sur des enjeux plus concrets, en revanche, comme la portabilité imposée par l'accord et la loi de modernisation du marché du travail, l'opposition patronale est vive. De nombreuses questions sont ouvertes par la mise en œuvre de ce droit : quel est le champ d'adhésion des fédérations du Medef ? L'accord est-il d'application directe ou doit-il être repris dans des accords de branche ? La portabilité s'applique-t-elle à tous les salariés quels que soient leurs contrats de travail ? Quel financement, car le choix est laissé ouvert entre la mutualisation de sa prise en charge ou un financement par l'ancienne entreprise du demandeur d'emploi ? Sur toutes ces questions, les instances faîtières du Medef passent la main aux fédérations professionnelles, les positionnements se révélant de ce fait divers. De la même manière, le caractère collectif et obligatoire des couvertures complémentaires est défendu par tous. Cependant, dans la période récente, on voit apparaître au sein du patronat, et malgré les incitations fiscales, des divergences d'intérêts entre le niveau de la branche et de l'entreprise (cf. *supra*).

La dernière particularité de la PSC tient à la présence d'un troisième acteur à côté des partenaires sociaux : les groupes de protection sociale. Leur influence est forte, notamment en matière de santé mais, de l'avis général de nos interlocuteurs, dépend de la maturité de la branche sur le sujet. La suspicion existe de collusion entre assureurs et négociateurs de branche, ce qui participe à la montée de la problématique de la transparence des procédures suivies pour la désignation des assureurs (cf. 2.2). Un danger dont les acteurs ont conscience est que les appels d'offre poussent à la concurrence sur la baisse des prix et provoquent ainsi un déficit des organismes assureurs. Dans la réorganisation en cours du marché de la PSC, le patronat des branches professionnelles pèse d'un poids important.

Pour cerner les types de logiques à l'œuvre au sein des branches professionnelles patronales et les évolutions dans leurs décisions en matière de PSC, il nous a semblé pertinent d'analyser deux cas de figures très contrastés : la branche des hôtels, cafés et restaurants (HCR) et celle de la métallurgie. HCR donne à voir comment les acteurs collectifs de la branche, et notamment l'acteur patronal, se saisissent de l'objet « frais de santé » dans le cadre d'une négociation professionnelle nationale engagée dans un contexte économique et de relations avec les pouvoirs publics très particulier. Le second exemple, celui de la métallurgie, montre qu'il existe des positionnements assez radicalement opposés en matière de PSC, ce qui laisse penser qu'il y a probablement des typologies possibles des rapports qu'entretiennent les employeurs avec la protection sociale en général et la négociation sur ce thème en particulier, qui seraient fonction de l'histoire spécifique des relations professionnelles dans ces branches, de leur composition industrielle, des types d'entreprises qui les constituent, etc. L'objectif n'est pas ici de présenter une approche comparative élargie qui mettrait en regard des typologies existantes de branches (Saglio, 1991) et choix en matière de protection sociale. Il s'agit plutôt de fixer quelques grandes lignes, au demeurant multiples, d'un état des modalités patronales d'appropriation des enjeux de la protection sociale, et la manière dont cette dernière cristallise certaines des principales questions qui se posent au patronat (notamment par rapport au paritarisme, aux responsabilités individuelles et collectives, aux nouvelles formes d'emploi...).

---

au-delà, à élaborer une doctrine de l'administration en la matière, afin d'éclairer les orientations prises par les partenaires sociaux dans la commission.

### 3.1. HCR : le choix du niveau national de branche

De novembre 2009 à octobre 2010, les représentants patronaux et syndicaux de la branche hôtels, cafés et restaurants (HCR) ont négocié la mise en place d'un régime professionnel « frais de soins de santé » pour les entreprises de leur champ conventionnel. Cet exemple montre la grande autonomie des acteurs patronaux vis-à-vis du Medef et de la CGPME, même s'ils sont tenus de s'adapter aux évolutions interprofessionnelles négociées par ces dernières<sup>59</sup>.

#### ***Des caractéristiques socioéconomiques favorables à la négociation***

Plusieurs caractéristiques importantes de la branche ont favorisé la négociation de la complémentaire « santé » au niveau national. La situation de l'emploi, d'abord, est marquée par des difficultés de recrutement de la part des entreprises et par un manque d'attractivité des métiers. En 2010, 50 000 offres d'emploi dans le secteur n'ont pas été satisfaites. La taille des entreprises, ensuite, se caractérise par une proportion importante de très petites entreprises : 90 % des 190 000 du secteur occupent moins de dix salariés selon le portrait national réalisé en 2008 par l'Observatoire des métiers de la branche. Par ailleurs, l'importance économique de ces entreprises – qu'il s'agisse de leur participation au PIB (2,8 % en 2008, *Ibid.*) ou de leurs liens avec deux activités stratégiques en France (le tourisme et les loisirs) – et les conditions de travail en vigueur ont contribué à favoriser la négociation d'une complémentaire « santé » au niveau de la branche HCR. Mais surtout, cette négociation a été déclenchée par la signature du « contrat d'avenir » entre la profession et l'État, en contrepartie de la baisse de la TVA dans la restauration.

#### **Une branche importante en termes d'emplois**

La branche regroupe l'essentiel des entreprises qui ont pour activité principale la restauration et/ou l'hébergement<sup>60</sup>. Comme d'autres, mais peut-être davantage, elle est ancrée dans le quotidien des Français. Cette dimension est loin d'être négligeable puisqu'elle contribue à donner à la branche HCR un statut particulier. Plusieurs caractéristiques en font par ailleurs une branche à part. D'abord, elle regroupe des entreprises très demandeuses de main-d'œuvre. Elle compterait entre 650 000 et 800 000 salariés<sup>61</sup>, ce qui en fait l'un des principaux secteurs employeurs en France. Ce dynamisme sur les marchés du travail et de l'emploi est par exemple l'une des raisons avancées par le gouvernement pour justifier la baisse de la TVA dans la restauration, baisse dont l'une des conséquences à terme est la signature, le 6 octobre 2010, de l'accord sur les « frais de santé ».

L'importance économique de la branche contribue à lui assurer une certaine écoute sur le plan politique. Pour mémoire, rappelons simplement que l'engagement présidentiel de Jacques Chirac en 2002 en faveur de la réduction du taux de TVA à 5,5 % dans la restauration reste l'un des engagements forts du candidat Sarkozy pour la campagne électorale de 2007. Cette proximité avec le pouvoir politique est à la fois une opportunité et une contrainte pour les acteurs du secteur. Pour les représentants des employeurs et des salariés, la présence de l'État, qu'elle passe par son administration au travers des négociations en commissions mixtes paritaires ou directement par les membres du gouvernement, a entraîné bien sûr l'obtention de la baisse de la TVA mais aussi la signature d'un « contrat d'avenir » qui engage les employeurs et leurs représentants sur une série de contreparties

<sup>59</sup> L'exemple n'est pas généralisable puisqu'il reste très dépendant du contexte particulier de la branche HCR, que cela soit en termes de profil industriel ou en termes de relations professionnelles (voir *infra*).

<sup>60</sup> Selon l'article 1<sup>er</sup> de la convention collective nationale de branche (30 avril 1997), la branche HCR réunit les hôtels avec restaurant, les hôtels de tourisme sans restaurant, les hôtels de préfecture, les restaurants de type traditionnel, les cafés tabacs, les débits de boissons, et deux professions soumises à des dispositions spécifiques, les traiteurs organisateurs de réception et les discothèques et *bowlings*. Elle exclut ainsi deux types importants de restauration, la restauration dite « rapide » et celle dite « collective ».

<sup>61</sup> L'importance de l'écart entre ces deux bornes reflète le caractère flottant et les frontières incertaines de la branche.

sociales. Ce contrat signé avec l'État a défini par ailleurs un agenda social, la surveillance de son déroulement et celle du respect des engagements patronaux.

Enfin, une dernière caractéristique fait le lien entre la mise en place d'une complémentaire « santé » et la situation propre à la branche HCR. Du point de vue social, cette branche a longtemps présenté plusieurs caractéristiques négatives. Sa mauvaise réputation sociale<sup>62</sup> a longtemps été patente. Les abus « passés » sont d'ailleurs reconnus par certains professionnels du secteur. En termes de travail dissimulé, HCR reste encore dans le trio de tête des secteurs les plus concernés, avec 21 % des infractions relevées en 2008 (contre 35 % pour le BTP et 15 % pour le commerce). De même, « l'emploi d'étrangers sans titre de travail représente plus de 17 % des infractions constatées dans le BTP, et presque 14 % dans les HCR »<sup>63</sup>. Les acteurs du secteur indiquent qu'ils ont la volonté de le normaliser, en prenant appui notamment sur les textes conventionnels négociés dans les années 2000 et surtout à la suite du contrat d'avenir.

### **Une particularité supplémentaire : six organisations patronales représentatives**

La branche HCR est, pour la partie patronale, une branche particulièrement fragmentée et dont les frontières sont pour le moins incertaines. Jusqu'en octobre 2010, pas moins de cinq organisations patronales différentes étaient reconnues représentatives dans la branche, et depuis la fin de l'année 2010, une sixième (le SNRTC, Syndicat national de la restauration thématique et commerciale) a été reconnue par l'administration du travail. Ont ainsi rejoint à la table des négociations : l'UMIH (Union des métiers de l'industrie hôtelière), le GNC (Groupe national des chaînes<sup>64</sup>), le Synhorcat (Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs), la Fagith (Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique) et la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie) – le SNRTC ayant une position encore incertaine à ce moment des négociations (voir tableau ci-après).

Pour la négociation de la complémentaire « santé », seules cinq organisations patronales ont participé aux travaux, le SNRTC n'étant pas encore reconnu représentatif à cette date. Ces cinq organisations patronales ont été très mobilisées sur le front des négociations sociales du printemps 2009 au printemps 2011. La chronologie des événements sur ces deux années permet de mieux comprendre comment la négociation sur les frais de santé s'inscrit dans le cadre plus général de la rénovation sociale de la branche. Cette mise en perspective peut s'articuler autour de trois temps forts :

- 2005 : les organisations syndicales et patronales négocient une prévoyance collective de branche.
- Avril à décembre 2009 : en contrepartie de la baisse de la TVA dans la restauration, les organisations patronales signent avec l'État un « contrat d'avenir » pour le secteur en avril 2009.
- Octobre 2009-octobre 2010 : la négociation sur les « frais de santé » débute avant la finalisation de l'avenant social. Elle durera un an. L'accord est étendu le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Au cours de ces différentes étapes, la capacité du camp patronal à établir une parole et une stratégie commune sera très variable. L'unité patronale est régulièrement mise à l'épreuve des négociations sociales parallèles et, notamment, de celles, compliquées et conflictuelles, de « l'avenant social n°6 » qui traduit en termes concrets les engagements du contrat d'avenir. Surtout, l'hétérogénéité du patronat d'HCR se retrouve au niveau des logiques d'adhésion, qui dépendent de marqueurs identitaires forts : patronat « indépendant », « patrimonial », de « chaîne » ou « capitaliste », « saisonnier »,

---

<sup>62</sup> À titre d'exemple, en 2003 et dans une revue à grand tirage (*Alternatives économiques*), le secteur est présenté comme un « Far West du social » et comme « un des secteurs les plus difficiles sur le plan des conditions d'emploi des salariés », qu'il conviendrait de « moraliser » (Duval G., 2003)

<sup>63</sup> <http://www.editions-tissot.fr/>

<sup>64</sup> Le GNC est une organisation syndicale patronale qui est adhérente de l'UMIH depuis 1994. Elle représente les grands groupes, les « chaînes », de l'hôtellerie. Malgré son adhésion à l'UMIH, le GNC dispose d'une signature et est une organisation patronale à part entière. Cette situation n'est pas sans poser, parfois, quelques difficultés à l'UMIH (voir *infra*).

« thématique »... Or, si chaque organisation est capable de maintenir une certaine unité en interne<sup>65</sup>, la logique de représentation de leurs intérêts respectifs contrarie l'émergence d'une représentation patronale collective dans le secteur. Les organisations interprofessionnelles ne semblent pas jouer de rôle unificateur et les différentes organisations patronales de la branche cohabitent plus qu'elles ne coopèrent. Pour autant, selon les objets de négociation, l'atteinte d'une parole patronale unifiée émerge au-delà des différences et des divergences. C'est le cas pour la négociation sur les « frais de santé ».

**Tableau 13. Les principales organisations patronales du secteur**

	Population principalement représentée <sup>66</sup>	Date de création (première forme)	Effectifs revendiqués	Nombre de salariés	Rapprochements	Adhésions
UMIH	TPE/PME, indépendants	1999 (1892)	80 000 entreprises		GNC rejoint l'UMIH en 1994	Membre du conseil exécutif du Medef CGPME
GNC	Hôtellerie Chaînes	1989	34 enseignes			GNC adhérent au Medef IDF
SNRTC	Restauration Chaînes	2005	1 470 établissements, 50 enseignes	35 000		
Synhorcat	PME, luxe, Île-de-France, chefs d'entreprises	Fin des années 1960 (1871-1876)	10 000 entreprises	100 000	Fédération des cafés-hôtels-restaurants indépendants (printemps 2010)	Medef CGPME
CPIH	Indépendants TPE	1971	21 000 adhérents	120 000		CGPME
Fagith	Entreprises concernées par la saisonnalité	1968				

### **La négociation de la protection sociale : de la prévoyance aux « frais de santé »**

Dans la branche HCR, les négociations qui aboutissent à la création d'un régime de « complémentaire santé » sont à mettre en perspective de celles qui se sont déroulées auparavant à l'occasion de la création du régime de prévoyance (1997-2005), et de celles qui ont eu lieu pour la préparation de « l'avenant social n° 6 » (juin 2009-décembre 2009).

Au moment de la signature de la convention collective nationale de la branche HCR, en 1997, le titre X de la convention envisage déjà la création rapide d'un régime de prévoyance<sup>67</sup>. En réalité, cette dernière ne sera effective que huit ans plus tard, au 1<sup>er</sup> janvier 2005. L'engagement reste en effet lettre morte durant plusieurs années et il faut attendre les négociations sur le temps de travail en 2004 pour que la question de la négociation d'un régime de prévoyance pour la branche réapparaisse sur l'agenda des responsables syndicaux et patronaux. C'est en effet avec l'avenant n° 1 du 13 juillet

<sup>65</sup> Les conflits pour la présidence de l'UMIH au printemps 2010 tendent à montrer que cette unité peut néanmoins être remise en question à l'intérieur même d'une organisation.

<sup>66</sup> Il s'agit d'une simplification réalisée pour résumer schématiquement le positionnement de ces différentes organisations patronales.

<sup>67</sup> « Les syndicats de salariés représentatifs et les organisations patronales représentatives s'engagent à ouvrir une négociation spécifique sur la prévoyance lors du premier semestre suivant la date d'application de la présente convention ».



2004, essentiellement consacré à la réduction du temps de travail dans la branche<sup>68</sup>, que les négociateurs patronaux et syndicaux se fixent comme nouvel objectif de mettre en place un tel régime « au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2005 ». Le régime de prévoyance est effectivement négocié rapidement, puis signé par l'ensemble des organisations de la branche le 2 novembre 2004. Le choix de créer un régime de prévoyance mutualisé pour toute la branche vise à « renforcer l'attractivité de la branche et [à] favoriser l'accès des salariés à des garanties de protection sociale complémentaire, sans considération d'âge, ni d'état de santé ». Son bénéfice n'est donc pas conditionné par la forme du contrat de travail : les apprentis, les « extra » et les salariés à temps partiel sont couverts au même titre que les salariés ayant des CDD ou des CDI. L'avenant désigne trois organismes assureurs pour l'ensemble des prestations qui relèvent des garanties capital-décès, incapacité, invalidité et un quatrième pour la garantie rente éducation. Une particularité du dispositif est la création d'un organisme gestionnaire qui chapeaute les organismes assureurs : HCR Prévoyance<sup>69</sup>. Six ans après la négociation du régime de prévoyance dans la branche, une nouvelle négociation est ouverte sur le volet « frais de santé ». Elle va s'articuler à la prévoyance pour donner à l'ensemble de la branche une identité forte autour de l'organisme HCR Santé, regroupant les deux volets de la protection sociale.

### **La négociation sur les « frais de santé »**

La négociation doit beaucoup à l'existence du régime de prévoyance, mais elle doit aussi énormément à la signature du contrat d'avenir qui présente, en avril 2009, l'ensemble des engagements patronaux vis-à-vis de l'État en contrepartie de la baisse de la TVA dans la restauration. En contrepartie de cette réduction et conformément au contrat d'avenir, les employeurs doivent baisser les prix d'un panier de produits, développer l'embauche, réaliser des investissements et améliorer les conditions de travail et de rémunération de leurs salariés. Sur ce dernier point, les employeurs doivent négocier avec les organisations de salariés un « avenant social », pour traduire concrètement cette partie des engagements du contrat d'avenir. La négociation de cet avenant sera mouvementée et compliquée. Elle aura même pour conséquence une crise interne au camp patronal, les acteurs patronaux se divisant en deux camps opposés : l'UMIH et le GNC, qui refuseront la signature de l'avenant, d'un côté, et la CPIH, la Fagith et le Synhorcat de l'autre, qui l'accepteront.

De manière assez surprenante, la négociation sur les « frais de santé », qui est pourtant menée en parallèle de la négociation conflictuelle de l'avenant social, va se dérouler dans un climat (relativement) calme. Durant ce cycle de négociation, en somme, la mise à l'épreuve de l'unité patronale est réussie alors même qu'elle échoue, dans le même temps, sur la négociation de l'avenant social. Prévue dès le mois d'avril 2009, cette négociation ne pose donc pas problème aux représentants patronaux et syndicaux, l'essentiel des conflits se concentrant ailleurs, sur l'avenant « social » et plus précisément sur les rémunérations et la prime « TVA »<sup>70</sup> dans la négociation de l'avenant social.

La négociation sur les frais de santé est lancée à l'automne 2009. Sans être totalement pacifiée, elle n'aboutit cependant pas aux mêmes déchirements entre acteurs que la négociation de la réduction du temps de travail (2001-2007) ou de l'avenant social (juillet 2009-décembre 2009). Plus encore, tous les acteurs, ce qui est exceptionnel pour la branche, signent le texte à la fin de l'année 2010 et tous se battent pour obtenir son extension au 1<sup>er</sup> janvier 2011, notamment contre les réserves de la Comarep. Pour expliquer ce climat, alors même que, par ailleurs et simultanément, les rapports entre les mêmes acteurs se dégradent dans le cadre de la négociation de l'avenant social, il faut revenir aux enjeux qu'elle constitue pour la branche. Pour les négociateurs, une complémentaire « santé »

---

<sup>68</sup> L'avenant n° 1 est titré « Durée et aménagement du temps de travail, congés payés, travail de nuit et prévoyance ». La négociation de la réduction du temps de travail dans la branche, particulièrement longue et difficile, occupera les négociateurs syndicaux et patronaux sur la quasi-totalité de la décennie 2000, puisqu'elle commence en 2001 et se termine en 2007, avec la signature de l'avenant n° 2 du 5 février 2007. En effet, l'avenant n° 1 de 2004 a été annulé par le Conseil d'État pour sa partie « temps de travail ».

<sup>69</sup> <http://www.hcrprevoyance.fr/>

<sup>70</sup> L'essentiel des points de ruptures concernaient les éléments de rémunérations directes, principalement les salaires (grille des salaires) et les primes (prime « TVA »), et pour ces dernières, les conditions de leur obtention par les salariés, notamment saisonniers.

doit pouvoir améliorer l'attractivité du secteur, objectif d'autant plus sensible que la branche peine à recruter et que trop d'offres d'emplois demeurent insatisfaites. Par ailleurs, les hausses de rémunérations ne suffisent pas à compenser le déficit d'image du secteur, et les conditions de travail restent difficiles (nuits, dimanches et jours fériés, coupures...). Ce constat partagé sur les contraintes fortes spécifiques à l'activité dans le secteur constitue une base de départ commune pour les négociateurs. Doter la branche d'une complémentaire « santé » doit pouvoir améliorer l'attractivité des emplois, tout en remplissant un engagement des employeurs vis-à-vis de l'État puisque, dans le contrat d'avenir, ces derniers avaient annoncé un effort sur l'embauche.

L'essentiel des réunions se déroule en « commission technique paritaire », c'est-à-dire sans l'administration, puisque l'État n'est représenté que lors des réunions en mixte paritaire. Les premiers temps sont consacrés à l'élaboration de l'appel d'offre, avec l'aide de trois avocats. Le document contient plusieurs dispositions particulières assez proches de celles adoptées pour le régime de prévoyance : une séparation entre gestionnaire et assureur, un principe de « guichet unique ». La procédure d'appel d'offre a été choisie pour au moins une raison, rappelée par l'un des responsables patronaux rencontré : « On aurait très bien pu décider à l'intérieur de notre régime de prévoyance, de mettre en place des frais de santé, sauf qu'on n'aurait pas eu d'appel d'offre, on n'aurait pas eu de lecture du marché, et nous, professionnels de la branche, on se serait peut-être fait rouler dans la farine par nos interlocuteurs ». Cette prudence marque une certaine mise à distance des groupes de protection sociale en même temps qu'elle souligne l'existence d'une communauté d'intérêts du côté des acteurs de la branche<sup>71</sup>.

Le 29 avril 2010, un accord collectif relatif à « l'organisation d'un appel d'offre en vue de la mise en place d'un régime complémentaire de frais de soins de santé dans la branche professionnelle des hôtels cafés restaurants », signé par l'ensemble des organisations syndicales et patronales<sup>72</sup>, précise les modalités pratiques de la diffusion de l'appel d'offre. Plusieurs points du texte, en amont, ont été au centre des discussions comme la mutualisation de la portabilité, le montant de la couverture optique, l'importance de la pondération du critère « prix » dans le choix des organismes assureurs. Pour ce qui concerne la portabilité, le compromis se fera finalement sur la proposition d'une période d'essai de trois ans pour l'accord afin de mieux connaître le coût réel de la portabilité mutualisée, notamment dans un secteur particulièrement exposé à l'emploi atypique<sup>73</sup>. Cette échéance coïncide avec celle de la renégociation en 2012 de l'ANI de 2008. Pendant la période d'observation, les employeurs pourront aussi mesurer les effets de la mesure en termes de fidélisation de leurs salariés.

Le 9 juillet 2010, date de clôture de l'appel d'offre, vingt-six dossiers sont retenus, déclenchant un vaste mouvement de pressions et d'influences sur les négociateurs. Finalement, le choix portera sur les mêmes groupes de protection sociale que ceux qui avaient déjà en charge le régime de prévoyance dans la branche, sauf un.

### **Les garanties et la portabilité des droits dans l'accord**

L'accord couvre la quasi-totalité des salariés de la branche<sup>74</sup>. Il présente plusieurs caractéristiques importantes. Tout d'abord, il est obligatoire, aussi bien pour les entreprises que pour ses salariés, une fois qu'elle a mis en place le régime. Ensuite, la « portabilité des garanties du régime conven-

<sup>71</sup> Bien que le « nous » qui désigne les « professionnels de la branche » ne concerne *a priori* que les seules organisations patronales...

<sup>72</sup> À l'exception du GNC qui, d'après l'un des interlocuteurs patronaux rencontrés, aurait quitté assez tôt la table des négociations après s'être assuré que les dispositions nationales ne viendraient pas remettre en question les régimes préexistants dans les grandes entreprises adhérentes. Ce point a d'ailleurs fait l'objet, entre autres, de quelques complications au moment de l'examen de l'accord par la Comarep.

<sup>73</sup> « En mutualisant la portabilité de nos droits, et en ayant 25 % de nos salariés qui sont précaires, du style des saisonniers, c'est quelque chose de lourd. Là-dessus même les institutions avancent le doigt mouillé, elles ne savaient pas le chiffrer. Il y en avait qui donnaient des chiffres à 5 % et d'autres à 8 % du régime... » (Responsable patronal)

<sup>74</sup> À l'exception des contrats « d'extra » et des CDD de moins d'un mois, puisque la mutuelle ne devient effective qu'à l'issue du premier mois de travail.

tionnel obligatoire de frais de santé » est mise dans l'accord « au titre de l'article 14 de l'ANI du 11 janvier 2008 ». En termes de durée, les salariés peuvent bénéficier du régime complémentaire pendant un nombre de mois équivalent au temps passé dans l'entreprise, avec une limite de neuf mois, ce qui correspond aux termes de l'ANI. Enfin, le régime « frais de santé » est financé à part égale par les cotisations employeurs et salariés. Il s'agit autant d'équité et d'égalité que de répartition du pouvoir entre les acteurs. En effet, comme le souligne l'un des négociateurs, une asymétrie au niveau de la répartition de l'effort de cotisation aurait impliqué un transfert de légitimité et de pouvoir important à l'acteur le plus impliqué dans le financement.

Depuis la décision gouvernementale de baisse de la TVA, les organisations patronales de la branche HCR se sont retrouvées dans l'obligation de négocier des accords collectifs améliorant la situation salariale du secteur. Malgré le consensus qui s'est établi pour la négociation d'une complémentaire santé, la division au sein du camp patronal reste la règle. Des rapprochements ont pu être envisagés – par exemple entre le Synhorcat et la CPIH – mais ils s'avèrent très contingents de la recherche d'alliances ponctuelles au cours des négociations récentes sociales. L'arrivée d'une sixième organisation patronale représentative confirme cette impression de dispersion. Quant aux liens entretenus par ces organisations avec le Medef ou la CGPME, ils semblent tout aussi ponctuels. Durant la négociation, les contacts avec les organisations faïtières n'ont été que très occasionnels : « il n'y a jamais personne du Medef qui négocie avec nous par exemple » (responsable patronal de la branche). Plus généralement, les relations directes, quand elles ont lieu, se limitent à des points précis, techniques, et non pas politiques : « quand il y a des questions très pointues, les juristes de [notre organisation] se tournent vers le Medef, mais on est quand même très, très, très autonomes » (responsable patronal de branche).

### **3.2. La métallurgie : une PSC décentralisée du fait de la stratégie patronale**

La branche de la métallurgie est la branche la plus importante en termes de poids économique de ces activités. C'est aussi celle qui regroupe le plus de salariés : avec 1,7 millions, elle concerne environ 15 % des salariés relevant du champ de l'Unedic. C'est enfin la branche la plus large du point de vue des activités qu'elle recouvre : activités minières, sidérurgie et transformation des métaux telles que l'industrie automobile, la construction navale, l'aéronautique, l'électronique... Ses 45 000 entreprises représentent plus de la moitié de l'industrie manufacturière. Les types d'entreprises qui la composent sont extrêmement variés, allant de *holdings* multinationales à de petites entreprises en position de sous-traitance. Plus de 70 % des entreprises de la métallurgie ont moins de cent salariés et, de ce fait, la moitié de ces salariés travaillent dans des entreprises où les organisations syndicales sont absentes.

Ces spécificités ont bien sûr des conséquences en matière d'organisation des relations professionnelles de la branche. La négociation collective s'y s'exerce à la fois au niveau national et au niveau territorial, le plus souvent départemental : 76 conventions collectives territoriales (CCT) correspondent chacune à un espace géographique, social et économique propre pour les personnels non cadres. Une convention collective nationale (CCN) règle le statut des ingénieurs et cadres. De plus, depuis les années 1970, un certain nombre d'accords nationaux de branche (AN) ont été signés sur des thèmes spécifiques. Cette forme de régulation conventionnelle originale s'est forgée historiquement comme le résultat de l'histoire économique du secteur, notamment de ses besoins d'emplois, et de l'histoire singulière de ses organisations patronales, histoire propre mais aussi histoire au sein du patronat.

**Des relations professionnelles particulières pour une organisation patronale singulière<sup>75</sup>**

Le rôle joué par les conventions collectives varie suivant les branches (Jobert, 2003). Dans certaines, elles exercent une fonction organisatrice et unificatrice centrale, créant une véritable proximité de situation salariale et sociale dans les entreprises du secteur (pétrole, banque). Dans d'autres, à l'opposé, elles se contentent essentiellement de reproduire les prescriptions légales, laissant aux employeurs une grande latitude de gestion sociale. Les conventions collectives de la métallurgie se situent entre ces deux situations polaires. Comme dans d'autres branches d'activité, les négociations collectives se sont d'abord déroulées au niveau territorial, traitant souvent séparément les différentes catégories de personnel (ouvriers, employés, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres). Dans les années 1950-1960, les autres grandes branches se sont progressivement regroupées au niveau national et beaucoup ont supprimé les différenciations professionnelles. Il en va autrement pour la métallurgie où les conventions collectives territoriales (CCT) perdurent mais ces textes ne constituent pas nécessairement des références décisives pour fixer les différents éléments du statut des salariés. De fait, ce sont surtout les salariés des PME qui en sont les principaux bénéficiaires. Les textes territoriaux laissent la place pour le développement de stratégies propres aux acteurs sociaux des grandes entreprises. Ce ne sont donc pas les mêmes niveaux de négociation qui sont pertinents pour tous les salariés.

L'histoire de la construction de la représentation patronale de la branche explique largement cet état de fait. L'UIMM est une union de fédérations professionnelles (treize) traitant des questions techniques et économiques et de chambres territoriales (soixante-dix-huit) regroupant les différentes activités de la métallurgie présentes sur un bassin d'emploi. Industrie stratégique, présente sur l'ensemble du territoire et regroupant de grandes entreprises donneuses d'ordre pour de nombreuses PME de la même branche, elle est naturellement concernée par l'organisation des bassins de main-d'œuvre. Sa structuration a donc privilégié le niveau départemental pour les conventions collectives mais aussi pour les instances paritaires. L'étendue des activités couvertes, la complexité et la redondance de ses structures la placent ainsi presque naturellement dans une logique interprofessionnelle. Elle a de fait longtemps joué un rôle décisif dans les orientations de CNPF. Cependant, contrairement aux autres fédérations patronales, l'UIMM n'a qu'un rôle social et de *lobbying* auprès des pouvoirs publics, les organisations économiques patronales de la métallurgie étant distinctes de cette structure. Au niveau de la branche, elle reste opposée à une centralisation des positions, se retranchant derrière l'autonomie de ses fédérations et chambres : le discours favori des responsables nationaux est, selon les syndicats, « nos adhérentes n'en veulent pas » ou « on n'a pas de mandat ». Pour autant, elle se montre capable d'intervenir au niveau national si l'intérêt de ses membres l'exige.

Les organisations syndicales du secteur se fixent pourtant très tôt comme objectif de disposer d'une convention nationale unique, incluant l'ensemble des personnels employés dans le secteur. L'opposition résolue et récurrente des employeurs empêche la réalisation de cet objectif et le maintien d'importantes marges d'autonomie locale. Seules quelques conventions dans certaines industries (aviation) ou sur des bases territoriales (Marseille, région parisienne) sont conclues avant la Seconde Guerre mondiale. La perspective la plus sérieuse de réaliser l'objectif syndical a lieu en 1947. S'appuyant sur la situation politique favorable et les mouvements de grève, les fédérations des métaux de la CGT et de la CFTC contraignent l'UIMM à ouvrir des négociations nationales. Les changements politiques et la division syndicale qui surviennent font échouer les négociations.

Il faut attendre l'après-68, et l'évolution générale que connaissent les relations contractuelles à l'époque, pour que naisse la première forme de convention collective nationale de la profession : l'accord national du 8 décembre 1969 fixe désormais le statut des personnels d'encadrement, ingénieurs et cadres. Les conventions territoriales restent la règle pour les autres personnels sans pour

<sup>75</sup> Nous ne reprendrons pas ici l'histoire de l'UIMM largement étudiée par les historiens, que ce soit au niveau national (Fraboulet, 2007) ou local (Vernus, 2002), ni d'ailleurs de son rôle précurseur, voire longtemps dominant dans la protection sociale. Nous nous limiterons à mettre en perspective la stratégie de cette organisation vis-à-vis de la négociation collective.

autant empêcher pour ces derniers, à partir des années 1970, l'émergence d'une négociation nationale. Déjà, en janvier 1967, l'UIMM avait accepté l'ouverture de discussion au niveau national sur la durée du travail, sans pour autant aboutir à un accord<sup>76</sup>. Des accords nationaux, sur des thèmes précis, vont être conclus dans les décennies suivantes. L'accord le plus marquant est l'AN du 10 juillet 1970 sur la mensualisation du personnel ouvrier, car il va contraindre les négociateurs des conventions territoriales à renégocier à leur niveau afin d'appliquer les nouvelles règles et d'unifier le statut des ouvriers et des ETAM. On assiste alors à une harmonisation progressive autour des minima prévus dans l'accord de 1970.

Les thèmes des accords nationaux ont pour effet principal de donner une base commune à la négociation décentralisée. Il s'agit d'une dynamique conventionnelle originale. Les accords nationaux ont, en effet, deux objectifs : pour certains, homogénéiser certains éléments des CCT, plus efficacement traités au niveau national comme les classifications, avec l'AN du 2 juillet 1975 qui prévoit le passage des grilles Parodi aux critères classants, afin de promouvoir une politique de main-d'œuvre cohérente ; pour d'autres, spécifier dans la branche des mesures législatives ou des accords interprofessionnels que les CCT ne peuvent prendre en charge directement (formation professionnelle avec l'AN du 11 avril 1973 ou emploi avec l'AN du 25 avril 1973). Seuls les salaires, exclusion faite depuis 1978 de la prime d'ancienneté, restent du domaine exclusif des négociations décentralisées.

L'UIMM n'a pourtant à aucun moment fait le choix d'unifier les statuts des salariés dans le cadre d'une convention nationale unique comme elle l'a accepté pour les cadres. Malgré le maillage réalisé par les conventions collectives territoriales et la multiplication d'accords nationaux dans la branche, elle se refuse à la négociation de textes engageant fortement les employeurs, tout spécialement au niveau national. Dans les entreprises les plus syndiquées, les luttes permettent l'obtention d'avantages significativement plus élevés que ceux contenus dans les conventions territoriales, avantages dont les syndicats obtiennent parfois la généralisation dans la convention concernée. Une stratégie de balancement entre accords d'entreprise et négociation territoriale, assumée par les organisations syndicales du secteur, vise à contourner les réticences patronales à négocier au niveau central (Dufour, Hege, 2001). La doctrine de l'UIMM reste celle d'un principe de subsidiarité où elle « recommande de ne pas signer au niveau le plus élevé ce qui peut être négocié avec la même efficacité et de façon plus pertinente à un niveau plus proche de la réalité des entreprises, sauf bien sûr si le problème excède les capacités de ce dernier niveau »<sup>77</sup>. Manifestement, la protection sociale complémentaire, malgré les besoins de mutualisation qu'elle nécessite, ne semble pas pour l'organisation patronale excéder le niveau territorial.

### ***Le refus patronal d'une négociation de la protection sociale complémentaire centralisée***

Contrairement à la formation professionnelle où elle a pris une position hégémonique notamment par rapport aux fédérations qui la composent (cf. chapitre 4), l'organisation patronale de la métallurgie a choisi de laisser la protection sociale complémentaire dans le champ des négociations collectives territoriales. L'UIMM est pourtant la fédération patronale la plus anciennement impliquée dans la question des retraites avec sa Caisse des Forges. Cette caisse traversera les différentes législations – loi de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes, celle de 1930 sur les assurances sociales – obtenant à chaque fois de pouvoir se substituer au nouveau régime. C'est aussi une fédération dont l'affiliation aux institutions paritaires de retraite complémentaire est précoce et assortie d'un investissement dans la prévoyance des cadres dès 1947. Le patronat de la métallurgie crée le groupe Malakoff qui regroupe des institutions paritaires du secteur autour des retraites complémentaires et de la prévoyance. Pourtant, jusqu'à la fin des années 1980, on relève un immense manque en matière de protection sociale complémentaire : seules quatre CCT instaurent une couverture de

<sup>76</sup> Le premier AN signé sur la durée du travail sera celui du 23 février 1982 sur l'application de l'ordonnance de 1982 sur les 39 heures.

<sup>77</sup> Document UIMM, *Nous engager pour les entreprises industrielles*, mars 2010.

prévoyance mutualisée à l'échelon territorial. Deux d'entre elles relèvent d'ailleurs plutôt de la recommandation, puisqu'aucune obligation n'impose à l'employeur de mettre en place un régime de prévoyance (Pas-de-Calais et Gironde/Landes). Il n'y avait aucune négociation sur des complémentaires « santé ». Pourquoi ce choix ?

L'émergence d'accords nationaux comme support d'une politique générale de la métallurgie s'est produite, bien sûr, sous l'impulsion des négociations interprofessionnelles et des incitations législatives. Elle est également le résultat de la volonté des adhérents de l'organisation patronale d'avoir des directives nationales pour orienter les négociations territoriales. Avec le développement de la contractualisation des relations sociales, le patronat local des petites entreprises s'est senti démuné face aux revendications des organisations syndicales. Au travers de recommandations envoyées aux chambres territoriales, l'union a ainsi renforcé son rôle d'encadrement et d'orientation de la négociation. L'inconvénient des négociations en cascade que produit leur décentralisation est d'être source potentielle d'alourdissement des coûts salariaux pour l'employeur. Or, ce risque est très présent en matière de PSC, ce que ne compensent pas les avantages en matière de gestion de la main-d'œuvre. De longue date, les grandes entreprises ont toutes intégré cette dimension dans leur gestion des ressources humaines. En tant que donneuses d'ordre, elles n'ont aucun intérêt à ce que la protection sociale complémentaire se développe dans la branche, augmentant donc les coûts du travail de leurs sous-traitants.

La volonté politique générale de l'UIMM reste donc de renvoyer au niveau territorial les négociations concernant la prévoyance. La seule limite à la dispersion des lieux et des contenus de négociation réside dans les recommandations que la fédération propose à ses chambres territoriales. Les négociations en matière de « complémentaire santé » sont explicitement renvoyées au niveau de l'entreprise. La plupart des grandes entreprises du secteur ont mis de tels régimes en place, où la conception patronale repose le plus souvent sur une logique individuelle, avec la généralisation de systèmes optionnels, une forte différenciation des régimes entre l'encadrement et le reste du personnel et des paiements forfaitaires et non proportionnels aux rémunérations. La difficulté pour les organisations syndicales est que, si l'initiative patronale fait défaut, elles disposent de peu de moyens de pression pour débloquer la situation, la construction d'un rapport de force sur ce seul champ étant délicate.

Depuis 2006, à l'initiative de la CFDT, la FGMM-CFDT et la FTM-CGT<sup>78</sup> se sont rapprochées pour tenter de peser sur la politique de l'UIMM et élaborer des propositions minimales communes en matière de prévoyance dans le but de l'ouverture de négociations nationales. Les organisations syndicales avaient déjà obtenu que soit inséré, dans l'accord national de branche du 26 février 2003 sur la santé et la sécurité au travail, un article invitant à l'instauration d'une « participation des entreprises à un régime de prévoyance en faveur des salariés non cadres ayant plus d'un an d'ancienneté lorsque cette participation n'existe pas », sans plus de précision sur les modalités de mise en place. Malgré la tenue de négociations dans la quasi-totalité des territoires, une quinzaine d'accords seulement avaient été signés fin décembre 2006. S'appuyant sur cet article et sur leurs propositions communes pour relancer la dynamique de négociation, les fédérations métallurgies CFDT et CGT ont tenté, sans succès, d'infléchir la position de l'UIMM et d'obtenir l'ouverture de négociations au niveau national. Avec la CFTC et la CGC, elles ont cependant obtenu la création d'un groupe technique paritaire sur le suivi des négociations territoriales (voir encadré). Il est intéressant de noter que si l'UIMM reste fermée à toute négociation sur les frais de santé et limite au maximum celle sur la prévoyance, elle a proposé aux organisations syndicales d'ouvrir des négociations nationales sur l'épargne salariale.

---

<sup>78</sup> FGMM : Fédération générale des mines et de la métallurgie ; FTM : Fédération des travailleurs de la métallurgie.

### **La négociation territoriale sur la prévoyance complémentaire dans la métallurgie<sup>79</sup>**

Malgré les demandes syndicales, l'UIMM a refusé d'ouvrir une négociation nationale sur la prévoyance. Elle a juste accepté d'engager les chambres territoriales patronales à négocier. Ses recommandations pour les négociations territoriales sont globalement les suivantes :

- Une cotisation minimale de 0,30 % du salaire minimum conventionnel du coefficient 190 ;
- Une prise en charge de la seule garantie « décès » ;
- Pas de recommandation d'institution de prévoyance ;
- Pas de cotisation des salariés ;
- Renvoi à la négociation d'entreprise pour améliorer le dispositif.

Les propositions communes élaborées par la CFDT et la CGT en 2006 prévoyaient quant à elles une cotisation de 0,60 %<sup>80</sup> à répartir entre l'employeur et le salarié, l'intérêt de la cotisation salarié étant de permettre le suivi de l'accord et la pérennité des prestations. Elles demandaient également la désignation ou co-désignation d'institutions de prévoyance pour gérer les régimes. Ce cahier des charges a été également signé par neuf institutions de prévoyance, soit les plus importantes du secteur.

Par ailleurs, un groupe technique paritaire prévoyance a été mis en place. Il s'est réuni trois fois entre novembre 2009 et février 2010, puis s'est arrêté du fait de la position de retrait de l'UIMM.

Au total, depuis 2003, trente-sept accords territoriaux de prévoyance, essentiellement décès, ont été signés. La très grande majorité reprend les recommandations de l'UIMM mais quelques-uns, comme celui conclu dans la métallurgie parisienne (0,30 % de cotisation employeur et 0,20 % de cotisation salarié sur la base du coefficient 215) ou de l'Isère (1 % de cotisation patronale pour couvrir le risque-décès) vont plus loin. Le vrai enjeu reste la prévoyance « invalidité », sur lequel le blocage patronal reste entier.

## **CONCLUSION**

La comparaison de la mise en place d'une protection sociale complémentaire dans la métallurgie et la branche HCR donne à voir la diversité des articulations possibles entre le niveau sectoriel, décliné nationalement ou territorialement, et celui des entreprises. Elle montre également la complexité des arrangements entre les « dispositifs associatifs » mobilisés, instances faïtières, représentants des intérêts des branches et de ceux des entreprises, éventuellement présents dans les négociations de branche. Dans la branche HCR, les acteurs patronaux font le choix, sous contraintes certes mais les acteurs de branche ne sont jamais totalement autonomes, de développer une « complémentaire santé » dans un cadre obligatoire et national, en prolongement de la prévoyance mise en place en 2005. À l'opposé, dans la métallurgie, la stratégie réitérée de l'UIMM en matière de santé et de prévoyance est d'éviter des négociations au niveau national : la prévoyance est renvoyée au niveau territorial et les frais de santé aux entreprises. Pour autant, comme pour d'autres champs des relations de travail depuis les années 1970, cette doctrine ne s'applique pas à l'épargne salariale pour laquelle l'union patronale propose aux fédérations syndicales du secteur d'ouvrir des négociations nationales. Dans les deux cas, on constate la volonté de ne pas interférer avec l'économie des régimes de PSC des grandes entreprises : au travers du refus du niveau national dans la métallurgie ; au travers d'une place spécifique directement réservée à ces entreprises au cours des négociations dans la branche HCR, en l'occurrence à leur représentant, le GNC. Le discours actuel un peu caricatural qui prête aux organisations patronales l'objectif de renverser la hiérarchie des normes et de centrer la négociation sur l'entreprise n'est pas confirmé de manière évidente. La pratique des né-

<sup>79</sup> Les sources d'information de cet encadré proviennent des documents fournis par la FGMM-CFDT et la FTM-CGT.

<sup>80</sup> Rappelons que la cotisation patronale pour les cadres est de 1,5 % de la rémunération.

gociations sur la PSC apparaît plus complexe et révèle le maintien d'un attachement patronal, pour partie au moins, à la logique de branche.

Quant à l'articulation des acteurs patronaux de branche aux instances interprofessionnelles du Medef, elle semble faible. Dans les deux branches, pour des raisons différentes qui tiennent à leur histoire et leur culture propres, une grande autonomie règne dans la détermination de leur stratégie en matière de protection sociale complémentaire. Les lignes directrices élaborées au sein des instances faîtières sont suffisamment souples pour ne pas interférer avec les choix stratégiques des acteurs patronaux d'autres niveaux. Cependant, les compromis passés avec les organisations syndicales au cours des négociations interprofessionnelles peuvent en retour mettre les acteurs patronaux de branche en porte-à-faux, comme c'est le cas avec la portabilité dans l'ANI de janvier 2008.

Depuis le milieu des années 2000, le Medef développe un nouveau discours sur l'efficience et la transparence au sein du système paritaire qui se traduit, à la fois, par une réévaluation de la place et des responsabilités du patronat dans la gestion des institutions concernées et dans des règles de gouvernance dictant la pratique paritaire des acteurs patronaux. Ces lignes directrices, nous l'avons vu, ont une fonction de cohésion interne importante. La tentative actuelle d'en faire les règles générales de fonctionnement du paritarisme au travers de la négociation avec les acteurs syndicaux parachève l'imposition de la vision patronale à l'ensemble de la protection sociale, confirmant l'influence dominante de l'acteur patronal dans ce domaine.

### **Encadré méthodologique**

L'étude sociologique de la stratégie du CNPF/Medef vis-à-vis de la protection sociale a été entreprise classiquement au travers d'entretiens complétés par la collecte de documents d'actualité sur le thème. La construction de l'enquête et l'analyse de l'objet ont eu comme ossature les connaissances antérieures des auteurs en matière de relations professionnelles, notamment de négociation collective, et de gouvernance de la protection sociale.

Au niveau interprofessionnel, nous avons rencontré des responsables en charge de la protection sociale au sein du Medef. Des entretiens ont également été réalisés avec les responsables confédéraux de la protection sociale dans les principales organisations syndicales de salariés. En complément, nous avons interviewé d'autres acteurs concernés, à un titre ou à un autre, par la gestion paritaire de la protection sociale complémentaire (direction de la Sécurité sociale du ministère de la Santé, CTIP, juriste en droit social).

Nous avons procédé de la même manière pour ce qui concerne les deux branches présentées dans le chapitre : interlocuteurs des fédérations patronales et syndicales concernées. Pour la branche HCR, nous avons pu avoir des entretiens avec l'ensemble des acteurs sectoriels. Pour ce qui concerne la métallurgie, malgré nos demandes, nous n'avons pu rencontrer les responsables de l'UIMM dans les délais prévus pour l'enquête. Les éléments concernant cette branche proviennent donc d'un travail de documentation et des sources syndicales.



## Chapitre 4

# PARITARISME DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET DYNAMIQUE RÉGIONALE DU SYSTÈME DE FORMATION : DE L'UNITÉ APPARENTE À LA FRAGMENTATION DES FIGURES PATRONALES

---

La formation professionnelle, et plus particulièrement la formation professionnelle continue, ont fait l'objet dans les vingt dernières années d'un grand nombre d'études et de recherches portant sur la constitution de ce domaine économique et social et sur son mode de fonctionnement<sup>81</sup>. Celles-ci se sont intéressées à l'émergence de la formation professionnelle comme bien public en identifiant notamment les groupes porteurs (Tanguy, 1998, 1999), ainsi qu'à l'analyse historique des moments fondateurs du système de négociation collective qui lui est attaché (Vincent, 1997 ; Nallet, 1991) ou encore aux conditions d'émergence des enjeux qui s'y sont succédé et à la place prééminente qu'y a occupé le patronat (Dubar, 1999). Elles se sont également centrées sur la caractérisation en tant que fragment néo-corporatiste du système paritaire particulier qui s'y déploie (Duclos, Mériaux, 1998 ; Mériaux, 1999) ainsi que sur l'analyse des processus de négociation et le contenu des droits négociés dans ce système (Luttringer, 1994, 2004 ; Tallard, 2005 ; Maggy-Germain, 1999, 2004 ; Lichtenberger, Merle, 2001). Enfin, un grand nombre d'entre elles ont approfondi les caractéristiques de la régionalisation de la formation professionnelle et ses effets tant sur le contenu des politiques de formation en région que sur le réseau d'acteurs traitant de cet objet (Lichtenberger, 1994 ; Berthet, 1999 ; Géhin, 2002 ; Verdier, 2002).

Ces recherches ne traitent pas centralement des organisations patronales mais celles-ci sont souvent abordées sous l'angle de l'analyse de leur rapport à l'État et des processus d'échange politique associés au système paritaire ou à la mise en œuvre des politiques publiques dans ce domaine (Brochier, Lecoutre, 2000 ; Tallard, 2004). Au delà du débat sur le processus de construction des normes (autonomie des « partenaires sociaux » / co-construction État-« partenaires sociaux »), elles font notamment apparaître d'une part, les organisations patronales de branche comme des instances de médiation ou d'intermédiation des politiques publiques, d'autre part, le bénéfice en termes de légitimité et de consolidation de leur appareil de formation que ces organisations pouvaient tirer de la délégation de gestion – directe ou indirecte<sup>82</sup> – de ce bien public qu'est la formation professionnelle et/ou de la mise en œuvre des politiques contractuelles de formation<sup>83</sup>. Par ailleurs, les analyses de la régionalisation de la formation professionnelle ont mis en évidence la difficulté de structuration des acteurs sociaux au niveau régional en particulier des acteurs patronaux (Casella, Freyssinet 1999 ; Vincent, 2002). Ces recherches n'ont donc abordé qu'indirectement la place de la formation professionnelle dans la structuration des organisations patronales. Toutefois, s'intéresser centralement à cet objet serait un champ trop large dans le cadre de cette recherche collective sur les vecteurs de l'action collective patronale dans laquelle la formation professionnelle n'est qu'un volet.

---

<sup>81</sup> La formation professionnelle continue a également donné lieu dans les dernières décennies à un grand nombre de rapports d'experts et de rapports parlementaires mettant notamment en cause les inégalités d'accès à la formation et le manque de transparence dans la collecte des fonds, la plupart ciblant le financement indirect des organisations syndicales et patronales que permettrait la collecte des fonds et en particulier la partie affectée au financement du paritarisme. Dans ce chapitre où nous nous centrons sur les processus de construction de la parole patronale, ce point ne sera pas spécifiquement abordé.

<sup>82</sup> La partie mutualisée de la collecte de la contribution formation est appelée directement par les organismes collecteurs dont le caractère paritaire est plus ou moins accentué, et les organisations professionnelles peuvent collecter la taxe d'apprentissage sous condition d'avoir conclu une convention cadre avec l'administration.

<sup>83</sup> On désigne généralement sous le terme de politique contractuelle de formation les contrats signés entre la puissance publique et les organisations professionnelles visant à encourager le développement de l'effort de formation des entreprises selon des priorités définies conjointement.

Pour restreindre l'angle d'analyse, il nous est apparu nécessaire d'étudier plus spécifiquement les modes de construction de la parole patronale dans le domaine. Après avoir tiré quelques enseignements de ce que notre enquête nous livre sur les processus d'élaboration des positions (1.), nous avons focalisé nos analyses sur des évolutions observables dans la dernière période. Pour saisir ces mouvements, nous avons choisi deux clés d'entrée, la négociation de l'accord de 2009 (2.) et une analyse fine de la place des acteurs patronaux dans une dynamique régionale (3.). Cet accord, s'il se place dans la dynamique de celui de 2003 est remarquable sur deux plans : il marque une rupture avec la logique statutaire et confirme le rapprochement entre les enjeux de formation et d'emploi en faisant entrer, sous certaines conditions, les catégories fragilisées sur le marché de l'emploi parmi les bénéficiaires du système (cf. encadré sur l'accord de 2009) ; il est significatif d'une volonté des pouvoirs publics d'augmenter leur contrôle sur les processus de négociation des normes et sur le système de financement. Son contenu n'est pas sans effets sur les dynamiques d'acteurs au niveau régional, y compris dans celles de région comme Poitou-Charentes où le dialogue partenarial était consolidé dès le début des années 2000<sup>84</sup>.

Pour aborder ces objets plus directement, nous sommes partis d'une part, de la façon dont le Medef lui-même définit ses missions dans le domaine de la formation professionnelle, d'autre part, des enseignements que l'on peut tirer en replaçant les négociations sur la formation professionnelle dans une dynamique de négociation plus large.

Pour les animateurs de ce domaine, ces missions sont au nombre de trois : négociation, gestion d'une partie du financement du système de formation professionnelle, service aux adhérents (conseils, information). La première se déroule clairement dans la sphère publique et se rattache au rôle de cet acteur patronal dans l'élaboration des règles. La deuxième ne ressort qu'en partie de cette sphère et se place également tout comme la troisième, qui y est complètement, dans une logique de développement interne qu'il s'agisse de conforter les moyens des fédérations professionnelles ou de développer les services rendus aux entreprises et par là de favoriser le développement de l'adhésion, notamment par l'intermédiaire des organismes collecteurs dont le Medef contrôle largement le fonctionnement (Mériaux, 1997).

Pour approfondir l'action sur la construction des normes, il est nécessaire de replacer les négociations sur la formation dans l'ensemble des négociations sur l'emploi à propos desquelles J. Freyssinet note après une analyse d'un demi-siècle de négociations : « Le patronat privilégie l'exercice d'une capacité de régulation autonome des partenaires sociaux dès lors qu'il en a l'initiative et qu'il s'estime capable d'en conserver le contrôle » (2010, p. 31). Cette observation nous paraît particulièrement heuristique, car elle permet de mettre en lumière comment tant dans son action au quotidien au niveau interprofessionnel et dans celle de ses principales fédérations, que dans la négociation de 2009 ou même dans son action régionale, le Medef tente de conserver cette capacité d'initiative et de contrôle et son rôle de pilote du paritarisme en maintenant l'unité au moins apparente de la parole patronale. Elle permet également de cerner la difficulté de maintenir cette stratégie, dans un contexte d'ébranlement des processus traditionnels de construction de l'unité, face aux velléités d'indépendance des autres acteurs patronaux tant à l'échelle nationale lors de la négociation de l'accord de 2009 que dans une configuration régionale particulière.

## **1. LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, UNE PAROLE PATRONALE LONGTEMPS UNIFIÉE AUTOUR DE L'ORGANISATION DOMINANTE**

Le dispositif de 1970-71 a consacré l'entreprise comme lieu d'expression et de prise en compte des besoins des entreprises et des attentes des salariés en matière de formation en assujettissant cette

---

<sup>84</sup> Les rapports du comité national d'évaluation de la régionalisation de la formation professionnelle avaient désigné au début des années 2000, la région Poitou-Charentes comme une des régions, avec le Nord-Pas de Calais, dotée d'instances de concertation particulièrement actives.

dernière à une contribution obligatoire au financement de la formation continue. Les quelques organismes collecteurs professionnels créés à cette occasion étaient rarement paritaires mais pour la plupart, des émanations des organisations professionnelles de branche. Ils avaient, sauf exception, essentiellement une fonction technique de gestion ou de conseil à l'élaboration de plans de formation ou encore de réponse ponctuelle à des demandes. Dans cette période, la régulation du système de formation professionnelle continue était considérée par certains auteurs comme fondée sur « un *deal* » dans lequel la mise en place et le contrôle par les partenaires sociaux de l'obligation de dépense s'échangeaient contre la liberté de mise en œuvre par l'acteur qui finance (l'entreprise), le paritarisme instauré par le dispositif de 1970-71 étant alors plus formel que réel (d'Iribarne, Le-maître, 1987). Certes, l'entrée en lice de la négociation de branche sur les priorités de la formation professionnelle par la loi de 1984 et les prérogatives nouvelles conférées aux CPNE<sup>85</sup> (commissions paritaires nationales de l'emploi) ont quelque peu modifié le paysage en donnant à ces institutions paritaires et professionnelles les moyens de participer à l'élaboration des politiques et aux choix des publics-cibles. Pour autant, la volonté maintes fois réaffirmée par les organisations patronales de garder le contrôle sur le plan de formation et le refus de sa négociation dans l'entreprise délimite clairement le champ des prérogatives de l'employeur, qui ne se partagent pas. De même, on peut clairement cerner les limites de la sphère du paritarisme dans la collecte des fonds de la formation : après avoir pendant deux décennies résisté au paritarisme des organismes collecteurs, lorsque celui-ci sera imposé par les pouvoirs publics en 1994, les responsables du CNPF et en particulier ceux de l'UIMM parviennent à convaincre le législateur de la nécessité de distinguer paritarisme de gestion assuré par délégation aux organisations patronales et paritarisme d'orientation auquel participent les organisations syndicales (Mériaux, 1997). C'est bien ce caractère complexe de l'enjeu « formation » qu'exprimait l'initiateur de la loi de 1971 lorsqu'il affirmait que celui-ci relevait tout à la fois du « domaine de la division irréductible » en ce qu'il touche aux prérogatives de gestion des directions d'entreprises et de celui des « convergences possibles » en termes d'attentes des salariés et de possibilités d'élévations des qualifications des salariés (Delors, 1976/1991). Pour lui, ce sont ces caractéristiques contradictoires, mais qui autorisent la recherche du compromis et du bien commun, qui justifient que la négociation d'un accord interprofessionnel précède l'adoption d'une loi qui en reprend plus ou moins complètement les dispositions. Pour les partenaires sociaux, cette place particulière de l'enjeu « formation » plaide pour la constitution de la formation en sphère de régulation essentiellement autonome et la célébration récente des quarante ans du paritarisme est venue rappeler leur attachement à ce système et à ses capacités d'adaptation. Le déroulement de la négociation de l'accord de 2009 en fait la démonstration (cf. *infra*, partie 2).

Dans la dynamique des analyses de J. Freyssinet, on peut donc s'interroger sur les moyens mis en œuvre par les organisations patronales pour conserver l'initiative et le contrôle de cette sphère de régulation. Ceux-ci se déclinent différemment selon les organisations patronales, le CNPF (puis le Medef) cherchant à assurer sa position hégémonique tant au niveau interprofessionnel que dans ses fédérations, tandis que la CGPME ou l'UPA essaient de cultiver leurs spécificités.

### **1.1. Le CNPF/Medef et les fédérations dominantes : maintenir un rôle de pilote du paritarisme**

Le Medef assure le secrétariat d'un certain nombre d'instances paritaires nationales et notamment du Comité paritaire national pour la formation professionnelle (CPNFP). Cet organe a été créé par les signataires de l'accord du 3 juillet 1991 – l'ensemble des organisations patronales et syndicales représentatives à l'exception de la CGT, non signataire de l'accord – dans le but d'améliorer l'information

---

<sup>85</sup> Les CNPE (commissions nationales paritaires de l'emploi) furent créées par l'accord interprofessionnel de 1969 sur la sécurité de l'emploi afin d'analyser, dans une période où émergeaient les premières restructurations, les évolutions de l'emploi dans les branches professionnelles et faire des propositions notamment en termes de stages de formation. Restées en sommeil dans les années 1970, elles seront réactivées sous l'appellation de CPNE puis de CPNEFP (commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation professionnelle) par l'accord interprofessionnel de 1983 et la loi de 1984, notamment pour le suivi des contrats d'apprentissage.

des salariés et des entreprises sur le contenu des accords<sup>86</sup>, de suivre leur mise en œuvre et de faire des propositions d'évolution des dispositifs. Il est animé par un secrétariat technique composé de quatre secrétaires techniques, issus à parité des deux collèges employeurs et salariés et un représentant du Medef en est le secrétaire. Lors de la célébration des quarante ans du paritarisme, il définissait ainsi la mission de cet organisme : « le rôle du CPNFP est de tisser des passerelles au delà des cadres professionnels nationaux ». De l'avis des négociateurs, cet organe a de fait un rôle majeur : « il a une grande importance, c'est là que vont être prises les grandes décisions sur les gouvernances totales du système, ce n'est pas très connu mais c'est là que naissent beaucoup de décisions paritaires ». Un des enjeux de la signature unanime de l'accord de 2003 était précisément l'intégration de la CGT dans cet organe de gouvernance du système garantissant ainsi sa présence dans le « club » des spécialistes assurant la pérennité du système paritaire de la formation professionnelle.

Au delà du secrétariat du CPNFP, le rôle de pilote dans l'animation de la vie paritaire tenu par le Medef s'appuie également sur le secrétariat d'une autre instance essentielle au fonctionnement du système paritaire, le Fond unique de péréquation (FUP) transformé en Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels avec l'accord de janvier 2009 (cf. *infra* 2.). Le FUP assurait la péréquation entre les fonds issus de la cotisation des entreprises relatives à la professionnalisation et ceux relatifs au congé individuel de formation, l'information sur l'utilisation des cotisations relatives à ces deux obligations ainsi que l'animation du réseau des collecteurs du congé individuel de formation.

Cette position de pilote est également revendiquée par ses principales fédérations dans leur branche d'activité et elle se retrouve également au niveau régional où le Medef assure le secrétariat de la Copire (Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi<sup>87</sup>). Ce rôle particulier est de plus en plus mal admis par les autres organisations patronales, en particulier la CGPME.

#### **1.1.1. Le Medef : construire une position hégémonique légitime**

Pour assurer sa position hégémonique sur la formation professionnelle comme sur d'autres thématiques, une des difficultés de l'organisation faîtière et plus particulièrement ici de sa direction de la formation, est de construire une position légitime, une position suffisamment consensuelle entre les branches tout en respectant leur autonomie, mais également qui prenne en compte les spécificités des entreprises et celles des territoires. Cette légitimité repose sur des mécanismes de concertation et sur la revendication d'une position de professionnel de la formation ou de la négociation sur la formation professionnelle pour les responsables de ce secteur politique.

##### *Une concertation formelle et une concertation informelle*

*La concertation formelle* s'est longtemps déroulée au sein de la commission éducation et formation professionnelle<sup>88</sup> qui regroupe des représentants des branches et des représentants des structures territoriales. Celle-ci était dominée jusqu'en 2007 par la fédération de la métallurgie et en particulier par son directeur de la formation (à partir de 1987) et également délégué général adjoint de cette organisation dès le milieu des années 1990. Celui-ci détenait une quinzaine de mandats au nom du Medef et/ou de l'UIMM dans des commissions tripartites traitant de l'éducation et de la formation (commission éducation-économie, Conseil supérieur de l'éducation...) et dans des organismes de formation comme l'Afpa. Il fut donc pendant près de vingt ans la « tête pensante » des organisations

---

<sup>86</sup> Une base de données de l'ensemble des accords signés dans les branches professionnelles sur la formation professionnelle gérée par le Centr'inffo a ainsi été mise en place.

<sup>87</sup> Instance créée par l'accord interprofessionnel sur la sécurité de l'emploi de 1969.

<sup>88</sup> Dans la nouvelle gouvernance du Medef mise en place en septembre 2010 à la suite du renouvellement du mandat de la présidente du Medef en juin 2010, la commission éducation formation a été dissoute au sein d'une nouvelle commission « marché du travail, emploi et formation » dont la présidence est assurée par celui qui présidait jusqu'alors la commission relations du travail et politiques de l'emploi. Cette nouvelle organisation prend acte du rapprochement entre les thématiques de l'emploi et de la formation professionnelle inscrit notamment dans les accords de janvier 2008 (modernisation du marché du travail) et janvier 2009 (cf. 2<sup>e</sup> partie).

patronales en matière d'emploi, de formation et d'éducation d'autant que l'UIMM adhérent également à la CGPME, il influençait aussi la position de cette dernière<sup>89</sup>. Cette situation d'expert et de « lobbyeur »<sup>90</sup> en matière d'emploi et de formation lui permettait d'imposer la défense des intérêts de l'UIMM comme étant celle du patronat dans son ensemble. Toutefois, dès 2005, l'arrivée à la tête du Medef d'une nouvelle équipe, plus portée par les territoires et les services que par l'UIMM avait commencé à modifier les équilibres au sein de la commission « formation ». Pour autant, le poids des différentes fédérations en termes de cotisations, d'expertise et de capacité de *lobbying* est resté un facteur déterminant dans l'établissement des équilibres au sein de la commission « formation » et a permis à l'UIMM de continuer de peser, fût-ce de façon moins hégémonique, sur l'élaboration de la stratégie patronale<sup>91</sup>.

*La concertation informelle* découle de la posture de professionnel de la formation tenue par les responsables de l'animation de ce domaine d'action. En amont, ils sont en liaison avec les services « formation » et « ressources humaines » de quelques grandes entreprises auprès desquelles ils testent – entre spécialistes – la pertinence de leurs propositions par rapport aux besoins des entreprises. En aval, après une négociation, ces responsables explicitent auprès des fédérations et des grandes entreprises le contenu de l'accord et les marges de manœuvre dans les négociations de branche ou d'entreprise, tandis que vingt-deux coordonnateurs régionaux emploi-formation font de même auprès des PME dans leurs régions.

### *Un outil professionnalisé*

L'organisme collecteur doté d'un conseil d'administration paritaire est théoriquement l'outil de la politique de la branche professionnelle dont les priorités sont définies dans les négociations périodiques des accords « formation », préparées au sein de l'instance paritaire qu'est la CPNE. De fait « le déséquilibre entre les capacités stratégiques des acteurs syndicaux et patronaux » induit une certaine « hégémonie de la pensée patronale » (Mériaux, 1999) au sein des CA et conduit à ce que le collecteur soit d'abord l'outil de la politique du Medef dont l'objectif dans les années récentes a été de professionnaliser ses administrateurs afin qu'ils traduisent dans la gestion les options politiques de leur organisation. Il s'agit, à travers le contrôle de la gestion du financement et la délégation de gestion, d'assurer un service de proximité susceptible de conforter l'adhésion, notamment vis-à-vis des PME. Au delà des collecteurs des branches professionnelles, le Medef gère depuis 1995 un réseau interprofessionnel Opalia ayant des antennes dans la plupart des régions.

#### **1.1.2. Les grandes branches : une position de référent**

Ces logiques de structuration se retrouvent au sein des branches dans lesquelles la politique est débattue au sein de leur commission « formation ». Dans les grandes branches, très structurées en matière de formation, toute la difficulté est de maintenir la légitimité en préservant l'équilibre au sein de fédérations assez hétérogènes adhérent tant au Medef qu'à la CGPME. Le bâtiment et la métallurgie offrent une configuration particulière car ces deux fédérations ont une politique de formation traditionnellement très structurée, due notamment à leur capacité à lever la taxe d'apprentissage et

<sup>89</sup> « Quand c'était l'UIMM qui menait le bal comme c'est le premier adhérent du Medef et le premier adhérent de la CGPME, il considérait qu'à lui seul il pouvait décider et qu'il représentait les deux, avec les personnalités fortes qu'on connaît et avec des compétences de premier niveau » [...] « il y avait une organisation qui dominait en termes de compétences, elle dominait largement, puisque le Medef n'était pas outillé, c'était l'UIMM qui était outillée sur ces choses-là » (entretien CGPME)

<sup>90</sup> « J'étais le principal « lobbyeur » de l'UIMM en matière d'emploi, de formation, d'éducation et de retraites. J'étais donc en contact avec les ministres, les députés, les sénateurs et tous leurs collaborateurs à l'Assemblée nationale et surtout les permanents des groupes parlementaires qui, comme vous le savez, ont une énorme influence dans la préparation des lois. [...] c'est notamment avec eux (les directeurs de cabinet et conseillers des ministres) qu'on a fait toutes les lois sur l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, le bac professionnel en trois ans.... » (extraits de l'interrogatoire de Dominique de Calan, par le juge Roger Le Loire, le 14 mai 2008, publiés sur le site d'information Médiapart).

<sup>91</sup> Le délégué général de l'UIMM a conduit la délégation patronale lors de la négociation de l'accord de janvier 2009.

ont une implantation territoriale forte liée à la présence de négociations de salaire à ce niveau, départemental ou d'arrondissement pour la métallurgie, régional pour le BTP.

*Du côté de la métallurgie*, au sein de l'UIMM dont nous venons de voir la place que cette fédération tenait dans la stratégie de l'organisation faïtière, c'est la légitimité de professionnel de la formation gérant un puissant appareil de formation, s'appuyant notamment sur de nombreux centres d'apprentissage et un réseau fourni d'associations de formation continue, qui a longtemps prévalu : au milieu des années 1990, tous les services « formation » des fédérations économiques ont été refondus dans la direction de la formation qui pouvait ainsi exercer un magistère dans ce domaine, d'autant qu'elle était le principal interlocuteur des pouvoirs publics tant en matière de réformes de la formation initiale que dans la politique contractuelle de formation en ce qui concerne la formation continue. Cette position lui a permis de consolider le service de proximité des nombreuses antennes territoriales du collecteur (Verdier, Brochier 1997). Dans ce contexte, où la direction de la formation détenait une forte expertise, les chambres syndicales territoriales, instances vivaces étant donné les négociations de salaire qui s'y déroulent et l'existence de commissions paritaires locales traitant de l'emploi et de la formation, étaient essentiellement destinataires des informations concernant les évolutions contenues dans les accords signés. La nouvelle gouvernance de cette fédération découlant de la crise de 2008 et la consolidation du fait régional portée par l'accord de 2009 ont eu des conséquences sur la structuration de ce domaine au sein de cette fédération afin de maintenir la prééminence professionnelle (cf. *infra*).

Les CFA du BTP forment 20 % des jeunes formés en alternance, et de nombreuses associations régionales traitent de la formation professionnelle continue. Aussi le BTP se vit-il comme un secteur référent en matière de formation. Quatre organisations patronales cohabitent non sans tensions, la FFB, la FNTP, la Capeb et la FNSCOP BTP, la première s'efforçant de maintenir son rôle de *leader* dans une branche d'activité couverte par trois conventions collectives (bâtiment plus de dix salariés, bâtiment moins de dix salariés, travaux publics) au contenu en de nombreux points similaires et où le paritarisme s'étend traditionnellement dans de nombreux domaines. En ce qui concerne la formation professionnelle, le Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage dans le BTP (CCCA) assure la collecte de la taxe d'apprentissage, la CPNE couvre l'ensemble du BTP et trois organismes collecteurs se partagent la collecte respectivement pour les entreprises de plus de dix salariés et moins de dix salariés et les travaux publics, un organisme paritaire assurant la coordination et la mise en œuvre des politiques.

La structuration de la FFB porte l'empreinte de la cohésion autour de l'attachement aux métiers : les entreprises adhèrent à une structure départementale et à une structure professionnelle et cette double logique est également présente dans les instances de direction et dans les commissions spécialisées comme celle de la formation qui regroupent des représentants des régions et des unions professionnelles. Toutefois, les premiers sont plus présents dans les négociations avec les pouvoirs publics, alors que les seconds traitent plutôt de l'évolution des référentiels des titres et cette référence au métier contribue à l'élaboration de compromis dans cette fédération où se conjuguent la présence de grosses entreprises *leader* du secteur et celle d'un grand nombre de PME dominantes dans cette activité.

Traditionnellement, les négociations de salaire, tant dans le bâtiment que dans les travaux publics, se déroulent au niveau régional et ce niveau de négociation a atteint une certaine consistance dans la mesure où des commissions paritaires régionales se réunissent régulièrement pour traiter des questions d'emploi et de formation (CPREF-BTP) et ces instances sont des interlocuteurs de la région et du rectorat (cf. *infra* 3.).

À la faveur des tensions fortes avec la Capeb nées de l'entrée dans l'arène d'un nouvel acteur, le collecteur des entreprises de moins de dix salariés (FAFSAB), l'organisation du système de collecte a connu de fortes mutations dans la décennie 1990<sup>92</sup> : en dépit des traditions de paritarisme, la prin-

---

<sup>92</sup> L'arrivée de la Capeb et sa volonté de construire une politique de formation appuyée sur un outil propre est venue perturber le jeu d'acteurs. Elle a alors abouti à des alliances paradoxales entre d'une part, la FFB et la CFDT qui, au nom de la cohérence du secteur,

cipale organisation patronale saura imposer, en s'appuyant notamment sur l'État et la politique contractuelle de formation, le passage au « modèle métallurgie » de délégation de gestion de la collecte et celui d'une vision sociale de la formation gérée par les organismes paritaires<sup>93</sup> à une vision où celle-ci devient un enjeu économique dont la maîtrise doit incomber aux seuls employeurs et à leurs représentants (Besucco, Tallard, Lozier, 1998). Aujourd'hui, les tensions entre la FNB et la Capeb sont en voie d'apaisement au nom de la défense des intérêts du secteur, comme le montrent les projets d'Opcas de la construction regroupant les trois Opcas. Mais celles-ci pourraient réapparaître dans le sillage des tensions entre le Medef et l'UPA.

Les responsables de l'activité « formation » de la FFB considèrent, tout comme ceux du Medef, que les organisations professionnelles ont vocation à avoir un rôle de pilotage du dispositif paritaire dans la mesure où ils y apportent les ressources et où ils assurent le secrétariat de nombreuses instances paritaires. Ce rôle sous-tend les modes d'intervention au sein du Medef et de la CGPME dans lesquels la FFB a longtemps eu une influence majeure au sein de leur commission « formation » respective.

Le Medef et ses fédérations les plus actives en matière de formation professionnelle ont donc mis en place les procédures de construction du consensus, susceptibles de parvenir à consolider une parole unifiée et hégémonique tant au niveau interprofessionnel qu'à celui des branches professionnelles. Parallèlement, dans ce domaine comme dans d'autres, les principales fédérations n'ont cessé de revendiquer des marges d'autonomie importantes dans leur négociation même si, *in fine*, les accords de branche innovent peu par rapport à l'accord interprofessionnel et/ou à la loi<sup>94</sup>. Pour répondre à ces velléités d'autonomie, l'organisation faïtière, sous la pression de l'UIMM, a tenté depuis le début des années 2000 d'obtenir dans les négociations la primauté des accords de branche sur les accords interprofessionnels. Ce fut une des causes de l'échec des négociations en 2001, et en 2003 comme en 2009, les organisations syndicales ont fait bloc pour maintenir la prééminence de l'accord interprofessionnel sur les accords de branche malgré le changement du contexte législatif<sup>95</sup> dans la dernière période.

## 1.2. La CGPME : une certaine osmose entre l'organisation et le collecteur

Adhérentes également au Medef, la FFB et l'UIMM constituent les deux principales fédérations de la CGPME. Aussi la politique suivie en matière de formation par cette organisation a-t-elle été longtemps définie par ces fédérations et s'écarterait-elle peu de celle du Medef, même si elle était formellement élaborée au sein d'une commission autonome composée des fédérations et des régions. L'arrivée d'une nouvelle direction au Medef a conduit à une modification du fonctionnement de cette commission (cf. *infra* 2.1).

Hormis dans la dernière période, l'essentiel de l'activité de la CGPME en matière de formation passe par le collecteur, Agefos-PME créé dès 1972 en tant que fonds d'assurance formation interprofessionnel et national pour les entreprises relevant de la CGPME. Si l'on se souvient que l'autonomie de la CGPME date de 1969 et la mise en place de la cotisation obligatoire de 1971, on comprend cette place prise par le collecteur dans la structuration de l'organisation, d'autant qu'il occupe la première place parmi les organismes de ce type dans la mesure où il assure la plus grande partie de la collecte lorsque celle-ci n'est pas dévolue à un Opcas de branche. Il est géré par un conseil d'administration paritaire au niveau national et au niveau de vingt-trois régions et les domaines

---

défendaient l'intégration du FAF.SAB dans l'Opcas en tant que section dévolue aux entreprises de moins de dix salariés et la Capeb et FO d'autre part, défendant l'autonomie du collecteur au nom de la spécificité des très petites entreprises notamment artisanales.

<sup>93</sup> Les CPNE conjointes du bâtiment et des travaux publics avaient délégué la définition de la politique de formation aux conseils d'administration des organismes collecteurs entre 1982 et 1992.

<sup>94</sup> Examinant les accords de branche sur la formation professionnelle des décennies 1980 et 1990, P. Guilloux (2000) a qualifié cette négociation de « dépendante » et mis en évidence le caractère fortement gestionnaire des accords signés et le faible niveau de contraintes qu'ils font peser sur les entreprises du fait du caractère très général des orientations adoptées.

<sup>95</sup> La loi de mai 2004 prévoit la possibilité pour les accords de branche de déroger aux accords interprofessionnels, sauf si ces derniers l'interdisent expressément. C'est précisément ce qui a été fait dans l'accord de 2009.

professionnels sont pris en charge par quarante sections professionnelles paritaires. Contrairement au réseau interprofessionnel du Medef, Agefos-PME est géré selon une formule de paritarisme intégral dont les responsables de la CGPME sont très fiers, tout en affirmant leur volonté de préserver la totale liberté de choix du chef d'entreprise dans la gestion du plan de formation, c'est-à-dire son opposition à toute négociation de ce plan. On retrouve là un réflexe commun aux PME de tenir les syndicats hors de l'entreprise au besoin en leur donnant du pouvoir dans des institutions paritaires externes. Cette gestion paritaire attache les représentants syndicaux à cet organisme et pour un des négociateurs syndicaux nationaux, les mandatés syndicaux ont tendance à oublier leurs mandats et à se comporter d'abord en « agefossiens »<sup>96</sup>. Le mode de fonctionnement de l'Agefos couplé sur celui des instances « formation » de la CGPME assure une certaine osmose entre les deux organisations et explique cette attitude : un séminaire annuel regroupe les responsables régionaux de la formation de la CGPME et, une année sur deux, cette réunion se double d'une journée paritaire qui est l'occasion de renouveler les mandats au sein de l'Agefos. De plus, les cumuls de mandats dans les deux organisations sont de règle : le président de la commission « formation » est en même temps secrétaire national de l'Agefos et président d'une structure régionale ; la plupart des responsables régionaux assurent également des fonctions de président ou de vice-président des structures régionales de l'Agefos.

Enfin, dans le domaine de la formation, la CGPME et l'Agefos agissent au nom de valeurs communes<sup>97</sup> : liberté de choix du chef d'entreprise, égalité d'accès des entreprises au fonds de la formation professionnelle quelle que soit leur taille, solidarité assurée par la mutualisation. Ces valeurs fondent l'attachement de ces deux institutions à la contribution légale et à deux critères d'action : les fonds doivent servir les besoins des entreprises et n'ont pas à se substituer à un traitement social du chômage, les fonds doivent être gérés paritairement. Ces critères seront à la base des propositions de la CGPME lors de la dernière négociation (cf. *infra* 2.).

### 1.3. L'UPA : La formation, premier acte d'existence de l'UPA en tant qu'acteur social

L'UPA obtient sa reconnaissance en tant qu'organisation représentative en 1983 et engage dans les mois qui suivent des négociations sur la formation qui aboutissent, le 5 mars 1985, à la signature d'un accord sur la formation continue des salariés des entreprises artisanales<sup>98</sup>. Cet accord prévoit une contribution de 0,15 % de la masse salariale. Sous la pression de l'UIMM, le CNPF et la CGPME, peu désireuses de voir arriver un nouvel acteur sur la scène sociale et *a fortiori* dans le système paritaire, arguent de leur absence à la négociation, pour s'opposer à l'extension de l'accord. Celle-ci ne sera obtenue qu'en 1988. Dans l'intervalle, le CNPF, s'estimant représentatif de l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille, propose que l'UPA participe aux négociations mais au sein de sa délégation et sans capacité autonome de signature. Toutefois, la même année, face au refus du gouvernement d'agréer un accord sur les conventions de conversion dans le cadre de l'assurance-chômage du fait que l'UPA n'avait pas été conviée à la table de négociation, le CNPF et la CGPME sont contraints d'accepter sa présence pleine et entière à toutes les négociations et sa participation aux organes paritaires.

L'UPA, tout comme les autres organisations, tente de construire une position unifiée au sein de sa commission « formation » dans laquelle siègent des représentants de ses trois composantes Capeb pour le bâtiment, CGAD pour l'alimentation, CNAMS pour les services. Si la Capeb est l'organisation unifiée du bâtiment, regroupant en son sein des sections professionnelles représentant les différents métiers, les deux autres comptent respectivement dix fédérations professionnelles arti-

---

<sup>96</sup> Pour certains responsables de la CGPME, l'Agefos est « un gros bébé qu'on gère ensemble ».

<sup>97</sup> Selon les circonstances, un même responsable peut affirmer que ces valeurs sont soit les valeurs de la CGPME soit celles de l'Agefos.

<sup>98</sup> Un accord sur la formation professionnelle des chefs d'entreprise artisanales prévoyant un dispositif mutualisé avait été signé en 1982, et les fonds d'assurance formation (FAF) chefs d'entreprises, créés à cette occasion, pouvaient intervenir pour les salariés.



sanales et dix fédérations du commerce pour la première et trente-sept fédérations professionnelles artisanales pour la seconde. Les animateurs du domaine de la formation à l'UPA se disent très soucieux de préserver le poids de ces composantes et des professions qui leur sont attachées dans la définition d'une politique de formation, mais, dans ce paysage très éclaté, seuls la Capeb et le conseil national des professions de l'automobile (CNPA) membre de la CNAMS – mais aussi du Medef et de la CGPME – ont véritablement une identité professionnelle, largement construite autour du métier, susceptibles de les armer pour contribuer à l'élaboration de cette politique. Si ces derniers privilégient le développement de leur collecteur (ANFA) et cherchent peu à influencer sur la politique de la CNAMS et par là de l'UPA, la Capeb joue un rôle prédominant dans la définition de la politique de la confédération artisanale en matière de formation, tout en étant très présente comme acteur du BTP tant dans les négociations que dans la collecte. Le mode de fonctionnement du collecteur vise clairement, encore plus que dans le modèle métallurgie classique, à favoriser l'adhésion : les statuts du FAF.SAB (Fonds d'assurance formation des salariés de l'artisanat du BTP), aménagés par accord au début des années 1990, prévoient la dévolution du service de proximité, donc du contact avec les entreprises, directement aux organisations patronales<sup>99</sup> et à leur déclinaison territoriale, le FAF.SAB n'assurant que la gestion administrative et financière.

Deux principes gouvernent la politique de l'UPA en matière de formation et son positionnement tout au long des négociations successives : l'attachement à l'apprentissage dans la formation initiale et la mutualisation dans la formation continue. Ses principes correspondent bien à l'identité professionnelle de l'artisanat et à son poids réel dans l'apprentissage, d'une part, et à son hétérogénéité et à la taille des entreprises, d'autre part. La mise en œuvre du premier n'a pas rencontré d'obstacles majeurs dans la mesure où la préférence pour l'alternance fait partie du credo patronal depuis le début des années 1980 et où l'UIMM, acteur de référence sur la formation, contrôle de nombreux CFA. Le second a longtemps heurté de front les positions d'une UIMM soucieuse de préserver l'indépendance des chefs d'entreprise dans l'utilisation du plan de formation et les intérêts de ses entreprises en prônant la fongibilité professionnelle entre les différents modes d'utilisation de la collecte plutôt que la mutualisation interprofessionnelle au sein d'une même collecte. Dans cette période où l'UIMM dominait tant le Medef que la CGPME, l'UPA, minoritaire et soucieuse de ne pas briser la façade de l'unité patronale a tenté de maintenir au maximum la mutualisation pour les entreprises relevant de son champ.

L'initiative et le contrôle du CNPF-Medef sur la sphère de régulation de la formation professionnelle continue (FPC) ont été assurés à travers une position de pilote de la vie paritaire appuyée sur la maîtrise d'un certain nombre d'organes centraux au fonctionnement de cette sphère. Le poids de l'UIMM et de la FFB au sein du Medef et de la CGPME assurait l'unité de la partie patronale, l'UPA ne pouvant remettre en cause cette hégémonie fondée sur une forte expertise sous-tendant une logique d'influence bien ancrée. Toutefois, cet édifice centralisé allait révéler sa fragilité avec l'effondrement de son pilier central.

## **2. FORMATION PROFESSIONNELLE ET DYNAMIQUE NATIONALE : RETOUR SUR LA NÉGOCIATION DE L'ACCORD DE 2009**

La négociation de l'accord de janvier 2009, qui s'ouvre fin septembre 2008, prend place dans un contexte particulier du point de vue de son calendrier. D'une part, il se situe dans une double dynamique de négociation posée par les partenaires sociaux : les négociateurs de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 avaient convenu, dans l'article 28 de cet accord, de tirer un bilan de sa mise en œuvre après cinq ans afin d'examiner les éventuelles évolutions nécessaires ; l'accord sur la modernisation du marché du travail, considéré par J. Freyssinet (2010, p. 230) comme exemplaire

---

<sup>99</sup> Même si la Capeb a été à l'origine de la création du FAF.SAB, celui-ci est le collecteur des entreprises de moins de dix salariés que celles-ci adhèrent à la Capeb ou à la FFB.

d'« un accord multidimensionnel sur l'emploi » contenait certaines dispositions concernant la formation (article 7) et faisait clairement référence, dans son article 15, à une « négociation interprofessionnelle sur la formation professionnelle à venir » pour assurer le financement de la qualification ou la requalification des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi. Ainsi, on peut considérer que cette négociation se place aussi sous certains aspects, et notamment celui de la prise de distance avec la logique uniquement statutaire qui prévalait en matière de formation professionnelle, dans la voie ouverte par l'accord sur la modernisation du marché du travail même si celui-ci ne programme explicitement que des négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et l'assurance-chômage. Toutefois, ce calendrier sera bousculé par l'intervention des pouvoirs publics et, en premier lieu, du président de la République dès juillet 2007, dans laquelle il caractérise le système de formation professionnelle comme « à bout de souffle ».

D'autre part, elle intervient alors qu'une crise profonde secoue le Medef suite au scandale des « fonds secrets » de l'UIMM, découvert en octobre 2007. Cette crise conduit à un affrontement entre la direction du Medef et l'UIMM ainsi qu'à un changement total des dirigeants au sein de cette puissante fédération dans la première partie de l'année 2008. Étant donné le poids traditionnel de cette organisation dans la détermination de la stratégie du CNPF puis du Medef et également de la CGPME, en matière de formation, cette crise ne pouvait manquer d'avoir des retentissements sur les jeux d'acteurs, notamment à l'intérieur du camp patronal, durant la négociation.

Cette triple perspective de dynamique interne des partenaires sociaux, d'intervention de l'État et de crise à l'intérieur du camp patronal éclaire l'analyse de la négociation et de la stratégie suivie par les organisations patronales.

## **2.1. Les transformations des équilibres patronaux**

La négociation de l'accord de 2009 sera l'occasion d'une modification des modes préalablement construits d'élaboration du consensus au sein de la partie patronale, tels que nous les avons cernés dans la partie précédente. À partir du milieu des années 2000, de nouveaux équilibres émergent mais ils seront accélérés par l'irruption de la crise de l'UIMM.

### **2.1.1. Une onde de choc amorcée dès 2005**

Dès 2005, l'arrivée à la présidence du Medef d'une personnalité plus portée par les territoires et par les fédérations relevant des services que de l'industrie avait commencé à interroger le poids de l'UIMM dans le Medef. Dans cette dynamique, en décembre 2005, le président d'un Medef territorial est nommé par la nouvelle présidente à la tête de la commission « formation ». Celui-ci aura rapidement pour objectif de reconquérir, non sans difficultés, une certaine autonomie de décision face aux représentants de l'UIMM qui détenaient les postes-clés et étaient détenteurs d'un fort niveau d'expertise et d'influence dans ce domaine tant en interne qu'auprès des pouvoirs publics.

Cet affaiblissement du poids de l'UIMM au sein de la commission « formation » du Medef et, par là, de sa part dans l'élaboration de la stratégie du Medef ainsi que le repli amorcé de cette fédération sur des négociations propres à la métallurgie ne pouvaient manquer de libérer des paroles qui jusque là n'avaient pas trouvé la possibilité de s'exprimer tant au sein du Medef que dans les autres organisations patronales. Certaines fédérations patronales font entendre leur voix à l'image de l'Union des industries textiles qui estime qu'il faut effectivement réformer le système pour recentrer les dispositifs de formation sur les salariés peu qualifiés<sup>100</sup>. La fédération de la formation professionnelle demande de son côté plus de transparence et de lisibilité dans les mécanismes de financement de la formation professionnelle et une amélioration du fonctionnement des Opcas.

---

<sup>100</sup> AEF, dépêche n°84181 du 27 septembre 2007.

Du côté de la CGPME où l'UIMM était aussi un acteur majeur, les énergies se libèrent également. Dès la fin de l'année 2006, un nouveau président est nommé pour conduire les travaux d'une commission formation-éducation plus restreinte (une quinzaine de personnes), placée sous la responsabilité de la commission sociale. Celle-ci comporte pour moitié les représentants des grandes régions (Bourgogne, Rhône-Alpes, Normandie...) et de quelques fédérations (habillement, hôtellerie, transports, travaux publics...), ces personnalités ayant été choisies selon le président de cette commission plus selon leur motivation que selon le poids de leurs structures et dans un souci d'équilibre branches/territoires. Cette instance commence à élaborer des propositions en vue d'une future négociation dès le second semestre 2007, après que l'intervention du président de la République en juillet 2007 ait, selon le président de cette commission, rendu celle-ci inéluctable.

### **2.1.2. Le Medef : construire une position hégémonique légitime**

En 2007-2008, la crise de l'UIMM, qui se traduira rapidement par le retrait des mandats Medef de ses responsables, aboutit donc à la mise à l'écart définitive des animateurs historiques de ce domaine d'activité. La commission « formation » se trouve donc en partie privée de ses personnalités dominantes et des capacités d'expertise qu'elles représentaient, alors que parallèlement la négociation sur la modernisation du marché du travail doit être bouclée dans l'urgence. L'anticipation de la négociation sur la formation professionnelle n'est donc pas à l'ordre du jour.

Il n'en est pas de même à la CGPME où le président de la commission « formation-éducation » réunit dès le mois de septembre 2007, un groupe de travail restreint de cinq personnes dont la mission sera d'établir une feuille de route définissant les propositions que la CGPME envisage de mettre en avant le moment venu. Un document de travail pour une future négociation, validée par les instances de la CGPME est prêt dès la fin de l'année 2007 et un chef de file de la négociation est désigné.

Tout au long du processus de préparation de la négociation – groupe du Conseil d'orientation de l'emploi (COE), groupe quadripartite –, le Medef éprouvera des difficultés à construire une ligne politique unifiée face à la difficile articulation entre logique de branche et logique territoriale et aux intérêts divergents de ses fédérations. Au delà des différences traditionnelles entre industrie et services reflétant souvent le clivage entre PME et groupes, certaines fédérations comme celles regroupant les organismes de formation ne verraient pas d'un mauvais œil l'éclatement du paritarisme qui ferait disparaître ces concurrents encombrants que sont les OPCA. Aussi, pour masquer ces divergences, dans les groupes de travail, les représentants du Medef ont-ils tendance à limiter leurs interventions à un rappel des principes et à une défense du système, exprimant aussi par là leur hostilité à l'interventionnisme des pouvoirs publics dans cette sphère de régulation.

### **2.1.3. Une négociation à contre emploi ?**

La crise de l'UIMM s'est aussi traduite par des changements profonds dans la gouvernance de cette fédération. Même si le nouveau délégué général de cette organisation a conduit la délégation patronale lors de la négociation, de l'avis de la plupart des négociateurs, ce dernier a fait montre d'une attitude particulièrement consensuelle et d'une ouverture d'esprit inédite, assumant davantage un rôle de chef d'orchestre que celui du seul représentant des intérêts de la métallurgie.

Compte tenu de la fragilité du Medef et de sa relative impréparation, la CGPME va tirer parti de la situation prenant l'initiative dès la première séance de travail de la délégation patronale de la présentation d'un document de travail soumis à l'ensemble des participants. Là encore, on assiste à une inflexion dans les jeux d'acteurs puisque, par le passé, le Medef était force de proposition.

Les relations entre la CGPME et le Medef seront difficiles tout au long de la négociation pour ne pas dire conflictuelles<sup>101</sup>. Au delà des stratégies de positionnement de chacun, il y a de vrais sujets

---

<sup>101</sup> Un des autres négociateurs patronaux expriment ainsi le climat régnant entre les différentes organisations : « la négociation était plus compliquée avec le Medef qu'avec les autres organisations et de loin [...] Nos rapports étaient très mauvais, je ne connais le Medef qu'impérialiste.... ».

de divergence quant aux propositions patronales émises. Contre l'avis du Medef, faisant une entorse publique à l'unité de la parole patronale, la CGPME propose la fusion entre le DIF et le CIF. Sur le fond, ce différend patronal traduit une conception différente de la façon dont doit s'articuler l'existence d'un droit individuel avec le contrat de travail. Si le camp patronal est relativement homogène pour estimer que les dispositifs de formation professionnelle doivent s'ouvrir davantage aux demandeurs d'emploi, la nature de ces droits, leur lien à l'entreprise ne fait pas consensus. Pour la CGPME, le DIF comme le CIF doivent relever d'une démarche individuelle sans connexion au contrat de travail. Seules relèvent de celui-ci les formations adoptées dans le cadre du plan de formation et celles visant la réinsertion des demandeurs d'emploi (préparation opérationnelle à l'emploi (POE), contrat de professionnalisation, etc.). Le Medef semble lui plus attaché à l'encadrement collectif des droits individuels et souhaite maintenir ce dispositif dans le cadre de l'entreprise. En outre, plusieurs branches professionnelles ont déjà fortement intégré le DIF dans les pratiques de gestion des ressources humaines des grandes entreprises et le Medef estime, comme les organisations syndicales, ne pas disposer d'un temps suffisamment long pour travailler le sujet avec des fédérations vis-à-vis desquelles il ne souhaite pas entrer en conflit dans une période par ailleurs difficile sur le plan interne.

Un autre point de conflit à l'intérieur du camp patronal est celui de la suppression de l'obligation légale pour lui substituer des obligations de nature conventionnelle. Au-delà du refus catégorique de la CGPME, lié au souhait de préserver l'existence de l'Agefos-PME, et des réserves de l'UPA attachée à la mutualisation, la position de repli du Medef, qui en accord avec les organisations syndicales préfère ne pas aborder le sujet, s'explique par la pluralité des intérêts en cause en son sein et la difficulté de les concilier sur un laps de temps jugé trop court. Il est clair que la question de la remise en question de l'obligation légale ne fait pas consensus au sein des différentes fédérations patronales. Si l'UIMM a clairement affiché son hostilité à cette suppression, tel n'est pas le cas de la fédération française de la formation professionnelle qui y est favorable. Peu attachée aux institutions paritaires dans lesquelles elle voit une entrave au principe de libre concurrence devant s'appliquer au champ de la formation professionnelle, la FFP a toujours plaidé la cause de la suppression de l'obligation légale qui vient alimenter l'activité et les fonds des Opca, un intermédiaire dont cette fédération conteste la légitimité.

Les modifications de la gouvernance au sein de l'UIMM et du Medef depuis le début de l'année 2008 ont conduit à la mise en avant de conceptions plus solidaires au sein du monde patronal et ont donc permis à l'UPA de faire mieux valoir son point de vue lors de la négociation de l'accord de 2009. Par ailleurs, l'UPA tente de maintenir sa capacité d'initiative et son autonomie en incluant la formation parmi les objets de délibération des nouvelles Commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat (CPRIA) afin de, selon le négociateur de l'UPA, « conforter le paritarisme au niveau territorial et régional » en coordonnant l'action de ces instances avec celle du futur Opca de l'artisanat conçu avec une implantation territoriale et régionale qui lui soit propre. Toutefois ; cette situation pourrait évoluer dans la mesure où, dans les recompositions en cours suite à la loi de 2009 et à ses obligations en termes de seuils de collecte pour les Opca, la Capeb a finalement décidé, alors que les discussions sur l'édification d'un Opca de l'artisanat étaient assez avancées, que son Opca rejoindrait un Opca de la construction en cours d'élaboration en y maintenant une section spécifique. Conjointement à l'indépendance des services de l'automobile, cette décision pourrait affaiblir la stratégie d'autonomie de l'UPA en matière de formation et vient confirmer la difficulté de faire prévaloir la logique interprofessionnelle sur la logique professionnelle.

## **2.2. Un retour à l'unité favorisé par la présence des autres acteurs**

Un des résultats importants à souligner dans le cadre de l'analyse de cet accord réside dans la dynamique des jeux d'acteurs qui l'ont façonné. Cet accord signé par toutes les organisations patronales ne saurait masquer, comme on l'a vu, la pluralité des mondes patronaux. Cette diversité tient autant au contexte politique qu'à des approches doctrinales différentes sur le champ de la formation pro-

fessionnelle. Pour autant, l'hétérogénéité des points de vue patronaux a pu être occultée par la fonction finalement régulatrice que les autres acteurs ont exercé sur le positionnement patronal. Au point que lorsque l'on s'intéresse aux relations que les patronats ont pu nouer avec les autres acteurs dans le cadre de cet accord, il serait à nouveau pertinent de parler du patronat au singulier pour souligner l'unité retrouvée « face aux autres ». Le rôle de l'État en tout premier lieu mais également celui du parlement, des régions ont eu pour effet d'en appeler à l'unité patronale. Parfois même, les organisations syndicales ont prêté main-forte aux organisations patronales pour rapprocher leurs points de vue et favoriser la conclusion de l'accord de janvier 2009. L'autre élément qui a joué en faveur du rapprochement entre les trois confédérations est venu d'acteurs syndicaux situés aux confins des organisations patronales. Ainsi, la volonté conjointe de L'UGSERES et l'UNAPL d'intégrer le champ conventionnel au niveau national et interprofessionnel a provoqué une réaction de défense de la part des trois confédérations patronales qui ont fait bloc pour éviter que la formation professionnelle ne soit l'occasion de leur ouvrir une telle perspective.

### **2.2.1. Le patronat face à l'État : des rapports tendus, un adversaire commun**

Les relations nouées avec les pouvoirs publics – le chef de l'État, le gouvernement, le secrétariat d'État à l'emploi – ont fortement structuré le positionnement de la délégation patronale lors de cette négociation. Certes, comme nous l'avons mentionné, le champ de la formation professionnelle a toujours fait l'objet d'une co-construction partenaires sociaux/État dans le système des relations professionnelles qui en assure sa régulation. Mais de l'avis de la plupart des organisations patronales, jamais les pouvoirs publics n'avaient été aussi omniprésents durant toute la réforme, qu'ils ont du reste précipitée, au point de susciter les craintes des partenaires sociaux quant à l'avenir du paritarisme sur ce champ. La première incursion de l'État se fait dans la dynamique de la diffusion d'un rapport d'information sénatorial très critique sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle<sup>102</sup>. Ce rapport en appelle à une réforme confiée à un expert placé sous l'autorité du Premier ministre et dont la mission vise à susciter le dialogue social et préparer les décisions politiques nécessaires. La stratégie présidentielle se précisera lors de la préparation de l'agenda social 2008. La question de la réforme de la formation professionnelle est à l'ordre du jour, pour définir ses objectifs prioritaires, son organisation et son financement entre tous les acteurs concernés (État/partenaires sociaux, régions). La dynamique est alors enclenchée, dans un premier temps par le recours à une mission d'expertise confiée au COE pour établir un état des lieux du système et formuler un avis devant tracer la voie de la réforme à venir. Dans un second temps, suite à la remise du rapport du COE, un groupe multipartite (État, patronats, syndicats, régions) est constitué pour préciser le contenu programmatique de la réforme. Dans la lettre de mission adressée par le premier ministre à l'expert chargé d'animer le groupe, il est dit que le rapport servira de « base d'appui et de réflexion pour les négociateurs et les législateurs de la formation professionnelle ». On notera à quel point ces formulations, dans lesquelles les partenaires sociaux sont placés sur le même plan que le législateur dans la dynamique de la conduite de la réforme, contredisent l'image d'autonomie du paritarisme dans la formation professionnelle continue défendue par les acteurs de ce domaine. Ainsi, il va sans dire que cet interventionnisme de l'État sera fortement contesté par le patronat tout au long et au terme de cette réforme.

Les travaux conduits par ce groupe multipartite vont donner lieu à l'identification de huit axes principaux pour conduire la réforme : la clarification des compétences entre acteurs ; les conditions de réalisation d'un « droit à la formation différée » ; la sécurisation des parcours professionnels ; un vecteur de la sécurisation, l'évolution du CIF et du DIF ; les modalités du financement de la formation professionnelle ; l'évolution du métier des Opca et de leur gouvernance ; l'accroissement des capacités d'anticipation, de transparence et d'évaluation du système ; l'amélioration de la qualité de l'offre de formation.

---

<sup>102</sup> Sénat, *Rapport d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle*, mission présidée par Jean-Claude Carle, 4 juillet 2007.

À la lumière des éléments précédents, l'ouverture de la négociation sur la formation professionnelle s'opère donc dans un contexte marqué par l'interférence du politique, lequel a pesé sur le déroulement et le contenu même de la négociation mais d'un poids paradoxal.

Si le gouvernement s'est emparé de cette réforme en fixant un cadre, un calendrier et quelques critères généraux, à aucun moment les partenaires sociaux ne sont parvenus à comprendre quels étaient les objectifs réellement poursuivis par les pouvoirs publics. S'agissait-il de remettre en cause le mouvement de décentralisation de la formation professionnelle opéré au profit des régions ? Dans ce contexte de recentralisation, quelle place l'État entendait-il laisser aux partenaires sociaux dans la régulation de la formation professionnelle ? Cette incertitude sur la stratégie du gouvernement et le sentiment que celui-ci avançait masqué ont conduit les organisations patronales à adopter une position de repli, position partagée par les organisations syndicales. Leur seule certitude renvoyait à l'existence d'une intervention législative s'ils ne parvenaient pas à conclure un accord dans les délais fixés (au plus tard fin 2008).

Finalement, le temps laissé à la négociation collective en tant que telle (fin septembre 2008/janvier 2009) apparaît relativement court au regard du processus de réforme pris dans son ensemble. Quatre mois dévolus à la négociation pour une réforme qui débute en mars 2008 avec l'installation des groupes de travail et s'achève en novembre 2009 avec l'adoption de la loi. Les organisations patronales, durant toute la négociation ont eu le sentiment de rester dans le flou quant aux objectifs réellement poursuivis par les pouvoirs publics à travers cette réforme. Au sein même de l'appareil d'État, entre la position défendue par le président de la République, celle du secrétariat d'État à l'Emploi, ou bien encore celle de la DGEFP, des ambiguïtés subsistent quant aux intentions affichées. Ce climat, quelque peu déstabilisant, semble avoir incité les milieux patronaux à rechercher un consensus avec les pouvoirs publics sur une base qui puisse susciter l'adhésion de l'ensemble des négociateurs sociaux.

Deux sujets ont ainsi fait l'objet du compromis social finalement obtenu entre les négociateurs, d'une part, et avec l'État, de l'autre : le regroupement des Opcas et la création d'un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).

Concernant les Opcas, leur regroupement fait partie des préconisations du « rapport Carle » qui envisageait de relever par la voie réglementaire le plancher de la collecte en le faisant passer de quinze à cinquante millions d'euros. Cette restructuration du réseau des Opcas revient, de fait, à mutualiser les fonds de la formation professionnelle sur une base plus large par le regroupement de branches d'activité. Plusieurs objectifs sont recherchés à travers ce rapprochement : renforcer la territorialisation des fonds de la formation continue, réorienter l'activité des Opcas vers des missions de services et de conseils auprès des PME locales et plus généralement mieux articuler les besoins en formation des branches professionnelles avec ceux des territoires.

Dans la mesure où le renouvellement des Opcas suppose l'agrément des pouvoirs publics, il n'appartenait pas aux partenaires sociaux d'intervenir directement sur cette question lors de la négociation. Toutefois, les négociateurs y font référence dans l'accord de 2009 laissant entrevoir un accord implicite de leur part, du moins sur le principe du regroupement. Cette concession n'apparaît pas majeure aux yeux des partenaires sociaux qui avaient eux-mêmes évoqué l'hypothèse d'un regroupement des Opcas lors de l'accord national de 2003 relatif à la formation tout au long de la vie. De la même façon, la mise en place d'un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels était dans l'air du temps, notamment du côté du Medef et de la CFDT. Il correspond à des évolutions doctrinales visant à rapprocher le monde de l'emploi de celui de la formation. Ainsi, l'on trouve dans l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2008, celui relatif à la modernisation du marché du travail, les prémisses de ce fonds. C'est dans le cadre de cet accord paritaire qu'est posée pour la première fois la question de l'ouverture éventuelle des fonds de la formation professionnelle des salariés aux demandeurs d'emploi (art. 15 de l'accord sur la modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008).

Le décryptage de cette négociation montre à quel point la présence des pouvoirs publics aura pesé sur le contenu d'un accord que l'ensemble des partenaires sociaux estiment décevant sur le fond. Derrière l'unanimité d'un accord obtenu dans des délais records, des tensions fortes se sont exprimées tout au long de la négociation au sein du Medef d'une part, mais également entre le Medef et la CGPME.

D'une certaine façon, l'omniprésence de l'État dans ce processus de réforme et le souhait de l'ensemble des partenaires sociaux de résister à son emprise croissante ont débouché sur la recherche d'un compromis social au plus petit dénominateur commun. Elle a permis de faire silence sur l'ampleur des dissensions patronales exprimées dans les coulisses de la négociation et a conduit à mettre en avant la défense du système paritaire.

Les entretiens que nous avons effectués auprès des trois organisations patronales confirment le mécontentement suscité par l'intrusion de l'État dans cette négociation. L'UPA est la seule à n'y voir que le prolongement d'une tendance de long terme sous des modalités différentes. La CGPME et, plus encore, le Medef considèrent de leur côté qu'une telle ingérence de l'État est non seulement inacceptable sur la forme, mais qu'elle devient même contre productive sur le fond, du point de vue des réformes à engager, car un temps de négociation plus long aurait pu, selon eux, permettre d'aborder des points plus litigieux au sein de la délégation patronale (remise en cause de l'obligation fiscale de financement de la formation, fusion du CIF et du DIF, fusion des deux réseaux interprofessionnels de collecte, Opcalia et Agefos-PME). Ils considèrent que, faute de temps et devant la nécessité de parvenir à un accord, les organisations patronales se sont surtout employées à éluder les difficultés avec l'aide des organisations syndicales. Les propos d'un des négociateurs de la partie patronale est on ne peut plus explicite sur la stratégie adoptée : « il nous fallait afficher qu'il y avait une unité patronale, cela faisait partie des postulats de départ. Donc à partir du moment où on sait qu'il y a un point qui choque, on ne va pas le mettre en avant ». Si les contraintes internes au milieu patronal expliquent cette posture, il est clair « *qu'il y a eu aussi la part de l'adversité qui est venue de l'État et cela nous a fédérés* » (un représentant du Medef national, souligné par nous).

### **2.2.2. Le patronat face aux organisations syndicales : un même objectif de défense du paritarisme**

La volonté de limiter la tutelle de l'État dans l'encadrement de la gestion paritaire du régime explique le souhait d'aller chercher un accord majoritaire, voire unanime, avec les organisations syndicales, comme nous l'a mentionné un des membres de la délégation patronale.

Cette négociation débute, du reste, avec une déclaration commune de l'ensemble des partenaires sociaux adressée au gouvernement. S'ils lui rappellent la place qu'il convient de laisser à la négociation collective, les partenaires sociaux souhaitent également souligner la cohérence qu'ils entendent donner à cette négociation qui intervient dans le sillage de celles lancées sur la GPEC et l'assurance-chômage. Concrètement, cette déclaration entend souligner la priorité accordée aux engagements paritaires pris dans le cadre de l'ANI sur la modernisation du marché du travail de 2008. Le patronat fut du reste soulagé de voir les organisations syndicales, moins hostiles par nature à l'intervention de l'État sur les questions sociales, se joindre néanmoins à leur démarche. Car les syndicats de salariés ont également regretté l'ingérence des pouvoirs publics dans cette négociation. Les propos recueillis par l'un des négociateurs de la partie syndicale illustrent ce mécontentement qui a pesé sur l'équilibre des jeux d'acteurs. « L'État était omniprésent. Il n'y avait pas un matin où on ne découvrait pas un article dans la presse, où on nous rappelait que les acteurs devaient s'engager à ... Au plus haut niveau de l'État, il y a eu le discours de Nicolas Sarkozy sur la formation professionnelle qui fixait le cadre de la négociation, ce qui est quand même assez nouveau dans notre pays. Il y a eu l'intervention de François Fillon à l'Assemblée nationale. Il y a eu quelques couplets de Bercy, de Christine Lagarde et notamment de Laurent Wauquiez qui, toutes les semaines, nous pondait une nouvelle note, par l'intermédiaire de la presse, en nous fixant les cadres qui, selon lui, étaient imposés. »

Cette hostilité commune à l'égard des pouvoirs publics a eu pour effet de rallier le camp syndical à la position patronale sur l'idée d'un accord *a minima* susceptible de faire l'unanimité. Elle s'est traduite par la volonté d'aller chercher un compromis le plus large possible, sur la base du plus petit dénominateur commun. Pour y parvenir les syndicats ont même été jusqu'à jouer le rôle, pour le moins inédit, de médiateur afin d'éviter un affrontement au sein de la délégation patronale. Par deux fois, les organisations patronales – Medef, CGPME – ont recherché la médiation des organisations syndicales pour résoudre un conflit ouvert en leur sein.

La première est relative à la proposition de mettre en place un nouveau dispositif, la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), une mesure que la CGPME défendra, quitte à mettre en difficulté le Medef qui n'y semble pas favorable. Le conflit entre les deux organisations patronales trouvera une issue originale dans une médiation recherchée du côté syndical. Des réunions bilatérales entre organisations patronales et syndicales seront déclenchées par la CGPME et le Medef pour tenter de trouver une issue au blocage patronal. La CGPME obtiendra gain de cause pour la POE qui, finalement, figurera dans l'accord. Il n'en ira pas de même pour une autre revendication de la CGPME relative à la fusion souhaitée entre le DIF et le CIF. Ce sujet provoquera une véritable scission au sein du camp patronal se traduisant par des déclarations liminaires du Medef visant à écarter la proposition. La CGPME maintiendra sa proposition par d'autres déclarations qui viendront, là encore, souligner les divergences de vue entre les deux confédérations. À la demande des organisations syndicales, des suspensions de séance seront déclenchées pour faire baisser la pression et favoriser la recherche d'une unité patronale, d'autant que les organisations syndicales restent majoritairement favorables au maintien de ces deux dispositifs. Le recours à des réunions bilatérales entre les organisations syndicales et patronales contraindra la CGPME à renoncer à son projet de fusion du CIF et du DIF.

Les relations entre les délégations patronales et syndicales, traditionnellement bonnes dans le champ de la formation, ont été particulièrement consensuelles durant cette phase de négociation pour, notamment, résister à l'emprise du politique. Il en résulte un accord qui, loin de révolutionner le système, s'inscrit plutôt dans la continuité des précédents (Luttringer, Willems, 2010). Ainsi en est-il du sort des régions qui, bien qu'impliquées, sont restées à l'écart de la réforme sans aucune avancée significative du point de vue de leur rôle dans la gouvernance du système. Là encore, les relations difficiles que les régions ont entretenues avec les pouvoirs publics durant tout ce processus de réforme ont permis aux organisations patronales de ne pas faire état de leur position à l'égard de la question régionale en général et des conseils régionaux en particulier.

### **2.2.3. Le patronat face aux régions : un attentisme en forme de résistance passive aux conseils régionaux**

Compte tenu de la place finalement marginale que les régions ont occupée durant toute cette phase de consultation et de négociation, leur rôle dans la structuration de l'action collective patronale est resté négligeable. Elles n'ont pas constitué un enjeu important, et encore moins une menace qui aurait pu contribuer à perturber l'équilibre patronal. Ce constat peut paraître en décalage avec le fait que, pour la première fois, les pouvoirs publics ont cherché à les intégrer au processus de réforme par leur participation au groupe de travail multipartite visant à préparer la négociation paritaire. Mais le face à face qui a opposé les régions aux représentants de l'État a conduit les acteurs patronaux et syndicaux à se comporter en spectateurs d'un conflit dont ils considéraient qu'il n'était pas le leur.

Les régions ont eu le sentiment qu'à travers la mise en place du fonds de sécurisation des parcours professionnels, fût-il régional, l'État souhaitait réduire leurs prérogatives ; un sentiment identique à celui ressenti par les partenaires sociaux à l'égard de la place du paritarisme dans la gestion de ce fonds. Certes, les régions ont été associées aux phases de consultation antérieures à l'accord mais sans jamais identifier la stratégie qui était celle du gouvernement à leur égard. Très vite s'est installée l'idée que le gouvernement souhaitait, à travers cette réforme, revenir sur les acquis de la décentralisation de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, d'où l'hostilité forte des régions vis-à-vis des pouvoirs publics. Les acteurs patronaux ont confirmé le double langage tenu par les



pouvoirs publics à l'égard des régions : « c'est une espèce de reprise en main par rapport à la décentralisation qui n'a échappé à personne. L'État gère et met les régions au placard. On a fait semblant de faire participer les régions au groupe multipartite. Derrière, il devait y avoir des rencontres, une négociation qui n'a pas eu lieu et qui n'aura jamais lieu. L'État a annoncé qu'il allait voir les régions, le président de la République également. Derrière, il n'y a rien eu. On a donc cette volonté de reprise en main qui est très prégnante au niveau de la formation professionnelle » (un négociateur de l'ANI de 2009 d'une des trois confédérations patronales).

Malgré l'intérêt qu'il y aurait eu à afficher un front commun entre les régions et les partenaires sociaux pour résister à l'emprise des pouvoirs publics et à ces velléités de recentralisation de la formation professionnelle, chacun des acteurs a défendu sa position dans un face à face avec l'État sans rapprochement collectif pour freiner ses prérogatives. Syndicats et patronats ont préféré garder leur distance de façon à ne pas renforcer les conseils régionaux, acteurs vis-à-vis desquels les syndicats restent méfiants et peut-être même davantage que ne le sont les confédérations patronales. Ainsi, si ces dernières tentent de se réorganiser en interne pour mieux intégrer l'échelon régional dans leurs différents champs d'intervention, elles ne souhaitent pas que soit dévolu aux conseils régionaux un rôle trop important dans la gestion des dispositifs de formation professionnelle. C'est aussi pour cette raison qu'elles ont finalement accepté de co-gérer avec l'État le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Si l'espace régional semble constituer un territoire privilégié pour organiser les mobilités professionnelles des salariés et des demandeurs d'emploi, les partenaires sociaux paraissent ne pas considérer le conseil régional comme étant seul légitime à structurer politiquement cet espace.

#### **2.2.4. Le patronat face au hors champ : un refus commun de les voir intégrer le champ de la représentation patronale.**

La loi du 24 novembre 2009 a fait l'objet d'une interprétation convergente du côté des organisations patronales. Elles y ont vu le signe d'une stratégie gouvernementale visant à relancer la question de la représentativité patronale<sup>103</sup>. Comme le rappellent J-M Luttringer et J-P Willems (2010, *op. cit.*) « Les organisations patronales du hors champ de la négociation collective nationale et interprofessionnelle (UNAPL, UGSERES, FNSEA, Presse, etc.) étaient jusqu'à présent considérées comme des espèces dormantes dans l'éco-système interprofessionnel de la formation. Or, voici que par la magie d'un simple alinéa, un projet de loi, en les exposant à la lumière, les sort de leur torpeur et du même coup ouvre la boîte de Pandore de la représentativité patronale, verrouillée à double tour et cachée au fond d'un puits. »

Il est ainsi fait référence à la création du fonds paritaire de sécurisation des parcours de formation professionnelle dont le financement est assuré par l'ensemble des Opca, y compris ceux relevant du hors champ (Unifformation pour le secteur de l'économie sociale et l'OpcaPL pour les professions libérales). Sans l'intervention du législateur, l'affectation des ressources collectées par le fonds ne relevait que des seules organisations syndicales et patronales signataires de l'ANI du 7 janvier 2009. Mais celui-ci a lancé un pavé dans la mare, du moins vécu comme tel par les organisations patronales, en mentionnant que les modalités d'affectation des ressources du fonds feront certes l'objet d'un accord conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés au niveau national et interprofessionnel, mais qu'elles devront prendre en compte également l'avis des autres employeurs signataires de l'accord constitutif d'un organisme collecteur paritaire agréé, c'est-à-dire l'avis du hors champ. Du reste, le décret d'application prévoit effectivement d'associer le hors champ dans les règles de gouvernance de ce fond *via* leur consultation pour avis. Cette invitation faite aux organisations patronales du hors champ à formuler un avis sur l'utilisation des ressources du fonds a provoqué un sentiment de malaise de la part des trois autres organisations d'employeurs. Elles y ont vu, du côté de l'État, une même volonté d'utiliser le levier de la formation profession-

<sup>103</sup> Les organisations du hors-champ ont tenté de s'inviter aux réunions de négociation de l'accord de janvier 2009. Elles ont fait constaté par huissier le refus qui leur était opposé de pénétrer dans la salle.

nelle pour donner satisfaction à certaines organisations patronales du hors champ qui, de longue date, cherchent à faire reconnaître leur représentativité au plan national et interprofessionnel. L'Usgeres (Union des syndicats et groupements d'employeurs de l'économie sociale) comme l'UNAPL ont d'ailleurs saisi cette occasion pour tenter de mieux s'inscrire dans le pilotage du fonds. Elles ont demandé officiellement, le 20 octobre 2010, aux partenaires sociaux d'intégrer les trois commissions paritaires du FPSPP : la commission « CIF », la commission « professionnalisation » et la commission « sécurisation des parcours professionnels ». Cette inscription d'une fraction des organisations patronales du hors champ dans les instances de régulation du fonds constitue, bien sûr, une étape dans leur reconnaissance au plan national et interprofessionnel, une stratégie qui ne manque pas de heurter les trois autres organisations patronales.

-----

**Au terme de cette analyse de la négociation de l'accord de janvier 2009**, on peut tenter de faire un bilan du jeu d'acteurs qui s'y est déployé et de s'interroger sur les continuités et les ruptures dans les négociations des accords interprofessionnels sur la formation. Dans un contexte où le système paritaire de la FPC était attaqué notamment par les pouvoirs publics et où le principal acteur patronal était fortement déstabilisé, l'ensemble des acteurs a choisi de faire bloc pour préserver le système jugeant qu'il serait politiquement difficile pour le gouvernement de défaire fortement, lors de l'étape législative, un accord unanime. Ce dernier objectif a orienté les négociations dans lesquelles les points de divergence internes au patronat ou entre les organisations patronales et syndicales ont été aplanis ou contournés. Même si la CGPME a été plus que de coutume une force de proposition, le Medef a été de fait à la manœuvre. Il s'agissait pour le nouveau délégué général de l'UIMM qui conduisait la négociation de reconquérir une légitimité en faisant preuve d'ouverture avec l'ensemble des protagonistes, y compris les pouvoirs publics. Soucieux d'améliorer également l'image du système paritaire, il convainc les autres négociateurs, notamment patronaux, que l'acceptation d'un fonds de sécurisation des parcours – et par là d'une ponction sur les fonds de la formation – est inéluctable et que ce qu'il faut préserver est le contrôle sur la gestion des fonds, c'est-à-dire son caractère paritaire.

L'autre point remarquable de cette négociation paraît être la forte pression publiquement exercée par les pouvoirs publics<sup>104</sup> avant et *pendant le déroulement* des négociations. Dans ce cas, le gouvernement ne s'est pas contenté, comme lors de celle de 2003 de « baliser le chemin des partenaires sociaux<sup>105</sup> ». En effet, la pratique des groupes de travail tripartites, qui précèdent l'ouverture de la négociation, n'est pas nouvelle<sup>106</sup>. Elle a même été quasiment officialisée par la loi de modernisation sociale du 31 janvier 2007 qui institue une période de concertation entre le gouvernement et les organisations professionnelles et syndicales précédant une éventuelle négociation ainsi que la communication par le gouvernement d'un document d'orientation « présentant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options ». Mais, outre le fait qu'il y a eu deux groupes de préparation et que, comme le fait remarquer J. Freyssinet (2010), le document d'orientation est étonnamment précis et directif par rapport à d'autres négociations qui se déroulent parallèlement, l'intervention des pouvoirs publics n'a pas cessé avec l'ouverture des négociations et elle ne s'est

---

<sup>104</sup> La plupart des négociateurs reconnaissent que les liaisons téléphoniques avec le cabinet du ministre du Travail, voire avec les conseillers de la présidence de la République, sont choses communes pendant le déroulement de toutes les négociations.

<sup>105</sup> F. Fillon (2004), alors ministre du Travail, s'exprime ainsi à propos de la négociation de l'accord de 2003 : « il revenait aux partenaires sociaux d'en définir les modalités et de s'entendre sur les contours du nouveau dispositif... Mais il (le gouvernement) a également joué un rôle en amont et en aval de la négociation. C'est le gouvernement qui a fixé le cap de la négociation en rappelant à plusieurs reprises les engagements du président de la République et les différents points qui lui semblaient devoir être réglés. Sans intervenir dans la négociation, nous avons voulu baliser le chemin des partenaires sociaux ».

<sup>106</sup> P. Guilloux (1996) qualifie d'« accord pré-négocié » l'accord interprofessionnel du 21 septembre 1982 sur le congé individuel de formation dont la négociation a été précédée de plusieurs groupes de travail quadripartites (État, organisations d'employeurs, organisations syndicales, experts) et qui s'ouvre sur la base de l'hypothèse du rapport de synthèse d'un des groupes qui avait la préférence du ministre.

pas cantonnée à une pression sur le calendrier<sup>107</sup>, mais les ministres sont intervenus dans la presse pour influencer le contenu même des négociations, ce qui n'a pas manqué de provoquer l'ire des négociateurs (cf. *supra*).

Cet interventionnisme des pouvoirs publics dans le cours même des négociations et dans leurs traductions législatives et réglementaires<sup>108</sup> interroge le lien entre loi et contrat et, pour les organisations patronales, les contours de leur autonomie dans cette sphère de régulation. On peut se demander si, dans une période de fortes tensions sur l'emploi, il ne s'agit pas pour le gouvernement de reprendre la main sur le levier de politique d'emploi que constitue la formation professionnelle et, pour cela, de tenter de revenir sur les dévolutions qui avaient été consenties tant aux partenaires sociaux qu'aux régions.

### **Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle et la sécurisation des parcours professionnels**

Une vue synthétique sur les principales dispositions de l'accord.

- Plan de formation : art 1 à 6

Il distingue deux catégories d'actions de formation : les actions d'adaptation au poste de travail et celles liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise, qui seront réalisées pendant le temps de travail : les actions liées au développement des compétences, qui pourront être réalisées hors temps de travail.

- Professionnalisation : art 7 et 8

Le contrat de professionnalisation peut prévoir un tutorat externe pour les personnes de faible niveau de qualification ou les plus éloignées de l'emploi.

- Portabilité de DIF (article 11 à 16)

En cas de rupture de contrat de travail, le salarié peut mobiliser le solde de ses droits à DIF pour contribuer au financement de formations réalisées pendant la période de prise en charge par l'assurance chômage ou dans les deux ans suivant son embauche par un nouvel employeur.

- CIF / les actions réalisées en dehors du temps de travail sont prises en charges par les Opacif selon les modalités de droit commun.

- La POE article 20 à 28 : La préparation opérationnelle à l'emploi permet de faire bénéficier un demandeur d'emploi, susceptible d'être recruté par une entreprise sur un emploi correspondant à une offre déposée à Pôle emploi, de la formation nécessaire.

- Le FPSPP : Le fonds unique de péréquation devient le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Il a vocation notamment à abonder le financement d'actions de qualification et requalification au profit de salariés en déficit de formation et de demandeurs d'emploi.

- Les organismes collecteurs (art- 52 à 55). Les rôles et missions des Opcacif sont définis par l'accord, et réorientés en direction des entreprises et des salariés.

Source : *Liaisons sociales*.

<sup>107</sup> O. Mériaux (1996) montre qu'en ce qui concerne l'accord et la loi de 1991, ce sont les pouvoirs publics qui ont mis la négociation à l'ordre du jour, qu'ils en ont fixé une date butoir et qu'ils ont soumis le respect des dispositions signées dans la loi qui y ferait suite au nombre et à la qualité des signataires.

<sup>108</sup> Un des négociateurs patronaux parle de « guérilla urbaine » en évoquant la phase de consultation précédant l'élaboration de certains décrets de mise en œuvre de la loi et de l'accord de 2009.

### **3. FORMATION PROFESSIONNELLE ET DYNAMIQUE RÉGIONALE**

La formation professionnelle a été un des premiers domaines concernés par la loi de décentralisation de 1983. D'autres dispositifs ont permis d'élargir les prérogatives des régions dans les années suivantes (entretien, construction et rénovation des lycées en 1985, élaboration par le conseil régional d'un schéma prévisionnel de la formation initiale, etc.). Mais, pour la plupart des observateurs, il s'agissait encore d'une « régionalisation assistée » (Lichtenberger, 1994), dans la mesure où l'État restait l'acteur dominant dans la sphère de la formation initiale mais également dans celle de formation continue, du fait du rôle majeur qu'y jouaient les financements qu'il apportait. La loi quinquennale de décembre 1993 institue une étape supplémentaire majeure en conférant aux régions l'essentiel des compétences en matière de formation professionnelle des jeunes. Est notamment confiée à la région l'élaboration de Plans régionaux de développement de la formation professionnelle des jeunes (PRDFPJ) dont la fonction est d'articuler les quatre dispositifs de formation des jeunes (enseignement professionnel dans les lycées, apprentissage, formation continue et contrats en alternance). Au cours de la dernière décennie, les responsabilités dévolues aux régions ont été élargies sous certaines conditions aux adultes et aux demandeurs d'emploi et les comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) ont été instaurés comme des lieux de concertation quadripartites (État, région, organisations patronales, organisations syndicales) visant à construire une information partagée propice à l'élaboration de ces plans. Enfin, la loi du 24 novembre 2009 a fait évoluer le rôle des CCREFP en imposant une contractualisation entre l'État et la région sous les auspices des partenaires sociaux avec l'élaboration des Contrats de plans régionaux emploi-formation professionnelle (CPREFP).

L'objectif initial de la régionalisation de la formation professionnelle était de passer d'un système piloté par l'offre (Éducation nationale ou ministère de l'Emploi) à une meilleure prise en compte de la demande (entreprises et jeunes) et de mettre en œuvre des synergies favorables au développement de l'emploi des jeunes, en mettant notamment en cohérence au niveau territorial le réseau d'acteurs intervenant sur la formation professionnelle. L'ensemble des travaux menés pour évaluer ces dispositifs fait ressortir le processus d'apprentissage mis en place à travers l'élaboration des PRDFPJ successifs, et le rôle d'acteur-pivot joué par la région en s'appuyant sur un référent d'action publique fortement axé sur le partenariat qui a longtemps peiné à se construire. Ainsi, les tensions entre les responsabilités économiques des branches professionnelles et les responsabilités politiques des régions se traduisaient-elles en une articulation précaire entre des logiques territoriales d'aménagement du territoire en matière d'offre de formation et les logiques de branche, de mise en place de pôles de compétences (Jobert, 1998 et 2000).

Toutefois, des travaux de synthèse des évaluations des effets de la régionalisation effectués au début des années 2000 ont pointé l'émergence, non sans tensions, « d'une régulation conjointe » (Reynaud, 1989), c'est-à-dire d'une « capacité régionale à construire des règles partagées en matière de formation professionnelle des jeunes » (Verdier, 2002, p. 124). Une certaine légitimité régionale fondée sur la cohérence du développement territorial a été acquise. À la lumière de travaux récents (Mériaux, Verdier, 2009, p. 19), deux configurations de régulation territoriale de l'emploi et de la formation paraissent pouvoir être cernées : une gouvernance territoriale régionale des qualifications et du travail, une gouvernance « collaborative » – encore fragile – de l'emploi et de la formation.

En matière de formation continue, les régions se sont longtemps heurtées à la faiblesse des acteurs économiques et sociaux à leur niveau<sup>109</sup>. Pour ces acteurs, la région n'a jamais été, à quelques ex-

---

<sup>109</sup> Les premiers travaux d'évaluation de la loi quinquennale avaient pointé les difficultés rencontrées dans l'élaboration des PRDFPJ face à « l'éparpillement des organisations représentatives des professions, les conflits internes qui les traversent et leur inégale capacité d'expertise » (CCPRAFP, 2000).

ceptions près<sup>110</sup>, un espace traditionnel de structuration, dans un système de négociation collective fondé sur la branche professionnelle. Si, dès la fin des années 1990, le Medef – avec la création des coordinateurs emploi-formation dans chaque région – d’une part, et la CFDT, d’autre part, renforcent leur structuration interprofessionnelle régionale, les autres organisations n’adoptent pas toutes les mêmes positions quant à la nécessité de la structuration d’un niveau régional (Vincent, 2002).

Les processus à l’œuvre dans la région étudiée se placent donc dans le contexte ainsi tracé à l’issue de près de deux décennies de développement de la régionalisation de la formation professionnelle.

### 3.1. De fortes spécifications régionales

Comme nous l’avons indiqué dans l’introduction du chapitre, la région Poitou-Charentes a été choisie en raison de la forte activité de son CCREFP et de son dynamisme partenarial. Les analyses de long terme de la mise en œuvre de la régionalisation de la formation professionnelle dans cette région (Géhin, 2009) confirme l’ancrage de cette pratique partenariale en dépit d’évolutions relatives, avec l’alternative politique de 2004, des référentiels des politiques menées par le conseil régional<sup>111</sup>. De fait, l’enquête auprès du réseau d’acteurs présents sur la formation professionnelle dans cette région a rapidement mis en évidence une autre particularité régionale : le fait que la présidente de région ait été candidate à la présidence de la République et pourrait l’être de nouveau en 2012. En conséquence, les politiques menées par le conseil régional, et en particulier celles concernant la formation (un tiers du budget régional), sont soupçonnées par certains acteurs d’être mises au service de cette candidature d’autant que Ségolène Royal ne manque pas de considérer publiquement la région Poitou-Charentes comme un laboratoire de ses éventuelles initiatives nationales. Il en résulte des relations tendues avec le préfet de région et avec le délégué général du Medef régional, cette situation étant accentuée par le fait que la présidente de région paraît privilégier les contacts avec les organisations représentant les PME (CGPME ou UPA) et l’économie sociale (Usgeres, chambre régionale d’économie sociale et solidaire-Cress) considérées comme plus soucieuses du bien commun. Toutefois, dans le travail d’analyse qui suit, nous nous sommes efforcés de mettre à distance ce contexte particulier, pour saisir la place des organisations patronales dans le réseau d’acteurs agissant sur la formation professionnelle.

Le contexte régional de la région Poitou-Charentes est marqué par une activité agricole encore notable et par un tissu économique formé sur une armature industrielle, largement dominé par les PME, voire les TPE, souvent artisanales. Par ailleurs, sans doute en raison d’un certain ancrage d’un militantisme chrétien social, de nombreuses activités mutualistes et associatives se sont historiquement développées dans cette région.

Du point de vue de la structuration patronale et de la formation professionnelle, ce profil économique et social a de nombreuses conséquences.

Les entreprises étaient traditionnellement organisées en union territoriale qui avait la double affiliation CGPME et CNPF ou Medef, tandis que les unions professionnelles artisanales avaient un poids important notamment dans le bâtiment, ce dernier élément se traduisant par la position centrale occupée par la Capeb au sein de l’UPA régionale (UPAR). Ces logiques de structuration essentiellement départementales, voire infra-départementales, ont conduit à une grande diversité patronale entre, par exemple, un Medef Charentes très dominant – un des plus importants Medef sur le terri-

---

<sup>110</sup> Les exceptions toujours citées sont le BTP, la plasturgie. Les services de l’automobile constituent un cas particulier dans la mesure où il s’agit moins d’une structuration régionale que d’une politique nationale déclinée au plan régional. Les organisations patronales lorsqu’elles sont structurées au plan infranational, le sont plutôt traditionnellement au niveau départemental.

<sup>111</sup> Cet extrait de l’entretien avec le représentant de la CFDT est significatif de cette continuité et des évolutions dans le dialogue partenarial avec les instances du conseil régional: « Avec J.P. Raffarin, il y avait un vrai dialogue social, il y avait un avis rendu et soit il prenait soit il ne prenait pas ; S. Royal est dans l’étape suivante, la démocratie participative, la région fait une commande, on voit l’avis qui est donné et on regarde vraiment comment on va pouvoir le mettre en application. Il y a eu historiquement dans cette région la volonté de travailler avec les partenaires sociaux ».

toire national – où subsiste encore un patronat industriel, et d'autres départements comme les Deux-Sèvres, avec un patronat dominé par des PME-PMI. En conséquence, le Medef régional peine à trouver une représentativité et une légitimité. De plus, la fragilisation de la structuration en union territoriale commune aux deux organisations patronales s'est récemment traduite par une concurrence forte entre le Medef et la CGPME, dans la mesure où, en l'absence de grandes entreprises généralement plutôt affiliées au Medef, les deux organisations « chassent sur le même terrain »<sup>112</sup>. En ce qui concerne la formation, cette concurrence se concrétise par des relations tendues entre les deux réseaux de collecte, Opcalia et Agefos-PME, qui ne manquent pas de rendre difficiles les opérations régionales initiées par les pouvoirs publics nationaux ou régionaux.

Ces caractéristiques des entreprises ont également des répercussions sur le mode de structuration interne des organisations patronales et sur leurs modes de gouvernance : les présidents élus des unions départementales et surtout régionales, très occupés par la gestion de leur propre entreprise et par le cumul de nombreux mandats, notamment au sein de la CCI départementale, n'ont que peu de temps à consacrer aux charges afférentes à leur mandat territorial ou régional. Ils auront donc tendance à déléguer de nombreuses tâches aux permanents, en particulier les plus techniques ou les plus spécialisées comme la formation professionnelle.

Enfin, en ce qui concerne le contenu des politiques de formation, l'importance des PME et des entreprises artisanales s'est traduite par une surreprésentation de l'apprentissage en particulier de niveau V, amplifiée par les politiques en faveur du développement de l'apprentissage menées par les conseils régionaux successifs. En conséquence, le développement des contrats de professionnalisation ne se fait que lentement, cette situation étant à l'origine des opérations de développement de ces contrats menées par les pouvoirs publics et le Medef régional.

L'importance de la tradition d'engagement associatif se traduit par le poids non négligeable du syndicat patronal de l'économie sociale, l'Usgeres, dont l'objectif est de s'affirmer comme un partenaire social à part entière à l'instar du Medef. Aussi a-t-il obtenu une place au sein du CCREFP mais également au sein de la chambre régionale d'économie sociale et solidaire (Cress). La vitalité d'organes comme le CCREFP ou le Conseil économique social et environnemental régional (Ceser) se place également dans cette même logique. Enfin, le dialogue social territorial y est particulièrement développé avec de nombreux comités paritaires de bassin d'emploi, souvent constitué de longue date (Bressuire<sup>113</sup>, Pays Mellois) et surtout la mise en place, dès la fin des années 1990, avec le soutien des pouvoirs publics nationaux et régionaux<sup>114</sup>, du Carrefour de l'innovation sociale du travail et de l'emploi (Ciste), organe paritaire de développement du dialogue social territorial visant à faciliter l'élaboration de diagnostic partagé et à promouvoir des expérimentations de sécurisation des parcours professionnels ainsi que des outils de GPEC.

---

<sup>112</sup> Cette concurrence est sensible dans les déclarations publiques du délégué général du Medef Poitou-Charentes : « Plus de 97 % des entreprises de Poitou-Charentes ont moins de 50 salariés et les adhérents du Medef ont la même typologie : 93 % ont moins de 50 salariés et 90 % sont des entreprises patrimoniales » (journée organisée par le Carrefour de l'innovation sociale du travail et de l'emploi (Ciste) sur la sécurisation des parcours professionnels, janvier 2008).

<sup>113</sup> « Le comité de bassin d'emploi de Bressuire est une association qui est une instance territoriale de dialogue social, de concertation et d'action au bénéfice de l'emploi. Son objectif : l'amélioration du développement local du territoire sous l'angle de l'emploi. Il représente cinq cantons dans le nord ouest du département des Deux-Sèvres.

Aujourd'hui le dialogue social territorial sur le Bressuirais est organisé autour de quatre collèges :

- collège des employeurs (membres des clubs d'entreprises locales) ;
- collège des salariés (CFE CGC et CFTC) ;
- collège d'élus (désignés par les élus et les communautés de communes) ;
- collège « économie sociale et solidaire ».

Les consulaires sont aussi présents dans la structure qui compte six salariés.

Le CBE a été constitué dans les années 1980-1982. Il a donc plus de vingt-cinq ans d'expérience. Les premières actions ont commencé dans les années 1990. » (présentation de cette structure par son directeur lors de la journée sur la sécurisation des parcours professionnels organisé par le Ciste en janvier 2008)

<sup>114</sup> Le Ciste a été financé dans le cadre du contrat de plan État-région 2000-2007 puis renouvelé dans le suivant.

Cette tradition partenariale constitue un cadre obligé de l'action patronale mais elle ne peut manquer de heurter ceux qui voudraient s'en affranchir pour garder l'initiative et le contrôle du jeu d'acteurs.

### **3.2. Le patronat régional dans le jeu d'acteurs de la formation professionnelle : une hétérogénéité de pratiques**

Les organisations patronales sont insérées dans le cadre régional, avec les pouvoirs publics locaux, dans des dispositifs de concertation (CCREFP) et des dispositifs contractuels avec les services déconcentrés de l'État (Engagement de développement de l'emploi et des compétences, Edec) ou avec le conseil régional, à travers notamment les contrats d'objectifs territoriaux (COT). Elles sont également au centre de liens avec le rectorat, l'Université. Elles sont ainsi sollicitées au nom de leur capacité d'intermédiation vers les entreprises. Mais ces dispositifs ne sont pas sans effets sur les acteurs eux-mêmes dont les contours et les stratégies peuvent être modifiés sous l'influence de facteurs tant internes au monde patronal et tenant aux tensions entre les diverses composantes des organisations interprofessionnelles ou aux relations entre ces organisations, qu'externes et tenant aux effets des dispositifs nationaux ou régionaux.

#### **3.2.1. Le positionnement politique du Medef régional**

Le Medef est représenté au niveau régional par un président, chef d'entreprise élu par les instances départementales et un délégué général dont les fonctions sont largement consacrées au rôle de coordinateur régional de la formation professionnelle (CRFP), désigné par le Medef national. Ce rôle est ainsi défini par son détenteur : « avoir une vision globale de tous les dispositifs formation et éducation et faire le lien entre eux et les dispositifs de l'emploi ». Cette vision est replacée dans un cadre délimité par les positions nationales du Medef et les besoins formulés par les entreprises à partir du principe du lien entre le développement de l'accès des salariés à la formation professionnelle continue et le développement de la compétitivité des entreprises.

Toutefois, c'est essentiellement dans une logique d'influence que se place l'action du délégué général dans la mesure où il coordonne l'action de 190 mandataires qu'il se doit « d'équiper sur les questions éducation et formation ». Ces mandataires sont présents tant dans les conseils d'administration des Opcas que dans les différentes instances régionales traitant de la formation. Il s'agit là de faire passer la logique de la parole du Medef, mais aussi de donner à voir une compétence technique sur les problèmes de formation. Parallèlement, le délégué général du Medef occupe une position politique dans laquelle il entend faire prévaloir le point de vue des entreprises face aux menées selon lui volontariste et hégémonique du conseil régional.

Pour mener ces actions, le CRFP se sert des Opcas interprofessionnels dans la mesure où Opcalia est clairement considéré comme l'outil du Medef et où celui-ci occupe une position hégémonique au sein de l'organisme collecteur du congé individuel formation (Fongécif), dans lequel il détient huit sièges sur les dix sièges patronaux au conseil d'administration. Ces outils sont considérés comme des laboratoires pour promouvoir ensuite des actions dans les Opcas de branche, en s'appuyant notamment sur des opérations contractuelles menées prioritairement avec les services déconcentrés de l'État (cf. *infra*, .3, 3). Ces opérations contractuelles permettent une légitimation de l'acteur patronal régional en ouvrant la possibilité au permanent du Medef de jouer un rôle de facilitateur et de coordonnateur dans l'accès des branches professionnelles peu équipées à la contractualisation avec l'État, voire avec la région, à travers l'accès aux services techniques régionaux.

« Au niveau branche, quand on a une branche qui souhaite entrer en relation avec le conseil régional pour envisager un contrat d'objectif territorial (COT), en général, je les mets en relation avec des branches qui ont déjà un COT ou un Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), de façon à ce que les branches entre elles puissent échanger sur l'intérêt, la complémentarité des dispositifs, les points d'alerte. Ensuite, on met tout le monde en relation. »

L'action politique du représentant du Medef s'appuie également sur les débats au sein de la Copire dans laquelle il occupe aussi une position hégémonique dans la mesure où le Medef détient sept sièges sur les dix du collège patronal et où le délégué général effectue le secrétariat des débats. Les différentes fédérations qui assurent ces mandats du Medef privilégient le plus souvent dans cette instance l'unité de la parole patronale au moment des avis même si elles peuvent faire entendre dans les débats des voix plus discordantes. Jusqu'à présent, le Medef ou son représentant se sont souvent servis de cette instance pour contrer les initiatives du conseil régional qui lui étaient régulièrement soumises pour avis<sup>115</sup>. Cette situation pourrait toutefois évoluer sous l'effet conjugué des demandes des autres organisations patronales pour une représentation plus équilibrée et des organisations syndicales pour un mode de gouvernance plus démocratique.

### **3.2.2. La région, un lieu d'affirmation pour les branches en quête d'identité**

Le Medef régional rencontre quelques difficultés à pourvoir les sièges de mandataires dans un certain nombre d'instances régionales. Aussi les représentants de branche des services à la structuration relativement récente se portent-ils souvent volontaires et jouent-ils un rôle non négligeable. Ceux que nous avons rencontrés, Prisme (professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi) et la FFP (fédération de la formation professionnelle) ont en commun d'être des chefs d'entreprises, représentant des branches ayant un problème d'image<sup>116</sup>, qui se sont investis dans le Medef suite à une décision nationale de leur fédération « pour peser et représenter les intérêts de la profession » (représentant FFP) ; « pour qu'on nous écoute, pour avoir une représentativité » [...] « notre objectif, celui du Prisme national et le mien était de dire, on y est, on siège pour donner notre point de vue, ne pas oublier le travail temporaire » (représentant Prisme). Parallèlement à cette présence dans le Medef, dans son conseil d'administration – et dans l'Opcia interprofessionnel et à la Copire pour le représentant de Prisme – pour conforter leur représentativité, ces représentants développent une logique d'influence en prenant des contacts ou des responsabilités pour « défendre la cause patronale » (représentant FFP) à partir de leurs valeurs et/ou pour défendre le développement de leurs professions par des initiatives contractuelles avec des financeurs régionaux (conseil régional, Pôle emploi...). Ils ont tous deux été formés au CJD où ils ont intégré les valeurs d'un patronat humaniste qu'ils tentent de faire passer vis-à-vis de leurs interlocuteurs ou par les responsabilités qu'ils prennent<sup>117</sup>. L'un d'eux exprime bien cette double dimension de son engagement : « le CJD, ça facilite, ça ouvre des portes. L'objectif du CJD est d'avoir de l'influence, de la représentativité. Je suis au Medef pour les mandats et au CJD pour les messages ». Toutefois, cette position peut se révéler inconfortable, étant donné la politique suivie par le Medef régional. Suivant les circonstances, il semble qu'ils privilégient soit le mandat soit leur indépendance. Ainsi les syndicats se plaignent-ils du suivisme de certains d'entre eux au sein de la Copire, alors qu'ils peuvent déployer une plus grande ouverture dans d'autres enceintes, formelles ou informelles, pilotées par la région où ils défendent d'abord les intérêts de leurs professions avec des valeurs qui s'accordent avec celles développées par le conseil régional et ouvrent la possibilité de construire des projets concrets avec les syndicats de salariés.

### **3.2.3 La région, un espace de déploiement à conforter pour les branches traditionnelles**

Les deux principales fédérations régionales sont l'UIMM et la FFB. Si la seconde est structurée régionalement de longue date étant donné les négociations salariales qui se déroulent à ce niveau et l'existence, également ancienne, d'une commission paritaire régionale emploi formation, il n'en est

---

<sup>115</sup> « ça pose la question de l'utilité de la Copire. Il faut espérer que cette réforme parviendra à redonner du poids au travail de la Copire qui est aujourd'hui trop pollué par la lutte entre le Medef et la région. » (entretien CFDT Poitou-Charentes).

<sup>116</sup> « Tout ce travail de proximité consiste à leur donner une vision de ce que peut être la FFP » (représentant FFP) ; « Le Prisme pousse ses délégués à siéger dans les Medef régionaux. On reste sur une certaine image du travail temporaire, donc on va dans les instances pour changer cette image. » (représentant Prisme)

<sup>117</sup> Le représentant de la FFP siège à l'Agence régionale d'amélioration des conditions de travail (Aract).



pas de même de l'UIMM où, jusque récemment, l'existence du niveau régional était encore largement formel ou seulement fonctionnel<sup>118</sup>. Toutefois, dans ces deux branches, les niveaux départemental et régional occupent des places bien distinctes. Le niveau départemental est technique, alors que le niveau régional est plus politique. Le premier est celui du contact, du service aux entreprises et ressort plutôt d'une logique d'adhésion, alors que le second se place clairement dans une logique d'influence et se caractérise essentiellement par un *lobbying* actif auprès de l'État et la région, même si l'animation et la coordination des initiatives sont également présentes.

En ce qui concerne l'UIMM, la nouvelle direction nationale, prenant acte de l'existence du fait régional, a décidé de donner une impulsion à la régionalisation afin de créer une instance de poids à ce niveau pour traiter avec la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (Direccte), l'Université, la région. Pour cela, son action vise à rassembler les compétences des différentes organisations de la profession traitant de l'emploi et de la formation et à diminuer le nombre d'unions territoriales de soixante-dix-huit à cinquante pour donner une consistance aux unions régionales. Cette action tient plus de la persuasion que de l'obligation, sauf en ce qui concerne l'Opcv où les cinquante Adefim (Associations pour le développement de l'emploi et de la formation des industries métallurgiques) seront regroupées dans un OpcvIM régionalisé. Des commissions paritaires emploi formation régionales de la métallurgie (CPREFP) sont aussi appelées à se substituer aux commissions départementales ou d'arrondissement, afin de consolider à ce niveau les informations sur les évolutions des emplois, des métiers et des compétences ; elles voient leur rôle privilégié par rapport à l'investissement dans l'instance interprofessionnelle (la Copire). Cette volonté de régionalisation n'est pas seulement organisationnelle, il s'agit également de décliner, adapter, déployer régionalement la politique définie nationalement dans des instances plus démocratiques où la parole des territoires et de leurs élus est revalorisée par rapport aux pratiques antérieures dans lesquelles le poids des permanents était prédominant. Des outils de politique contractuelle ont aussi favorisé cette régionalisation : la charte de l'automobile a été signée entre l'État et l'UIMM – avec l'accord de l'ensemble des syndicats sauf la CGT – puis déclinée régionalement dans les régions concernées par la signature de conventions régionales entre le représentant de l'État, le président de l'UIMM régionale et le conseil régional.

Cette impulsion à la régionalisation est sensible en Poitou-Charentes où, dans la dynamique du mouvement général à l'œuvre à l'UIMM, la tendance est à construire une UIMM Poitou-Charentes bien identifiée pour les interlocuteurs régionaux et à régionaliser les outils tout en gardant, lorsque cela est nécessaire, une déclinaison territoriale. Une instance politique régionale et une commission « formation » en son sein, où sont représentés toutes les chambres syndicales territoriales et tous les outils, ont donc été constituées et une CPREFP s'est substituée en janvier 2011 aux commissions territoriales « emploi formation ». Il s'agit notamment d'éviter que les outils entrent en concurrence et qu'ils puissent faire face à ceux de l'Éducation nationale ou des chambres de commerce. Ce mouvement a été également accéléré par des facteurs régionaux propres comme des échecs à l'ouverture de sections d'apprentissage du fait d'un manque de coordination des demandes formulées par les différents CFAI (centre de formation par apprentissage de l'industrie). Dans la nouvelle procédure, le président de l'union régionale sera seul habilité à aller défendre l'ensemble du dossier apprentissage auprès de la région. La signature régionale de la charte de l'automobile qui a obligé à identifier un président régional a également été un facteur accélérateur de la régionalisation des instances (cf. *infra*).

Par ailleurs, la crise qui a secoué l'UIMM national à partir de 2007 et les tensions fortes avec le Medef se sont également répercutées au niveau régional où les Medef départementaux sont le plus souvent représentés par les UIMM départementales et où nombre de mandats étaient détenus par l'UIMM. Le poste de délégué général du Medef Poitou-Charentes et de CRFP était alors tenu par une personnalité issue de l'UIMM, très implantée localement et ayant tissé des relations fortes avec les organisations syndicales, notamment au sein de la Copire. Dans le courant de l'année 2007, dans

<sup>118</sup> Le niveau régional a commencé à se mettre en place avec l'engagement de développement de la formation au milieu des années 1990, où l'Opcv a dû prendre, au moins formellement, une dimension régionale pour l'attribution des aides aux entreprises locales.

des circonstances peu transparentes, un nouveau délégué général et CRFP a été nommé par les instances nationales du Medef avec pour mission de mettre en œuvre de façon plus claire la politique nationale. Il s'en est suivi un certain repli de l'UIMM sur ses bastions départementaux et son retrait de la Copire. Toutefois, l'apaisement des tensions au niveau national se répercute également au niveau régional où l'UIMM serait sur le point de réintégrer la Copire pour faire front face aux velléités d'existence de la CGPME.

#### **3.2.4. La région, un espace difficile à investir pour la CGPME<sup>119</sup>**

La CGPME Poitou-Charentes n'a été constituée qu'en 2007 et elle repose sur le principe d'une présidence tournante entre les quatre présidents départementaux. Ces derniers étaient, jusque très récemment, insérés dans des unions départementales Medef-CGPME dans lesquelles les relations entre les deux organisations se sont tendues fortement dans les dernières années. De l'avis de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, cet échelon régional de la CGPME peine à trouver une consistance au delà des fortes personnalités, bien connues localement, qui peuvent en assurer la présidence. En matière de formation et d'emploi, même si elle a un siège au CCREFP, où elle est représentée par le chef d'une entreprise de formation, la CGPME paraît surtout présente à travers l'action de son collecteur, l'Agefos-PME. Contrairement à ce qui se passe pour le Medef, les pouvoirs publics régionaux qu'ils ressortent de l'État ou du conseil régional, identifient l'Agefos à la CGPME et ils considèrent le collecteur comme le véritable interlocuteur – considéré comme très performant – pour atteindre les PME et mettre en œuvre les priorités définies en commun (cf. *infra*).

Il est d'ailleurs significatif que la CGPME ait décidé de revendiquer une place plus importante au sein de la Copire en nommant comme représentant le directeur de l'Agefos-PME Pays de Loire/Poitou-Charentes, ce qui a été considéré comme une provocation par le Medef régional et pourrait pousser l'UIMM régional à réinvestir la Copire. Parallèlement, étant donné le caractère paritaire de l'Agefos-PME, les organisations syndicales ne sont pas mécontentes de cette nomination, d'autant qu'elle pourrait affaiblir la mainmise du Medef sur la Copire.

#### **3.2.5. La région, un espace bien investi par l'UPA**

Étant donné la structure du tissu économique en Poitou-Charentes, l'organisation régionale de l'UPA a une assise locale importante. De plus, elle est de longue date insérée dans des comités de bassin d'emploi. L'UPAR est donc considérée comme un partenaire incontournable par l'ensemble des acteurs intervenant sur la formation professionnelle, d'autant qu'elle joue pleinement, à travers son secrétaire général, dont l'activité est essentiellement consacrée à la formation professionnelle, le jeu partenarial. De fait, dans cette région, même si la Capeb ne détient pas la présidence de l'union régionale, c'est la confédération du bâtiment qui anime l'activité de l'UPAR dans le domaine de la formation. Toutefois, son représentant prend soin de débattre avec les autres composantes de l'UPAR, notamment dans la préparation des débats au sein du CCREFP. Récemment, les instances de l'UPAR ont pris une part active à l'élaboration des orientations stratégiques proposées par cette organisation pour le CPREDFP.

Au delà de ces interventions dans les instances de concertation régionale, l'UPAR s'est également récemment investie dans la constitution d'une CPRIA Poitou-Charentes, dont le protocole d'accord d'installation a été signé en décembre 2010. Il est notamment projeté de faire travailler la CPRIA en lien avec les orientations définies dans le contrat de plan régional. Cette nouvelle instance devrait donc encore renforcer la légitimité et le poids de l'UPAR en matière d'emploi et de formation.

---

<sup>119</sup> Nous n'avons pas pu rencontrer la CGPME Poitou-Charentes. Après avoir eu beaucoup de difficultés à identifier un interlocuteur politique régional propre à cette organisation dans le domaine de la formation professionnelle, nous n'avons pas pu concrétiser un rendez-vous dans les délais impartis à l'enquête. Ce court paragraphe repose donc sur des éléments divers que nous avons pu rassembler au cours de notre travail.

L'UPAR est également présente à la Copire, mais tout en défendant une meilleure reconnaissance de la place des petites entreprises dans la région, et en appuyant les demandes de la CGPME, le choix paraît avoir été fait de plutôt investir l'organisation dans le développement de la CPRIA.

À l'opposé des tensions pouvant exister nationalement entre la FFB et la Capeb, les unions régionales des deux organisations sont inscrites dans une collaboration active dans la commission paritaire emploi-formation du BTP (CREF BTP) : la présidence et le secrétariat de chaque réunion sont assurés en alternance par chacune des organisations. De plus, la Capeb préside la cellule économique de la construction réunissant les organisations d'employeurs et les services de l'État. Enfin, la Capeb régionale est également très investie, avec son homologue de la FFB dans le contrat d'objectif de la branche bâtiment, dans lequel elle a pesé pour des actions en faveur du développement du label éco-artisan ainsi que dans l'EDEC signé avec les services de l'État. Ces outils contractuels sont des liens puissants avec les unions départementales et les entreprises tant en amont pour nourrir les priorités à inscrire qu'en aval pour financer les actions dans les entreprises et sont donc des supports importants de la légitimité de l'organisation régionale.

### **3.3. Une re-structuration des acteurs patronaux en réponse aux injonctions publiques**

Comme nous l'avons mentionné, la fragmentation des figures patronales est plus facile à appréhender dans un contexte régional marqué par la permanence d'un dialogue social autour de thématiques peu traitées dans le cadre national. Ce glissement de terrain qui donne à voir une pluralité de postures dans le camp patronal a en outre été marqué par des évolutions du cadre national qui a pesé sur la structuration de l'action collective patronale. Celle-ci cherche à répondre au processus de régionalisation initié par l'État, ou *via* les nouveaux dispositifs nationaux, en renforçant sa représentation à ce niveau.

#### **3.3.1. Les changements organisationnels des services publics de l'État et des territoires**

Au niveau national, un premier changement est intervenu avec la création de Pôle emploi par la loi du 13 février 2008. L'intégration des services des Assedic dans la nouvelle structure fusionnée conduit à positionner Pôle emploi dans le champ de la formation professionnelle, puisque désormais l'opérateur finance des actions de formation professionnelle. L'offre de service dans ce domaine s'organise au plan régional par le lancement d'appels d'offres sur lesquels se positionnent les opérateurs de formation. Cet ancrage régional de Pôle emploi dans le champ de la formation a conduit divers acteurs patronaux à envisager une plus forte intégration de leur intervention à ce niveau pour mieux s'inscrire dans ce nouveau contexte. Ainsi, la fédération régionale de la formation professionnelle qui regroupe les organismes de formation du secteur privé a multiplié ses interventions auprès de Pôle emploi pour organiser une réponse régionale aux appels d'offres de Pôle emploi Poitou-Charentes et se placer en tant que prestataire de services sur ce créneau. Une démarche similaire a été initiée par le réseau des chambres de commerces et de l'industrie pour structurer une réponse régionale aux appels d'offres lancés dans la mesure où Pôle emploi privilégie les acteurs organisés à ce niveau. Ce renforcement de la représentation régionale des CCI correspond par ailleurs à un mouvement national voulu par les pouvoirs publics dans le cadre de la RGPP (révision générale des politiques publiques). En effet, une réforme des réseaux consulaires des CCI (chambres de commerce et d'industrie) est intervenue en 2010. Elle vise à mutualiser les ressources des CCI à travers un processus de régionalisation des structures par la création d'une chambre de commerce et d'industrie de région aux pouvoirs de gestion et de pilotage politique étendus par rapport aux anciennes CRCI (chambres régionales de commerce et d'industrie). En région Poitou-Charentes, ces changements sont à l'œuvre et contribuent là encore à renforcer la représentation du réseau consulaire sur le plan régional par la recherche d'une plus forte homogénéité de l'offre de service.

« Aujourd'hui, l'offre de services aux entreprises de la Vienne n'est pas la même que l'offre de services des Deux-Sèvres. Nous avons quatre CFA gérés par les chambres locales, chacun pouvait gérer sa propre stratégie de développement et faire valider par le conseil régional l'ouverture d'une

section dans telle ou telle spécialité. Je travaille donc à la mise en place d'un CFA régional. *Idem* sur la formation continue. Aujourd'hui, il y a quatre opérateurs, un par département. Et quand Pôle emploi lance un appel d'offres ou que le CR, dans le cadre du SPRFP (service public régional de la formation continue), fait un appel à contribution, chaque opérateur chez nous ne se positionne pas forcément de la même façon. Demain, il y aura une réponse réseau /région et non pas opérateur par opérateur. Il y aura une gouvernance unique pour le réseau des chambres de commerce. Ce qui permettra de mieux nous identifier et de renforcer notre poids en région, notamment vis-à-vis du conseil régional » (entretien avec un permanent de la CRCI Poitou-Charentes).

Parallèlement à ce mouvement, il convient en effet de signaler que le conseil régional, à l'instar d'autres régions du reste, a mis en place un service public régional de la formation en s'appuyant sur les règles communautaires qui autorisent dans le cadre d'un service social d'intérêt économique général, un aménagement du principe de mise en concurrence des services et des biens. Les conventions de mandatement qui ont été mises en place par le conseil régional avec les organismes de formation pour une durée de cinq ans ont privilégié de nombreux critères et contribuent également à renforcer la dimension spatiale et régionale des projets soumis par les acteurs de la formation.

Enfin, la restructuration des services déconcentrés de l'État avec la mise en place des Direccte (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) constitue un autre facteur ayant joué en faveur de la réorganisation de l'acteur patronal à ce niveau. Si, on l'a vu, de nombreux facteurs internes aux fédérations et confédérations patronales ont pesé sur le choix du renforcement de l'échelon régional, l'environnement institutionnel a également largement influencé ce mouvement. Les Direccte instaurées au cours du premier semestre 2010 visent à renforcer le niveau régional par une meilleure intégration des diverses composantes de l'action publique. En Poitou-Charentes, les dispositifs relatifs à l'emploi et la formation professionnelle doivent dorénavant s'inscrire dans une logique de projet qui intègre plus étroitement que par le passé le développement économique à celui des territoires. On trouve trace de ces inflexions dans la politique contractuelle menée par la Direccte dans le cadre des Edec qui associe souvent ces deux dimensions. Même si l'approche sectorielle prédomine encore, la part des accords territoriaux ou interprofessionnels est loin d'être négligeable. Par ailleurs, l'Agefos-PME semble jouer un rôle majeur dans l'animation de la politique contractuelle de l'État notamment par sa capacité à faire connaître les dispositifs de la Direccte auprès des entreprises. Il est intéressant de noter, à ce titre, la différence de posture idéologique entre la CGPME et l'Agefos-PME. Si la Direccte est amenée à travailler étroitement avec ce collecteur, ses relations avec la CGPME sont en revanche quasi inexistantes. Quant à la relation au Medef régional et à son Opcal (Opcalia), elle est fluctuante selon les projets portés par la Direccte.

« L'Agefos est capable parfois de porter nos politiques mieux que l'on ne le ferait. L'Agefos a mis en place dans les Edec des clauses sur l'insertion des travailleurs handicapés, sur l'égalité Hommes/femmes. L'impression que j'ai de la CGPME : c'est un patronat plus libéral et on a un Opcal très social. Bon, le Medef, c'est le Medef. Mais Opcalia, c'est vraiment l'outil du Medef. On peut parler des bas niveaux de qualification (BNQ) avec l'Agefos-PME et on le retrouve avec les contrats que l'on signe avec eux. Mais, sur les BNQ, le Medef régional nous dit clairement que ce n'est pas leur priorité. Le Medef régional entraîne nombre d'entreprises, les plus compétentes mais pas toutes les entreprises, ce sur quoi nous, avec le conseil régional, on ne sera jamais d'accord. » (Entretien avec une personne de la Direccte)

### **3.3.2. Les changements impulsés par la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (loi du 24 novembre 2009)**

Cette loi intervenue suite à l'accord national interprofessionnel signé par l'ensemble des partenaires sociaux<sup>120</sup> introduit de nouvelles dispositions sur la gouvernance du système de formation professionnelle, lesquelles sont de nature à modifier les jeux d'acteurs observés au plan régional. En effet, la création d'un fonds de sécurisation des parcours professionnels (article 18) et l'introduction d'un nouveau Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (art. 57 de la loi) conduisent à renforcer le partenariat au niveau régional, un rapprochement qui ne va pas de soi en région Poitou-Charentes marquée par de fortes dissensions entre le Medef régional et le conseil régional. Ces nouveaux dispositifs constituent donc une sorte d'observatoire privilégié pour analyser la façon dont les différents acteurs patronaux vont se positionner pour s'inscrire dans cette dynamique partenariale voulue par le législateur.

En ce qui concerne la création du FPSPP, comme nous l'avons mentionné, les régions sont restées méfiantes quant à leur implication dans la gouvernance d'un éventuel fonds régional. Il est incontestable que la création d'un tel fonds à ce niveau aurait davantage contraint les partenaires sociaux, et notamment les milieux patronaux, à se structurer régionalement. C'est donc désormais dans le cadre des appels à projets lancés par ce fonds que les régions vont chercher à s'imposer dans l'espace régional en nouant des partenariats avec d'autres acteurs de la relation emploi/formation et notamment les Opcas et Opacif. C'est en effet à ces collecteurs paritaires que se destine un des appels lancés par le FPSPP dont l'objectif est de contribuer au développement de projets territoriaux. Des critères renvoyant à la dynamique régionale sont clairement mis en avant dans les éléments de cadrage du dispositif, puisque le fonds souhaite financer des projets faisant l'objet d'un partenariat entre les Opcas et les autres principaux acteurs institutionnels des territoires. Comme il est dit dans le cahier des charges de l'appel à projets, « l'organisme bénéficiaire doit présenter un projet impliquant un réseau d'acteurs territoriaux dont une ou plusieurs collectivités territoriales, notamment les conseils régionaux, voire Pôle emploi, afin d'apporter les réponses les plus adaptées aux problématiques de sécurisation des parcours professionnels ». Le texte insiste par ailleurs sur l'attention particulière qui sera portée aux partenariats noués entre les Opcas et les conseils régionaux ainsi qu'à la nécessité pour les projets soumis d'avoir au préalable recueilli l'avis de la Copire<sup>121</sup>.

En région Poitou-Charentes, l'invitation faite aux acteurs régionaux de mieux coordonner leurs interventions sur la relation emploi-formation est de fait problématique. Ce type de dispositif se heurte à la réalité d'un jeu de pouvoir politique guère propice à cette approche partenariale. En effet, compte tenu des relations ombrageuses nouées entre le Medef régional et le conseil régional, il est difficile de monter des opérations entre le réseau des Opcas/Opacif et la région, bien qu'une tentative en ce sens soit en cours de réalisation (nous y reviendrons ultérieurement). De son côté, le conseil régional a du reste cherché à obtenir des responsables du FPSPP la possibilité de répondre à l'appel à projets y compris en l'absence d'un éventuel partenariat avec le réseau des Opcas, plus particulièrement ceux en lien direct avec le Medef régional. De la même façon, le passage devant la Copire des projets proposés au fonds peut constituer un véritable handicap dans la mesure où cette instance est de fait sous l'autorité d'un Medef régional qui ne voit guère d'un bon œil les projets présentés par la région. Les avis émis sont donc la plupart du temps négatifs. Cette posture d'opposition aux projets portés par la région, posture qui ne fait pas l'unanimité au sein du monde patronal, pourrait se voir infléchie sous l'effet de l'adoption d'une nouvelle disposition introduite par la loi : le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles. En effet, par la loi du 24 novembre 2009, le législateur a voulu replacer le programme régional de la formation professionnelle des adultes et des jeunes, dans une approche plus contractuelle en renforçant le poids de l'État et des partenaires sociaux dans l'élaboration de la programmation des actions de

<sup>120</sup> Accord national interprofessionnel du 7 novembre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle.

<sup>121</sup> Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours professionnels, Appel à projets du FPSPP, Article 3.1 projets territoriaux, Interprofessionnels ou sectoriels (à destination des Opcas et Opacif, 13 août 2010.

formation. Dorénavant, le contrat – non plus le programme – de plan régional est élaboré au sein du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle « sur la base de documents d'orientation présentés par le président du conseil régional, le représentant de l'État dans la région, l'autorité académique et les organisations d'employeurs et de salariés (...) Le contrat de plan régional est signé par le président du conseil régional au nom de la région après consultation des départements et adoption par le conseil régional, par le représentant de l'État dans la région au nom de l'État et par l'autorité académique. Il engage les parties représentées au sein du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle »<sup>122</sup>.

Cette inflexion dans le mode de construction des programmes de formation place donc l'ensemble des membres de la CCREFP devant leur responsabilité, puisque le contrat engage tous les membres de cette instance dans laquelle siège le Medef régional mais également d'autres représentants du milieu patronal qui participent aux divers groupes de travail constitués dans ce cadre (fédérations professionnelles, chambres consulaires). En région Poitou-Charentes, l'élaboration de ce contrat pourrait conduire le Medef régional à devoir assouplir sa position à l'égard de la région, dès lors que les actions envisagées recevraient l'aval de diverses autres composantes patronales.

« C'est vraiment la mise en place du CPRDFP qui succède au PRDF qui est très importante ici. Par exemple, pour parler des difficultés entre les acteurs, jusqu'à maintenant, c'est la région qui conduisait le PRDF. Le Medef a toujours dit : "on n'est pas associé à ce truc-là, c'est la région qui fait son outil dans son coin". Ils freinaient pas mal. Du fait que le CPRDFP est élaboré dans le cadre du CCREFP le Medef a joué une carte complètement différente en disant : "avant, c'était facile de critiquer ce qui nous était proposé. Là, il va falloir qu'on joue le jeu d'une co-construction, et c'est quand même un exercice plus exigeant". On est dans le début, mais ils jouent vraiment le jeu dans le sens où ils co-animent un des groupes de travail préparatoire au contrat. » (Entretien avec une permanente de l'Agence régionale de la formation tout au long de la vie (ARFTLV), structure qui assure le secrétariat général de la CCREFP)

En outre, le Medef a dû composer avec ses propres représentants. Certaines fédérations professionnelles ont fait prévaloir les intérêts de leurs propres professions par rapport aux mandats Medef qu'elles devaient porter. Les travaux conduits dans le cadre de ces groupes ont été l'occasion de faire émerger quelques points de divergence au sein des représentants patronaux sur la question du développement durable, une thématique forte portée par la présidente de la région.

« On a eu une première réunion sur les priorités communes de l'ensemble des partenaires pour le CPRDFP. La région dit : "pour nous, une des priorités, c'est la prise en compte du développement durable". Alors là, crispation du Medef qui dit : pour nous, pas du tout, c'est vraiment trop politique, on ne veut pas que ça apparaisse. Et globalement, le tour de table était favorable à ce que ça apparaisse dans le document. La région dit : de toute façon, si ça n'y est pas, on ne signera pas. Crispation. Et le Medef de dire : "on vous a dit ce qu'on pensait en tant que Medef, mais les signataires, ce sont le préfet, la rectrice et la présidente. Si vous êtes tous les trois d'accord pour mettre ça, mettez-le. On ne va pas non plus bloquer les échanges". J'ai trouvé que c'était un positionnement intéressant. » (Entretien avec une permanente de l'agence régionale de la formation tout au long de la vie, structure qui assure le secrétariat général de la CCREFP)

La participation des fédérations professionnelles à ces groupes de travail a contribué à mettre en minorité le représentant du Medef régional car, pour les professionnels du bâtiment ou des travaux publics, le développement durable a des incidences sur l'évolution de leurs métiers respectifs, d'où leur intérêt à voir figurer cette thématique dans le contrat de plan régional de formation.

---

<sup>122</sup> Art. 57 de la loi du 24 novembre 2009. Le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle est une instance régionale de dialogue social quadripartite qui rassemble sept représentants de l'État ; sept représentants de la région, sept des organisations de salariés et sept membres des organisations d'employeurs.

### 3.4. Impact des dynamiques régionales sur l'acteur patronal

Les interventions du conseil régional, compte tenu de sa place sur le terrain de la formation professionnelle, constituent un bon indice des oppositions qui peuvent marquer le camp patronal. D'autant que le clivage entre le conseil régional et le Medef contraint finalement les autres acteurs patronaux à se démarquer de cette structure qui pourrait porter ombrage à leurs intérêts respectifs. Ainsi, dans les petites fédérations comme celle du travail temporaire, ou de la formation professionnelle, les prises de positions défendues dans les instances régionales relèvent avant tout de préoccupations liées à la défense de leur identité professionnelle, afin de se distinguer du positionnement régional du Medef. Cela est moins vrai au sein des grandes fédérations régionales (Bâtiment, transports, etc.) qui, elles, sont davantage dans la ligne défendue par le Medef. Le conseil régional a du reste su jouer de cette diversité patronale en privilégiant les contacts avec le CJD, les petites fédérations patronales ou les groupements d'employeurs.

Lors de la mise en place du service régional de la formation professionnelle, le conseil régional a su habilement s'accorder les faveurs de la fédération de la formation professionnelle alors même que le Medef était farouchement hostile à un projet dans lequel il voyait une entrave à la mise en place d'un véritable marché de la formation professionnelle. La position de la fédération de la formation professionnelle sur la région était d'ailleurs elle-même en parfaite rupture avec le niveau national qui a toujours défendu la logique du marché contre celle du service public. Ainsi, sur des thématiques locales qui rencontrent les intérêts de certaines petites fédérations pour accéder aux marchés publics de la région, les équilibres patronaux sont en constante recomposition. Il en a été également ainsi à l'occasion d'un projet porté par la région visant à mettre en place le principe d'une conférence des financeurs pour mutualiser une partie des fonds de la formation professionnelle et parvenir ainsi à construire des parcours de formation qualifiants pour les demandeurs d'emploi ou les salariés victimes de licenciements économiques. Le Medef régional a émis un avis négatif sur ce projet dans le cadre de la Copire, alors même qu'à l'époque l'UIMM y semblait plutôt favorable. Le fait que la présidence et le secrétariat général de cette instance soient tenus par le Medef pose problème aux acteurs économiques et sociaux qui y sont représentés. Pour les organisations syndicales, le blocage opposé par le Medef à l'ensemble des projets portés par la région est regrettable d'autant que la plupart d'entre elles soutiennent les initiatives régionales. Du reste, la CGT, tout comme la CFDT, ont décidé de durcir leur ligne à l'égard du Medef pour inciter la structure patronale à davantage de modération dans son attitude à l'égard de la région. La stratégie consiste, en s'appuyant sur les dispositions de l'accord de 2009, à réclamer qu'il y ait une refonte du règlement intérieur de la Copire pour parvenir à une représentation beaucoup plus équitable des organisations patronales. Sans un tel réaménagement des règles, la CGT souhaite priver la Copire de la possibilité de donner son avis sur le contrat de plan État-région, sachant là encore que la position politique du secrétaire général du Medef pourrait conduire cette instance à entériner un avis négatif. Pour les fédérations professionnelles qui siègent à la Copire le propos est différent et moins critique à l'égard du Medef. Néanmoins, pour échapper à ces tensions politiques, certaines fédérations disent vouloir privilégier leur propre structure paritaire (CPREF dans le bâtiment) pour y défendre les intérêts des entreprises de la branche.

« Au CREF, il y a un principe de réalité qui s'impose à tout le monde. Il y a moins de phénomènes d'appareil qu'à la Copire. La défense d'un métier soude davantage que la défense d'un territoire. Le travail à la CPREF est très important et la région et l'État l'ont bien compris. » (Un représentant de la FFRB)

On notera derrière ce propos que le marquage politique du Medef régional pourrait contribuer à renforcer le rôle des structures paritaires de branche aux dépens du territoire, alors même que certains acteurs patronaux tentent d'investir l'interprofessionnel régional (Chambres de commerce et des métiers, mais également les Medef territoriaux et régional).

Les projets portés par le conseil régional ne sont pas les seuls susceptibles de donner à voir la diversité des milieux patronaux. Ceux émanant des territoires par le biais d'opérations nationales tradui-

sent également la variété des agencements opérés dans le monde patronal. Nous pouvons illustrer cette hétérogénéité à partir de cas précis qui engagent le territoire sur des thématiques ne relevant pas de la négociation collective traditionnelle.

*- le projet « miser sur l'avenir »*

Il est porté au niveau national par le Medef et vise à développer les contrats d'alternance dans le cadre d'une campagne lancée par le ministère de l'Emploi. Sa traduction opérationnelle place les Medef régionaux en position de relais des consignes nationales. En région Poitou-Charentes, le Medef régional cherche à coordonner l'intervention des divers développeurs des contrats en alternance qu'ils agissent pour le compte des CCI dans le cadre de l'apprentissage, des fédérations pour les Opcas de branches ou des Medef territoriaux pour les Opcas interprofessionnels. L'objectif est d'optimiser le placement des contrats de professionnalisation et des contrats d'apprentissage dans les entreprises par la mise en place d'une plateforme téléphonique qui prospecte les entreprises pour l'ensemble des partenaires concernés par l'opération. C'est en ces termes que le coordinateur « emploi formation » du Medef régional explicite la mission qui est la sienne dans le cadre de cette opération.

« En tant que CRFP, j'ai organisé une rencontre entre les différentes structures institutionnelles disposant de développeurs, pour essayer d'avoir une action coordonnée. On a rencontré les consulaires – chambres de commerce et d'industrie, chambre des métiers –, les principaux Opcas qui au niveau national ont revendiqué des développeurs FUP, et on a proposé une action de coordination. Dans ce cas très précis, on a réussi à mettre ensemble, sur une opération de prospection commune, sur un fichier commun, des gens qui habituellement ne travaillent pas ensemble : les consulaires, le Medef, un Opcas interprofessionnel (Opcalia) et deux Opcas de branche (bâtiment et transport). On a eu deux autres Opcas de branche qui nous ont dit qu'ils préféreraient ne pas travailler avec nous, parce qu'ils ne voyaient pas d'intérêt à participer à une opération de prospection commune avec des gens qui sont plutôt leurs concurrents. N'empêche qu'on a réussi. »

Il n'y pas qu'au sein des branches professionnelles qu'est posée la question de la concurrence entre les Opcas. Au delà même du fait qu'Opcalia est vécu par beaucoup d'acteurs patronaux comme l'outil du Medef régional sur cette opération, l'Agefos-PME a refusé sa participation du fait de la présence d'un autre Opcas interprofessionnel en l'occurrence Opcalia dont le champ d'action recouvre celui de l'Agefos-PME au-delà même du fait qu'Opcalia est vécu par beaucoup d'acteurs patronaux comme l'outil du Medef régional. L'autre source de tension dans ce projet renvoie aux rapports tendus que le Medef entretient avec le conseil régional et qui a eu des incidences directes sur les conditions de montage du projet. Ainsi, le financement de cette opération, essentiellement le coût de la plateforme téléphonique, a été assuré en très grande partie par l'État à travers la Direccte. Le conseil régional a, quant à lui, refusé de participer à son financement, une manifestation supplémentaire des difficultés de relations entre ces trois acteurs.

L'ensemble de ces tensions pourrait néanmoins trouver un terrain d'apaisement à travers la mise en place du FPSPP qui incite fortement l'ensemble de ces acteurs régionaux à renforcer la nature de leur collaboration. Une première tentative de dépassement de ces conflits peut être évoquée dans le cadre d'un projet déposé auprès du FPSPP et qui est mené en partenariat avec l'Agefos-PME, le Fongecif, l'Opcalia et le conseil régional Poitou-Charentes. L'opération consiste à réaliser des diagnostics dans 120 entreprises de la région afin d'identifier les besoins en formation des salariés de plus de 45 ans puis, dans un second temps, de croiser les financements pour assurer la mise en place de la formation<sup>123</sup>. Là encore, on constate que les jeux d'acteurs, notamment patronaux, peuvent se voir modifiés sous l'effet d'un dispositif national dont un des objectifs vise à meilleure prise en compte des besoins socio-économiques du territoire, un mouvement face auquel les acteurs locaux

---

<sup>123</sup> « Les Opcas répondent de plus en plus souvent à une demande collective » (Pierre Barbier, directeur de l'Agefos-PME Pays de la Loire Poitou-Charentes), *dépêche AEF*, n°141155, 26 novembre 2010.



ne peuvent rester durablement à l'écart et vis-à-vis duquel la coopération, même sous contrainte, finit par s'imposer.

*- La charte d'engagement contre la crise*

À l'instar d'autres régions, la région Poitou-Charentes s'est mobilisée avec l'État et les partenaires sociaux pour anticiper les effets de la crise de 2009 par la mobilisation de l'ensemble des dispositifs de formation. La situation d'urgence créée par la crise a en effet permis de pacifier les esprits et d'enclencher une dynamique partenariale dans laquelle la plupart des OPCA se sont inscrites. 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.

« Cela prouve qu'on peut faire quand on a un intérêt commun. On a réussi à mettre tous les acteurs autour de la table et négocier un texte très politique. Là-dessus, on n'a pas eu d'état d'âme à laisser l'État et la région en avant. Il n'y a pas grande originalité par rapport à d'autres dispositifs régionaux, si ce n'est qu'on a refusé de mobiliser les sommes : il n'y a pas d'enveloppe dédiée, on est vraiment sur les dispositifs existants et une accélération de la mise en œuvre de ces dispositifs, en bonne coordination pour ne pas qu'il y ait de concurrence entre les dispositifs. » (Un représentant patronal)

Le point de vue du conseil régional rejoint l'analyse précédente. « En fait, il faut passer sous les radars et quand on est des techniciens, on fait des choses intéressantes. On a par exemple signé, avec l'ensemble des partenaires sociaux, sauf FO, une charte d'engagement contre la crise, État, partenaires sociaux, région. Et là, on travaille avec l'OPCA, l'Agefos-PME, l'État, le FSE. On fait des cofinancements et on arrive à faire des choses très pertinentes et très rapidement. » (Services techniques du conseil régional)

S'il y a eu consensus pour s'engager dans cette charte, les acteurs patronaux ont eu quelques difficultés à unifier leur point de vue. C'est sous l'impulsion d'un Medef départemental que, dans le cadre de la Copire, le Medef régional s'est vu contraint de s'impliquer dans cette charte.

*- La charte régionale de soutien à la filière automobile et à leurs salariés*

Là encore, il s'agit d'une déclinaison régionale d'une charte nationale signée en 2008 par le ministère de l'Économie, l'UIMM, la FIEV (Fédération des industries des équipements pour véhicules), le CNPA (conseil national des professionnels de l'automobile), la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et FO. La charte régionale a été signée en juin 2009 par le conseil régional, l'État (le préfet de région), l'UIMM, trois autres branches professionnelles (la FIEV, le CNPA et Plasti-Ouest) ainsi que l'ensemble des organisations syndicales de salariés. Le Prisme régional, en raison de l'importance du travail intérimaire dans l'industrie automobile, est également associé à cette charte et participe à son comité de pilotage, duquel est en revanche absent le Medef régional. L'objectif de la charte régionale vise à anticiper les effets des changements économiques, technologiques, organisationnels qui affecteront les entreprises de cette filière (constructeurs, équipementiers, sous traitants) par une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur l'espace régional. Les actions et projets qui découlent de ces diagnostics peuvent bénéficier sur trois ans d'une ligne budgétaire à laquelle contribuent l'État (2 millions d'euros), la région Poitou-Charentes (2 millions d'euros) et l'OPCAIM (1,4 millions d'euros).

L'existence de cette charte impulsée par le niveau national a donné lieu en région Poitou-Charentes à une réflexion importante de l'UIMM autour de la nécessité de renforcer son implantation au niveau régional. Une politique qui devrait lui permettre d'accroître son influence auprès des acteurs régionaux (conseil régional, Pôle emploi), de ses propres échelons départementaux mais également auprès d'autres instances patronales (Medef régional, CRCI, groupements d'employeurs).

La monographie réalisée dans la région Poitou-Charentes a été l'occasion d'observer au plus près du terrain les dissensions qui se font jour dans le camp patronal, en son sein d'abord, mais égale-

ment dans le positionnement des différentes entités patronales à l'égard des autres acteurs économiques et sociaux. Nous ne sommes plus sur le registre apparent du consensus mais bien dans l'univers des tensions liées à des conflits d'objectifs et d'intérêt sur la question de la représentation patronale. Ces divergences patronales se donnent d'autant plus à voir que la période est marquée par des changements institutionnels importants du côté de l'État et des établissements publics qui tendent à renforcer leur représentation au niveau régional. La région, et non le conseil régional, est également fortement sollicitée par le dernier accord national interprofessionnel relatif à la formation professionnelle. La création d'un FPSPP, la mise en place d'un CPRDFP, le regroupement des Opca en appellent à des formes de rapprochements des acteurs, notamment patronaux, pour renforcer leur présence sur le plan régional. Nous avons vu que cette recomposition des acteurs patronaux au niveau régional ne va pas de soi et qu'elle suscite des résistances au sein même des fédérations professionnelles entre l'échelon régional et départemental.

En tout état de cause, le choix de porter notre regard sur l'échelon régional donne à voir la diversité des expressions patronales prises entre le marteau de leur base et l'enclume des nouveaux dispositifs introduits en région, lesquels invitent à un renforcement de leur rôle à ce niveau.

## **CONCLUSION**

Dans ce chapitre, pour analyser la construction de la stratégie patronale en matière de formation professionnelle et la place des acteurs patronaux dans les jeux d'acteurs, nous nous sommes placés à un double niveau, celui de la négociation interprofessionnelle et celui des dynamiques régionales. Il en émerge une figure contrastée : autant le patronat, et plus particulièrement le Medef, paraît encore contrôler les processus à l'œuvre au niveau national en imposant notamment une unité du monde patronal, autant au niveau régional la situation paraît échapper aux organisations interprofessionnelles et une vision de fragmentation des figures patronales se détache.

L'analyse de la négociation de l'accord interprofessionnel met en lumière un système paritaire, faisant montre de remarquables capacités d'adaptation face aux attaques dont il était l'objet. La menace qu'ont fait peser les pouvoirs publics sur l'avenir du paritarisme dans le champ de la formation professionnelle a eu pour effet de renforcer la logique du consensus au sein du patronat, d'abord, mais également entre les organisations syndicales et patronales. Cette unicité des points de vue exprimés doit beaucoup à l'injonction de l'État et à son activisme qui a permis de masquer les dissensions nombreuses qui, en d'autres circonstances, auraient pu s'exprimer au grand jour. Dans un contexte où il était affaibli par une crise interne, le Medef a pu, non sans difficultés, garder la maîtrise du jeu et l'unité apparente du monde patronal. À cet égard, les observations de J. Freyssinet que nous citons en introduction pourraient être déclinées dans les termes suivants : dans le cadre d'une sphère de régulation dont il était le pilote, le Medef s'est appuyé sur l'ensemble des acteurs du système paritaire pour défendre l'autonomie de cette sphère de création de normes, en prenant les initiatives stratégiques nécessaires, notamment vis-à-vis de l'État, pour pérenniser le système tout en modifiant ses formes de gouvernance de façon à élargir le périmètre de ses bénéficiaires (demandeurs d'emploi).

Le jeu d'acteurs présente une configuration toute autre lorsque le regard se porte sur les dynamiques à l'œuvre dans le cadre régional. Le champ d'action se déplace pour se situer non plus sur le registre classique de la négociation nationale interprofessionnelle mais sur celui, en construction, du dialogue social territorial défini comme « l'ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation de concertation, voire de négociation, au niveau d'un territoire donné et qui portent sur des questions relatives au travail et à l'emploi pouvant être élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales » (CESE, 2009). Ce déplacement induit de fortes reconfigurations des jeux d'acteurs patronaux confrontés à des nouvelles thématiques portées par une multiplicité d'acteurs (État déconcentré, conseil régional, Medef régional, branche professionnelle, chambres consulaires, organisations syndicales) et de structures (Copire, CCREFP, ARFTLV).

Par rapport à la négociation nationale interprofessionnelle, ce dialogue social territorial présente plusieurs particularités. Il se déploie de façon continue dans le temps au gré des projets (charte, engagements, pactes, etc.) qui engagent le territoire considéré. Faiblement institutionnalisé, ce dialogue social territorial ne fait pas émerger d'acteurs dominants mais mise plutôt sur une logique partenariale visant à répondre à des questions peu traitées dans le cadre de la négociation collective (accompagnement social des restructurations, sécurisation des parcours professionnels, maintien de l'emploi des seniors, des jeunes, etc.).

Si l'on reprend la typologie, en trois cercles, effectuée par le CESE dans le cadre de son rapport sur le dialogue social territorial, on constate l'importance prise par le deuxième cercle dans l'émergence de cet espace de régulation<sup>124</sup>. Les collectivités territoriales, les représentants de l'État ont investi les lieux de ce dialogue social à côté de la négociation collective territorialisée traditionnellement peu développée en France. Il en résulte un processus quelque peu déstabilisant pour les partenaires sociaux et plus encore pour le patronat qui généralement occupe le devant de la scène contractuelle dans la conduite des grands accords nationaux interprofessionnels. Dans le cadre de ce dialogue social territorial, aucun acteur n'est a priori détenteur du monopole de la conduite de ces nouvelles formes de concertation. En clair, le patronat ne peut asseoir sa légitimité que sur la reconnaissance dont il dispose sur le territoire considéré.

La région constitue ainsi un espace qui pose frontalement la question de la représentativité et des fondements de la légitimité patronale, puisqu'il est le lieu d'expression d'une pluralité d'instances dont aucune n'est en position de *leadership* sur les projets en construction (fédérations professionnelles, Medef territoriaux/régional, Opcas de branches, Opcas interprofessionnels). Les partenariats à nouer autour des thématiques du travail, de l'emploi et de la formation sur le territoire régional sont donc à géométrie variable et doivent à chaque fois faire l'objet d'arrangements pour aboutir à des résultats tangibles.

Les fédérations professionnelles semblent avoir bien compris cet enjeu de légitimité et parallèlement à la logique d'influence et la stratégie constructive qu'elles déploient dans les différents lieux de concertation, elles tissent ou confortent les liens avec les instances plus légitimes que sont les unions départementales afin d'asseoir les instances régionales. Pour mener à bien cet objectif, les plus importantes comptent d'abord sur leurs propres forces en consolidant notamment leurs instances professionnelles traitant de l'emploi et la formation. Elles ne concourent à l'échelon interprofessionnel que de façon épisodique, alors que les branches plus récentes et moins implantées dans l'univers économique défendent d'abord leurs professions dans les instances de concertation et vont jusqu'à instrumentaliser le niveau interprofessionnel pour parfaire cette légitimité.

Dans ce cadre, à l'exception de l'UPA qui, en s'appuyant sur l'assise de la Capeb, a trouvé avec les CPRIA des instances de dialogue social cohérentes avec les dynamiques partenariales régionales, l'échelon interprofessionnel régional des organisations patronales a toutes les difficultés à se saisir de ce terrain mouvant que constitue le dialogue social et à s'emparer des « instruments d'une action collective orientée vers la résolution d'un problème localisé et au delà la production d'un bien commun situé » (Mériaux, Verdier, 2009, p. 26). Dans le cas étudié, *a contrario* de l'échelon régional des fédérations, le Medef régional paraît ne pas avoir pris la mesure de ces nouveaux enjeux et tend à s'accrocher au cadre paritaire, voire tripartite, classique en voulant maintenir son emprise sur la Copire et développer des relations quasi exclusives avec les services de l'État. Toutefois, les évo-

<sup>124</sup> - Le premier cercle concerne le dialogue social territorial entre partenaires sociaux sur les champs relevant de la sphère du travail et de l'emploi. Il se traduit principalement par de la négociation collective territorialisée.

- Le deuxième cercle a trait au dialogue social entendu plus largement comme celui qui associe, aux côtés des partenaires sociaux, l'État déconcentré et/ou les collectivités territoriales sur des thèmes qui s'élargissent du champ de travail et de l'emploi au développement économique.

- Le troisième cercle rejoint plus largement le dialogue civil qui dépasse la sphère classique des acteurs et du champ du dialogue social, tout en ayant un lien avec le monde du travail. Il regroupe d'autres acteurs locaux de la société civile (associations, comités d'usagers...)

lutions des dispositifs institutionnels et les stratégies autonomes conduites par les fédérations pourraient contraindre le Medef régional à entrer dans le jeu partenarial.

Au delà du contexte particulier de la région Poitou-Charentes, l'analyse des dynamiques d'acteurs à l'œuvre en matière de formation professionnelle suscite une double interrogation : d'une part, sur la capacité des organisations patronales à sortir du jeu paritaire où elles ont acquis une légitimité fondée sur leur capacité à contrôler l'élaboration des normes de la relation d'emploi, d'autre part, sur la consistance de l'échelon interprofessionnel régional dont les supports de légitimité interne restent à construire et paraissent se limiter aujourd'hui à la logique d'influence conférée par les dispositifs institutionnels. Si la présence patronale semble se renforcer à l'échelon régional, ce mouvement est davantage imputable à la déclinaison régionale des fédérations professionnelles qu'au rôle joué par la représentation interprofessionnelle et régionale des confédérations patronales.

### Encadré méthodologique

Pour réaliser cette investigation sur la place du fonctionnement du système paritaire de formation professionnelle continue dans les processus de structuration des organisations patronales ainsi que sur les dynamiques d'acteurs dans la construction des politiques régionales de formation professionnelle, nous nous sommes appuyés sur :

- une analyse documentaire approfondie dans des domaines relevant tant de la négociation nationale interprofessionnelle sur la formation professionnelle que du fonctionnement des systèmes d'acteurs régionaux dans ce domaine ainsi que sur la collecte de documents concernant l'activité concrète des instances régionales en Poitou-Charentes.
- De nombreux entretiens réalisés au niveau national et au niveau régional.

1) *Pour appréhender les différentes phases de la négociation de l'accord interprofessionnel du 7 janvier 2009, ainsi que les modalités de construction de la parole patronale dans chacune des organisations*, nous avons rencontré en 2009-2010 et dans les premières semaines de 2011 un représentant des instances traitant de la formation professionnelle de chacune des organisations patronales (Medef, CGPME, UPA) ainsi que des représentants des fédérations du Medef du BTP et de la Métallurgie. Afin de recueillir le regard des autres acteurs sur le fonctionnement de la prise de décision patronale, nous avons également rencontré des négociateurs syndicaux de l'accord de 2009 ainsi que des acteurs publics ayant eu à divers titres à suivre cette négociation. Enfin, nous avons eu des entretiens avec des représentants des organisations patronales qui ne pouvaient pas participer aux négociations car relevant du « hors-champ », l'Usgeres (Union des syndicats et groupements d'employeurs de l'économie sociale) et l'UNAPL (Union nationale des professions libérales).

2) *Pour cerner les dynamiques du système d'acteurs régional en Poitou-Charentes*, nous avons rencontré un grand nombre de parties prenantes de ce système :

\* du côté patronal :

- les responsables du Medef régional et d'Opcalia ;
- des représentants de l'UPAR ;
- un représentant régional de l'Usgeres ;
- un représentant régional de la fédération des professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi (Prisme) ;
- un représentant régional de la Fédération de la formation professionnelle (FFP) ;
- un représentant de la Fédération française régionale du bâtiment (FFRB) ;
- des représentants régionaux et départementaux de l'UIMM ;
- un responsable d'une Fédération départementale du Medef (entretien réalisé avec Laurent Willemez).

\* en ce qui concerne les autres acteurs :

- les services de la direction de la formation du conseil régional ;
- Les services de la Direccte en charge de la formation ;
- Les services de l'Agence régionale pour la formation tout au long de la vie (ARFTLV) ;
- Les services du rectorat ;

- Les services de la Chambre de commerce régionale ;
- Des représentants des Unions régionales CGT et CFDT ;
- Les services de l'Université chargés des relations avec le monde économique.

\* en lien avec le fonctionnement du Carrefour de l'innovation sociale du travail et de l'emploi (Ciste) :

- les initiateurs de cette structure ;
- les services de l'Université en charge de la réalisation du diplôme de Dialogue social territorial.

## Partie 3

## Chapitre 5

### DE CNPF À MEDEF : LA DYNAMIQUE DU DISCOURS PATRONAL

---

Le langage est au cœur du politique avec son historicité, sa socialité et sa dialogicité. Tout texte, en particulier les textes de dialogue intersocial, est par conséquent un lieu politique. C'est pourquoi notre projet comprend une étude de la dimension langagière de l'organisation patronale avec l'analyse lexicométrique d'un corpus de textes patronaux. La lexicométrie<sup>125</sup> est une méthode au service de l'analyse de discours, qui permet au stade de l'interprétation des résultats d'articuler deux approches complémentaires : d'une part, une approche quantitative basée sur un corpus clos, stratifié, à variables réduites pour l'exhaustivité des relevés et les calculs statistiques ; d'autre part, une approche qualitative à partir d'un corpus le plus ouvert possible pour l'exhaustivité des situations et la sensibilité au temps. La démarche vise à appréhender à travers le repérage des mots dits ou des mots tus, des alliances de mots, des lexicalisations et réseaux statistiques, des emprunts ou des inventivités, les stratégies qui traversent le discours.

Comme pour le travail de recherche sur le discours syndical ouvrier de congrès réalisé par ailleurs, nous avons choisi de nous focaliser sur le discours produit lors des assemblées annuelles, celui du sommet donc, qui distribue, contrôle et orchestre les usages lexicaux à la fois en interne pour les militants et adhérents de l'organisation mais joue aussi en externe en direction du gouvernement, des syndicats, des médias, de l'opinion publique, etc. C'est dire l'enjeu pour l'organisation patronale de cette mise en scène. En 1983, Yvon Gattaz attire ainsi l'attention de l'assemblée sur l'impact de cette manifestation :

« Mais l'assemblée générale du CNPF n'est pas seulement un événement statutairement traditionnel qui relève de la vie interne de l'organisation patronale. C'est aussi un événement de portée et d'importance nationale. La presse ne s'y trompe pas. Sur les ondes de la radio et de la télévision, dans les plus grands journaux de toute la France, le plus large écho a été donné à des propos et à des propositions auxquels l'opinion publique est d'autant plus attentive qu'elle se rend compte désormais (beaucoup mieux que jadis et même que naguère !) de cette réalité indéniable : ce qui se passe dans les entreprises retentit directement sur l'existence quotidienne de chacun. »

#### ***Du Conseil national du patronat français au Mouvement des entreprises de France***

C'est donc la parole patronale officielle, parole collective engageant l'organisation entière, que nous étudions. Parmi les mots qui constituent cette parole, le choix d'une dénomination revêt une dimension argumentative. Le nom que se donne un groupe participe tout autant à la constitution de son identité qu'à la construction de son positionnement dans l'espace social. C'est sous l'appellation *Confédération générale de la production française* (CGPF) que se crée en 1919 la première organisation patronale confédérale (Latournerie, 1996), pendant de la *Confédération générale du travail* (CGT) constituée en 1895 par la fusion des syndicats ouvriers et des Bourses du travail. Dominée par l'industrie lourde et les grandes entreprises, la CGPF peine à représenter l'ensemble des chefs d'entreprise, et notamment les petits et moyens patrons. Ainsi, la signature des accords de Matignon entre la CGPF et la CGT en juin 1936 suscite un fort mouvement de contestation des «petits et moyens patrons», la nécessité de souder le groupe pour le conforter va s'afficher dans la nouvelle nomination : *Confédération générale du patronat français*. « Dans ces efforts, la terminologie eut un rôle primordial : la *Confédération générale de la production française*, conçue par beaucoup comme l'instrument des grands producteurs, devait se donner un nouveau nom où pouvaient se reconnaître d'autres catégories de chefs d'entreprise (...). Dans le nouveau discours d'unité, présenté comme un discours spécifiquement *patronal*, les chefs d'entreprise n'étaient plus des industriels, des commerçants, des artisans, des métallurgistes, des détaillants, ils n'étaient plus petits, grands, ou

---

<sup>125</sup> Pour cette étude, nous avons utilisé le logiciel LEXICO3 réalisé sous la direction d'André Salem (Syled, Sorbonne Nouvelle, Paris 3).

moyens : ils étaient tous, avec ou sans salariés, des patrons, et formaient ensemble une nouvelle communauté dans la société : le patronat. » (Kolboom, 1984, p. 102) L'organisation, reconstituée après la Libération, affirme par la transformation de son sigle et de son nom en *Conseil national du patronat français* (CNPF) une ambition hégémonique (*Conseil national*) adossée sur un discours fortement identitaire (*patronat français*) et motivée par le programme politique de reconstruction du pays. Un peu plus de cinquante ans plus tard, après avoir surmonté les épreuves déstabilisatrices de mai 1968 et de mai 1981, traversé plusieurs crises économiques et sociales, l'organisation patronale annonce de façon très médiatisée sa refondation dans le « *Mouvement des entreprises de France* » (Medef), nom en décalage avec les appellations antérieures.

« ... La question s'est posée de savoir si le mot *patronat* représentait toujours quelque chose d'aussi juste, d'aussi actuel que ce que pensaient les gens de 1936. (...) Le mot *patronat* est mal reçu des gens importants, et c'est cela qui compte dans l'évolution de la société. Par conséquent, il faudra nous faire une douce violence. D'autre part, pour nous, ce qui importe essentiellement c'est la défense de l'entreprise et non la défense de son chef ! D'ailleurs, le CNPF n'est pas un groupement de chefs d'entreprise, mais un groupement d'entreprises ! Tout converge par conséquent vers l'idée que la meilleure défense de l'entreprise, qui est notre vocation, passe par le changement de sigle. » (François Ceyrac, 1976<sup>126</sup>)

« Genèse d'un nom : "Mouvement des entreprises de France" (Medef) a été retenu pour être notre nouveau nom car nous aimons le mot de "mouvement" qui correspond à notre slogan "En avant l'entreprise !". (...) "Des entreprises" parce que nous avons jugé que le terme de "patronat" était un peu démodé, ancien et que les entreprises sont naturellement ce que nous représentons. Enfin, "de France", parce qu'il a été jugé nécessaire d'avoir cette accroche nationale, au moment où nous rentrons dans l'Europe, pour rappeler que notre collectivité doit réussir ensemble. » (Ernest-Antoine Seillière, assemblée générale, 1998)

Ces évolutions successives témoignent d'une stratégie d'adéquation aux temporalités sociopolitiques mais aussi d'un souci langagier, comme le donne à entendre cette déclaration faite par le président lors de l'assemblée générale de 1995 : « Animer notre représentation sur l'ensemble du territoire : c'est mobiliser mais aussi donner à ceux qui parlent et agissent au nom du patronat une doctrine et un langage communs ». L'étude proposée dans ce chapitre entend prendre la mesure de l'évolution lexicale qui a accompagné ce changement. Un premier déchiffrement lexicométrique de la parole patronale cherche à mettre en évidence son système de répétition ainsi que les glissements lexicaux pouvant traduire les évolutions liées au passage du CNPF au Medef (1.). Dans un deuxième temps, un certain nombre de lexies occupant une place centrale dans le discours patronal sont analysées (2.). Enfin, une comparaison est esquissée avec un corpus de textes syndicaux, plus précisément issu des congrès confédéraux de la CFDT et de la CGT (3.).

### **Les discours d'assemblées générales du CNPF-Medef de 1981 à 2010**

Pour répertorier les évolutions, voire les ruptures lexicales intervenues suite à la transformation du CNPF en Medef, le corpus a été constitué de discours et de textes d'assemblées générales du CNPF-Medef entre 1981 à 2010. Cet échantillon représentatif de la parole patronale, CORPATOT, est riche de 381 139 occurrences réparties sur 17 686 formes<sup>127</sup>. C'est donc un bel ensemble textuel, un grand ensemble nécessitant une investigation méthodique. Nous regrettons toutefois de n'avoir pas pu réunir la totalité des discours tenus en assemblées générales (AG) pendant la période. Quatre années, 1986, 1988, 1994 et 1999 manquent à notre série, d'autres sont incomplètes. Certains calculs, notamment les spécificités chronologiques par année ne seront entrepris que pour se pencher sur l'évolution des formes les mieux attestées et non pour émettre un jugement sur l'ensemble des résultats année par année. Ces assises patronales se sont aussi beaucoup transformées en trente ans : davantage de table-ronde, de *Power point*, de vidéos et beaucoup moins de longs discours pour

<sup>126</sup> Cité dans Ingo Kolboom (1984), repris d'André Harris et Alain de Sédouy (1977).

<sup>127</sup> Nous remercions, pour son aimable collaboration à la collecte de ces documents, Madame Valérie Colombain, responsable du service de documentation du Medef.



rendre compte de l'activité et tracer l'avenir. Pour compenser, les *Cartes sur table*<sup>128</sup> 2003, 2005, 2006 et 2008 ont été intégrées au corpus, ce qui contribue à renflouer le stock lexical des années 2000. Les sous-corpus CNPF 1981-1997 et Medef 1998-2010 s'en trouvent rééquilibrés, 187 596 occurrences pour le CNPF et 193 543 occurrences pour le Medef mais aussi dénaturés, en particulier du point de vue rhétorique, avec pour conséquence d'engendrer quelques oppositions artificielles, comme la tendance au moindre usage des formes *nous* et *je* dans la sous-partie Medef. Nos interprétations en tiendront compte.

## 1. ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE DU CORPUS

Formant l'ossature lexicale du discours, les formes et lexies majeures par la fréquence et la régularité d'emploi requièrent d'abord notre attention. Les occurrences cumulées de *nous*, première forme lexicale, et de ses dérivés *notre* et *nos* s'élèvent à 6 218, et celles d'*entreprise(s)* à 4 039, ce qui propulse le lemme *NOUS* au 10<sup>e</sup> rang de l'index des fréquences à la suite des formes *de*, *la*, *l'*, *et*, *les*, *des*, *à*, *le*, *d'*, et le terme *entreprise* au 12<sup>e</sup> rang derrière *en* et devant la vingtaine de mots grammaticaux qui occupent le haut de l'index hiérarchique<sup>129</sup>. Les formes *nous* et *entreprise(s)* tiennent en conséquence une place singulière dans le discours : elles l'articulent, en sont la grammaire. Pour s'assurer de ce rôle fonctionnel dans l'organisation du discours, nous avons appliqué le programme des spécificités au corpus divisé en vingt-six parties-années.

Les vingt-six index qui en sont ressortis nous ont étonnés. Il est en effet remarquable que sur une aussi longue période (trente ans) et sur un aussi grand nombre de textes de longueur, de nature et surtout de locuteurs différents, les mêmes termes se retrouvent parmi les dix premières formes lexicales de chacun des index de fréquences. Leur emploi et leur ventilation sont par conséquent d'une grande régularité dans l'ensemble du corpus. En tête de tous les index de fréquences, *nous* et *entreprise* sont bien le pivot du dispositif discursif.

Ces index font voir un deuxième sous-ensemble de formes un peu moins fréquentes, qui perdure mais dont la position fluctue selon les années. L'étude des résultats de l'analyse des spécificités par année, tout en donnant à voir les formes d'usage plus conjoncturel, confirme ces oscillations difficiles à interpréter à ce stade. La partition par décennie<sup>130</sup>, également testée, présente le double inconvénient d'écraser les moments clés des suremplois sans permettre la révélation des évolutions majeures du corpus. Estimant que, sur ce corpus de 381 139 occurrences, le quantitatif faisait sens, nous avons donc, dans un deuxième temps, opté pour une analyse des spécificités selon la partition CNPF/Medef, soit d'une part, les textes des années 1981-1997 et, d'autre part, ceux des années 1998-2010, pour, dans cette première approche, visualiser plus facilement les grands mouvements lexicaux, réservant la consultation des résultats fournis par les autres partitions au contrôle des faits de fréquence.

### 1.1. Hautes fréquences et formes spécifiques

Nous avons examiné pour commencer la variation des positions des quinze premières formes lexicales du corpus dans les index CNPF et Medef<sup>131</sup>. Sur ces quinze premières formes du corpus CORPATOT, dix figurent dans les deux sous-parties CNPF et Medef : *nous* et *entreprises* confir-

<sup>128</sup> Au travers d'une centaine de fiches, les *Cartes sur table* présentent un panorama de l'économie française. Il s'agit d'une publication annuelle.

<sup>129</sup> L'index hiérarchique liste et ordonne toutes les formes du corpus : formes lexicales et formes grammaticales. Ces dernières (*de*, *la*, *l'*, *et*, *les*, *des*, etc.) occupent naturellement les premières places.

<sup>130</sup> Les cinq premières formes lexicales par décennie sont : *nous*, *entreprises*, *notre*, *entreprise*, *nos* (partie 1981-1990), *nous*, *entreprises*, *travail*, *entreprise*, *notre* (partie 1991-2000), *nous*, *entreprises*, *France*, *notre*, *pays* (partie 2001-2010).

<sup>131</sup> Voir le tableau ci-dessous : « Les quinze premières formes lexicales ».

ment bien leur prééminence. Les formes *notre, entreprise, nos, travail, pays, emploi, on, sociale*, tout en n'occupant pas toujours le même rang, demeurent installées dans les hautes fréquences. *Pays* passe de la quatorzième à la sixième place. La sous-partie Medef enregistre la propulsion de *France* devant *entreprise*, et les montées de *salariés, croissance* et *État*. Ces premières observations tendent à établir la stabilité d'une part importante du vocabulaire majeur. En effet, seuls *temps* (en suremplei CNPF), *croissance* et *État* (en suremplei Medef) ne se retrouvent pas parmi les quinze premières formes de CORPATOT. Le phénomène le plus remarquable est l'entrée dans la liste en septième position de *France*, forme dont l'emploi dans Medef explose, en même temps que l'usage de *pays* progresse. Moins spectaculaire mais tout aussi significative est la montée de *salariés*.

### Les quinze premières formes lexicales

CNPF (sous-corpus 1981-1997)	CORPATOT (ensemble du corpus)	Medef (sous-corpus 1998-2010)
NOUS	NOUS	NOUS
ENTREPRISES	ENTREPRISES	ENTREPRISES
NOTRE	NOTRE	FRANCE
ENTREPRISE	ENTREPRISE	ENTREPRISE
NOS	NOS	NOTRE
TRAVAIL	TRAVAIL	PAYS
CNPF	FRANCE	TRAVAIL
POLITIQUE	PAYS	NOS
FORMATION	EMPLOI	EMPLOI
EMPLOI	ON	ON
ON	SOCIALE	SOCIALE
ÉCONOMIQUE	FORMATION	MEDEF
SOCIALE	POLITIQUE	SALARIÉS
PAYS	SALARIÉS	CROISSANCE
TEMPS	ÉCONOMIQUE	ÉTAT

### Profil d'emploi des formes lexicales les plus fréquentes<sup>132</sup> :

Le tableau ci-dessous fournit la liste des soixante formes lexicales de fréquence (F) supérieure à 245 occurrences avec leur profil d'emploi : les formes colorées en bleu sont suremployées dans la sous-partie CNPF, les formes colorées en rouge le sont dans la sous-partie Medef, celles restées en noir sont les formes d'emploi équilibré entre les deux sous-parties (formes dites de base) ou des formes peu chahutées (indice de spécificité inférieur à +06)<sup>133</sup>.

entreprises (F=2 607), *entreprise* (F=1 432), *travail* (F=1 096), France (F=1 019), pays (F=819), *emploi* (F=695), *sociale* (F=650), formation (F=609), politique (F=577), *salariés* (F=570), *économique* (F=552), *état* (F=550), croissance (F=542), CNPF (F=537), *temps* (F=496), développement (F=443), *aujourd'hui* (F=442), *ans* (F=406), *taux* (F=383), *économie* (F=377), *année* (F=375), MEDEF (F=365), commission (F=359), *niveau* (F=358), *années* (F=357), *publics* (F=355), *social* (F=355), *compétitivité* (F=353), action (F=349), *place* (F=346), *heures* (F=341), *sociaux* (F=340), *système* (F=335), *monde* (F=329), *Europe* (F=328), *professionnelle* (F=327), *chômage* (F=319), réforme (F=304), *partenaires* (F=303), *marché* (F=303), *ensemble* (295), *nouvelles* (F=293), *em-*

<sup>132</sup> Les formes *nous, notre, nos* et *on* analysées plus bas ont été extraites de cette liste.

<sup>133</sup> Le programme des spécificités permet d'évaluer la sous-fréquence (ventilation de la fréquence totale) de chaque forme pour chaque partie par rapport à sa fréquence totale dans le corpus. Ainsi, chaque forme retenue est étiquetée d'emploi "spécifique" ou d'emploi "banal". "Spécifique positif", c'est-à-dire suremployée dans telle partie ; "spécifique négatif", c'est-à-dire sous-employée dans telle autre partie ; "banal", c'est-à-dire au-dessus du seuil à partir duquel une probabilité devient pertinente. Car plus une probabilité est petite, plus l'événement saisi est statistiquement improbable et linguistiquement intéressant. Un coefficient de spécificité donne une idée de grandeur de cette probabilité : plus un indice est élevé, plus la probabilité est petite, plus la spécificité est significative.

*plois* (F=292), *milliards* (286), *loi* (F=284), *président* (F=284), *dialogue* (F=280), *chefs d'entreprise* (F=276), *nombre* (F=273), *situation* (F=270), *dépenses* (F=268), *recherche* (F=263), *entrepreneurs* (F=260), *jeunes* (F=256), *progrès* (F=256), *accord* (253), *charges* (F=252), *protection* (F=251), *organisation* (F=249), *gestion* (F=245).

Généralement, les hautes fréquences sont davantage candidates à la spécificité. Dans cette liste, trente-quatre des soixante formes les plus fréquentes du corpus sont bien réparties entre l'une ou l'autre des parties, dix-neuf (en noir gras) étant même de base. Ce résultat attire ainsi l'attention sur la présence d'un vocabulaire bien établi. Parmi les vingt-six formes fréquentes spécifiques, douze se rangent du côté CNPF, quatorze du côté Medef. Les formes à haut indice de spécificité (supérieur à +09) de ce groupe des plus hautes fréquences sont signalées en bleu gras souligné (sept formes) pour la partie CNPF et en rouge gras souligné (neuf formes) pour la partie Medef.

### Les formes et lexies les plus spécifiques

Dans la configuration binaire de cette démonstration, les spécificités positives de l'une faisant les spécificités négatives de l'autre, nous nous référons uniquement aux termes suremployés de chaque sous-partie. Et, pour faire ressortir les clivages, nous ne retenons que les formes à indice supérieur à +09<sup>134</sup>. Trente-trois formes et lexies répondent à ces critères très sélectifs pour la partie CNPF, contre trente-sept pour la partie Medef.

### Plus forts suremplois selon la partition CNPF/Medef

CNPF	Medef
<i>CNPF</i> (+51), <i>patronales</i> (+39), <i>unions</i> (+36), <i>patronale</i> (+32), <i>je</i> (+28), <i>unions patronales</i> (+27*), <i>nous</i> (+27), <i>nos</i> (+22), <i>action</i> (+22), <i>politique contractuelle</i> (+21*), <i>1992</i> (+20), <i>francs</i> (+19), <i>avons</i> (+15), <i>progrès</i> (+15), <i>commission</i> (+15), <i>management</i> (+14), <i>politique</i> (+14), <i>entreprises</i> (+13), <i>crise</i> (+13), <i>chefs d'entreprise</i> (+12), <i>temps de travail</i> (+12), <i>professions</i> (+12), <i>territoriale</i> (+12), <i>TVA</i> (+11), <i>mesures</i> (+11), <i>nous avons</i> (+11), <i>prix</i> (+11), <i>intervention</i> (+11), <i>difficile</i> (+11), <i>clubs</i> (+11), <i>UP</i> (+10*), <i>réduction</i> (+10), <i>doctrine</i> (+10*)	<i>MEDEF</i> (+51*), <i>France</i> (+51), <i>entrepreneurs</i> (+32), <i>euro</i> (+27), <i>Union</i> (+25), <i>développement durable</i> (+23*), <i>35 heures</i> (+22), <i>dialogue</i> (+18), <i>oui</i> (+18), <i>pays</i> (+18), <i>parce que</i> (+17), <i>soins</i> (+16), <i>Union européenne</i> (+15*), <i>réformer</i> (+14), <i>démocratie</i> (+14*), <i>réforme</i> (+14), <i>refondation sociale</i> (+13*), <i>attractivité</i> (+13), <i>santé</i> (+13), <i>accès</i> (+13), <i>durable</i> (+12), <i>européenne</i> (+12), <i>français</i> (+11), <i>développement</i> (+11), <i>États-Unis</i> (+11), <i>offre</i> (+11), <i>MEDEF territoriaux</i> (+11*), <i>zone</i> (+11), <i>refondation</i> (+11*), <i>mondialisation</i> (+11), <i>proposons</i> (+11), <i>heures</i> (+11), <i>voisins</i> (+10), <i>salarié</i> (+10), <i>innovation</i> (+10), <i>recherche</i> (+10), <i>gouvernance</i> (+10*), <i>croissance</i> (+10)

Ce qui frappe dans la liste CNPF, c'est la présence à la suite du fort suremploi de *CNPF* lié bien sûr au changement de sigle, d'un ensemble de formes, *patronale(s)*, *unions*, *action*, *commission*, *territoriale*, *progrès*, *management*, *politique*, *professions*, *clubs*, servant principalement à la désignation des structures ou au fonctionnement de l'organisation patronale (*Commission politique sociale*), ou bien encore s'insérant dans le nom d'institutions proches : *Association pour le Progrès du Management* (APM), *Progrès du management*, *Commission Progrès des entreprises*, *Entreprise et Progrès*... Sur les 489 occurrences cumulées des huit formes de la souche *patron-*, seulement 54 s'inscrivent dans la partie Medef, notamment après 2005. *Patronales* passe ainsi de 184 à 16 occurrences (*cotisations patronales*), *patronale* de 125 à 5, *patronaux* de 36 à 4, *patronal* de 30 à 6, *patronat* de 32 à 9 et *patronats* de 14 à 1. Le quasi-abandon des mots de la famille « patron » après 1998 engendre un fléchissement d'usage, voire la disparition de plusieurs lexies : *unions patronales* (UP), *instances*, *organisations patronales*; *union*, *organisation* (OP), *unité*, *cohésion*, *communauté*, *solidarité*, *doctrine*, *pensée*, *action patronale*, *militantisme*, *corps*, *monde*, *succès*, *syndicalisme*,

<sup>134</sup> Cf. note 132.

*exécutif, réseau patronal, mandats, mandataires patronaux, clubs et mouvement de pensée patronaux, etc.*

La volonté de gommer du discours les formes et lexies étiquetées « patronat », de masquer l'appartenance à la « classe patronale » apparaît clairement. Bien que faisant jeu égal, le nom même de *chefs d'entreprise* avec un profil d'emploi à la baisse (comme *dirigeants*) semble menacé par celui plus élastique d'*entrepreneurs*. Si la lexie *politique contractuelle* est remise au profit de *dialogue social*, lexie plus générale, le terrain s'avère déjà balisé et le mouvement amorcé bien avant 1998 :

« La poursuite de nos négociations avec les syndicats. C'est, bien entendu, le point que je souhaite développer le plus, tant il est vrai que la mauvaise qualité du dialogue social est une des principales causes de la crise actuelle. Nous avons entamé les négociations parce que nous étions convaincus – et nous le sommes encore plus aujourd'hui – que les indispensables réformes structurelles ne peuvent pas réussir si elles ne sont pas accompagnées d'un dialogue social de qualité. De plus, instaurer et développer un dialogue avec les syndicats nous paraît essentiel afin d'éviter que le gouvernement et, d'une façon générale, le monde politique ne décident à la place des partenaires sociaux et n'adoptent des solutions ne répondant pas aux besoins réels des entreprises. Le 28 février 1995, nous avons signé avec les cinq organisations syndicales de salariés un texte qui constitue l'acte fondateur de cette nouvelle politique contractuelle.

Deux aspects de ce document sont à souligner : des décisions politiques de première importance comportant deux volets :

- la volonté affirmée des partenaires sociaux d'exercer pleinement leurs responsabilités dans les relations contractuelles et de conforter leur autonomie de négociation ;
- leur détermination à rechercher ensemble les conditions permettant de donner une impulsion nouvelle à l'emploi et à la lutte contre le chômage. » (AG, 1995)

Un deuxième ensemble est composé de formes moins fréquentes avec des emplois concentrés sur des analyses plus conjoncturelles ou très ciblées. La référence aux temps forts de l'action patronale est très présente, notamment vis-à-vis du *gouvernement* (en fort suremploi), *francs, prix* (« contrôle des prix », « liberté des prix »), *intervention* (« intervention incessante de l'État », « intervention constante des pouvoirs publics »), *TVA*<sup>135</sup>, *réduction* (« réduction du temps de travail », « réduction des dépenses publiques », « réduction des dépenses de fonctionnement de l'État »), *temps de travail, mesures*. L'emploi du substantif *politique* renvoyant à l'État (*politique sociale, économique, salariale...*) est de manière générale plus important à cette époque comme celui de *mesures* (*mesures gouvernementales*).

92 des 112 emplois totaux du mot *crise* le sont dans cette partie : *le poids de la crise, les effets de la crise, pour sortir de la crise, la crise internationale, la crise française, la crise monétaire, la crise financière*. Son environnement contextuel découvre un usage très politique. La rhétorique autour de *crise* participe à la disqualification de l'intervention de l'État dans le champ de l'économie : « Sans libertés, notre économie restera anémiée, incapable de sortir de la crise française et de rejoindre les nations qui renouent avec la croissance. Sans libertés, nous resterons une économie administrée et demain dépassée. » (AG, 1984) Les argumentations développées par le CNPF sur cette thématique font d'autant plus ressortir l'absence d'analyse de la crise de 2008<sup>136</sup>.

Dès 1986, l'organisation patronale, qui s'affirme européenne, développe une stratégie d'action offensive en vue d'« assurer la libéralisation de l'économie pour réussir l'entrée en vigueur de l'acte

<sup>135</sup> La hausse de la TVA en période de blocage des prix suscite une vive réaction patronale.

<sup>136</sup> « Les entreprises françaises sont admirables dans la crise, notamment les PME qui s'illustrent par le comportement souvent exemplaire de leurs dirigeants et par de vraies solidarités entrepreneurs-salariés. Les grands groupes français sont eux aussi admirables : pas d'effolement, le moins possible de fermeture de sites. Tous tiennent le cap. Chez nous, dans la tempête, personne ne lâche la barre ! » (AG, 2009)

« Nous nous devons deuxièmement de dire que la solution à la crise existe. Elle passe par l'entreprise, par les entreprises, et par l'esprit d'entreprise. Et c'est pour cela que notre rassemblement aujourd'hui est si important. C'est pour dire que la solution existe, qu'elle passe par l'entreprise et l'entreprise c'est nous tous ! Ne nous laissons pas abuser par le schéma simpliste selon lequel il faudrait adopter soit une politique de relance soit une politique d'austérité, car la gestion rigoureuse comme l'ambition de croissance sont également nécessaires et souhaitables. Le choix devant lequel notre pays se trouve est tout autre : non pas relance ou austérité, mais compétitivité ou marasme. » (AG, 2010)

unique européen », ce qu'atteste la fréquence élevée de la forme *1992*. Une activité importante est mobilisée pour se saisir de cette opportunité européenne, comme le souligne l'extrait suivant :

« Cette Europe doit être l'occasion de mettre en pratique une dérégulation de l'économie, à l'image de ce que nous essayons de faire en France, comme dans d'autres pays européens. Elle ne doit pas être le refuge de la bureaucratie et la revanche d'une administration frustrée par le recul de l'État. L'Europe doit être cet espace de liberté économique sans lequel nos entreprises ne peuvent pas donner le meilleur d'elles-mêmes.

L'autre écueil se situe sur le plan social : le risque majeur pour l'Europe des entreprises serait de les voir s'aligner dans un nouvel espace social européen qui aurait pour effet, là encore, de rétablir tout ce que nous avons réussi à supprimer. Je pense notamment à cette tentation, qui viendra tout naturellement, d'essayer d'harmoniser les conditions de travail dans l'Europe. Cela représenterait une illusion et un danger. Vous savez combien je tiens à la décentralisation du dialogue social et à l'institution de conditions de travail adaptées aux possibilités des entreprises. Dans l'édification de l'Europe, ne tombons pas dans le piège d'un espace social européen uniforme. Le dernier écueil serait celui de notre indifférence, pire celui de nos illusions : ne soyons pas indifférents et faisons de l'Europe notre affaire. Intervenons activement dans son organisation, dans son inspiration : qu'elle se fasse selon les principes et les valeurs d'une économie fondée sur l'initiative privée et la responsabilité individuelle. C'est une chance historique que nous avons là, ne la laissons pas passer. Mais ne nous faisons pas d'illusions excessives, le chemin sera difficile, les remises en cause seront nombreuses. Nous devons faire l'apprentissage de la liberté et de la concurrence à l'échelle d'un marché de 320 millions de consommateurs. Tout ceci exigera de nous-mêmes et de nos salariés des efforts importants. En contrepartie, œuvrons pour donner un sens à cette Europe. Qu'elle ne se résume pas à la protection de valeurs matérielles. Qu'elle comporte aussi une dimension humaniste. Pour que tous ceux qui seront amenés à consentir des sacrifices acceptent le grand défi qui nous est ainsi lancé. Le vrai, le seul sens que nous pouvons lui donner, c'est à la fois celui de notre survie économique, de notre croissance de l'emploi et de la sauvegarde des acquis de notre civilisation. » (AG, 1987)

C'est donc l'ensemble de la terminologie perçue comme trop identitaire de l'univers patronal, reflet des antagonismes de classe dans la société, qui s'efface avec le changement de nom.

« Une nouvelle stratégie pour les années 90 pour la communauté patronale. C'est pourquoi, je vous propose que le CNPF adopte une stratégie plus offensive d'initiatives et de propositions qu'il nous faut mettre en œuvre autour du thème de l'internationalisation. Nous nous sommes dotés des moyens et du crédit qui nous autorisent aujourd'hui à être cette force incontournable qui revendique le droit à la parole dans le débat, même si l'entreprise n'est pas directement concernée. » (AG, 1989)

Aucun autre mot-clé du lexique patronal ne figure dans la liste complète des spécificités en positif de cette partie, ce qui tend à prouver l'absence de mouvement lexical significatif d'une évolution de la doctrine. Le « parti de l'entreprise », délesté de son caractère dynastique, peut désormais, au nom de l'intérêt général, envisager d'insuffler l'« esprit d'entreprise » au corps social tout entier.

« Tout ce qui concerne l'intérêt général de l'entreprise est délégué au Medef. Par intérêt général de l'entreprise, il faut entendre la promotion, la défense et l'illustration de l'esprit d'entreprise et tout ce qui, dans notre pays et à l'international, peut contribuer à faire réussir les entreprises, de leur création à leur transmission en passant par toutes les phases de leur développement. » (AG, 1998)

Du côté Medef, outre les termes qui suivent la transformation de *CNPF* en *Medef*, comme *refondation sociale*, *Medef territoriaux*, ce qui caractérise le plus cette partie c'est l'importance exceptionnelle qu'y prend le terme *France* (+51), devançant en nombre d'occurrences *entreprise*, et la forte progression d'*Union européenne* et de *pays*. La consécration du mot *entrepreneurs* (+32) est bien nette : le terme est attesté dès 1981 mais ses emplois progressent à partir de 1995<sup>137</sup>. En 2001, Ernest-Antoine Seillière fournit la définition suivante :

« Qu'est ce qu'un entrepreneur ? C'est une femme ou un homme, je le dis souvent, qui se met à risques pour créer les biens et les services dans notre pays, qui anticipe, qui projette, qui avance, qui ose, qui innove, qui embauche, qui investit, qui forme, qui décide, qui mène les hommes, qui dialogue, qui prend des responsabilités, envers ses clients, ses salariés, ses actionnaires, qui les assume toujours. Il accepte les lois du marché, il respecte les lois de la République, il domine la concurrence, il recherche la compétition. Il est loyal, il cherche le succès, il aime la

<sup>137</sup> Le terme *entrepreneurs* testé en 1984, « L'année des entrepreneurs », n'a pas eu de suite. « (...) agriculteurs, artisans, professions libérales et chefs d'entreprise, ceux que nous appelons les "entrepreneurs" (...). Ces "entrepreneurs", c'est-à-dire ceux qui risquent et entreprennent, ceux pour qui l'échec professionnel est souvent synonyme de faillite personnelle... » (AG, 1985)

réussite, il rend des comptes, il accepte l'échec, il recommence. L'entrepreneur a le moral et la pêche ! Il a un beau métier. Il en est fier ! »

Le *libéralisme participatif* ouvre le large éventail des opportunités de « codécision » qui peuvent s'établir entre *salarié(s)* et *employeur(s)*. Partenaires dans l'entreprise avec les actionnaires et les clients, les salariés, qui ne représentent plus la classe des travailleurs<sup>138</sup>, font corps avec l'équipe entrepreneuriale. À ce titre, ils doivent être informés des contraintes qui pèsent sur leur entreprise. Diverses formules fleurissent pour valoriser les processus d'individualisation et de responsabilisation du *salarié* : « permettre à chaque salarié de devenir acteur de son projet professionnel », « faire de chaque salarié un acteur de son développement », « développer l'actionnariat salarié » ainsi « une fois actionnaire, les collaborateurs travaillent et agissent à la fois comme salariés pour l'emploi et comme actionnaires pour le capital ! »

L'astérisque accolé à *démocratie* signale un mot propre à la partie, et donc son absence dans la partie CNPF, constat qui interroge dans les deux configurations sur la référence à la démocratie comme système politique. La plupart des quarante-sept occurrences renvoient à la démocratie sociale à construire (la lexie *démocratie sociale* est attestée vingt-cinq fois). Dans les quelques autres usages, c'est une ambition plus large du rôle des « producteurs » dans la société qui est proclamée, ou c'est le lien entre démocratie politique et économie de marché qui est construit pour argumenter face à la menace de protectionnisme.

« Il est de notre devoir d'indiquer aujourd'hui les voies que doit suivre notre pays pour disposer des atouts nécessaires dans la compétition internationale, pour donner un nouvel élan au progrès économique et social, pour redonner confiance à tous les entrepreneurs de France et à tous les salariés de nos entreprises ! Dans une démocratie vivante, dans une démocratie moderne, tous doivent participer au débat public pour l'enrichir, pour l'élargir, pour l'approfondir. Cette confrontation d'idées ouvre des perspectives, précise les choix. Les entrepreneurs de France veulent que les prochaines échéances électorales permettent de débattre des enjeux fondamentaux auxquels nous sommes confrontés. Ces échéances doivent être celles de la réhabilitation de l'entreprise et de la reconnaissance de l'entrepreneur. Il est temps que la France qui travaille, que la France qui produit, embauche, investit et innove, prenne la parole et la garde. » (AG, 2001)

Sur un total de 1 019 occurrences, *France* est attesté 777 fois (406 fois dans *la France*, 232 fois dans *en France*, 77 fois dans *de France*, dont 37 fois *entreprises de France* et 17 fois *entrepreneurs de France* et 37 fois dans *une France*). D'autres formes spécifiques renforcent encore la montée en puissance de cette thématique : *français* et *Français* (l'adjectif féminin est d'emploi banal), *notre pays*, *dans ce pays*. « Notre seule tâche est en fait de prouver que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la France », déclare Denis Kessler à Strasbourg en 1998. Le paradigme France, placé au même niveau qu'entreprise comme dans le slogan : « En avant l'entreprise ! En avant la France ! », envahit l'ensemble du discours, y tissant des liens étroits entre l'économie, le social et le politique. Cette analogie avec l'entreprise légitime les nouveaux modes de gouvernance qui, au nom de la mondialisation de l'économie, doivent être mis en place. Le moindre usage des lexies *entreprises françaises* et *nos entreprises* est révélateur de ce changement d'échelle : l'entreprise s'émancipe du cadre national. L'ensemble des mots qui couvre ce mouvement, *Union européenne*, *Europe*, *zone euro*, *développement*, *développement durable*, *mondialisation*, *États-Unis*, *voisins*, *innovation*, *croissance*, *recherche*, *attractivité*, *gouvernance*, *dialogue*, *dialogue social*, *dialogue économique*, *société civile*, *démocratie*, *démocratie sociale* est symptomatique du poids de cet élargissement discursif. L'Entreprise France ne peut prospérer que dans un État géré comme une entreprise : « moins d'État, mieux d'État ».

« Le dialogue est la voie choisie par le monde de l'entreprise. L'affrontement, le conflit, les oppositions irréductibles, les anathèmes perturbent gravement la vie économique et sociale. La plupart de nos partenaires étrangers sont parvenus à une meilleure cohésion sociale qui est un atout dans la compétition mondiale. Le Medef est fermement engagé dans cette recherche d'un meilleur dialogue en France. Oui, il faut intensifier le dialogue social dans notre pays (...). Et ne nous leurrions pas, ce dialogue pour produire ses pleins effets réclame des interlocuteurs re-

<sup>138</sup> Cf. les graphes des profils d'emploi des formes *travailleurs* et *salariés* dans la partie 3.

présentatifs, légitimes, crédibles et constructifs. Et ce dialogue, pour être véritablement fécond, doit être respecté sans interventions incessantes des pouvoirs publics, qu'il s'agisse du gouvernement ou du législateur. » (AG, 2001)

Les thématiques<sup>139</sup> du « retard français » dans la « compétition européenne et mondiale » et de la nécessaire « réforme de l'État » avec « un nouveau partage des responsabilités entre État et partenaires sociaux » pour « aller de la société d'assistance à la société de travail », en passant par les réformes du « système de protection sociale », les « nouveaux domaines d'action concernant la formation et l'éducation » s'enchevêtrent dans un maillage de plus en plus serré. Sous la formulation « l'esprit d'entreprise, c'est aujourd'hui l'esprit de réforme », c'est un « vrai projet global de société pour la France et les Français », que le Medef s'emploie à faire advenir. Il revendique une place à part entière dans la *démocratie* parce que « nous sommes une partie essentielle de la société civile », et le *dialogue économique* pour « un partenariat avec ceux qui nous gouvernent ». Dans ce programme, le politique et le social doivent servir de base arrière à l'économique. Cette socialisation dans l'intérêt de la sphère économique privée se doit d'être non seulement d'excellence mais encore compétitive.

Les phrases s'enchaînent pour dire ce dont « la France a besoin » pour « tenir son rang en Europe et dans le monde », déplorer les « charges sociales qui pèsent très lourdement en France », « les coûts de production actuels en France », constater que « l'image économique de la France est floue », inciter à « mettre la France sur la voie de l'excellence », renforcer « l'attractivité du territoire français », « l'attractivité du site économique français ». Les compétences françaises sont évaluées par rapport à la *moyenne européenne*, aux *autres pays européens*, aux *pays voisins*, aux *pays émergents*. C'est l'image d'une France, dont l'identité est rétrécie à n'être qu'un territoire à la traîne dans la compétition globale, qui est dépeinte. L'« urgence d'une gouvernance économique européenne » était le raisonnement sur l'obligation de *réforme* (*réformes* est de base). Il faut *réformer* au nom de l'Europe : « Ensuite, deuxième raison d'être optimiste : les hommes politiques perdent de plus en plus de pouvoir. C'est le cas sur le plan économique, sur le plan monétaire grâce à l'ouverture des frontières, à l'Europe, à Bruxelles, grâce à l'euro dont on ne dira jamais assez combien il a permis de dépolitiser, ou presque, le sujet de la monnaie et combien il a mis la France à l'abri de décisions hasardeuses telles qu'on les prenait dans le passé. Donc, les hommes politiques perdent une partie de leur pouvoir économique. Merci l'Europe ! (...) Les hommes politiques perdent donc du pouvoir sur le plan économique et politique, mais aussi sur le plan social grâce à la très grande conviction que met le gouvernement à favoriser l'émergence et l'existence d'une coalition patronat-syndicats pour exclure l'État de tout un pan de ce secteur. Tout cela fait que l'État se recule progressivement sur une vision plus modeste et plus moderne de son rôle avec moins d'impôts, de dépenses publiques, plus d'innovation, de respect pour l'initiative privée. » (AG, 2000)

L'argument démographique, liant *croissance économique* et *croissance démographique*, est développé par comparaison quantitative et qualitative des populations entre elles : « Asie plus jeune, avec une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée ». Le vieillissement de la population européenne (« perte de dynamisme », « vieillissement de l'Europe », « une Europe vieillie », « déclin démographique en Europe ») « dans un monde en expansion » (*États-Unis, Chine, Inde*) est une thématique qui s'exprime sur un ton fataliste et alarmiste. Le propos sur la non-adéquation des populations aux besoins du marché du travail ou sur la problématique de « la compétitivité et l'attractivité du site de production France » renforce encore le côté anxiogène du discours :

« Prévenir à temps les graves conséquences du vieillissement de notre population. La France va subir un hiver démographique sans précédent dans les années qui viennent. Après des années d'expansion de sa population, due principalement à la très forte natalité de l'après-guerre, et à des flux d'immigration importants, nous allons connaître un vieillissement exceptionnel au fur et à mesure que les générations du *baby-boom* atteindront l'âge de la retraite, remplacées par les générations creuses nées au cours des vingt dernières années. Oui, cette contraction du nombre potentiel d'actifs et cette dilatation du nombre de retraités est gravement préoccupante, particulièrement si l'on considère que de nombreux pays au monde connaissent une expansion démographique. Moins de

<sup>139</sup> Les thématiques ne sont certes pas nouvelles mais amplifiées. E.-A. Seillière qualifie « le modèle français » d'« archaïque » dans son discours de clôture de l'AG 1997.

producteurs sur notre "site de production", moins de consommateurs sur notre "site de consommation", il faut agir en dépit de ce renversement démographique. » (AG 2000)

Le dossier des 35 heures, « le Big Bordel des 35 heures », devenu « le ferment d'une unité patronale sans précédent », a sans aucun doute facilité une transformation de l'organisation à l'étude depuis 1974, prête pour le cinquantenaire du CNPF<sup>140</sup> avec pour nom *Conseil des entreprises françaises*, mais le pas n'a pas alors été franchi. Plus d'une dizaine d'années après que le mot *travailleurs* ait disparu du vocabulaire syndical, l'estompage du mot *patronat* s'effectue à son tour. Les profils d'emploi du radical « patron- » dans les textes CFDT et CGT s'orientent à la baisse à partir de 1992 à la CFDT et de 1995 à la CGT. La fin de la lutte de classes sonne avec le nouveau lexique de partenariat social. L'objectif patronal de *citoyenneté entrepreneuriale*, c'est-à-dire « l'engagement de l'entreprise dans la cité » va se décliner dans les énoncés.

Les syntagmes verbaux spécifiques de chacune des parties sont révélateurs de cette progression : le *nous avons* CNPF donne à voir une institution essentiellement corporatiste rendant d'abord compte d'une action orientée vers la défense de ses prérogatives pour exister en tant que groupe uni dans un environnement hostile, le discours à visée interne se fait didactique ; quand le *nous proposons* et le *parce que* Medef laissent davantage voir un mouvement pouvant enfin œuvrer à faire advenir sa vision du monde, avec un discours à visée élargie agencé pour convaincre et produire du consensus tout en veillant à assurer sa cohésion idéologique interne. Ces univers lexicaux se prolongent et s'entrelacent depuis le milieu des années quatre-vingt avec la réhabilitation de l'entreprise et la dissémination du vocabulaire européen.

« Mais il est des missions plus nouvelles à développer : notre organisation a une mission « pédagogique ». L'épanouissement et la compétitivité des entreprises dépendent non seulement de leur environnement mais aussi de leurs propres initiatives. Nous devons donc les mobiliser dans l'effort de progrès et d'excellence en diffusant des idées, des méthodes de gestion et en valorisant les réussites les plus exemplaires.

Nous avons donc une fonction d'entraînement et d'éclaireur. Cela exige de nous que nous soyons dans certains domaines, et notamment celui des idées, en avance sur nos troupes pour les "tirer", tout en veillant bien à ne pas être trop loin devant car nous ne serions pas suivis.

Il y a aussi la mission de conciliation dont nous avons déjà parlé. Il est enfin une autre mission que je qualifierai de culturelle. Les entreprises ne peuvent être comprises et développées sans référence à leur place et leur légitimité dans la société civile. Nous sommes porteurs d'un projet de société fondé sur les idées de liberté, de responsabilité et d'échange. Il faut que ces valeurs qui fondent la dynamique des entreprises imprègnent en profondeur la société et enrichissent la culture. Cela exige une présence et une politique de communication cohérente et persévérante auprès des leaders et des prescripteurs d'opinion, des milieux d'éducation et de l'opinion publique en général. » (AG, 1987)

## 1.2. Hautes fréquences et formes à profil plat

La mise en lumière de ces formes plus ou moins chahutées ne doit pas se faire au détriment de celles qui sont mieux réparties dans le texte<sup>141</sup>. Elles sont le socle lexical stabilisé et répété sur lequel repose le discours patronal, son patrimoine lexical.

### Premières formes de base dans l'ordre fréquentiel

<i>entreprise</i>	<i>protection</i>	<i>plan</i>	<i>possible</i>	<i>réseau</i>
<i>travail</i>	<i>gestion</i>	<i>augmentation</i>	<i>investissement</i>	<i>général</i>
<i>tous</i>	<i>durée</i>	<i>baisse</i>	<i>besoins</i>	<i>effort</i>
<i>économique</i>	<i>liberté</i>	<i>grands</i>	<i>résultats</i>	<i>équilibre</i>
<i>aujourd'hui</i>	<i>activité</i>	<i>efficacité</i>	<i>grande</i>	<i>impôt</i>

<sup>140</sup> « Nous devons adapter nos structures pour être un acteur influent. J'espère que les manifestations de notre cinquantenaire, dont le comité de pilotage est présidé par Ernest-Antoine Seillière, permettront à la réforme de l'institution sur laquelle Victor Scherrer travaille, de prendre corps. Ce cinquantenaire, nous le célébrerons au Futuroscope à Poitiers, le 17 septembre 1996. » (AG, 1995)

<sup>141</sup> Cf. tableau ci-après : « Premières formes de base dans l'ordre fréquentiel ».



<i>économie</i>	<i>toute</i>	<i>responsabilité</i>	<i>qualité</i>	<i>nécessité</i>
<i>social</i>	<i>nouveau</i>	<i>objectif</i>	<i>salaire</i>	<i>national</i>
<i>compétitivité</i>	<i>cotisations</i>	<i>coûts</i>	<i>épargne</i>	<i>réformes</i>
<i>place</i>	<i>environnement</i>	<i>terrain</i>	<i>prélèvements</i>	<i>service</i>
<i>sociaux</i>	<i>conditions</i>	<i>responsabilités</i>	<i>objectifs</i>	<i>capacité</i>
<i>professionnelle</i>	<i>propositions</i>	<i>marchés</i>	<i>productivité</i>	<i>priorité</i>
<i>marché</i>	<i>moyens</i>	<i>règles</i>	<i>sens</i>	<i>déficit</i>
<i>ensemble</i>	<i>négociation</i>	<i>accords</i>	<i>solidarité</i>	<i>hommes</i>
<i>toutes</i>	<i>française</i>	<i>intérêt</i>	<i>renforcer</i>	<i>relations</i>
<i>emplois</i>	<i>politiques</i>	<i>nationale</i>	<i>volonté</i>	<i>syndicats</i>
<i>dépenses</i>	<i>coût</i>	<i>salaires</i>	<i>contraintes</i>	<i>efforts</i>
<i>jeunes</i>	<i>projet</i>	<i>véritable</i>	<i>améliorer</i>	<i>succès</i>
<i>accord</i>	<i>évolution</i>	<i>besoin</i>	<i>industrie</i>	<i>réalité</i>
<i>charges</i>	<i>concurrence</i>	<i>nécessaire</i>	<i>confiance</i>	<i>taxe</i>

Un premier ensemble de formes relève du vocabulaire socio-économique général : *entreprise, travail, économique, économie, social, emplois, accord, activité, nouveau, cotisations, négociation* etc. Un second ensemble met en évidence le lexique du registre économique libéral : *compétitivité* (« Lutter pour la compétitivité, c'est aussi développer le consensus social à l'intérieur des entreprises », AG, 1984), *marché* (*marché du travail, lois du marché, parts de marché*), *dépenses* (*dépenses sociales, publiques, de santé, de protection sociale, d'assurance maladie*), *charges* (*poids des charges sociales, collectives, salariales, publiques, sur le travail, baisse des charges pour accroître l'embauche et le pouvoir d'achat*), *gestion, liberté* (« La liberté tout court, c'est, pour le CNPF, celle qui conduit à la déréglementation », AG, 1984), *coût(s)* (*coût du travail, coût du Smic, réduire les coûts*), *concurrence* (*concurrence étrangère, des pays émergents, du Sud, des pays neufs, mondiale*), *efficacité, investissement, épargne, prélèvements* (*prélèvements obligatoires, fiscaux, sociaux*), *productivité* (*gains de productivité, efforts de productivité, productivité du travail*), *contraintes* (« Desserrer les contraintes en matière d'emploi, ce n'est pas accroître la précarité, c'est permettre aux entrepreneurs d'exprimer pleinement leur goût d'entreprendre et leur volonté d'embaucher : c'est déverrouiller l'emploi. », AG, 1997), etc. Un troisième ensemble regroupe des termes abstraits porteurs des valeurs développées par l'organisation : *responsabilité(s), sens, solidarité, volonté, confiance, effort(s), réalité*, etc.

« La confiance des acteurs économiques ne pourra être confortée qu'au prix d'une acceptation de la logique de l'économie de marché et de la responsabilisation qui en découle :

- responsabilisation des acteurs économiques par une fiscalité favorable à l'épargne et à la réussite individuelle.
- responsabilisation des acteurs sociaux par une autolimitation des dépenses collectives.
- responsabilisation de l'État par un juste retour au marché de ce qui lui appartient et un plus grand souci d'efficacité.

Bref, il faut passer de la France du « toujours plus » à celle de la responsabilité. Pour cela, nous devons enfin nous attaquer aux problèmes de fond qui rongent la société française. » (AG, 1991)

## 2. ÉCLAIRAGES CONTEXTUELS

### 2.1. *Nous*, du parti de l'entreprise à l'Entreprise France

« Nous sommes le parti de l'entreprise. Notre rôle est de défendre la mission économique des entreprises contre tout ce qui la menace et de promouvoir les entreprises auprès de tous ceux qui les ignorent », c'est par cette phrase qu'Yvon Gattaz, président du CNPF, ouvre l'assemblée générale du CNPF en 1981.

Locuteur collectif omniprésent, le cumul des occurrences de *nous* et des pronoms possessifs *notre* et *nos* (6 218 occurrences au total) enserre le discours. L'examen des concordances indique qu'il s'agit

dans la majorité des cas d'un *nous* collectif inclusif en position de sujet. Le référent est rarement apposé, il est le plus souvent incertain : *nous*, (*les*) *chefs d'entreprise(s)* ne se rencontre que vingt-six fois, *nous* (*les*) *entrepreneurs (de France)* vingt-deux fois, *nous Medef* neuf fois, *nous Français* deux fois, *nous entreprises de France* deux fois. Cette ambiguïté référentielle produit un effet d'homogénéité que la nomination des diverses instances de l'organisation patronale troublerait. C'est un *nous* à géométrie variable qui peut rassembler l'organisation tout entière, les participants à l'Assemblée générale, les permanents, les militants, les adhérents, les entrepreneurs, les salariés et au-delà tous les Français qui peuvent (doivent) adhérer au projet patronal.

« C'est à nous tous, entrepreneurs et salariés des entreprises de France que je m'adresse aujourd'hui. Et pas, pour une fois, principalement aux pouvoirs publics et à l'État. Car la réussite économique et sociale de la France, c'est nous tous qui l'accomplissons ensemble, et c'est pour cela que nous devons promouvoir ensemble, en acteurs et en partenaires de la société civile, un projet pour la réussite économique et sociale de notre pays. » (AG, 1998)

C'est l'ensemble de tous ces *nous* « indistincts »<sup>142</sup> qui donne sa force à l'organisation et lui permet de présenter ses idées sous le mode universel. Un *nous* englobant qui contrôle la cohésion idéologique du groupe, que vient renforcer encore l'usage tout aussi massif des possessifs *notre* et *nos*. La légitimité du *nous*, donc sa permanence, est constamment réaffirmée par le rappel des choix communs antérieurs, d'où la répétition nécessaire des mots-valeurs partagés et les fréquents retours sur les activités passées. Ainsi, le rappel de l'événement fondateur du *nous* rassure sur les valeurs originelles portées par le *nous* actuel :

« Mais, tous ensemble, par notre cohésion et notre combat au coude à coude, si bien symbolisés par notre rassemblement fraternel et massif de Villepinte en décembre 1982, nous avons sauvé l'essentiel : l'image de l'entreprise dans la conscience des Français et l'esprit d'entreprise. Croyez-moi, ce n'est pas rien dans les valeurs d'une société.

L'une des valeurs qui nous est la plus chère : l'entreprise privée, était jetée en pâture à l'opinion publique. Quatre ans après, tous ensemble, nous avons su retourner cette opinion à notre profit.

Beaucoup plus qu'une victoire du monde patronal, c'est un retournement historique de l'opinion publique tout entière. Mais la révolution culturelle que nous avons faite a eu une autre conséquence plus facile à mesurer. En prônant en permanence notre attachement à cette liberté d'entreprendre qui date de 1791, en lui donnant une définition concrète, nous avons été les précurseurs du moins d'État. En luttant contre l'interventionnisme étatique sous toutes ses formes (rappelez-vous : "moins de charges, mais aussi moins d'aides"), en montrant la méconnaissance totale de la réalité économique de nos gouvernants, en déstabilisant leurs idées reçues, nous avons, les premiers, contribué à l'éclosion des idées libérales. » (AG, 1985)

Les syntagmes verbaux les plus récurrents conduisent des énoncés normatifs et définitoires fermés à toute contradiction : *nous avons* rend compte de l'action passée (« nous avons développé quelques idées simples », « nous avons engagé la bataille de la flexibilité »), *nous sommes* énonce ce que le « nous » doit être (« nous sommes par nature des conquérants », « nous sommes, nous les entrepreneurs, des démocrates et des républicains et nous ne sommes au service des ambitions politiques de personne, ni parti, ni *leader* », « nous sommes la France qui produit, la France qui emploie, la France qui investit, la France qui innove, la France qui risque, la France qui forme, la France qui veut, la France des jeunes, la France qui gagne », « nous sommes prêts à gérer avec les syndicats dans le cadre d'un paritarisme renouvelé, ce grand système de retraite couvrant tous les salariés du secteur privé »). D'autres syntagmes assignent les objectifs à atteindre, l'action à venir : *nous voulons* (« nous voulons vraiment que les Medef territoriaux représentent l'entrepreneur, qu'ils influencent, qu'ils communiquent et qu'ils s'imposent dans leur circonscription »), *nous devons* (« nous devons assurer en quelque sorte un service après vente de nos idées »), *nous allons* (« nous sommes une partie essentielle de la société civile et nous voulons faire en sorte que s'établisse ce partenariat entre ceux qui nous gouvernent et ceux qui produisent les biens et les services de notre pays. Nous allons nous faire entendre »), *nous proposons* (« tout ce que nous proposons sans relâche s'inscrit dans une Vision, s'enracine dans des Valeurs, suppose une Volonté »). Le recours aux verbes constatifs est plus limité : *nous savons* (« nous savons qu'avec la mondialisation, l'euro et l'Internet, s'établir ailleurs, produire ailleurs, externaliser, délocaliser est une vraie tentation »), *nous voyons*

<sup>142</sup> La revue *Mots* a consacré un numéro spécial à l'usage du « nous » en politique (*Mots*, 1985).

(« nous voyons poindre la nouvelle refondation sociale, celle qui ouvre sur l'accord d'entreprise, conclu au plus près du terrain, au plus près de la réalité, au plus près de la diversité, au plus près de l'intérêt de chaque salarié »).

C'est le pronom *on* aux 677 occurrences bien réparties aussi qui prend en charge les phrases non assumées par le pronom *nous*, cette distanciation du locuteur objective le propos : « on ne peut faire de l'emploi sans croissance », « on n'a jamais réussi dans la vie en travaillant moins ». Par ailleurs, *on* endosse aussi le rôle de qui n'est pas *nous* ; la plupart du temps, cet « Autre » est l'État ou le gouvernement en place : « on multiplie les lois d'un autre âge », « on laisse bourgeonner les réglementations », « on nous a écoutés poliment », « rappelons-nous que l'écotaxe dont on nous a longtemps menacé n'avait pas pour but la protection de l'environnement, mais le financement des 35 heures, véritable tonneau des Danaïdes ».

À l'ensemble de ces *nous* effectifs, il faudrait ajouter certains de ceux résultant de la combinaison *je+vous* prononcée dans les discours d'assemblée générale, et les *je* qui sont par fonction collectif : « Chers amis entrepreneurs, je vous donne rendez-vous en décembre 1999 ».

Il faudrait ajouter aussi les occurrences de la forme *entreprises* sujet impersonnel en place du *nous* : « les entreprises ont le devoir d'avertir le gouvernement chaque fois qu'il prendra des décisions dangereuses pour la compétitivité, donc pour l'emploi » (AG, 1981).

L'environnement des possessifs *notre* et *nos* renseigne aussi sur la figure du *nous* portée par l'organisation. Les syntagmes *nos entreprises*, *notre action*, *nos organisations*, *nos structures* suremployés avant 1998 donnent à voir un *nous* davantage centré sur l'espace économique et social de l'entreprise, *nous* signifie entreprise. Ceux en suremplei après 1998, *notre pays*, *nos voisins*, *nos valeurs*, attestent d'un *nous* élargi à l'espace national, *nous* signifie France. Il ne s'agit pas d'une opposition, les deux *nous* s'imbriquent tout naturellement comme l'illustre cette formule prononcée par Ernest-Antoine Seillière en clôture de l'assemblée générale de décembre 1997 : « Vive les entrepreneurs et, puisqu'il s'agit à la fois de nous et d'elle, vive la France », mais plutôt d'une annexion destinée non pas à une mutation mais au renforcement du « nous » originel, c'est-à-dire du même groupe social : « Nous sommes le parti de l'entreprise », donc « Nous sommes les porte-parole de la France qui bouge, de la France qui en veut, de la France moderne, de la France ambitieuse, de la France conquérante ! » (AG, 2002)

## 2.2. Entreprise(s)

Occupant une place centrale dans le discours, *entreprise*, fonctionne le plus souvent en emploi absolu. Parfois, un adjectif en précise l'origine *entreprises françaises* (F=200), *nos entreprises* (F=150), *entreprises allemandes* (F=16), *européennes* (F=15), *étrangères* (F=11), *américaines* (F=8), la taille *grandes* (F=32), *petites* (F=30), *moyennes* (F=15) *entreprises* (« Sur chacun des thèmes dont nous nous occupons, nous nous sommes efforcés d'intégrer les problèmes spécifiques des petites et moyennes entreprises. Il reste beaucoup à faire et nous poursuivons nos efforts en 1999 »), ou au contraire insiste sur leur communauté *toutes les entreprises* (F=49). Les *entreprises du CAC 40* et les *entreprises multinationales* n'apparaissent que cinq fois en tout. Le sigle *PME*, attesté 186 fois, surtout après 1998, occupe une place modeste dans le corpus comparé aux 4 039 occurrences du terme *entreprise*. Le Medef suggère la mise en place de « partenariats intelligents » entre les grands groupes et les PME. Les questions de création, d'aide et de développement des PME sont déléguées aux unions territoriales.

Dans son environnement contextuel circule la plupart des formes de base du vocabulaire économique : *compétitivité*, *liberté*, *efficacité*, *charges*, *dépenses*, *investissement(s)*, *taux d'intérêt(s)*, *marché(s)*, *coût(s)*, *contraintes*, *environnement*, *succès*, etc. Fil rouge du discours, c'est par son entremise que s'avance le corps de doctrine patronale marqué du martèlement des mêmes mots. Les exemples de la liste chronologique ci-dessous donnent une idée de la palette des argumentations livrées par l'organisa-

tion patronale pour « gagner la bataille des idées », afin de faire advenir, du local au global, le règne de l'entreprise :

- « La vie et le développement de l'entreprise dépendent d'une condition impérative : sa compétitivité » (AG, 1981).
- « (...) présenter aux Français l'image vraie des entreprises, leur rôle dans la création de richesse et d'emplois, les conditions nécessaires à leur fonctionnement » (AG, 1982).
- « Il faut donner la priorité absolue aux entreprises. Il n'y a pas d'autre issue pour notre pays. » (AG, 1983)
- « (...) c'est aussi la reconnaissance du rôle essentiel de l'entreprise dans le processus de formation » (AG 1984).
- « La flexibilité est une nécessité absolue pour les entreprises, qui correspond également aux aspirations des salariés. » (AG 1985)
- « Nous avons au-delà des intérêts divergents qui peuvent traverser la communauté patronale à donner une identité commune aux entreprises françaises. » (AG, 1987)
- « Par ailleurs, nous avons assez souvent répété que les entreprises françaises ne pourraient gagner seules et qu'il fallait aussi que l'Administration soit compétitive ; or, il nous semble que pour progresser elle doit s'inspirer plus largement des méthodes modernes de management des entreprises. » (AG, 1989)
- « La compétitivité est une notion globale : il serait illusoire de croire que les entreprises réussiront seules, elles ont besoin d'un environnement lui-même compétitif par rapport aux autres pays, un environnement qui compagne et partage les fondements de leur action. » (AG, 1990)
- « Pour un partenariat école et entreprise » (AG, 1991).
- « Le gouvernement a raté l'occasion de redonner de l'oxygène aux entreprises. » (AG, 1992)
- « L'entreprise citoyenne doit se porter vers eux. Elle dispose d'une solution qui est sa portée pour soulager la nation du fléau que représente le chômage : l'insertion professionnelle. Nous devons démontrer à nos concitoyens que même dans les moments les plus critiques, nous avons assez d'esprit civique, de volonté et de lucidité pour aider notre pays à traverser la mauvaise passe de la récession qui le frappe. » (AG, 1993)
- « Il faut réduire la fracture sociale mais il faut aussi réduire la fracture entre le secteur privé concurrentiel et une partie du secteur public, car on ne peut avoir d'entreprises qui créent des richesses et des emplois dans un environnement public souvent inadapté à la réalité économique mondiale. » (AG, 1995)
- « Vous avez fait du bon travail pour vos professions et pour la collectivité patronale. J'ose dire, même, du bon travail pour la nation, car on peut je le crois affirmer sans prétention qu'en servant l'entreprise et en favorisant son développement, nous travaillons pour l'intérêt général de notre pays. » (AG, 1996)
- « Lorsque l'avenir du pays est en jeu, aussi bien celui de ses entreprises et celui de ses salariés indissociablement liés, lorsqu'une erreur historique risque d'être commise, lorsqu'un acte irréversible peut précipiter le déclin, lorsque l'illusion l'emporte sur la réalité, il faut savoir condamner haut et fort, au nom de la croissance et de l'emploi, la réduction généralisée, par voie législative du temps de travail, et décréter la mobilisation de toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur, leur région, contre des projets inacceptables. » (AG, 1997)
- « Nous sommes un million quatre cent mille hommes et femmes qui nous sommes mis à risques pour créer, maintenir, développer une entreprise, afin de produire avec les quatorze millions de salariés avec lesquels nous travaillons, les biens et les services qui constituent la richesse nationale. C'est à nous tous, entrepreneurs et salariés des entreprises de France que je m'adresse aujourd'hui. » (AG, 1998)
- « Cette situation est en partie le résultat d'une spécificité juridique française qui veut que l'essentiel des dispositions concernant le temps de travail dans les entreprises soit fixé par la loi, alors qu'il relève chez la plupart de nos voisins de l'accord collectif. » (AG, 2000)
- « Il faut également que l'approfondissement de l'Europe encourage la France à poursuivre la déréglementation des activités et la privatisation des entreprises qui continuent à vivre à l'abri de leurs statut public et monopoliste. » (AG, 2001)
- « Élargissons le champ de la négociation, en donnant la possibilité aux entreprises petites et moyennes de conclure des accords, en l'absence de délégués syndicaux. » (AG, 2002)
- « Monsieur le Premier ministre, nous avons construit avec le Mouvement des Entreprises de France un acteur majeur de la société civile avec lequel il faut compter, car il s'est, comme vous le savez, vigoureusement engagé dans la voie de la modernisation et de la réforme afin de rétablir la compétitivité et l'attractivité de notre territoire, afin de maintenir chez nous les talents, les entreprises et les capitaux. » (AG, 2003)

« Nous portons au Medef les valeurs fortes de 700 000 entreprises de toutes tailles, tous métiers, toutes régions, que nous rassemblons : l'innovation, le risque, le progrès, le travail, l'équipe, la solidarité, la formation, la promotion, la réussite. Nous sommes conscients du rôle sociétal des entreprises de France. » (AG, 2004)

« Nous avons décidé, vous le savez, de faire entendre haut et fort la voix de l'entreprise. Nous sommes pleinement légitimes pour indiquer comment faire progresser notre pays. Nous poussons à la roue. Je vous le dis souvent : "participez aux débats. Ne laissez pas le champ libre à ceux qui mettent les bâtons dans les roues ! Il faut monter encore davantage le son, il faut qu'on entende encore beaucoup plus les entreprises !" » (AG, 2005)

« Nous voulons une entreprise ouverte dans une société ouverte et moderne. Nous voulons une entreprise reconnue dans une société capable de reconnaître sa propre identité en pleine évolution, et de l'aimer ! » (AG, 2006)

« Je le redis : "nous, les chefs d'entreprise, nous avons l'espérance et le réalisme chevillés au corps. Nous les avons chevillés au corps, pour nous, pour nos entreprises, et nous avons l'ambition de faire partager cela à la France". Nous, les chefs d'entreprise, nous sommes bien placés pour savoir qu'aucune action ne reste jamais sans effet. Aucun travail, aucune décision ne sont jamais tout à fait vains. Aujourd'hui, au début de la campagne présidentielle, alors qu'un grand débat national est engagé, je le dis très clairement, et pardon pour la familiarité : "rien n'est foutu. Il suffit de changer quelques paramètres : un peu plus de liberté, un peu plus d'air et tout ira mieux tout de suite en France. Et tout ira bien très vite pour les Français". » (AG, 2007)

« Nous voulons pour notre pays, la France, et pour nos entreprises, une stratégie gagnante. Mais comment faire ? Comment l'élaborer ? Comment la dessiner ? La réponse à ces questions est dans l'intitulé de notre convention : en *benchmarkant* bien sûr ! » (AG, 2008)

« Conquérir pour gagner quoi ? Pour gagner la bataille des idées ! Et la première des idées pour laquelle nous nous battons, c'est que la baisse des prélèvements obligatoires sur les entreprises est nécessaire à la santé de l'économie française, et même pour commencer à la santé de chaque entreprise. C'est pour nous, chefs d'entreprise, une idée si évidente, si centrale, qu'en face nos contradicteurs nous demandent si nous n'avons rien d'autre à dire. Bien sûr, nous avons beaucoup d'autres choses à dire, mais cela, par quel bout que l'on prenne le problème, c'est la clé de voûte. La baisse des prélèvements obligatoires aura pour résultat que l'économie française pourra tenir debout. Dans la crise, tenir debout, cela veut dire purement et simplement ne pas être balayé par la tempête. » (AG, 2009)

« Nous, Medef, avons ce projet à porter. Inlassablement nous nous battons pour la compétitivité de nos entreprises, nous dirons et redirons que nous exigeons une compétition équitable. Nous dirons et redirons que se battre pour l'entreprise, c'est tout à la fois se battre pour la vie, pour la survie, pour le bien vivre, pour le profit, pour les hommes, pour l'emploi, pour la consommation, pour l'offre, pour l'esprit créatif, pour la nation, pour le particulier et pour le collectif. » (AG, 2010)

Dans ce système, l'entreprise désigne plus qu'une réalité économique, « repère social essentiel », « socle de l'équilibre individuel et collectif », elle comporte une dimension sociétale qui légitime la place que le patronat entend occuper dans l'espace politique.

### 2.3. Économique

Cumulées, les occurrences d'*économique* (1 116 au total pour l'adjectif et le substantif *économie*) et de *social* (1 468 au total pour les flexions adjectivales) font partie des plus hautes fréquences émailant le discours selon une répartition équilibrée. Se rangeant par leurs fréquences à la suite de *nous* et d'*entreprise(s)*, elles consacrent le domaine de compétence et d'action de l'organisation : « Le CNPF n'a pas à s'assimiler ni à se substituer à aucun parti, quel qu'il soit. À chacun son métier : le nôtre est économique et social, et notre langage sera d'autant plus fort et plus crédible qu'il sera dépouillé de sous-entendus. » (AG, 1984)

Cinq lexies seulement dépassent toutefois les vingt occurrences : *politique(s) économique(s)*, *situation économique*, *développement économique*, *croissance économique*, *activité économique*. La plupart des occurrences font corps avec l'évolution de la palette lexicale du registre économique, ventilées sur l'ensemble du corpus ou regroupées dans une des deux parties. L'ensemble concourt à la formation du dispositif répétitif servant d'argument à l'organisation patronale pour imposer son projet global de société :

Principales lexies : *compétitivité, compétition, débat, décideurs, domaine, dynamisme, efficacité, environnement, espace, évolution, histoire, impératifs, intérêts, mondialisation, partenaires, performance, poids, progrès, puissances, ralentissement, réalité, reprise, santé, réalités, réussite, stagnation, stratégie, tissu, vie ... économique(s)*.

Lexies majoritairement CNPF : *adaptation, avenir, bataille, conjoncture, crise, déflation, difficultés, force, guerre, hégémonie, incertitudes, licenciements, nécessités, philosophie, récession, redressement, responsabilités, riposte, système, survie... économique(s)*

Lexies majoritairement Medef : *acteurs, activités, attractivité, bien-être, contraintes, convergence, destin, dialogue, égalité des chances, enjeux, équilibre, essoufflement, gouvernance, initiative, jeu, licenciement, modèle, mutations, nouvelles forces, paysage, sur le plan, projet, régulations, rentabilité, stratégies, tempête, zone... économique(s)*.

Le réseau contextuel d'économie met en évidence deux ensembles opposés : l'économie *administrée, assistée, dirigée, contrainte, mixte, d'hier*, est opposée à l'économie *de marché* (lexie la plus fréquente), *de liberté, de libre entreprise, de compétition (et de liberté), moderne (et compétitive), compétitive, concurrentielle, libérale, mondiale, mondialisée...*

« Le monde est acquis aux valeurs du *libéralisme économique*, le nouveau gouvernement va être désigné. Nous devons exprimer fortement ce que nous attendons de lui (...) Donner de l'oxygène aux entreprises (...) des réformes de fond (...). Les cinq chemins de la *compétitivité* : désendetter la nation ; financer l'économie par l'épargne ; emploi : flexibilité du temps de travail et des rémunérations ; équilibre des systèmes sociaux ; partage des responsabilités entre le système éducatif et le monde de l'entreprise... » (AG, 1992)

## 2.4. Sociale

Quatre lexies dominent de leurs occurrences ce champ : *protection sociale* (de base avec 198 occurrences) et *sécurité sociale* (73 occurrences avec un suremploi Medef), *partenaires sociaux* (203 occurrences) et *dialogue social* (114 occurrences), en suremploi Medef.

« Se réapproprier le champ social. Pourquoi négocier avec les syndicats ? Je crois d'abord que la réappropriation du champ social est la meilleure manière d'influer positivement sur la législation, et d'obtenir la souplesse nécessaire à la gestion car je n'ai pas confiance dans la capacité des pouvoirs publics à bâtir par la loi les conditions optimales pour les entrepreneurs. » (AG, 1995)

Attestées dans le corpus dès 1981, l'emploi de *partenaires sociaux* (pics d'emploi en 1992, 2001 et 2002) et de *dialogue social* (pics d'emploi en 1998, 2001 et 2002) s'intensifie avec la refondation sociale.

Autres lexies : *dépenses sociales, relations sociales, cohésion sociale, justice sociale, progrès social, droit social, domaine social, régimes sociaux, vie économique et sociale, fracture sociale, innovation sociale, négociation sociale*.

« La flexibilité sur les salaires liée au mérite individuel est une forme de *justice sociale*, (...) alors que l'égalitarisme n'est que l'expression vertueuse de la *jalousie sociale*. » (AG, 1985)

Lexies majoritairement CNPF : *charges sociales, politique sociale, traitement social, rapports sociaux, CSG*.

Lexies majoritairement Medef : *action sociale, action sanitaire et sociale, démocratie sociale, dette sociale, nouvelle demande sociale, délibération sociale, ascension sociale, Europe sociale, France sociale, modernisation sociale, refondation sociale*.

Les questions sociales, appréhendées sous l'angle de la compétitivité de l'économie, sont l'objet des réformes. Le social doit servir l'économie, le social dépend de l'économie :

« Lors des forums, les entrepreneurs ont manifesté une véritable volonté de s'exprimer, de proposer des idées, de participer activement à la vie sociale du pays et j'ai pris l'engagement d'être leur ambassadeur, de rappeler leurs préoccupations. Pourquoi cet intérêt pour le social ? Tout simplement parce que chacun a conscience, que c'est une des dimensions essentielles de notre démocratie. Mais au-delà de cette évidence, les entrepreneurs savent qu'ils doivent également tenir compte des contraintes économiques. » (AG, 1998)

Ce premier déchiffrement lexicométrique du corpus de textes patronaux appelle quelques remarques. C'est son caractère à la fois volumineux et diachronique qui a permis de construire l'architecture du discours avec la mise en évidence de son système de répétition, système qui n'aurait pas pu être perçu

sur un corpus<sup>143</sup> plus petit ou plus circonscrit dans le temps. Sur ce corpus homogène, nous avons pu montrer que le glissement lexical qui s'était opéré entre le CNPF et le Medef affectait principalement la terminologie identitaire du groupe patronal, obstacle à la propagation d'une doctrine ravivée depuis le début des années 1970 avec la société libérale avancée. L'organisation patronale a ainsi pu profiter des opportunités ouvertes à partir du milieu des années 1980 pour développer un projet global de société déjà pressenti. La « douce violence » subie en interne a dégagé les voies de l'expansion externe.

### 3. ANALYSE LEXICOMÉTRIQUE DU CORPUS MEDEF/CFDT-CGT 1998-2010

Les études lexicométriques que nous avons menées sur les corpus des résolutions de congrès des confédérations CFDT et CGT de 1970 à 2010 ont révélé un phénomène lexical majeur au milieu des années 1980 avec la chute d'emploi de la forme *travailleurs*, forme la plus fréquente du corpus, et la montée de la forme *salariés*<sup>144</sup>. Ce constat d'ordre purement fréquentiel, mais affectant les désignations de ceux que les syndicats aspirent à représenter, est l'annonce d'une transformation plus générale de vocabulaire, transformation qui va s'effectuer selon des modalités et des rythmes propres à chaque organisation. À un lexique de la rupture bâti sous l'égide de *travailleurs*, lexique fortement structurant, identifiant des années soixante-dix et promouvant la conception d'un syndicalisme de masse et de classe porteur d'un projet de société, succède un lexique révélateur d'un renforcement de l'institutionnalisation du syndicalisme avec une implication croissante de l'acteur syndical dans la construction et la gestion de la démocratie sociale.

Afin d'isoler les mots marqueurs du lexique patronal nous avons procédé à l'analyse lexicométrique d'un autre corpus constitué cette fois des textes Medef 1998-2010 et des textes des résolutions de congrès de la CFDT 1998-2010 et de la CGT 1999-2009. Ce nouveau corpus de 336 831 occurrences réparties sur 15 441 formes, va rendre compte des oppositions ou des rapprochements existants sur le plan des emplois lexicaux entre les textes patronaux et syndicaux. Une analyse factorielle des correspondances sur les formes supérieures à 20 occurrences visualise une opposition radicale entre l'organisation patronale et les deux organisations syndicales, chacune jouant par ailleurs de sa partition. Pour voir quels emplois fondent ces divergences lexicales, nous avons d'abord procédé à une analyse des spécificités sur le corpus divisé en deux parties : soit une sous-partie Medef de 193 501 occurrences, et une sous-partie CFDT-CGT de 143 330 occurrences; puis sur le corpus divisé en trois sous-parties : Medef, CFDT et CGT, pour pointer aussi les différences intersyndicales.

#### 3.1. Les hautes fréquences

<b>Medef : 193 501 occurrences</b> <b>Quinze premières formes lexicales</b>	<b>CFDT-CGT : 143 330 occurrences</b> <b>Quinze premières formes lexicales</b>
<b>NOUS (1 519)</b>	<b>SALARIÉS (978)</b>
<b>ENTREPRISES (1 143)</b>	<b>TRAVAIL (801)</b>
FRANCE (774)	CFDT (594)
ENTREPRISE (686)	CGT (499)
<b>NOTRE (617)</b>	<b>EMPLOI (406)</b>
PAYS (538)	<b>SOCIALE (388)</b>
<b>TRAVAIL (523)</b>	<b>ENTREPRISES (384)</b>

<sup>143</sup> Dans ces corpus, ce sont les pointes ou chutes d'emploi qui sont rendues visibles, donc commentées.

<sup>144</sup> Voir les profils d'emploi des formes *travailleurs*, *salariés*, *patron*.

NOS (411)	<b>NOUS (381)</b>
<b>EMPLOI (398)</b>	ORGANISATION (334)
ON (380)	DÉVELOPPEMENT (322)
<b>SOCIALE (364)</b>	ORGANISATIONS (301)
MEDEF (363)	DROITS (295)
<b>SALARIÉS (353)</b>	<b>NOTRE (293)</b>
CROISSANCE (345)	VIE (291)
ÉTAT (330)	SYNDICALISME (288)

L'observation du tableau des quinze premières formes lexicales de chaque sous-partie montre qu'en tête de liste faisant face au *nous* patronal se tient la forme *salariés*<sup>145</sup>. Cette première place donnée à *salariés* souligne le lien de dépendance des organisations syndicales par rapport à cette catégorie sociale dont elles se veulent être les représentantes attitrées, et dont elles tirent aussi leur représentativité. Le Medef ne représente pas les salariés mais les *entreprises*, les salariés sont *les salariés de nos entreprises*, *nos salariés*. La progression d'emploi de la forme *salariés* par le Medef manifeste le dessein patronal de concurrencer les organisations syndicales sur ce terrain sensible de la prise en charge des intérêts des salariés, de l'intérêt de *chaque* salarié, notamment par l'établissement d'un lien direct employeur-salarié dans l'entreprise. Les deux organisations se retrouvent par salariés interposés sur le même terrain, mais pas à armes égales. Un groupe commun de formes, *travail* (forme de base), *emploi*, *sociale*, *entreprises*, situe leurs principaux domaines de confrontation.

**Tableau des lexies forgées sur *travail* supérieures à dix occurrences**

Medef	CFDT-CGT
marché du travail (f=47)	lieu(x) de travail (f=50)
(réduction du) temps de travail (f=42)	temps de travail (f=50)
(réduction de la) durée du travail (f=41)	conditions de travail (f=39)
coût du travail (f=21)	organisation du travail (f=33)
accidents du travail (f=19)	monde du travail (f=28)
contrat de travail (f=15)	nouveau statut du travail salarié (f=27)
	marché du travail (f=23)
	contrat de travail (f=20)
	vie au travail (f=19)
	travail à temps partiel (f=16)
	santé au travail (f=15)
	durée du travail (f=15)
	droit du travail (f=10)

À côté de *lieu de travail*, autre façon de dire l'entreprise, et du désignant collectif *monde du travail*, une large place est faite dans le discours syndical aux conditions et à l'organisation du travail, points névralgiques des relations patronat/salariés, ainsi qu'à la législation du travail, domaine d'action

<sup>145</sup> Il ne faut pas confondre ordre fréquentiel et fréquence. Ainsi, la fréquence de *nous* Medef est de 1 519 occurrences et celle de *salariés* CFDT-CGT de 978 occurrences. Le *nous* CFDT-CGT n'est recensé que 381 fois. *Entreprises* Medef compte 1 143 occurrences, contre 384 pour *entreprises* CFDT-CGT.



syndicale. Ce champ revendicatif des conditions de travail s'oppose à la logique patronale de calcul du coût global de la force de travail et de création d'un nouveau type de contrat de travail assoupli.

**Tableau des lexies forgées sur *sociale* supérieures à dix occurrences**

Medef	CFDT-CGT
protection sociale (f=101)	protection sociale (f=89)
sécurité sociale (f=62)	démocratie sociale (f=30, +CGT)
refondation sociale (f=40)	sécurité sociale professionnelle (f=18)
démocratie sociale (f=45)	financement de la protection sociale (f=13)
modernisation sociale (f=15)	économique et sociale (f=13)
économique et sociale (f=10)	sociale et environnementale (f=12)
action sociale (f=10)	

Mobilisée aussi bien par le Medef que par les syndicats, la lexie *protection sociale* est l'enjeu d'intérêts contradictoires. Se positionnant contre la logique financière qui guide la réforme voulue par le patronat, la CGT réclame une politique de santé publique assise sur des ressources élargies.

« Notre système de protection sociale solidaire, destiné à garantir collectivement les risques de chacun, tout au long de la vie, est soumis à de fortes déstructurations. La Sécurité sociale est remise en cause dans son existence et menacée dans sa conception. Le désengagement de l'État, les déréglementations et privatisations de services publics, la suppression massive de postes dans la Fonction publique, nuisent à l'égalité d'accès et aux droits pour tous, à la satisfaction des besoins sociaux sur tous les territoires. Pour préserver leurs intérêts, patronat et gouvernement s'opposent aux valeurs de notre société solidaire du "vivre ensemble", agissent pour un capitalisme totalement libéral, pour une marchandisation de toute activité humaine entraînant l'ensemble de la société dans la crise. » (CGT, 2009)

Une seconde série, *CFDT, CGT, organisation, organisations, vie, syndicalisme et développement* pour une bonne part de ses occurrences, traduit du côté syndical le poids du vocabulaire organisationnel. Quand du côté Medef s'affiche avec *France, pays, État*, l'extension du champ d'intervention de l'économique et du social au politique. S'oppose ainsi d'un côté, le registre patronal et le primat de l'économique avec pour emblème le mot *croissance*, moteur des entreprises pour faire du profit, de l'autre le drapeau des *droits collectifs* pour tous les salariés afin de réduire les inégalités sociales des organisations syndicales.

### 3.2. Les formes et lexies les plus spécifiques

Ce tableau Medef-CFDT-CGT fournit la liste des formes les plus spécifiques en positif jusqu'à l'indice +10 pour chaque partie. Là encore, la configuration étant binaire, les formes suremployées d'une partie font les sous-emplois de l'autre partie.

Medef	CFDT+CGT
<b>pays</b> (+51), nous (+51) <b>France</b> (+51), <b>entrepreneurs</b> (+51*), <b>MEDEF</b> (+51), on (+49), entreprises (+46), <b>croissance</b> (+42), <b>35 heures</b> (+29), <b>compétitivité</b> (+28) taux ( +26), <b>parce que</b> ( +26), <b>euro</b> ( +25), <b>États-Unis</b> (+23) <b>entreprise</b> ( +23), PIB (+22), ans ( +22), françaises (+21), Allemagne (+21), <b>notre pays</b> (+20), <b>français</b> (+19), <b>charges</b> (+19), année (+19), président (+19), <b>moyenne</b> (+18), <b>Français</b> (+18), milliards (+18), <b>économie</b> (+18), chefs (+17), <b>Union</b> (+17), <b>PME</b> (+16),	<b>droits</b> (+51), <b>syndiqués</b> (51*), <b>organisations</b> (+51), <b>CFDT</b> (+51*), salariés (+51) syndicalisme (+51), <b>syndicats</b> (+51), <b>CGT</b> (+51), <b>syndicale</b> (+51), organisation (+51), <b>syndicat</b> (+50), congrès (+49), syndicalisation (+E42*), syndicales (+39), <b>action</b> (+39), travail (+39), confédération (+29), lieux (+28), <b>revendications</b> (+28), syndical ( +27), <b>adhérents</b> (+27), construction (+26), <b>militants</b> (+26), construire ( +26), <b>revendicative</b> (+25*), garanties (+23), <b>démocratie</b> (+23), <b>démarche</b> (+22),

<p>entreprises françaises (+16), chefs d'entreprise (+17), commission (+16), partenaires (+16), <b>française</b> (+15), <b>dire</b> (+15), <b>régime</b> (+15), esprit (+E15), <b>an</b> (+15), nos (+14), <b>dépenses</b> (+14), <b>compétition</b> (+13), <b>marché</b> (+13), <b>zone</b> (+13), nos entreprises (+13*), il faut (+12), années (+12), <b>coûts</b> (+12), <b>assurance</b> (+12), <b>réforme</b> (+12), <b>innovation</b> (+12), <b>membres</b> (+12), <b>marchés</b> (+12), <b>valeur</b> (+11), <b>supérieur</b> (+11), notre (+11), <b>écart</b> (+11), nous sommes (+11), <b>enseignement</b> (+10), <b>exportations</b> (+10*), <b>partenaires sociaux</b> (+10), <b>dette</b> (+10), <b>productivité</b> (+10), <b>moderne</b> (+10), <b>dialogue</b> (+10)</p> <p>Note 1 : Les formes suremployées de cette sous-partie MEDEF du corpus Medef/CFDT-CGT, qui sont aussi suremployées dans le CORPATOT sont signalées en gras rouge, les formes de base CNPF et Medef de CORPATOT sont en gras noir.</p> <p>Note 2 : Les formes suremployées de la sous-partie CFDT+CGT, qui le sont plus particulièrement par la CGT sont signalées en gras rouge, celles qui le sont par la CFDT sont en gras bleu.</p>	<p><b>salariat</b> (+21), <b>luttés</b> (+21), structures (+21), <b>forces</b> (+20), <b>fonctions publiques</b> (+20), <b>statut</b> (+20), <b>intervention</b> (+20), vie (+20), démocratique (+19), vie syndicale (+19*), collectives (+19), <b>confédéral</b> (+19*), <b>pratiques</b> (+18), <b>parcours</b> (+18), <b>rapport de forces</b> (+E18*), revendique (+18), collectifs (+18), <b>solidaire</b> (+18), <b>retraités</b> (+17), <b>convergences</b> (+16*), formes (+16), nécessite (+16), moyens (+16), sociales (+16), tous les salariés (+16), inégalités (+15), garanties collectives (+15*), politiques (+15), mise (+15), <b>unions</b> (+15), émancipation (+15*), <b>action syndicale</b> (+15*), <b>syndiqué</b> (+15*), <b>négociation</b> (+14), <b>privés d'emploi</b> (+14*), <b>revendicatifs</b> (+14*), reconnaissance (+13), conception (+13), objectifs (+13), solidarité (+13), <b>union</b> (+13), revendicatives (+E13*), sections (+13), <b>adhésion</b> (+13), service (+13), <b>précarité</b> (+13), <b>versements</b> (+13*), professionnel (+12), <b>agir</b> (+12), lien (+12), <b>droits sociaux</b> (+12*), exclusion (+12), conditions (+12), logement (+12), <b>collective</b> (+12), accueil (+12), femmes (+12), autonomie (+12), <b>champ</b> (+12), <b>confrontation</b> (+12), <b>répartition</b> (+12), <b>services publics</b> (+11), <b>travailleurs</b> (+11), <b>pourcentage</b> (+11), lieux de travail (+11)*, interprofessionnelles (+11), citoyenneté (+11), <b>fédérations</b> (+11), <b>accès</b> (+11), <b>conquêtes</b> (+11*), à tous les niveaux (+11), <b>enjeux</b> (+11), <b>interprofessionnel</b> (+10), <b>solidarités</b> (+10), évolutions (+10), <b>articulation</b> (+10), <b>mobilisations</b> (+10), espaces (+10), transformation (+10), <b>professionnels</b> (+10), <b>crise</b> (+10), proximité (+10), <b>nous revendiquons</b> (+10*), organisations syndicales (+10), réponses (+10), <b>comités</b> (+10)</p>
---	---

Les formes les plus spécifiques en positif de la partie syndicats, sous-employées donc voire absentes (formes signalées par un astérisque) dans Medef, se rapportent à l'organisation syndicale : *syndiqués\**, *organisations*, *CFDT\**, *syndicalisme*, *syndicats*, *CGT*, *syndicale*, *organisation*, *syndicat*, *congrès*, *syndicalisation\**, *syndicales*, *confédération*, *syndical*, *adhérents*, *militants*, *structures*, *vie syndicale\**, *confédéral*, *unions*, *action syndicale\**, *syndiqué\**, *union*, *sections*, *adhésion*, *versements\**, *pourcentage*, *fédérations*, *organisations syndicales*, *interprofessionnelles*. Cette longue série manifeste l'importance des questions de fonctionnement et de structure pour assurer la continuité de la vie syndicale, et en particulier la question vitale de la syndicalisation pour échapper à la menace du syndicat sans syndiqués. Le Medef qui a abandonné avec le CNPF sa lourdeur organisationnelle présente en revanche une structure légère en plus de son sigle : *président*, *commission* et *MedefF territoriaux* (+09). Côté syndical, de nombreuses formes se rapportent au champ de la mobilisation : *action*, *construction*, *construire*, *luttés*, *intervention*, *démarche*, *forces*, *action syndicale*, *agir*, *mobilisations* ; au champ de la revendication : *revendications*, *revendicative*, *revendicatifs*, *revendicatives*, *nous revendiquons*. Une autre série exprime le caractère collectif ou unitaire du mouvement : *collectives*, *convergences*, *tous les salariés*, *garanties collectives*, *salariat*. Ces formes constituent l'armature propre à l'activité syndicale.

Quelques thèmes spécifiques apparaissent : le plus important concerne celui des *droits*. C'est la CGT qui investit ce champ de tout son poids, investissement concrétisé par la revendication d'un *nouveau statut du travail salarié* reposant sur un socle de *droits nouveaux* pour conjuguer *droits individuels* et *garanties collectives*. Sur les 339 occurrences de *droits*, 202 proviennent de la CGT (+51), contre 93 de la CFDT (+03) et 44 du Medef (-51). Les lexies *droits nouveaux*, *droits sociaux*, *droits des salariés*, *droits fondamentaux*, *droits individuels*, absentes du Medef, enrichissent ce registre. Il en va de même pour la forme au singulier, *droit* (CGT +09), *droit du travail* et *droit syndical*. Avec ces formes spécifiées positivement se découvre tout un système de valeurs : *démocratie*, *démocratique*, *solidaire*, *émancipation*, *autonomie*, *solidarités*, *services publics*, *citoyenneté*. Un autre mot symbolique, *inégalités*, participe à la critique du système capitaliste et guide l'action syndicale pour une société fondée

sur le principe d'une égalité de traitement entre tous les citoyens (contre les *discriminations d'accès* et pour *l'égalité d'accès*), y compris les *femmes*, contre *l'exclusion* et la *précarité* sociales.

Les mots *négociation* (+CFDT) et *droits* (+CGT) schématisent une opposition entre un « syndicalisme de négociation » et un « syndicalisme de législation », qui est marquée par des divergences d'emplois lexicaux. La CFDT, qui axe sa pratique syndicale sur la *négociation* pour conclure des compromis (« *nous revendiquons la négociation* », « *culture de la négociation* »), et qui a intégré depuis 1992 une bonne part du vocabulaire de la Confédération européenne des syndicats, a fait sienne les lexies *partenaires sociaux* et *dialogue social*, contrairement à la CGT, mais dans une bien moins grande mesure toutefois que le Medef, dont la stratégie de réforme passe aussi par l'établissement d'un vocabulaire du consensus social.

*partenaires* F=213 (Medef=178 (+16), CFDT=34, (CGT=1 (-22))  
*partenaires sociaux* F=151 (Medef=123 (+10), CFDT=28, CGT=0))  
*partenaires syndicaux* F=10 (Medef=9, CFDT=1, CGT=0))  
*dialogue* F=339 (Medef=212 (+10), CFDT=60, CGT=8 (-20))  
*dialogue social* F=130 (Medef=75, CFDT=50 (+06), CGT=5 (-09))  
*dialogue économique* F=15 (Medef=15 (+04), CFDT=0, CGT=0))

La CGT n'utilise qu'à une seule reprise le mot *partenaires*, et dans le contexte particulier de l'économie sociale, avec le syntagme *multiples acteurs partenaires*. Son rejet de la lexie *partenaires sociaux* tient autant à une conception différente des rapports sociaux qu'à l'impossibilité de se désigner à travers un rôle altérant son image.

Il en va de même de la lexie jugée piégée *dialogue social* qui n'apparaît qu'en contexte péjoratif.

« Le patronat qui a bien identifié les enjeux de cette évolution entend promouvoir un type de dialogue social, reposant sur la personnalisation, le *lobbying*, la culture des sondages et de la communication. Le dialogue social est ainsi avancé en lieu et place de la négociation collective qui implique reconnaissance de la contradiction d'intérêts, de la représentativité des acteurs et du rôle spécifique des organisations syndicales. » (CGT, 2009)

La CGT n'est pas plus sensible à la nouvelle approche conçue par le Medef sous le nom de *dialogue économique* qu'à la notion de *désaccord constructif*.

La souche « patron- », en sommeil dans le discours syndical depuis 1989<sup>146</sup>, refait surface. Sa famille étymologique cumule 129 occurrences, 54 pour le Medef, 66 pour la CGT et 12 pour la CFDT :

FORME	Medef	CFDT	CGT
PATRON (F=5)	5	0	0
PATRONAL (F=7)	6	0	1
PATRONALE (F=11)	5	3	3
PATRONALES (F=36)	16	2	18
PATRONAT (F=53)	9	5	39
PATRONATS	2	1	0
PATRONAUX (F=6)	4	1	1
PATRONS (F=9)	8	0	1

<sup>146</sup> Profil d'emploi des formes *travailleurs* et *salariés* et *patrons*.

La CGT oppose, tels deux antonymes, « le patronat » à elle-même en tant que représentative de la classe salariée : *le patronat joue sur la concurrence sociale ; les pratiques de dumping social mises en œuvre par le patronat*. Dans ses dernières résolutions de congrès, *patronat* se trouve de nouveau très souvent associé à *gouvernement, pouvoirs publics, pouvoir, employeurs publics et privés et actionnaires*. Quelques exemples tirés du corpus CGT : *le gouvernement et le patronat ont repris leur offensive... ; pour préserver leurs intérêts, patronat et gouvernement s'opposent aux valeurs... ; construire le rapport de forces face au gouvernement et au patronat... ; la politique voulue par le patronat et orchestrée par le gouvernement, etc.* Les formes adjectivales construisent les lexies et syntagmes suivants : *organisations patronales, arbitraire patronal, offensive patronale, réforme de la cotisation patronale, paiement des dettes patronales, explosion des rémunérations patronales, politiques patronales et gouvernementales, pays à cotisations patronales faibles (Suisse, Irlande)*. La CGT constate aussi que « En France comme en Europe, le patronat politise de plus en plus ses discours ». Le mot *crise* (CGT+11) dans l'analyse économique, marque la résurgence d'une critique du système capitaliste.

Le positionnement de la CFDT est différent. Le nom même de *patronat* est absent de ses textes de congrès en 1998 et 2002. Le patronat est un partenaire social avec lequel se négocient des compromis pour construire du progrès social. Un idéal réformiste qui oriente l'action syndicale cédétiste vers la revendication de négociation systématique :

« Les nouvelles règles de la représentativité vont conduire à une concurrence accrue entre syndicats. Pourtant, il est nécessaire de dépasser un émiettement mortifère du syndicalisme, pour créer le rapport de forces le meilleur possible afin d'obtenir des résultats pour les salariés à la hauteur de nos ambitions, pour construire avec l'État et le patronat un dialogue social reposant sur des règles qui résistent aux changements de contexte et de responsables. Les règles de validité des accords que nous avons voulues (accord majoritaire) le rendent également nécessaire. » (CFDT)

Ainsi, deux modes différents de résistance se sont élaborés face à la déferlante libérale. Toutefois, pour l'essentiel, CFDT et CGT sous-emploient la plupart des formes de la liste Medef. Plus de la moitié de ces formes sont emblématiques du registre libéral CNPF/Medef, formes spécifiques et formes de base répertoriées plus haut. L'importance prise par la thématique nationale se confirme dans le discours du Medef, la dimension européenne demeurant banalisée. La CFDT et la CGT partagent, en particulier, le rejet total du mot *entrepreneurs* au pluriel comme au singulier, dont la fonction dans le système de pensée patronal apparaît comme la négation de la possibilité du dialogue social entre partenaires, et questionne sur le sens de *démocratie* dans la lexie *démocratie sociale*, comme peut le laisser lire si l'on porte attention au temps des verbes l'extrait suivant :

« Je ne cesse de le répéter depuis deux ans : “nous, les entrepreneurs, nous pouvons être à ce siècle encore tout jeune, ce que les instituteurs ont été à notre III<sup>e</sup> République”. L'école était chargée de former le citoyen, c'est à l'entreprise aujourd'hui de lui apprendre le nouveau monde. Les instituteurs étaient les messagers de l'universel républicain, les entrepreneurs sont aujourd'hui les porteurs de la diversité de la mondialisation. Les instituteurs détenaient la clé de la promotion populaire. Nous, les entrepreneurs, nous sommes les moteurs de l'ascension sociale. Comme eux, nous devons contribuer à rendre le monde lisible. » (AG, 2005)

Un certain nombre de mots sont absents des résolutions de congrès cédétistes et cégétistes : *cou-rage, benchmarker, talents, retard, avance, concurrentiel, champions, prospérité, employabilité, chances, comparaison, étrangères, réglementations, collaborateurs, allemandes, expansion, producteurs, business, chiffre, décourager, goût, réglementaire, spécialisation, allègements, compétitive, embaucher, excellence, exportations, etc.* Fait notable tellement il est galvaudé, le mot *gouver-nance* ne figure pas dans les textes de la CGT.

Dans le corpus CNPF/Medef, *syndicats* est de base, le mot ne dérange pas ; il est, au contraire, nécessaire à la démocratie sociale. Le Medef distingue deux sortes de syndicats : les *réformateurs* et les *protestataires*. Les premiers sont *modernes, représentatifs, crédibles, responsables*, tandis que les seconds sont *radicaux, uniquement protestataires et contestataires*, et restent dans *leur conser-vatisme traditionnel*, en se situant dans *une logique de rupture, de refus de toute négociation*, « ils sont enracinés dans le secteur public ».

Par conséquent, pour le Medef, le syndicalisme est d'abord à réformer :

« Renforçons enfin la négociation, favorisant ainsi l'émergence d'un syndicalisme plus fort, plus actif et plus responsable. Nous avons besoin de syndicats modernes pour dialoguer. Et pour cela, il faudra élaborer de nouvelles règles de représentativité. » (AG, 2001)

Puis, à responsabiliser pour qu'il puisse jouer son rôle de partenaire social :

« Entre le Medef qui porte la réforme, le syndicalisme réformiste et le Gouvernement qui entame la réforme, on peut espérer un partenariat pour moderniser la France. » (AG, 2004)

Et qu'enfin s'ouvre l'ère du partenariat social :

« C'est d'ailleurs au nom de notre confiance en l'homme, en sa maturité, en son intelligence de l'intérêt général, que nous demandons que soit défini constitutionnellement un espace d'autonomie et de responsabilité des partenaires sociaux, c'est au nom de notre confiance en l'homme que nous sommes sûrs de pouvoir développer une relation contractuelle et non conflictuelle patronat syndicats de salariés. » (AG, 2007)

La comparaison de ces deux corpus patronal et syndical construit les listes de mots par lesquels s'affrontent sur le terrain de l'entreprise les deux discours, combat inégal mené avec des mots et recourant des intérêts contradictoires. Sous l'égide du *nous* du Medef se déploie la grappe des mots fortement identifiants et structurants du registre libéral qui impose sa loi. À l'inverse, les mots de la liste syndicale révèlent des univers lexicaux plus éclatés et moins porteurs en l'absence de rapport de forces favorable. Le langage largement désarmé de la parole syndicale peine à faire exister sa vision du monde face à la force du discours idéologique libéral qui diffuse les mots banalisés de ses intérêts via de multiples canaux dans toute la société.

Le dialogue social entre partenaires sociaux promu avec détermination et insistance par le patronat, depuis longtemps avec les syndicats réformistes, ne serait-il qu'un faux armistice ?

## CONCLUSION

Cette première exploration du corpus CNPF/Medef, limitée à l'examen des formes les plus fréquentes et/ou les plus spécifiques a permis de dessiner l'architecture lexicométrique du discours par laquelle s'expose la doctrine patronale. Le schéma qui en ressort est une construction discursive à trois étages : un premier, en surplomb, positionne les paradigmes centraux du discours *nous* et *entreprise*, entités soudées au point de pouvoir se confondre ; un second pose les valeurs fondatrices avec les nombreuses formes de base ou peu fluctuantes ; un troisième ouvre le dispositif lexical aux nécessités de ressourcement pour soutenir dans le temps la crédibilité de l'ensemble. On découvre une configuration qui s'appuie sur l'ultra-répétition pour faire adhérer. En effet, plus les mots sont fréquents donc répétés – la fréquence n'étant rien d'autre que la répétition – moins nous y prêtons attention. À l'instar des mots-outils grammaticaux, ils colonisent notre système de pensée : ils pensent pour nous. « On mémorise mieux ce qui se répète. Un système répétitif comme le discours politique, dans ses sloganisations et dans ses attirances d'attirances, est proche de la révélation de la propagande. C'est ce qui peut court-circuiter la rationalisation de l'écoute. La propagande est faite pour l'inattention, comme la publicité » (Tournier, 1998, p. 526).

En tant que discours idéologique institutionnel, le discours patronal, semble correspondre au concept de discours constituant établi par Dominique Maingueneau et Frédéric Cossuta dans un article de 1995. Les auteurs posent que « dans un cas comme dans l'autre, doctrine et fonctionnement institutionnel sont indissociables » (p. 116). Dans son ouvrage sur le discours idéologique, Thierry Guilbert développe le concept et propose la définition suivante : « un discours constituant est un discours institutionnel qui *se fonde par et dans* le langage de manière *performative* dans l'ensemble de la production énonciative d'une société tout en se légitimant par le recours à une "source sacrée". Il crée un *espace discursif de rationalité interne* qui a une *double fonction de dissimulation* : dissimulation du *sacré constitutif* qui est sa raison d'être et dissimulation du caractère idéologique du sacré montré dont il se réclame ». D'autres analyses linguistiques sur ce corpus pourraient découvrir

le système de création des croyances sociales fonctionnant dans ce discours. L'étude du corpus n'en est qu'à son début, il serait intéressant aussi de le compléter en remontant jusqu'à 1945. Parallèlement, l'analyse d'autres producteurs des systèmes d'idées contribuant à l'élaboration, à la rationalisation et à la vulgarisation de la parole patronale permettrait d'approfondir la connaissance.

### **Encadré sur les partenaires sociaux**

« Avec la création du Medef, avec la montée en puissance des Medef territoriaux, avec la multiplication des projets et de propositions, nous nous sommes modernisés en profondeur. La plupart des syndicats, je le dis, avec regret, sont restés cantonnés dans leur mode d'action et leur conservatisme traditionnels, nous laissant proposer sans relâche, refusant des évolutions positives pour les salariés qu'ils disent représenter. Les syndicats français sont frappés d'un tropisme public, qui s'explique par le fait que la majorité de leurs adhérents et la plupart de leurs militants sont issus du secteur public, ce qui les pousse à ne plus donner la priorité aux réalités des entreprises exposées à la concurrence pour se cantonner dans des modèles administratifs révolus et aspirer aux statuts.

Cette faiblesse bien connue des syndicats français n'est pas un atout pour notre pays, ni pour nos entreprises, tout au contraire. Et malheureusement, le gouvernement, loin de s'attacher à faire en sorte que le monde syndical se réforme pour s'ouvrir au nouveau monde, semble avoir fait une croix sur les partenaires sociaux au détriment d'une vraie "démocratie sociale", dont le vocabulaire a même disparu de son discours.

Nous disons avec force que nous avons besoin de partenaires représentatifs, crédibles et modernes. C'est la condition d'un dialogue social actif, intense, porteur. C'est aussi une exigence si nous voulons éviter qu'en France, on continue à considérer que l'État et la loi doivent régner sur les relations sociales.

Nous avons besoin de partenaires représentatifs, crédibles et modernes, pour mettre fin à la surenchère exacerbée et stérile que les syndicats se livrent quotidiennement, et qui les conduit par exemple à ne pas vouloir signer un accord, dans le seul but de se singulariser, avant de futures élections professionnelles, ou à surenchérir sans cesse dans le cadre de trop subtiles querelles d'influence, et nous avons besoin de clarifier ce que l'on entend par accord majoritaire, car à cet égard, la confusion est grande.

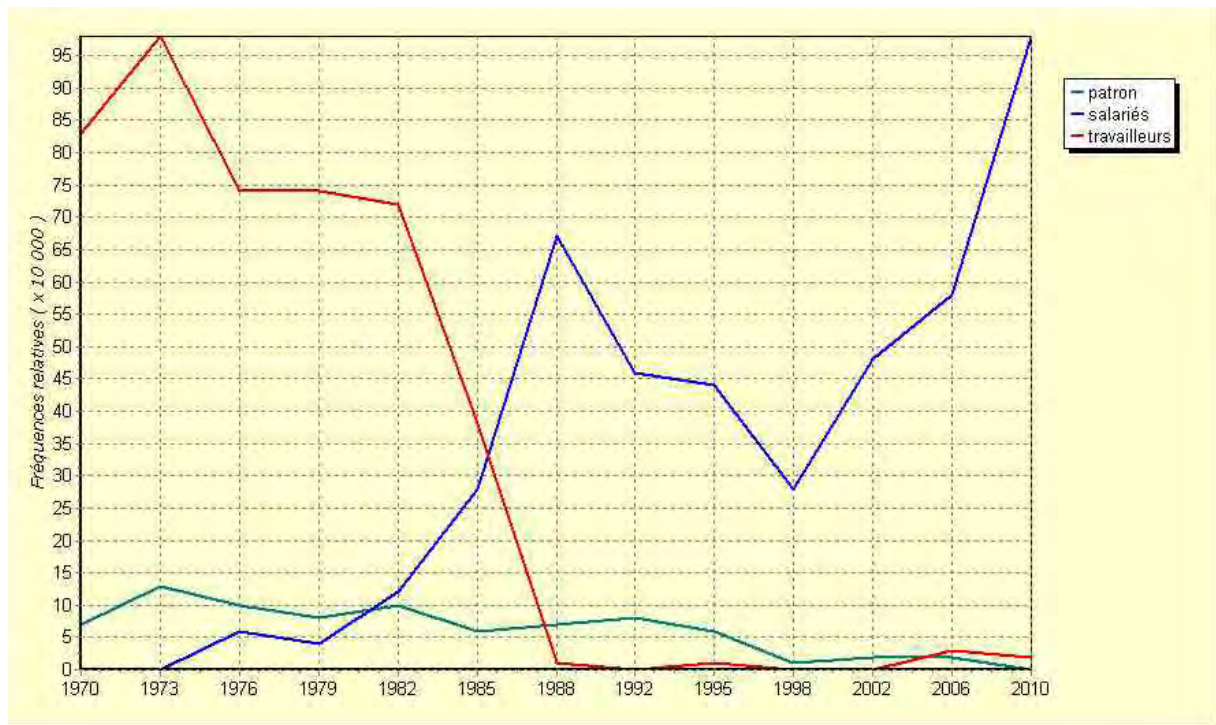
Nous avons besoin de partenaires représentatifs, crédibles et modernes, pour éviter que les fédérations syndicales dominantes représentant le secteur public empêchent des réformes salutaires pour les entreprises du secteur concurrentiel, comme l'a montré à l'évidence les péripéties de la négociation sur les retraites.

Nous avons besoin de partenaires représentatifs, crédibles et modernes, car leur faiblesse actuelle est directement à l'origine de l'émergence rapide de nouveaux syndicats radicaux, uniquement protestataires et contestataires, quasi exclusivement enracinés dans le secteur public, se situant clairement dans une logique de rupture, de refus de toute négociation, de tout accord.

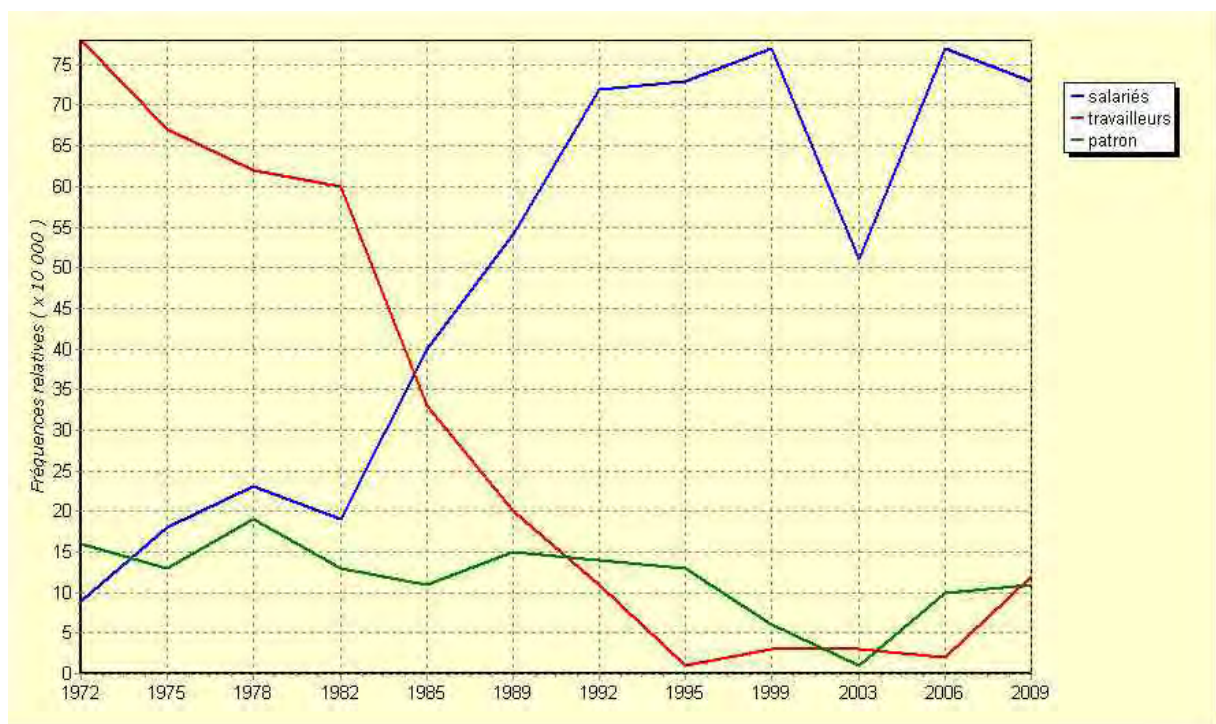
Nous avons enfin besoin de partenaires représentatifs, crédibles et modernes pour éviter leur transformation en syndicats d'État, comme l'a récemment proposé une haute personnalité socialiste. Nous le disons clairement : si les syndicats devenaient, de par la loi, un prolongement officiel de l'administration, financés par l'impôt, dépendant des pouvoirs publics, sous leur tutelle, ce serait la fin de la démocratie sociale en France. Les organisations de salariés sont comme les organisations d'employeurs des institutions de la société civile, qui reposent sur les principes d'indépendance et de liberté d'affiliation. Déroger à ces principes serait un coup porté à la démocratie sociale, à la démocratie tout court !

Pour toutes ces raisons, il faut mettre rapidement en chantier la question de la représentativité des syndicats, réformer les règles anciennes héritées de la période révolue de l'après-guerre. » (AG, 2001)





Profil d'emploi des formes *salariés*, *travailleurs* et de la souche "*patron*-" dans le corpus CFDT.



Profil d'emploi des formes *salariés*, *travailleurs* et de la souche "*patron*-" dans le corpus CGT.

## Chapitre 6

# UNE ANALYSE RELATIONNELLE DES CLUBS ET « *THINK TANKS* » PATRONAUX. DES INTERFACES AUX FRONTIÈRES DE L'ESPACE PATRONAL

---

Le chapitre précédent, consacré à une analyse lexicométrique du discours patronal, a bien mis en évidence sa caractéristique constituante. Celle-ci réside dans le recours récurrent au « nous » fédérateur et dans la coexistence de rhétoriques destinées aux adhérents, en interne, et à l'influence, vers l'extérieur. Dans le prolongement de cette analyse de la production discursive, ce chapitre propose de traiter d'une autre catégorie d'acteurs dont les pratiques et réflexions contribuent à alimenter le discours patronal : les clubs et « *think tanks* »<sup>147</sup> patronaux.

Comme les organisations patronales « classiques », ces clubs et « *think tanks* » interviennent sur des objets de réflexion et d'action liés à l'environnement des entreprises. Comme elles encore, ils réunissent des entreprises et des employeurs, et/ou sont financés par des fonds privés. Enfin, comme elles, ils s'inscrivent dans des tissus de relations et d'interactions plurielles avec l'ensemble des acteurs économiques et sociaux – entreprises, syndicats de salariés, État, pouvoirs publics, responsables politiques –, etc. Pourtant, ils ne sont pas réductibles au Medef, à la CGPME ou à l'UPA, pas davantage qu'à leurs fédérations ou représentations locales. Ils trouvent (et prouvent) leur légitimité à exister dans l'espace patronal<sup>148</sup> par d'autres moyens et finalités.

Ce premier résultat est bien connu. Il renvoie à l'hétérogénéité forte de cet espace de pouvoir et à sa conséquence directe : la mise en garde contre toute tentation de réduire le patronat français à un bloc homogène d'acteurs – ou à un méta-acteur surplombant. Cette réalité a d'ailleurs été récemment rappelée et analysée (Offerlé, 2008 ; Michel, Laurens, 2009). Il s'agit d'un acquis d'importance dans la mesure où il pose le principe d'une coexistence de structures aux rôles et aux fonctionnements distincts (degrés variables de militantisme, importances relatives de la sociabilité, rapports pluriels au *lobbying*, à la représentativité...). Ces différences, incontestables, ne disent pourtant rien des rapports que les clubs entretiennent avec les grandes organisations patronales et des conditions de production de l'unité et de la cohésion de cet espace (Wagner, 2007 ; Offerlé, 2009 ; Dudouet, Grémont ; 2010). Pour prolonger ces réflexions, nous cherchons ici à savoir plus précisément comment les clubs et « *think tanks* » se positionnent par rapport aux organisations patronales et plus largement, quel(s) rôle(s) spécifique(s) ils jouent dans l'espace patronal, notamment dans la production de ses discours.

Pour y répondre, nous avons privilégié deux hypothèses liées l'une à l'autre, mais en tension. La première hypothèse considère les clubs et « *think tanks* » d'abord comme des succursales ou des annexes alimentant directement les réflexions des grandes organisations patronales, tout en restant

---

<sup>147</sup> Nous avons choisi d'employer les guillemets lorsque nous utilisons la notion de *think tank* pour désigner les organisations françaises de notre échantillon qui s'en rapprochent. Comme nous l'expliquons à l'issue de la première section de ce chapitre, cela se justifie pour deux raisons. D'une part, il réside des différences majeures entre les *think tanks* anglo-saxons et les organisations françaises qui ont parfois elles-mêmes recours à cette désignation. D'autre part, nous avons pu remarquer des controverses et des désaccords parmi les responsables de structures étudiées sur la pertinence ou non de l'usage de cette notion pour caractériser leurs structures et d'autres qui évoluent dans le champ patronal.

<sup>148</sup> En référence à l'argumentation proposée par Tangui Coulouarn (2008), nous avons préféré le concept d'« espace social » à celui de « champ » pour désigner l'ensemble constitué par les organisations patronales. À la différence du concept de champ, qui peut renvoyer à la notion homogénéisante de « champ de la représentation patronale », celui d'« espace » introduit l'idée d'un ensemble d'organisations caractérisé par une grande diversité et par des relations de distinction, voire d'opposition relativement forte. Or, la mise en évidence de ces relations de distinction au sein de l'espace patronal représente bien l'objectif poursuivi par le présent chapitre. D'autre part, le concept d'« espace » contient l'hypothèse de l'intégration de plusieurs champs et sous-champs producteurs d'une telle diversité (Bourdieu, 1979). À l'instar de Tangui Coulouarn, il est donc apparu que l'emploi du concept d'espace constituait un niveau d'analyse suffisamment pertinent.



indépendantes<sup>149</sup>. Dans cette perspective, les réservoirs d'idées participeraient de manière soutenue et active à la production des discours et des programmes du Medef, de la CGPME, de l'UPA et de leurs principales fédérations. Ainsi, mieux comprendre le fonctionnement et les ambitions des clubs et « *think tanks* » permettrait d'éclairer d'un jour nouveau les évolutions des représentations et des politiques des grandes centrales patronales. La deuxième hypothèse, à l'inverse, consiste à appréhender les clubs et « *think tanks* » comme des organisations particulièrement autonomes, produisant leurs propres discours, ne pouvant et n'ayant pas pour vocation à construire celui des organisations patronales. Le résultat de notre enquête montre que cette seconde hypothèse correspond davantage à la réalité de la majeure partie des clubs que nous avons analysés, sans toutefois que ce résultat n'invalide totalement la première hypothèse<sup>150</sup>.

Cette autonomie relative positionne ainsi les clubs et « *think tanks* » étudiés comme des interfaces (Cadiou, 2006)<sup>151</sup> et des lieux de rencontre entre les différents acteurs concernés par les questions économiques. Dans ce schéma, le Medef, la CGPME et l'UPA ne bénéficient pas de traitement particulier. Ils sont considérés comme un groupe d'acteurs parmi d'autres. L'autonomie et l'indépendance sont par ailleurs revendiquées par les principaux responsables de ces structures. Ceux-ci mettent en avant une série de caractéristiques qui leur permettent de s'attribuer un rôle complémentaire, spécifique et distinct au regard des autres acteurs.

Pour développer cette thèse, le présent chapitre est structuré en trois sections. La première propose une synthèse – somme toute assez brève – de la littérature consacrée aux « *think tanks* » et plus spécifiquement aux clubs patronaux français. La deuxième section rend plus directement compte de la diversité de ces structures atypiques, qui évoluent dans l'espace patronal en France et que nous avons étudiées dans le cadre de l'enquête de terrain. Cette deuxième étape distingue trois marqueurs importants de différenciation des clubs les uns par rapport aux autres : les types d'activité poursuivis par les clubs, le spectre plus ou moins large de domaines qu'ils couvrent, et la question de la composition des adhérents et des modalités d'accès participatif à ces structures. Dans la perspective de l'approche relationnelle adoptée par Bruno Cousin et Sébastien Chauvin pour analyser les cercles et clubs bourgeois milanais, il s'agit de considérer les clubs et cercles patronaux comme un « espace différencié » (Cousin, Chauvin, 2010, p. 112). Enfin, la troisième partie traite du cœur de l'objet de ce chapitre en examinant au plus près les logiques d'adhésion et les formes de relations et d'influences qui caractérisent ces clubs.

### **Terrain et méthode d'enquête**

Plus de vingt responsables de clubs, fondations et « *think tanks* » ont été rencontrés dans le cadre de cette enquête, lors d'entretiens semi-directifs tous réalisés à Paris. Chaque entretien correspondant à une nouvelle structure, nous avons réalisé pour chacun des clubs de notre échantillon un unique entretien approfondi avec l'un-e de ses plus hauts responsables (voir tableau récapitulatif présenté ci-après). Les contacts ont été pris par appels téléphoniques et courriers électroniques, accompagnés souvent d'une plaquette récapitulant la démarche. Les entretiens se sont déroulés dans les locaux de nos interlocuteurs, la plupart du temps dans leurs propres bureaux ou plus rarement dans des salles de réunions.

---

<sup>149</sup> De fait, certains clubs patronaux tels que l'Institut de l'entreprise ou COE-Rexecode sont décrits comme étant très proches du Medef (Offerlé, 2008).

<sup>150</sup> Au final, c'est davantage un continuum de situations qui se dessine. Il se caractérise par une plus ou moins grande proximité avec les principales organisations patronales, bien que l'autonomie et l'indépendance l'emportent clairement dans notre échantillon.

<sup>151</sup> Le choix de ce terme technique se justifie dans la mesure où il résume bien l'essentiel des caractéristiques des clubs et « *think tanks* » que nous avons rencontrés. Il nous a paru synthétiser au mieux l'ambition et la posture de ces structures (pour le dictionnaire Robert de la langue française, une interface est synonyme de connexion et de liaison ; elle est aussi la « limite commune à deux systèmes, deux ensembles, deux appareils »).

### Des adresses de prestige

Toutes les structures rencontrées se situaient dans Paris et se concentraient dans les arrondissements aux loyers les plus élevés de la capitale. La recherche d'adresses de « prestige » semble en effet bien partagée dans les milieux patronaux et le monde économique auxquels appartiennent les clubs et « *think tanks* » enquêtés. Le Medef l'illustre bien avec ses bureaux de l'avenue Bosquet, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris et à quelques pas du Champs de Mars. Mais les clubs et « *think tanks* » enquêtés ne sont pas en reste : quatre sont dans le 8<sup>e</sup> arrondissement, trois dans le 16<sup>e</sup> et trois dans le 7<sup>e</sup>. Sept autres sont dans les 2<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> arrondissements. Les adresses rivalisent de distinction : boulevard Malesherbes, avenue Victor Hugo, rue de Grenelle, boulevard des Capucines, place Breteuil, rue la Boétie, boulevard Saint-Germain, avenue Georges V, avenue Franklin Roosevelt, etc. Une certaine géographie du pouvoir...

Les entretiens ont souvent été assez longs (plus d'une heure d'échanges, régulièrement plus de deux heures) et suivaient une grille d'entretien organisée autour de trois grands axes : présentation de l'interlocuteur, présentation de la structure, et relations avec les entreprises et avec les organisations collectives patronales. L'essentiel des entretiens s'est souvent concentré sur la partie consacrée à la présentation de la structure : la place occupée par cet axe reflète le soin apporté par nos interlocuteurs à la définition précise de leur organisation (pratiques, fonctionnement, missions). Il s'explique également par notre parti pris de départ qui les abordait comme des « *think tanks* » et qui a souvent incité les responsables interrogés à se positionner vis-à-vis de cette notion... exercice qui n'a pas été évident au regard de la plasticité de la notion et des représentations plurielles qu'en avaient les acteurs eux-mêmes. Le second axe privilégié lors des entretiens a porté sur les relations aux adhérents : quels sont leurs profils, leurs attentes, leurs liens avec le club ou la fondation ? Comment parviennent-ils à travailler ensemble et quels sont les points communs qui permettent de les réunir dans une même association ? Ces réflexions très riches contrastaient avec la relative pauvreté des informations que nous obtenions sur l'autre volet de cet axe, consacré non plus seulement aux relations avec les entreprises mais avec leurs organisations collectives faîtières. Ce résultat, loin d'être décevant, est l'un des enseignements clés de notre enquête : si les informations sur les relations entre les clubs et les principales organisations patronales sont relativement maigres, c'est surtout parce qu'elles sont le reflet de la rareté des relations qu'entretiennent les clubs, fondations et « *think tanks* » étudiés avec le Medef ou la CGPME.

#### La constitution de l'échantillon

Dans un premier temps, nous avons sélectionné plusieurs clubs et « *think tanks* » « associés » au Medef, à partir d'un *listing* fourni par le centre de documentation de l'organisation et qui comptait une petite dizaine de structures. Ce court annuaire ne recensait pas les organisations que le Medef considère comme des « *think tanks* », mais plutôt des organisations autonomes du Medef parmi lesquelles, d'après le service qui nous le communiquait, nous pourrions trouver des structures qui s'approchaient de ce que nous cherchions. Au démarrage de l'enquête, ce document nous permet de voir d'abord que le Medef ne dispose pas de liste identifiant clairement des structures labellisées « *think tanks* »<sup>152</sup>. Il nous permet également de constater que ces organisations, liées au Medef mais autonomes, ne sont pas nombreuses à être répertoriées. À première vue et d'après ce document, le mouvement des entreprises de France n'est pas entouré d'une myriade de « *think tanks* » produisant sans relâche les « éléments de langage » et les supports doctrinaires du patronat français. Dans une perspective plus pragmatique et pratique, ce document nous permet surtout de nous orienter vers des personnes bien précises pour le travail de terrain.

Les premiers entretiens ont lieu à la fin de l'année 2009. Nous rencontrons les responsables de plusieurs structures : les secrétaires généraux d'Interco et de Pyramide, le président délégué de FranceAction, le vice-président directeur général de Compu, les délégués généraux de Reactif et de Relais. Il s'agit de responsables (deux femmes et quatre hommes) aux responsabilités principalement

<sup>152</sup> Ce qui, à la suite des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche, n'est pas une surprise mais au contraire un indice supplémentaire du manque d'appropriation collective de la notion de « *think tank* » en France.

opérationnelles. Tous n'ont pas de mandats électifs et ne disposent pas du pouvoir politique des présidences de structures. Mais tous occupent une place centrale dans l'organisation, ce qui fait d'eux des interlocuteurs incontournables pour qui cherche à mieux comprendre les raisons d'être de ces clubs, leurs pratiques et leurs relations avec les autres structures du champ patronal. Les secrétaires généraux et les présidents délégués sont les chevilles ouvrières des clubs et « *think tanks* » : « le président travaille à 100 % dans son entreprise, il n'a même pas de bureau ici. Contrairement à certaines organisations, il n'a pas de bureau ici, il n'a pas de secrétaire, il reçoit très peu de courrier ici. Traditionnellement, l'homme fort, visible, actif ici, c'est le directeur général. » (Compu, DG) Ce premier tour d'horizon nous révèle la grande variété de structures qui cohabitent avec les plus connues des organisations patronales (Medef, CGPME, UPA). Il nous met également face au constat que l'annuaire fourni par le Medef contient *in fine* peu d'organisations qui se reconnaissent dans la notion de « *think tank* ». Cette dernière apparaît en outre mal connue par les acteurs, qui ne s'y retrouvent jamais entièrement. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi dans un second temps d'élargir notre échantillon pour intégrer de nouvelles structures, *a priori* plus pertinentes pour notre démarche. Nous avons alors puisé dans l'ouvrage de P.-E. Moog – *Les groupes de réflexion et d'influence en Europe*, paru aux éditions l'Expansion pour l'année 2008-2009 – les références de clubs et « *think tanks* » classés par l'auteur dans le chapitre « les groupes de réflexion et d'influence traitant des questions d'économie et de gestion ». D'autres enfin, répertoriés comme « traitant des questions sociétales », ont complété ce second tour d'horizon. Ce travail a été complété par plusieurs séquences d'observation participante (participation à des séminaires ou des petits-déjeuners organisés par les clubs).

Afin de respecter l'anonymat des responsables rencontrés et de leurs organisations – ce qui constituait dans la plupart des cas une condition *sine qua non* de réalisation des entretiens –, nous avons eu recours à des noms fictifs pour désigner les clubs et « *think tanks* » patronaux tout au long du chapitre. Néanmoins, certaines organisations – que nous avons rencontrées ou non – pourront apparaître dans le texte sous leur vrai nom, mais seulement dans le cadre de citations d'enquêtes et de travaux d'autres auteurs. Ces citations ne nuisent cependant pas à notre propre démarche d'anonymisation des sources.

### *Des structures de petite taille au rayonnement national et international*

Notre échantillon est constitué d'organisations dont l'un des traits commun est d'avoir une taille modeste en termes d'effectifs permanents et des tailles variables en termes d'effectifs adhérents (voir 2.3). Elles ont cependant toutes un rayonnement national, voire international, qui dépasse de très loin leurs bases d'affiliés. En termes d'effectifs permanents, les structures occupent rarement plus de vingt personnes. Ce chiffre varie bien évidemment en fonction de leur date de création (Titan, créé en 2005, occupe un responsable et deux étudiants stagiaires) et des effectifs d'adhérents. Mais au-delà de ces différences, ces organisations partagent une préférence pour la « légèreté » organisationnelle, associé à une grande capacité à mobiliser leurs réseaux :

« Bon, alors alors, et donc je précise tout de suite que FranceAction est une toute petite structure, hein. On a trois permanents, en dehors de nous deux, il y a trois permanents salariés, puis c'est tout... Deux assistantes et une jeune femme chargée de la communication et de bien d'autres choses. » (FranceAction).

« Alors le club, c'est vraiment une unité qui est très petite, (...) C'est vraiment une unité qui est vraiment très petite, voilà. » (Conifère)

« C'est une équipe d'une petite vingtaine de salariés (...) nous sommes à peine vingt salariés, mais nous faisons énormément, le plus possible, travailler nos membres, nos collaborateurs de nos sociétés membres. » (Compu)

« Donc voilà la méthode de travail, c'est une toute petite petite équipe. Y a très peu de cadres... puisque on voit bien que c'est la jonction du savoir des entreprises et de cette petite équipe qui est le facteur de production. » (AIAP)

« Grenelle, aujourd'hui, c'est sept personnes, sept équivalents temps plein, oui. Donc, pour moi, c'est une TPE. » (Grenelle)

Tableau récapitulatif des clubs, fondations, associations et « *think tanks* » rencontrés

Nom de la structure	Date de création <sup>153</sup>	Statut de la personne rencontrée	Nombre d'adhérents	Taille de l'équipe	Dirigeants / directions / conseils d'administration
Autre Ton	1970	Directeur général	72	- <sup>154</sup>	<b>Présidence</b> : Pepsico-France. Comité exécutif : six à huit membres, auxquels s'ajoutent le directeur général et le président.
Conifère	1978	Secrétaire générale	53	2	<b>Conseil d'administration</b> : EADS, Professeurs des universités, IFS, Groupama Asset Management, CCIP, BNP Paribas, AIR France KLM, Société générale, Ubifrance, SCOR.
Compu	1916	Vice-président directeur général	300	20	<b>Conseil d'administration</b> : Auchan, Autosur, Beiersdorf, Groupe Bel, Caisse d'Epargne, groupe Carrefour, Coca-cola, Calgate-Palmolive, Sogesco-Comité du parfum, Crédit Agricole, Danone, Darty, EDF, Catherine Lescure, Ferrero, La Française des jeux, France Telecom-Orange, Groupama, Kraft Foods, L'Oréal, Lesieur, Mars, Michelin, Nestlé, Pernod Ricard, Automobiles Peugeot, Christian Peugeot, Pfizer, Philips, Procter & Gamble, Renault, Sanofi-Aventis, Servier, SFR, SNCF, Unicef, Unilever.  <b>Conseil de direction</b> : L'Oréal, Lesieur, Auchan, Nestlé, Coca-Cola, Groupe Bel, PSA, Procter & Gamble France, Groupe Michelin, Orange France, Pfizer.
Geduc	1993	Président	39	-	<b>Conseil d'administration</b> : Président : PDG d'une entreprise ; Vice-président : Directeur de recherche émérite au CNRS ; Secrétaire general : Ingénieur général des Mines et directeur de recherche au CNRS ; Trésorier : Représentant de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme ; Président du comité de parrainage : président d'honneur de Lafarge ; Autres membres : un ingénieur général des Mines et rédacteur en chef des Annales des Mines, le PDG de HID, ancien doyen de l'INSEAD, un directeur de recherche au CNRS et administrateur de la Fondation Maison des sciences de l'homme, un directeur de recherche au CNRS, CRG de l'École polytechnique, un professeur à l'ESSEC et un membre de la structure
Grenelle	1996	Directrice générale adjointe	47	7	<b>Conseil d'administration (fondateurs)</b> : Sanef, Sita France, EDF, Veolia Eau, GrDF, Climespace, Crédit Agricole Leasing&Factoring, PSC International, PfandBreifBank, Icade, Eiffage, Bouygues Construction, RFF, OGF, Sodexo SA, Accenture, Vinci Concessions, UTP, Vinci.  <i>S'ajoutent</i> : 4 représentants salariés issus d'entreprises adhérentes pour le « collège des salariés », 15 représentants pour le collège « personnalités qualifiées » dont nombre d'institutionnels (Cour des Comptes, Conseil d'Analyse Stratégique, Commissaires généraux, Association des Maires de France, des régions de France, etc.), 23 représentants « personnalités choisies en fonction de leurs compétences » dont Colas, Veolia, Suez, GDF-Suez, SNCF, RATP, Dexia, Eurotunnel, HSBC...

<sup>153</sup> Moog, 2007, et entretiens.<sup>154</sup> Information manquante.

Nom de la structure	Date de création	Statut de la personne rencontrée	Nombre d'adhérents	Taille de l'équipe	Dirigeants / directions / conseils d'administration
Club de l'habitat	2004	Président	-	-	<p><b>Président</b> : ancien dirigeant d'un groupe de sociétés de service et d'associations (collectivités locales).</p> <p><b>Secrétaire général</b> : ancien directeur du service des opérations d'IBM France, ancien adjoint au maire d'un arrondissement parisien, vice-président d'une association de promotion des idées libérales en France.</p> <p><b>Trésorier</b> : ancien directeur de département commercial du Crédit Lyonnais. Ancien directeur général d'une société d'assurance-vie. Créateur d'entreprise de conseil aux dirigeants.</p>
Inserco	1988	Secrétaire générale	550	7 <sup>155</sup>	<b>Bureau fédéral</b> : représentés entre autres : groupe La Varappe, compagnie des menuisiers 34, STEP, Emploi 02, Idées travaux, Chantiers nature, Juratri, Bourgogne Intérim, Tri Vallées...
Cosa	1996	Secrétaire générale	2 <sup>156</sup>	18 <sup>157</sup>	<p><b>Présidents</b> : Antonio Vitorino, Jacques Delors, Pascal Lamy, Tommaso Padoa-Schioppa</p> <p><b>Conseil d'administration</b> : Fondation Marcus Wallenberg, SG Cosa, Joachim Bitterlich, Jean-Louis Boulanges, Jerzy Buzek, Laurent Cohen-Tanugi, Sophie-Carolie de Margerie, Philippe de Schoutheete, Jacques Delors, Jonathan Faull, Nicole Gnesotto, Elisabeth Guigou, Eneko Landaburu, Pierre Lepetit, Yves Mény, Jean Nestor, Riccardo Perissich, Jean Pisani-Ferry, Julian Prietsley, Gaëtane Ricard-Nihoul, Maria Joao Rodrigues, Christian Stoffaes, Christine Verger, Antonio Vitorino.</p>
Fondation Mesure	-	Secrétaire Général et fondateur	-	-	<b>Comité scientifique</b> : Masahiko Aoki, Robert Boyer, Bernard Gazier, Inge Kaul, Hans-Helmut Kotz, Thierry Martin, Robert Solow.
Club du Marché	2003	Président et fondateur	-	9 <sup>158</sup>	<b>Conseil d'administration</b> : Jacques Raiman, ancien PDG de GSI, Président d'honneur, Jean-Pierre Chamoux, Professeur à l'Université Paris-V Descartes, Vice-président, Jean-Claude Gruffat, directeur de banque, Trésorier, Guy Millière, universitaire, ancien Président du Club du marché, Jean-François Cottin, Charles Gave, fondateur de Gavekal Ltd, Antoine Jeancour-Galignani, ancien Président des AGF, Eddie Misrahi, APAX.

<sup>155</sup> Un secrétaire général, quatre chargées de mission, une assistante du secrétaire général, une secrétaire.

<sup>156</sup> Financements par deux membres associés (Nestlé et Véolia Environnement) et par cinq « grands partenaires » 2010-2011 (le programme européen « l'Europe pour les citoyens » de la DG Éducation et Culture », la Compagna di San Paolo, la République française – Premier ministre, le gouvernement du grand-duché du Luxembourg, la Macif).

<sup>157</sup> Un secrétaire général, un responsable gestion et événement, un conseiller scientifique, huit chercheurs-chercheuses, trois conseillers, quatre "communication, administration et développement".

<sup>158</sup> Un président, un délégué général, quatre « analystes seniors » et deux chercheurs associés.

Nom de la structure	Date de création	Statut de la personne rencontrée	Nombre d'adhérents	Taille de l'équipe	Dirigeants / directions / conseils d'administration
Titan	2005	Directeur général	9	3	<b>Membres fondateurs</b> : Alstom, Amundi, Caisse des dépôts et consignations, Dassault Aviation, EADS, -Pierre Fabre, SAFRAN, Sanofi-Aventis, THALES <sup>159</sup>
Club Eight	1999	Fondateur et membre d'honneur	86 <sup>160</sup>	-	<b>Membres du conseil</b> : Bernard Esambert (président) ; Robert Guillaumot (trésorier) ; Alain de Vulpian (secrétaire) ; Claude Astin ; Bernard Blazin ; François de Closets ; Bernard de la Villardière ; Dominique Desseigne ; Thierry Grimaux ; Jean-Claude Hazara ; Alexandre Jardin ; Thomas Laborey ; Wolfgang Michalski ; Raja W. Sidawi ; Stéphanie Soarès.
AIAP	1982	Directeur général	90 <sup>161</sup>	-	-
Réactif	1976	Délégué général	220-230	-	<b>Bureau National</b> : SDME, Groupe C.A., Médiation & Arguments, Créatifs, Expert-Comptable, Amplitude Communication / Amplitude Déplacement. <b>Conseil d'administration</b> : 20 membres.
Pyramide	1938	Secrétaire générale	3 500	15 <sup>162</sup>	<b>Dirigeants</b> : 13 membres dont le président, qui ont tous exercés des responsabilités de section ou de région.
Relais	1898	Délégué général	3 000	20	<b>Conseil d'administration</b> : Prédissent : polytechnicien et Ensae, inspecteur général des finances. 26 membres dont entre autres : Pernod Ricard Italie, Thales Indonésie, Lazard Frères Banque, BNP Paribas, Louis Dreyfus Armateurs, Fondation Villette Entreprises, Coface, JMA Conseil...
France Action	-	Président délégué	100 (1 000 établissements)	5	-
Terre Durable	1867	Directeur	-	7 <sup>163</sup>	<b>Présidence</b> : pdg d'une « entreprise agricole familiale ». <b>Représentés au comité d'orientation</b> : l'Académie d'agriculture, Orgeco, Bonduelle, Prolea, la European Landowners' Organisation, Syngenta, l'Inra, la Ligue de protection des oiseaux, le Crédit mutuel nord Europe.

<sup>159</sup> Source wikipedia.

<sup>160</sup> D'après la liste des membres « acceptant d'apparaître en ligne », se trouvent entre autres : un ambassadeur de France, un ingénieur des Mines, des consultants, des sociologues « consultants », des dirigeants, des retraités, des avocats, des responsables de « fédérations professionnelles », un membre du collège de l'Autorité des Marchés Financiers.... Parmi les entreprises représentées, entre autres : Suez, L'Oréal, Lagardère, Mazars, AGF, Chanel.

<sup>161</sup> Représentant 1.100 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 4,8 millions d'emplois.

<sup>162</sup> Une secrétaire générale. Une assistante de direction, trois personnes à la direction administrative et financière, quatre personnes à la direction de la communication, six personnes à la direction des opérations.

<sup>163</sup> Un directeur et une assistante de direction, un responsable « revue », un responsable « juridique et fiscal », un responsable « économie et environnement », un responsable « relations adhérents », un responsable « administrations et finances ».

En termes de membres, c'est également la diversité qui prime même si le décompte par nombre d'adhérents n'a pas beaucoup de sens lorsqu'il est question d'entreprises. Il est en effet difficile de comparer ces adhérents dont certains sont de très petites structures artisanales, tandis que d'autres sont les fleurons nationaux du capitalisme mondialisé. Les clubs se présentent ainsi parfois en affichant le poids économique total de leurs adhérents et le nombre de salariés qu'ils occupent – une manière de dire son importance et les enjeux associés. L'AIAP ne regroupe ainsi qu'à peine une petite centaine de membres, mais ces derniers pèsent plus de 1 000 milliards d'euros de chiffres d'affaires et un peu moins de 5 millions d'emplois... Avec le même nombre d'adhérents, FranceAction affiche le « chiffre d'affaires global » et l'effectif employé par ses membres : 40 milliards d'euros et 80 000 salariés. Mais aussi, une présence dans près de cinquante pays de son aire d'intervention et plus de 75 % de l'activité des entreprises françaises sur ce même espace. Interco a beaucoup plus d'adhérents (600 revendiqués), mais son positionnement sur une activité particulière caractérisée par un tissu économique composé majoritairement de petites entreprises se traduit par un nombre de salariés concernés (37 000) en proportion moins élevé qu'à FranceAction ou à l'AIAP. De plus, les réseaux ne correspondent pas strictement aux adhérents : ainsi Compu revendique 300 membres mais aussi et surtout 4 300 salariés de ces entreprises membres qui jouent le rôle de correspondants de l'association. Il est donc délicat sinon risqué de présenter les clubs et fondations, « *think tanks* » et cercles réunissant des acteurs économiques au seul prisme de leur nombre d'adhérents. Enfin, en termes d'audience, ces organisations ont un rayonnement qui tranche d'avec la relative modestie de leurs effectifs permanents et même adhérents. Le site internet de Compu est visité 10 000 fois par mois et 4 000 « interlocuteurs extérieurs » sont destinataires de *La lettre* du club (rapport d'activité 2010-2011). Le rapport annuel de FranceAction est consulté par plus de 100 000 lecteurs. Ce sont plus de 1 500 personnes par an qui assistent « à au moins une réunion » de Gédud et « plusieurs centaines » qui suivent ses cycles « avec assiduité » (site internet de Gédud).

## 1. LES CLUBS AU PRISME DES DÉFINITIONS ACADÉMIQUES

Avant même d'aborder la pluralité des positionnements stratégiques adoptés par ces structures atypiques et proches du pouvoir (politique, économique...), il importe de procéder à une synthèse des analyses qui en sont faites dans la littérature sociologique, à commencer par la notion floue et controversée (Durand, Jorry, 2007) – apparue comme telle au cours de nos entretiens – de « *think tank* ». Si notre échantillon est caractérisé par une grande diversité d'organisations et que l'objectif initial ne consistait pas à enquêter exclusivement sur les « *think tanks* patronaux », la notion a servi de point d'ancrage à l'enquête et d'interpellation identitaire pour les responsables interviewés. Elle a permis d'orienter les échanges entre autres vers deux caractéristiques communément admises des « *think tanks* » qui sont d'une part, la production et la diffusion d'idées et d'autre part, l'influence sur les décideurs, publics et économiques (Schwartz, 2010). Il est donc utile de revenir dans un premier temps sur l'acception d'origine anglo-saxonne de la notion (1.1). Ensuite, nous réunirons les résultats obtenus par les principaux auteurs qui se sont intéressés aux « *think tanks* » et clubs patronaux français afin de disposer de premiers éléments de définition (1.2).

### 1.1. Une définition originelle : les *think tanks* américains

La notion de « *think tank* » est typiquement anglo-saxonne. Les premiers *think tanks* sont apparus aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle et à cette époque, leurs préoccupations et réflexions portaient essentiellement sur les stratégies militaires. Les spécialistes de ces instituts sont d'accord pour identifier par la suite deux (Medvetz, 2009) ou trois grandes périodes (Faupin, 2003) d'expansion des *think tanks* américains. La première phase couvre la période de la Première Guerre mondiale à l'entre-deux guerres. On y voit apparaître des organismes « apolitiques » dont l'objectif est de défendre la libre entreprise dans un contexte de crise économique. Les deuxième et troisième phases correspondent respectivement à la fin de la Seconde Guerre mondiale – l'émergence de la « super-

puissance » américaine – et les quarante dernières années. Au cours de ces dernières décennies, l'objectif de ces instituts a été entre autres de développer les capacités militaires du pays dans un contexte de lutte contre le communisme et de contrecarrer l'apparition d'un ennemi « intérieur » incarné par une « nouvelle classe » de professionnels, de technocrates, d'« intellos », d'« humanistes laïques » et de « bureaucrates » (Medvetz, 2009, p. 86).

Au début des années 2000, Alain Faupin (2003) dénombrait environ 1 500 *think tanks* aux États-Unis qui traitent des domaines très variés de la sphère sociale, économique, scientifique, sécuritaire et politique. Les plus connus sont la *Brookings Institution*, l'*Heritage Foundation*, le *Cato Institute* ou encore la *RAND Corporation*. La plupart des *think tanks* sont pluridisciplinaires et font l'objet de structures diversifiées, allant des institutions appartenant au champ universitaire<sup>164</sup> jusqu'à celles qui sont strictement liées à de grandes entreprises (Faupin, 2003). Ces « grandes machines » disposent de vastes équipes de chercheurs – d'une trentaine à deux cents personnes – et de budgets très importants, jusqu'à plusieurs dizaines de millions de dollars. Les origines des financements des *think tanks* peuvent être très diversifiées. Les ressources proviennent soit de l'administration, via des contrats de recherche, soit d'entreprises et plus largement du milieu des affaires qui recherche un soutien politique (legs, fondations, contributions de sociétés industrielles, etc.), soit les deux. Il est très rare en tout cas que des *think tanks* aient une source de financement unique (Faupin, 2003).

Les *think tanks* américains se voient généralement attribuer plusieurs fonctions, comme le rappelle Alain Faupin (2003) et Thomas Medvetz (2009). Ces instituts favorisent en premier lieu l'émergence d'« idées nouvelles » et la résolution de problèmes à destination des décideurs politiques. Ils participent également à la formation et à l'entretien intellectuel des élites politiques américaines dans le cadre du *spoils system*<sup>165</sup>. Ils constituent ainsi aux États-Unis l'équivalent de la Haute Fonction publique en France. Les plus grandes personnalités de la politique américaine sont en effet passées, à un moment ou un autre de leur carrière, par ces institutions. Ensuite, ils offrent des lieux de rencontres et d'échanges à l'échelle nationale et internationale pour les professionnels des affaires et de l'administration publique. Ils assurent aussi une fonction de vulgarisation grâce à la diffusion dans le débat public d'un grand nombre d'études. Cela conduit parfois ces instituts à jouer un rôle de médiation entre des parties opposées sur des dossiers précis. Enfin, une autre fonction consiste à identifier en amont et à l'avance les nouveaux enjeux d'importance auxquels les États-Unis seraient confrontés à l'avenir et de les porter à la connaissance des décideurs politiques avec des principes de solution. Il s'agit donc ici quasiment d'un rôle de prospective.

Pour mettre en œuvre ces fonctions, les *think tanks* ont recours à la publication d'ouvrages et de rapports, mais également à la diffusion de documents plus courts et synthétiques comme *Les lettres* (les *policy brief*). Ces instituts utilisent également la voie parlementaire des auditions, des consultations privées ou des réunions conjointes avec les membres de l'exécutif et du Congrès. Plus globalement, grâce à cette production très importante d'écrits de toute sorte à destination de la classe politique dirigeante, les *think tanks* américains jouissent d'une influence évidente et importante à la fois sur le plan local et national, voire international.

Si l'on s'en tient à cette définition originelle anglo-saxonne, dans quelle mesure peut-on identifier des « *think tanks* » en France ? Et surtout, qu'en est-il de ceux qui entretiennent des liens plus ou moins directs avec le monde patronal ?

<sup>164</sup> Thomas Medvetz observe toutefois que les *think tanks* se caractérisent par une temporalité différente de celle de la recherche scientifique. Contrairement à cette dernière, dont la particularité est de prendre du recul par rapport aux événements contemporains, les *think tanks* ont pour vocation à réagir avec la plus grande réactivité à l'actualité. Il s'agit de commenter un grand nombre d'événements en adoptant des positions susceptibles d'être reprises en temps réel par les décideurs (Medvetz, 2009). Voir aussi sur ce sujet l'article de Catherine Vilkas (2009).

<sup>165</sup> Terme utilisé pour désigner le renouvellement d'une administration lors d'un changement de gouvernement.



## 1.2. Des « *think tanks* » patronaux en France ?

Les spécialistes de ces instituts semblent unanimes sur cette question : il est difficile, voire impossible, d'identifier en France des organisations qui seraient comparables à celles que l'on trouve outre-Atlantique. Alain Faupin souligne ainsi que « les “*think tanks*” sont inséparables de la société américaine » et qu'ils « ne sont pas aisément transposables à d'autres systèmes ou à d'autres pays ». Ils reflèteraient « une culture essentiellement anglo-saxonne » (Faupin, 2003, p. 97). Antoine Schwartz rappelle lui aussi que le terme désigne avant tout un type d'institutions inhérentes au monde anglo-saxon. Pour l'auteur, le *think tank* est « un produit de l'histoire américaine » et « le modèle du *think tank* anglo-saxon n'a pas d'équivalent direct en France » (Schwartz, 2010, p. 61). En effet, les caractéristiques des *think tanks* américains n'ont pas grand rapport avec celles des organisations françaises qui pourraient s'en réclamer. Ces dernières sont déjà plus récentes (Offerlé, 2009) et surtout beaucoup plus modestes en termes de financement, d'effectifs de chercheurs, de pouvoir d'influence sur les sphères médiatiques et politiques. Par ailleurs, toujours sur le plan politique, les *think tanks* américains jouent un rôle de formation des élites que l'on ne trouve pas non plus dans l'Hexagone.

« Toutefois, l'emploi de ce terme comporte une certaine commodité », écrit Antoine Schwartz (2010), « pour désigner tout un ensemble de groupes d'influence et de réflexion qui revendiquent la fonction d'intervenir dans le débat public français ». Il rappelle également la grande diversité idéologique qui caractérise ces institutions en France, allant d'un pôle libéral (Institut de l'Entreprise, Institut Montaigne, Fondapol) à un pôle social libéral, voire de gauche (Fondation Jean Jaurès, République des idées, Fondation Terra Nova). Ces organismes rassemblent entre autres des hauts fonctionnaires, mais également des universitaires, ou bien des docteurs et doctorants ayant suivi cette voie. Leurs activités consistent en la diffusion de notes de synthèse, l'organisation de colloques, la publication d'ouvrages ou encore des interventions dans la presse, avec toutefois des variantes significatives. L'auteur souligne également une grande disparité d'influence et de visibilité (Schwartz, 2010). On voit donc que si les *think tanks* américains ne trouvent pas d'équivalent en France, cela ne signifie pas pour autant l'inexistence de structures s'en approchant ou s'en inspirant fortement, voire se définissant elles-mêmes explicitement comme telles. C'est pour cette raison d'ailleurs que d'aucuns préfèrent utiliser la notion plus extensive de groupe de réflexion et d'influence (Moog, 2008).

Michel Offerlé offre une lecture utile de ce type d'organisations en France. Il reprend d'abord une définition assez souple de la notion de « *think tanks* », tout en se référant au modèle anglo-saxon (Offerlé, 2009). Il rappelle que ces instituts apparaissent aux États-Unis comme des « laboratoires » d'idées « défendant l'esprit et la liberté d'entreprise » (p. 42). Il précise également que ces organismes, au service d'une cause, ont souvent pris des formes très différentes en France, « de l'officine de combat propagandiste au cercle de débat tempéré par des règles de déontologie universitaire » (p. 42). Il repère également une évolution dans leur degré d'influence, faible au départ, et non négligeable aujourd'hui. Ainsi, pendant longtemps, des années 1950 aux années 1980, les premiers « *think tanks* » français ont été très peu influents en France et ce n'est que par la suite qu'ils ont commencé à servir à la légitimation du libéralisme économique. Il met aussi en exergue des degrés variés de proximité avec le monde patronal et le Medef. L'exemple typique du « *think tank* » patronal en lien avec le Medef étant, selon lui, l'Institut de l'entreprise, tandis que COE-Rexecode, qui produit essentiellement des données chiffrées est déjà plus indépendant. On trouve ensuite d'autres « *think tanks* » qui commencent à s'éloigner de l'organisation patronale en portant moins directement sur le monde de l'entreprise (Institut Montaigne, Club du Marché, etc.). Enfin, encore plus éloignés, le Cercle économique Sully ou la fondation Mesure constituent essentiellement des lieux de passage pour les acteurs économiques.

L'intérêt de l'analyse proposée par Michel Offerlé réside dans l'identification de deux autres types de structures, aux côtés des « *think tanks* » patronaux, se différenciant toujours, elles aussi, des organisations purement patronales et des fédérations. Il s'agit des associations professionnelles et des

clubs d'entrepreneurs. L'auteur explique que des « représentations spécialisées » (p. 39), pour reprendre sa terminologie, se sont multipliées en France au cours des dernières décennies. Celles-ci défendent, grâce à des pratiques de *lobbying*, des intérêts particuliers (fiscaux, économiques, législatifs, etc.) portant sur des domaines précis de l'activité économique. C'est le cas, selon lui, de l'AIAP, par exemple, très peu connue et perçue comme le représentant du très grand patronat. Un autre type d'organisations spécialisées émerge également avec la myriade d'associations de petits commerçants. Enfin, il y a aussi les « mouvements de pensée » patronaux qui formulent des propositions pouvant être en décalage avec les orientations des organisations patronales « représentatives ». Ils peuvent alors servir de « poil à gratter » pour les grandes fédérations (Offerlé, 2009, p. 40). Toutes ces organisations reposent sur une implication très forte de leurs membres qui participent à des commissions et à des séances d'autoformation (EDC, Réactif, Progrès des entreprises, Autre Ton, Croissance +, etc.). Quant au troisième type d'organisation, les clubs d'entrepreneurs à sociabilité bourgeoise, ils réunissent les dirigeants et chefs d'entreprise qui souhaitent « faire des affaires » et se rencontrer. Ce qui importe ici, c'est l'entretien d'un réseau, permettant également de faire la connexion avec le monde intellectuel, artistique ou religieux (Cercle Lyon, Elan Normandie, Institut Kervégan, Horizon Entreprise). Enfin, au-delà de ce type de structure, il existe aussi des clubs où les dirigeants sont présents, mais pas forcément en tant qu'entrepreneurs (le Rotary, l'Interallié, Lions, Jockey, Polo, Racing, etc.).

Cette section qui fait le point sur la notion de « *think tank* » patronal permet d'aboutir à une première conclusion : dans une stricte acception anglo-saxonne, le terme est peu applicable aux associations françaises, puisque les caractéristiques de ces dernières diffèrent fortement des instituts américains par exemple – comme on l'a vu précédemment, au regard de leurs effectifs, de leurs modes financements, de leur pouvoir d'influence ou encore de leur fonction de formation des élites politiques. En revanche, comme l'ont souligné à leur manière Michel Offerlé (2009) et Antoine Schwartz (2010), une définition plus extensive peut être utilisée pour qualifier notamment des structures qui produisent des idées et des argumentaires plus ou moins en lien avec le monde patronal et qui cherchent à exercer une influence sur les décideurs politiques. Dans cette perspective, nous avons décidé de maintenir l'usage de la notion de « *think tank* » tout au long de ce chapitre. Toutefois, il nous a semblé prudent d'employer les guillemets pour recourir à cette notion. Cela permet en effet de signifier que nous tenons compte des différences notables qui existent entre les cercles de réflexion français et les structures originelles anglo-saxonnes. Les guillemets indiquent aussi que le recours à ce vocable fait l'objet de controverses importantes parmi les différents responsables et représentants que nous avons rencontrés. En effet, certains emploient ce terme pour qualifier leur propre structure, tandis que d'autres leur dénie la pertinence d'une telle utilisation. À la suite de cette première étape de définition, il importe désormais de progresser plus avant dans l'analyse empirique des structures rencontrées. Il s'agit de mettre en évidence la grande diversité qui caractérise les clubs et « *think tanks* » patronaux en fonction de plusieurs marqueurs de distinction que nous avons identifiés. C'est l'objectif de la deuxième section de ce chapitre.

## **2. LA PLURALITÉ DES STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT DES CLUBS DANS L'ESPACE PATRONAL**

### **2.1. Des marqueurs identitaires pour cartographier l'espace des clubs patronaux**

Dans l'espace patronal, le sous-espace des clubs et « *think tanks* » se compose de structures et d'organisations dont les positions se définissent les unes par rapport aux autres au travers de choix distinctifs de priorités et d'ambitions. Au-delà de la diversité caractéristique de ce sous-espace, nous avons repéré plusieurs marqueurs identitaires forts qui contribuent à identifier et à positionner ces organisations les unes par rapport aux autres. Ces marqueurs reflètent parfois des choix qui traduisent des oppositions fortes et symétriquement opposées entre les différentes familles de clubs et de « *think tanks* ». Ces marqueurs très clivants et segmentants se repèrent assez rapidement et peuvent

être qualifiés de « primaires » en raison de leur puissance identificatrice. D'autres, en revanche, permettent des combinaisons et des arrangements. Ils correspondent plus à des nuances et à des préférences dans les ambitions, les modes de fonctionnement et les stratégies, qu'à des options tranchées et inconciliables. En ce sens, ils peuvent se compléter et s'agencer plus qu'ils ne s'opposent et se repoussent. À la différence des précédents, ces marqueurs ou identifiants apparaissent lors de l'analyse approfondie de ces organisations – nous qualifions ces marqueurs de « secondaires ».

Les qualifications de « primaires » et « secondaires » ne renvoient pas à une hiérarchie dans l'importance ou la valeur des marqueurs identitaires de ces organisations. Ils suggèrent plutôt une différence de nature entre ces types de marqueurs : les premiers désignent des caractéristiques qui ne peuvent pas coexister dans un même club ou « *think tank* » ; les deuxièmes renvoient à des priorités et des choix entre des pôles qui peuvent coexister, et qui souvent se complètent et se mélangent dans la pratique. C'est d'ailleurs par l'un de ces marqueurs « secondaires » que nous avons souhaité commencer la présentation de notre terrain d'enquête, puisqu'il renvoie clairement aux frontières de l'action collective patronale, entre logique d'adhésion et logique de représentation.

En effet, la première distinction que nous présentons s'intéresse à la préférence des clubs pour la défense des valeurs ou pour l'action concrète et pratique. Cette préférence est qualifiée de « secondaire » puisqu'elle permet toutes les combinaisons possibles, les pratiques n'étant pas indépendantes des valeurs et les valeurs se traduisant en pratiques. Pour notre propos qui est ici de progresser dans la cartographie de l'espace des acteurs « clubs » et « *think tanks* » patronaux, ce marqueur permet de caractériser d'une part, les organisations privilégiant un travail sur les valeurs et, d'autre part, celles qui privilégient l'action opérationnelle et l'offre de services pratiques aux adhérents. Cette distinction permet de repérer, dans le sous-espace des clubs patronaux, les structures qui tendent à se positionner sur le premier espace (valeurs) et celles qui tendent à se positionner sur le second (pratiques), avec toute la gamme des organisations qui imbriquent et combinent les logiques idéologiques et logiques pratiques et pragmatiques (2.2).

La seconde ligne de démarcation que nous présentons peut être, à l'inverse, qualifiée de « primaire », puisqu'elle distingue les clubs qui se positionnent sur des thématiques précises et pointues – les clubs que nous appellerons « spécialistes » – de ceux qui se confrontent à un ensemble plus général de sujets et de thématiques – les clubs « généralistes » (2.3). Comme les clubs ne peuvent pas être à la fois spécialistes et généralistes, ce critère participe à cliver de façon marquée le sous-espace des clubs et « *think tanks* » patronaux.

Enfin, une troisième et dernière segmentation aide à l'identification des clubs les uns par rapport aux autres. Elle est également de nature primaire. En effet, certains appréhendent explicitement la dynamique collective comme une démarche d'initiés, privilégiant la « qualité » à la « quantité » de membres. Ces clubs ont de nombreuses barrières à l'entrée (cooptation, montant des cotisations, critères de sélection) et ne visent pas à se développer en nombre d'adhérents. À l'inverse, d'autres clubs cherchent au contraire la plus large adhésion. Ces trois choix de marqueurs identitaires peuvent se conjuguer pour dessiner différentes combinaisons de caractéristiques primaires et secondaires qui sont autant de positions spécifiques sur l'échiquier du sous-espace patronal que constitue l'ensemble des clubs et « *think tanks* » rencontrés. Évidemment, ces configurations idéales-typiques, très différentes, contribuent chacune à leur manière à la construction du discours patronal, tout en partageant, comme nous le verrons, des traits communs qui justifient leur appartenance à un même sous-espace (voir partie 3, *infra*).

## **2.2. Un premier marqueur identitaire : représenter des valeurs et offrir des services pratiques**

Le premier marqueur qui permet de différencier les clubs et « *think tanks* » que nous avons enquêtés relève de leur stratégie de positionnement dans le sous-espace qu'ils forment. Dans un premier ensemble de cas, la stratégie des clubs consiste à donner la priorité à la promotion de valeurs, de prin-

cipes et d'idées. Dans un second ensemble de cas, l'orientation privilégiée passe par l'action et l'obtention rapide de résultats concrets. Ces deux groupes de clubs n'existent pas à l'état pur (critère secondaire marqué par l'imbrication des polarités), puisqu'ils reposent toujours sur des combinaisons d'action et de réflexion, mais les uns montreront leur préférence pour la première stratégie, tandis que les autres valoriseront surtout la seconde.

La volonté d'afficher un positionnement sur la défense, la promotion ou le renouvellement des valeurs patronales (ou plus largement, d'économie politique) est une caractéristique que nous avons repérée à plusieurs occasions. Nombre de structures souhaitent effectivement afficher le travail qu'elles réalisent sur les principes et les valeurs et, dans certains cas, elles peuvent même adopter un positionnement idéologique et politique clairement militant. Ces clubs se démarquent avant tout par l'assimilation de principes moraux à des éléments clés de leur identité et de leur action. D'une certaine manière, il s'agit d'une dimension qui incarne assez bien ces mouvements de pensée dont la particularité est « l'activisme et le désintéressement » (Offerlé, 2008, p. 74). Ces principes et valeurs sont en conséquence fréquemment décrits par les responsables interviewés comme des catalyseurs, qui animent et unissent les différents membres de leur organisation, et qui donnent sens à leur action. Les caractéristiques de ces catalyseurs sont d'être les vecteurs d'un fort pouvoir signifiant, de sorte que les idées qu'ils traduisent sont en général formulées assez simplement, sur le modèle des slogans que l'on retrouve inscrits sur les pages d'accueil des sites en ligne de ces organisations : « Mettre l'homme au cœur de l'entreprise et l'entreprise au cœur de la cité » ; « Il n'est de richesse que d'hommes » ; « Nul ne peut prédire l'avenir, mais quiconque se mure dans toute spécialité est sûr de se tromper »... Bien entendu, le travail discursif et l'engagement dans la réflexion et le débat d'idées ne se limitent pas à quelques formules choc, aussi efficaces soient-elles. Il s'exprime aussi et surtout dans la production d'argumentaires détaillés et dans la diffusion de rapports, de notes et de messages produits en internes et destinés à orienter le débat public. Au-delà de cette variété sur la forme, il est aussi possible de distinguer trois types d'approches différentes en fonction des positions de fond qu'adoptent les structures rencontrées<sup>166</sup>.

Le premier type de positionnement que nous avons repéré tient au choix des structures de s'afficher clairement en faveur du libéralisme économique. On peut observer cette orientation par exemple au Club du Marché, une organisation de taille assez modeste dont la mission première est de défendre et promouvoir ce courant de pensée en économie. D'ailleurs, les noms des penseurs les plus illustres du libéralisme économique tels que Friedrich Hayek ou Milton Friedman font figure d'incontournables pour les principaux animateurs et intervenants des rencontres (réunions, séminaires, etc.) auxquelles nous avons pu assister<sup>167</sup>. Un autre club, pour sa part, revendique une filiation directe avec le libéralisme économique. Il se définit clairement comme un « laboratoire d'idées » et un « *think tank* » qui promeut « les libertés politiques réelles, la défense de l'entreprise privée, l'enrichissement de citoyens et des entreprises par la réduction de la dépense publique et la poursuite du libéralisme en matière d'habitat et d'urbanisme ». Dans une optique similaire, nous nous sommes entretenus avec le secrétaire général d'une association qui s'inscrit, elle aussi, dans cette mouvance libérale, mais en l'appliquant au secteur spécifique de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Le credo de ce « *think tank* »<sup>168</sup> créé en 1867 est de « promouvoir le modèle de la grande entreprise et la recherche du progrès dans le domaine agricole ». Ces trois exemples illustrent un premier ensemble idéologique correspondant à une tendance repérée par plusieurs chercheurs. Ainsi, Keith Dixon (1998), François Denord (2002) et Yves Surel (2010) notent que les

<sup>166</sup> Ce constat illustre par ailleurs la diversité idéologique qui caractérise les « *think tanks* » français, selon Antoine Schwartz, dans leur globalité – qu'ils soient identifiés comme patronaux ou non. Comme le précise l'auteur, un tel pluralisme s'étend d'un pôle « libéral » à un pôle « social libéral », ce qui est effectivement le cas aussi des structures que nous avons étudiées bien qu'elles se limitent aux questions économiques et industrielles (Schwartz, 2010).

<sup>167</sup> Ces réunions se déroulaient par ailleurs au siège de l'organisation, dans un grand appartement parisien, dont la bibliothèque accueillait essentiellement les œuvres des grands penseurs du libéralisme économique, ainsi que des théoriciens plus contemporains ou encore l'intégralité des volumes de la revue *Journal des économistes*.

<sup>168</sup> Comme se plaît à le qualifier, à de nombreuses reprises, notre interlocuteur.

*think tanks* anglo-saxons ont largement favorisé la diffusion de l'idéologie néolibérale et des politiques monétaristes en économie. Michel Offerlé et Antoine Schwartz établissent un constat analogue à propos des structures françaises. D'après Michel Offerlé, le développement de ces organisations en France depuis les années 1980 a constitué un « vecteur peu écouté puis progressivement légitimé de l'introduction des thèses du libéralisme économique » (Offerlé, 2008, p. 42). Validant cette hypothèse, Antoine Schwartz évoque la contribution des « *think tanks* » français au « triomphe progressif des doctrines économiques néolibérales, et conjointement de la répudiation des doctrines interventionnistes d'après-guerre » (Schwartz, 2010, p. 63)<sup>169</sup>.

Néanmoins et aussi puissant que puisse être le message libéral, il n'épuise pas la diversité de la parole patronale. En effet, un deuxième ensemble de clubs (qui conserve avec le premier une référence commune au libéralisme économique) commence toutefois à s'en démarquer en introduisant des préoccupations d'ordre « social et humain ». C'est le cas de Pyramide, qui a pour mission de défendre un « libéralisme responsable » et de promouvoir des « idées nouvelles afin de rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine ». L'association Réactif aussi s'inscrit dans une telle perspective en encourageant les comportements et les mesures éthiques auprès de tous les acteurs économiques. L'organisation rappelle la liste de valeurs qu'elle associe à cet objectif, comme « l'intégration de l'homme au cœur du système économique » ; « le management éthique et la transparence » ; « la responsabilité personnelle et individuelle » ou encore « la défense de la liberté d'entreprendre et la libre concurrence ». L'une des organisations étudiées a accentué cette prise de distance avec un libéralisme décomplexé, en affirmant le principe selon lequel l'entreprise doit réussir à la fois sur le plan social et économique, en replaçant celle-ci au cœur de la cité. Selon ce principe de réflexion et d'action, les intérêts privés des acteurs économiques sont relégués au second plan, voire ne font plus du tout l'objet de revendications.

Enfin, nous distinguons un troisième ensemble d'organisations qui défendent des valeurs s'éloignant sensiblement du libéralisme économique, tout en étant compatible avec celui-ci et pouvant rejoindre, de manière indirecte, les préoccupations des acteurs économiques. Ces organisations que nous avons rencontrées ont pour objectif, soit de contribuer à l'élaboration d'idées innovantes sur l'ensemble des thématiques prospectives de l'action publique (club J), soit de promouvoir l'unité européenne, y compris sur le plan économique, soit encore de s'efforcer de « détecter les grandes tendances socio-économiques susceptibles d'influer sur l'avenir de nos sociétés en interaction constante » (Club Eight). Ces exemples montrent que les clubs et cercles de réflexion peuvent finalement s'éloigner comme se rapprocher des intérêts du patronat et des acteurs économiques selon les positionnements idéologiques qu'ils assument explicitement. Néanmoins, si la défense de principes et de valeurs a été présentée comme la mission principale poursuivie par ces organisations, d'autres préfèrent insister sur des modes d'action et d'expertise beaucoup plus concrets et pragmatiques.

Il s'agit ici d'un tout autre groupe du sous-espace des clubs et « *think tanks* » puisqu'ils affichent, au contraire des précédents, une préférence marquée pour l'action et l'intervention concrète dans le monde des affaires. Si les valeurs et l'idéologie soutiennent les motivations des acteurs à agir, ces derniers passent moins de temps et d'énergie à repenser l'action économique qu'à la mener sur de nombreux fronts (juridiques, politiques, administratifs, etc.). Ainsi, si la notion de « *think tank* » fait naturellement penser au monde des idées, certains des clubs que nous avons rencontrés préfèrent mettre en avant leur intérêt pour l'action et la participation active à l'élaboration de réponses concrètes aux questions des entreprises, notamment et prioritairement lorsqu'elles sont adhérentes. Certains n'hésitent d'ailleurs pas à reformuler l'intitulé « *think tank* » pour qu'il corresponde davantage

---

<sup>169</sup> Cependant, les trois organisations mentionnées dans cette section témoignent d'une spécificité eu égard aux résultats présentés par Antoine Schwartz. Selon le chercheur, l'une des caractéristiques du discours et des prises de positions des « *think tanks* » français est de se présenter comme « faussement apolitiques » sous couvert d'une neutralité axiologique garantie par les lois « naturelles » et « scientifiques » de l'économie. Comme nous le verrons plus bas, une telle posture a pu être observée parmi les organisations que nous avons étudiées. Cependant, les trois structures évoquées ici, en affichant clairement l'option libérale pour laquelle elles optent en économie ou dans un domaine un peu plus spécifique, sont celles qui dissimulent finalement le moins leur positionnement philosophique ou idéologique, au regard du reste des organisations rencontrées.

à ce qu'ils considèrent comme leur mission principale : c'est le cas, par exemple, de Titan et d'Échelle humaine, qui revendiquent l'appellation *do tank* pour signifier avec plus de force leur appétence pour l'action<sup>170</sup>. C'est en somme le *centre de gravité* de ces structures qui penche du côté de l'action, mais il serait abusif d'y voir un désintérêt pour le travail de réflexion. Les responsables que nous avons rencontré-e-s estiment ainsi toujours donner leur importance à la réflexion et au débat d'idées – le directeur général de AIAP le résume bien : « Ce n'est pas un *think tank*. Alors on n'est pas obligés d'être bêtes pour autant, mais c'est du concret, hein ! ». C'est donc bien la part accordée à ces activités par rapport aux autres qui va sensiblement varier de l'une à l'autre et les distinguer les unes des autres.

En pratique, les organisations qui se caractérisent par une préférence pour l'action concrétisent leurs projets par le recours à une vaste gamme de pratiques différentes. À l'instar de la défense des valeurs – qui ne se réduit pas à la scansion d'une maxime ultralibérale uniforme et caricaturale –, l'action des clubs est multiforme. D'abord, il convient de distinguer ce qui relève pour eux de la logique de l'adhésion et de la logique d'influence. Dans le premier cas, c'est l'ensemble des services aux adhérents qui capte une partie, parfois majeure, des ressources des clubs. Dans le second, le *lobbying* et la communication sont mis au service des entreprises et des adhérents. Cette distinction permet de repérer les clubs tournés vers l'extérieur, dans la mesure où ils sont orientés en direction d'acteurs n'appartenant pas au club, et ceux qui proposent surtout des outils et des services destinés à leurs membres, en interne. L'exemple du club Pyramide, à travers l'interview réalisée auprès du secrétaire général, illustre bien ce qui peut relever de l'apport de solutions aux membres : « On a un deuxième pilier qui lui n'est tourné que vers nos adhérents, c'est que nous leur apportons un certain nombre de services. C'est-à-dire que n'importe quel collaborateur d'une société membre ici peut interroger un certain nombre de collaborateurs ici sur des sujets qui le concernent lui directement... » La communication interne est aussi un volet important de l'action des clubs en direction de leurs adhérents. Tous les clubs ont développé, mais encore une fois plus ou moins selon les cas, des outils de communication principalement, voire exclusivement, destinés à leurs membres. La formation des membres peut également être l'une des modalités d'action qui relève des services internes, mais elle s'est révélée très exceptionnelle dans notre échantillon.

En tant qu'interfaces (Cadiou, 2006), les clubs sont aussi et surtout des porte-voix et des passerelles tournés vers l'extérieur. Ils travaillent constamment le lien entre leurs adhérents (logique d'adhésion) et les acteurs tiers qui, n'appartenant pas à l'univers patronal, peuvent apporter des solutions et soutenir l'amélioration de « l'environnement des entreprises » (logique d'influence). À l'externe, ce sont les décideurs politiques qui constituent la « cible » de choix pour les clubs et cercles patronaux, et non pas les grandes organisations patronales. Mais il serait abusif de limiter l'externe à la seule sphère politique. En effet et comme nous l'avons évoqué précédemment à propos de la dimension idéologique des clubs, la gamme des destinataires de la communication patronale est aussi variée que peuvent l'être les formats, les médias et les contenus des messages diffusés. Si le *lobbying* s'adresse prioritairement aux responsables politiques, l'activation de réseaux d'experts et de contacts tiers peut mobiliser des avocats, des juristes, des consultants, des journalistes ou des universitaires. L'ensemble de ces acteurs, susceptibles d'être associés à l'action des clubs, est réellement plastique et fonction des besoins, mais aussi d'un certain pragmatisme vis-à-vis de la capacité des uns et des autres à s'engager sur la durée.

Pour terminer ce tour d'horizon des pratiques des clubs, il faut noter que certains donnent une importance toute particulière à la communication généraliste en direction de larges auditoires. Cette pratique externe-indirecte relève de l'entreprise de morale que ces clubs réalisent pour peser dans le débat public et politique et contribuer à diffuser des idées qui participent à construire l'opinion des

<sup>170</sup> « Échelle Humaine n'est pas un simple « *think tank* », mais un « *do tank* » dont le crédo est l'expérimentation dans les domaines de l'éducation, de l'économie, du social, de l'aménagement du territoire, des médias et la culture et la politique. » Source : <http://echelle-humaine.fr/>

décideurs. À la suite de ce premier marqueur de différenciation, il est possible d'en identifier un autre qui porte sur l'étendue des sujets et thématiques traités par ces organisations.

### **La contribution des chercheurs aux clubs patronaux : des rencontres occasionnelles aux clubs de « recherche appliquée »**

Au cours de l'enquête, nos interlocuteurs ont souvent insisté sur un aspect particulier des clubs de réflexion et d'influence patronaux. Selon eux, ces organisations n'ont pas pour vocation à produire de « la connaissance pour la connaissance » et elles ne considèrent pas cet important principe universitaire comme une finalité en soi, à la différence des acteurs du monde académique. En cela, les structures étudiées ici se distinguent sensiblement des laboratoires de recherche. Cependant, dans bien des cas, ces organisations patronales atypiques ont pour objectif d'innover sur le « marché des idées » et de mener des réflexions collectives en s'instituant comme des lieux de débats et de rencontres. Elles n'hésitent pas non plus à se doter d'outils de connaissance pour être mieux à même de mener leurs actions, comme par exemple la réalisation d'études fouillées dans le cadre de commissions thématiques. Mais il apparaît que l'un des fers de lance de ces organisations orientées vers la défense ou la promotion d'intérêts économiques demeure bien de rendre opérationnels les idées et les savoirs produits, que cela soit à court ou moyen terme (influencer des textes de lois ou les représentations collectives sur le marché, l'économie et l'entreprise). En conséquence et pour ces clubs, ces savoirs possèdent un sens dès lors qu'ils font l'objet d'une application concrète dans les différents domaines sur lesquels ils portent. C'est le cas lorsque les analyses et les propositions conçues par ces structures sont reprises par les organisations économiques ou par les acteurs politiques.

Est-ce que cette démarche particulière, très orientée vers l'intervention et l'expertise, exclu alors d'emblée la contribution des chercheurs ? Il n'en n'est rien et on peut même affirmer que, dans la plupart des organisations rencontrées, les universitaires sont présents et interviennent dans l'activité de ces structures. Simplement, à l'image de bien d'autres facettes évoquées dans cette étude – valeurs/services, spécialistes/généralistes, composition et modalités de l'adhésion –, les liens entretenus entre ces organisations et le monde de la recherche sont très variables.

Ces liens peuvent être très ténus, comme l'illustrent certaines organisations professionnelles rencontrées dont les objectifs sont très orientés vers la production de services pratiques et l'entretien d'un réseau de membres. Les interventions des universitaires sur les domaines les concernant n'apparaissent pas déterminantes pour la vie de ces organisations, même si elles existent de façon occasionnelle ou bien se cantonnent à des liens amicaux. Par exemple, il se peut qu'un chercheur soit exceptionnellement invité dans le cadre d'une commission, le club bénéficiant de ses informations sur la thématique traitée. Mais le savoir académique et universitaire ne sera pas central (au mieux, il constituera un éclairage ou une source d'information secondaires). En retour, il arrive aussi que certains responsables de ces structures très axées sur l'opérationnel participent ponctuellement aux séminaires de tel ou tel laboratoire de recherche. Mais quelles que soient les occasions (rares) de rencontres entre ces deux mondes, l'apport des travaux de recherche n'apparaît pas ici comme décisif du point de vue de leur activité. Les savoirs produits dans les clubs « pratiques » sont valorisés par leurs membres pour leur caractère concret et leur légitimité issue de la « base », du terrain, c'est-à-dire des adhérents. La distance qui sépare ces deux types de « savoirs » est la plus grande.

À l'inverse, d'autres structures font de la participation des chercheurs une dimension centrale et valorisée de leur activité. C'est le cas des clubs et cercles qui se positionnent davantage sur le créneau de la diffusion des idées et des concepts économiques. Ainsi, Conifère se définit comme une plateforme de rencontres entre les chercheurs d'un laboratoire de macroéconomie et le monde de l'entreprise. Son objectif est de mettre à la disposition des acteurs économiques les savoirs académiques afin de rendre opérationnels ces derniers. Geduc est un autre club qui fonctionne également à partir des contributions de chercheurs d'horizons fort divers (universités, grandes écoles, CNRS, etc.), même si celles-ci ne sont pas exclusives – les intervenants peuvent aussi être des journalistes, des syndicalistes, des dirigeants d'entreprises, etc. Dans cette optique (inverse de la précédente), le rôle privilégié accordé aux chercheurs et universitaires constitue un gage de légitimité fort. De fait, les représentants de ces structures soulignent fréquemment la qualité scientifique des contributeurs et aiment à rappeler que ceux-ci ont été choisis parce qu'ils répondent à des exigences d'objectivité et d'excellence. Dans ce type de structure, le parallèle avec les laboratoires de recherche scientifique est renforcé par l'usage d'une terminologie très répandue dans le milieu universitaire comme l'organisation des débats sous forme de « séminaires » ou bien de rencontres internationales *via* des « colloques ».

Une forme de dualité semble ainsi se dégager lorsque l'on veut analyser l'espace des clubs et « *think tanks* » de notre échantillon à partir de la distance qui les sépare de la recherche universitaire. Les clubs « praticiens » et autres « *do tanks* » privilégient la connaissance tirée de leurs membres, le terrain et les informations opérationnelles. Les clubs « théoriciens » seraient, par de nombreux aspects, très proches des modes de fonctionnement académiques et universitaires, ne seraient-ce que par la porosité des frontières qui séparent ces différents espaces. Toutefois, il semble réducteur de s'en tenir à cette opposition binaire. En effet, un certain type de recherche sociologique qui ne relève pas de la recherche fondamentale ou purement théorique se rapproche par bien des aspects des savoirs produits par les clubs « praticiens » : recherche-action, ou recherche dite « finalisée », à proximité du conseil et de l'accompagnement, ces types de

travaux à visée plus ou moins opérationnelle occupent une place dans le champ de la connaissance qui se trouve à la frontière de ce que des clubs à finalité pratique peuvent produire.

Le rapport des clubs et « *think tanks* » à la recherche académique permet ainsi de proposer un autre critère distinctif – un marqueur identitaire supplémentaire –, assez proche de celui qui oppose pratiques et valeurs. Il opposerait cette fois les clubs profondément ancrés dans l'empirisme et valorisant les connaissances du terrain telles qu'elles sont rapportées par leurs membres, et les clubs « théoriques », dont l'ambition est de participer au débat des idées sur le plan des concepts et des notions. Cependant, parce que la recherche elle-même est plurielle et composite, il existe des proximités et des mises à distance à géométries variables.

### 2.3. Des collectifs de spécialistes ou des structures généralistes

Une deuxième manière pour les clubs de se distinguer consiste à se positionner en fonction de leur plus ou moins grande spécialisation. À ce titre, ils peuvent, dans un cas, s'intéresser à un type précis d'enjeu économique, par exemple en défendant et en regroupant les entreprises concernées par la gestion déléguée de services publics, celles impliquées sur des secteurs stratégiques ou sur des marchés étrangers précis, ou encore celles préoccupées par la publicité et la communication, ou celles par les évolutions législatives... L'inventaire à la Prévert reflète une complexité des affaires qui se retrouve dans la diversité des clubs. En ce sens, il n'est pas étonnant de voir certaines entreprises – souvent les plus grandes – adhérer simultanément à plusieurs clubs. L'une des caractéristiques qui a attiré notre attention à partir de l'échantillon des clubs rencontrés concerne la volonté de certains d'entre eux de mettre en avant leur expertise sur des questions précises et souvent opérationnelles (Cadiou, 2006 ; Gabel, Lasserre, 2006 ; Confavreux, Lindgaard, 2007 ; Vilkas, 2009). Cette posture, qui s'accompagne de pratiques spécifiques, les distingue des clubs à vocation généraliste. Ils valorisent donc une expertise et se positionnent sur des thématiques précises. Ces clubs sont d'ailleurs aussi souvent ceux qui privilégient les interventions concrètes et les pratiques opérationnelles plutôt que la participation aux débats d'idées sur des thématiques générales (voir supra). Les clubs « spécialistes » sont également plus souvent ceux qui ont une sélectivité plus poussée de leurs membres, bien qu'il puisse là aussi exister des exceptions, comme l'illustre plus bas l'exemple du Siècle.

Plusieurs des clubs qui composent notre échantillon affichent une spécialisation : Compu, FranceAction, l'AIAP, Conifère, Terre Durable, etc. Au total, c'est plus de la moitié des clubs rencontrés qui interviennent sur des thématiques et des secteurs spécifiques. Plusieurs logiques coexistent pour assurer sa spécificité sur le « marché des clubs » et la logique sectorielle n'est pas la plus courante (contrairement au mode d'organisation des grandes centrales syndicales patronales et salariales). Ainsi, nous avons pu repérer celles relatives à l'international (FranceAction et Relais), à une fonction des entreprises (Compu), à une approche du marché (Inserco et Grenelle), à un type d'activité (Terre Durable, Titan)... Il existe ainsi une diversité assez remarquable de logiques d'engagement collectif pour les entreprises. À ce titre, certaines des plus grandes peuvent tout à fait adhérer à une pluralité de clubs : à FranceAction pour son aide au développement à l'international (sur un marché géographique régional), au Club de Grenelle pour l'une de ses branches d'activité positionnée sur des marchés atypiques, à Compu pour bénéficier de son soutien à une fonction jugée importante par l'entreprise, etc. Les clubs fournissent ainsi une gamme extrêmement variée de services, de supports et d'outils sur des thématiques à la fois spécifiques et transversales. De ce point de vue, les différences sectorielles ne sont pas déterminantes. En tous cas, nous n'avons pas rencontré de clubs qui seraient constitués sur une logique professionnelle identique à celle qui structure les branches patronales : nous n'avons pas rencontré de club du bâtiment, de la métallurgie ou des services à la personne... Ceux que nous avons rencontrés réunissent souvent des entreprises d'horizons professionnels différents, mais à qui le club propose l'un des dénominateurs communs présentés précédemment (avoir une activité à l'international, considérer qu'une fonction est stratégique, être positionné sur un rapport particulier au marché, etc.).

Nous comprenons bien que la spécialisation permet d'occuper une place réservée sur ce qui pourrait être considéré comme un marché de l'expertise et de la sociabilité patronale. Sans rentrer dans les



détails, au moment des entretiens de terrain, nous avons pu approcher cette dimension concurrentielle des clubs. En contexte de crise économique et d'incertitude, certains responsables de clubs affichaient une (relative) inquiétude sur les adhésions et renouvellements d'adhésion de leurs membres. Notamment, ils constataient un changement d'attitude de la part des entreprises qui pouvaient, davantage qu'auparavant, s'interroger sur le rapport coût-avantage de leur participation, notamment lorsqu'elles sont adhérentes à plusieurs clubs. La spécialisation a ainsi le mérite de limiter la concurrence que se livrent les clubs vis-à-vis de leurs « clients » potentiels. Mais elle remplit également un autre rôle tout aussi important sinon plus : la spécialisation permet de se positionner comme un acteur expert de la question, donc incontournable, crédible et légitime.

Mais si l'on a vu que certaines organisations de notre échantillon interviennent dans des domaines bien circonscrits, voire spécialisés, d'autres prennent pour objet un spectre plus large de préoccupations. Cette palette élargie de centres d'intérêt va parfois jusqu'à outrepasser les questions économiques caractéristiques des clubs patronaux, pour traiter des thèmes relatifs à l'éducation, la santé, la citoyenneté, les religions, des questions qui très souvent sont par ailleurs en prise avec l'actualité la plus immédiate. Globalement, deux ensembles se distinguent au sein de notre corpus. Un premier groupe de structures demeure fortement marqué par des préoccupations économiques et, en ce sens, on pourrait presque les considérer comme des spécialistes dans leur domaine. Toutefois, leur dimension généraliste s'affirme avec la grande variété des sujets qu'ils abordent et qui ont trait à l'environnement des entreprises et au monde économique. Il en va ainsi par exemple d'AutreTon qui, de l'aveu d'ailleurs de son secrétaire général, se considère comme une composante spécialisée, eu égard à d'autres qui jouissent d'une forte notoriété et qui possèdent une capacité d'intervenir sur de nombreux sujets, politiques, sociétaux, économiques, etc. à l'image de l'Institut Montaigne, très souvent cité par notre interlocuteur. Ces deux premiers marqueurs de différenciation sont complétés par un troisième qui a davantage trait aux adhérents et membres de ces organismes.

#### **2.4. Du cercle au forum : l'hétérogénéité des adhérents et des « droits d'entrée »**

La composition des adhérents et les conditions de leur participation constituent un autre marqueur de différenciation des « *think tanks* » et clubs patronaux. De fait, certaines structures que nous avons rencontrées rassemblent des profils de membres homogènes et restreints en effectifs, tandis que d'autres accueillent des adhérents plus divers et nombreux. Parallèlement, l'accès participatif à ces clubs peut être très sélectif ou, à l'inverse, ne requérir quasiment aucune condition d'adhésion.

Ainsi, une partie des clubs patronaux étudiés rassemble un petit groupe de membres qui paraissent avoir été triés sur le volet. Surtout, dans ce type de structures qui s'apparente peut-être le plus aux clubs patronaux et aux organisations professionnelles spécialisées, les adhérents sont quasi exclusivement des entreprises. C'est tout particulièrement le cas, par exemple, de l'AIAP qui ne comprend pas plus de 90 membres. Ceux-ci sont essentiellement de grandes entreprises françaises à capitaux privés, s'inscrivant dans une logique de marché et dont le champ d'action est international. La moitié de ces sociétés fait notamment partie du CAC 40. FranceAction est une autre structure dont la centaine d'adhérents est majoritairement constituée d'entreprises. Les grands groupes peuvent toutefois y côtoyer les PME. Par ailleurs, aux côtés de ces membres actifs, on identifie également quelques « membres associés » pouvant être incarnés par des personnes morales ou physiques, ce qui représente un premier élément de distinction avec l'AIAP. On observe une composition similaire de l'adhésion à Compu, une autre organisation professionnelle spécialisée. Dans cette dernière, les effectifs d'adhérents commencent déjà à être plus importants, puisqu'ils atteignent près de trois cents personnes. On s'aperçoit également que leur composition est plus diversifiée au regard des deux exemples précédents. Les membres de Compu varient ainsi en fonction de la taille des organisations adhérentes (des PME aux grands groupes multinationaux), de leur statut (des organismes publics, des associations, des entreprises privées ou publiques) ou encore de leur secteur d'appartenance (grande consommation, pharmacie, télécommunications, aéronautique, banque, etc.).

Cette composition plus ou moins homogène et restreinte des membres de ces clubs – majoritairement constitués d'entreprises – est en partie liée à l'usage de critères de « recrutement » passablement drastiques. Ces organisations patronales atypiques ont fréquemment recours à la cooptation de leurs membres en prélevant auprès d'eux des cotisations annuelles relativement conséquentes. Le principe du « parrainage », pour reprendre le terme régulièrement utilisé par les responsables interviewés, permet ainsi de satisfaire deux conditions. Il s'agit d'une part, de s'assurer que l'activité de l'adhérent est bien liée à l'objet dont se préoccupe l'organisation : être une entreprise privée d'envergure internationale, consacrer une part importante de ses investissements dans une région précise du globe, exercer des activités de communication et de publicité, etc. D'autre part, d'un point de vue plus subjectif, la cooptation permet également d'évaluer le degré de motivation du membre, sa volonté d'implication, voire l'honnêteté de ses intentions. Ainsi, le secrétaire général de FranceAction dit être très méfiant à l'égard de certains consultants et experts qui souhaiteraient intégrer son organisation, non pas dans le dessein de participer aux commissions et autres activités d'entraides concrètes, mais pour bénéficier avant toute chose du réseau de membres et emplir leurs « carnets d'adresses ». Par ailleurs, la contribution financière des membres est en général assez élevée et peut constituer un bon indicateur de la mobilisation des adhérents. Par exemple, FranceAction dispose de trois niveaux différents de cotisation ? allant de 2 500 à 10 000 euros selon les moyens de l'institution ou de l'individu. Le plus souvent, le montant de la cotisation prend la forme d'une part du chiffre d'affaires ou de la masse salariale de l'entreprise. C'est ce que pratique notamment Inserco, qui prélève annuellement quatre millièmes de la masse salariale de ses adhérents.

Dans la plupart de ces clubs comprenant des effectifs restreints d'entreprises, on s'aperçoit que le membre n'est pas le dirigeant, mais bien l'entreprise ou plus largement l'institution d'appartenance. Celle-ci est seulement représentée physiquement par le dirigeant, comme c'est le cas pour l'AIAP – qui n'accepte d'ailleurs pas d'autres représentants lors de ses réunions – ou bien FranceAction. Le secrétaire général de ce dernier nous confie ainsi préférer recruter des représentants d'entreprise qui sont en mesure de prendre des décisions majeures et qui possèdent par conséquent un certain pouvoir dans leur organisation. La représentation de l'entreprise au sein du club peut s'effectuer également par l'entremise de plusieurs responsables, pas forcément proches des sphères dirigeantes. On se situe alors ici davantage dans la configuration de Compu. Le responsable de cette dernière précise en effet que son association privilégie des relations avec plusieurs représentants d'une même entreprise. Cela permet, selon lui, de préserver sur un plus long terme les liens entre sa structure et les différentes entreprises membres. Ainsi, au cas où l'un des représentants ferait défection (changement d'entreprise, indisponibilité, etc.), ces collaborateurs peuvent garantir la continuité de l'adhésion et de la participation de leur entreprise à Compu. Par conséquent, la majorité de nos interlocuteurs affirme avec force que leur association ne s'adresse pas en priorité aux dirigeants ou aux entrepreneurs, mais bien davantage aux organisations directement concernées par les sujets qui préoccupent ces clubs.

Il existe toutefois quelques exceptions, à l'image de Pyramide. Son objet est de défendre les valeurs de l'entrepreneuriat autour d'un profil particulier d'employeur et de structurer un réseau de sociabilité à l'échelle nationale. À l'inverse des clubs précédents, ce qui intéresse Pyramide est bien le statut de dirigeant, peu importe finalement son entreprise, la taille de celle-ci, son secteur ou encore son statut. Le principe au fondement de la logique d'adhésion revient donc à la qualité d'entrepreneur de l'adhérent, ce qui par ailleurs fait de Pyramide un club à part dans notre échantillon. On trouve ainsi à Pyramide : des présidents, des gérants, des directeurs généraux, des héritiers d'entreprise, des salariés repreneurs ou encore de tous jeunes créateurs. Leur adhésion se concrétise à travers une architecture plus atypique que les organisations précédentes, puisque Pyramide est organisé en associations locales distribuées par régions, villes ou départements. Elles accueillent en tout près de 3 300 adhérents d'une moyenne d'âge de 38 ans, conformément à l'une des spécificités du club.

Cet exemple conduit à aborder les structures destinées à des membres plus ou moins nombreux, mais dans tous les cas plus variés que les seules entreprises. Ainsi, Conifère, s'il ne compte pas énormément

ment d'adhérents – une cinquantaine tout au plus –, couvre des institutions aussi diverses que des membres bienfaiteurs, des sociétés industrielles, des sociétés de services, des institutions financières, des organisations professionnelles et syndicales ou encore des administrations et des établissements publics. La fondation Mesure, le Club du Marché, Terre Durable, le Club V. ou encore le Club J. forment cette catégorie de clubs dont l'ouverture aux membres est, elle aussi, relativement étendue, en s'adressant finalement aussi bien aux organisations qu'aux personnes considérées presque indépendamment de leur institution de rattachement. Parmi ces participants, on trouve une grande variété de statuts et de profils. Certes, des entreprises y sont représentées *via* leurs dirigeants ou leurs personnels responsables de telles ou telles directions ou secteurs d'activité. Mais elles sont loin de constituer la majorité des adhérents. Parmi les membres de ces organisations, on compte également des journalistes, des représentants de l'État, de jeunes chercheurs en formation et des universitaires, des consultants, des hommes politiques ou encore des adhérents d'autres clubs patronaux.

Dans ces cas de figure, les conditions d'accès au club sont plutôt facilitées. Il n'y a pour ainsi dire pas de véritables procédures de cooptation, même si, bien souvent, l'adhésion s'effectue par l'intermédiaire de son réseau de relations et de « connaissances ». Une seule décision adoptée par le conseil d'administration ou prise de manière plus informelle et unilatérale par le président ou le secrétaire général, peut suffire à accepter le nouvel adhérent – comme c'est le cas pour Conifère, dont la secrétaire générale dit n'avoir quasiment jamais été confrontée à un refus d'adhésion. Les cotisations sont relativement accessibles, eu égard à celles des clubs plus sélectifs. Par exemple, pour le Club de l'Habitat, elles sont comprises entre trente et trois cents euros à l'année selon les moyens des adhérents. Elles peuvent même parfois être inexistantes, comme au Club du Marché. Dans cette association, l'unique critère d'adhésion est de partager les valeurs relatives au libéralisme économique défendues par le Club. Le financement de la structure, par conséquent assez limité, repose alors essentiellement sur des donations de personnes privées, voire d'entreprises. Dans une logique tout à fait comparable, la seule condition d'adhésion avancée par le secrétaire général de Terre Durable est « la capacité à réfléchir et à vouloir se projeter dans l'avenir. C'est le dénominateur commun entre tous leurs adhérents ». Il faut toutefois souligner ici qu'une composition diversifiée des membres n'est pas forcément synonyme d'un accès participatif « ouvert » et aisé. Pour preuve, les modalités de recrutement très lourdes et sévères du club de sociabilité le Siècle, fondée en 1944 (Charpin, 2009). Pourtant, ce club particulièrement sélect réunit tous les premiers mercredis du mois des adhérents aussi divers que des dirigeants d'entreprises, des banquiers, des hauts fonctionnaires, des hommes politiques, des journalistes, des artistes ou encore des acteurs de la vie culturelle (Martin-Fugier, 2004).

Cette analyse de la composition des membres des clubs patronaux et des conditions de recrutement met en évidence deux enseignements. Les entreprises sont représentées à des degrés variables dans ces clubs aux côtés d'autres acteurs, tandis que les conditions d'accès des membres peuvent être plus ou moins sélectives. En tout cas, une distinction peut être établie entre deux catégories de clubs. D'un côté, ceux qui ne sont pas à la recherche d'un accroissement de leur nombre d'adhérents, qui préfèrent fonctionner de manière assez discrète et à effectifs restreints. Ils procèdent alors à une sélection élevée, allant jusqu'à exclure les membres qui se révèlent au bout d'un certain temps les plus inactifs. D'un autre côté, il y a les structures qui émettent le souhait de voir leur « vivier » d'adhérents croître et se diversifier, cherchant par conséquent à communiquer et à recruter davantage, même si elles n'ont pas toujours les moyens – en termes de budgets et d'effectifs – de mener à bien une telle démarche d'ouverture et d'expansion. Si l'on ajoute à cela les objectifs poursuivis en termes de promotion de valeurs ou de mise en œuvre d'actions concrètes et pratiques, dans une optique spécialiste ou généraliste, on obtient alors un sous-espace de clubs et de « *think tanks* » patronaux relativement varié ou encore un « espace différencié » (Cousin, Chauvin, 2010, p. 112). Il nous apparaissait de fait indispensable de rendre compte d'une telle hétérogénéité de l'objet, avant d'explorer davantage la question du rôle de l'adhésion et des relations qu'entretiennent ces clubs avec d'autres structures comme les organisations patronales représenta-

tives, ainsi que les logiques d'influence qui les caractérisent. C'est donc à ces aspects fondamentaux du chapitre qu'est consacrée la troisième et dernière section.

### 3. ENTRE ADHÉSION ET REPRÉSENTATION : LES CLUBS COMME INTERFACES SPÉCIFIQUES DE L'ESPACE PATRONAL

La partie précédente a permis de repérer quelques-unes des principales caractéristiques distinctives des clubs dans l'espace patronal. Elle montre un sous-espace très hétérogène, puisque les différentes organisations qui le composent présentent une grande variété de prestations, de logiques d'engagement, de positionnements idéologiques... Au point qu'à première vue il semble difficile d'en délimiter clairement les frontières et les limites. Pourtant, traduites en termes de logiques d'adhésion (3.1) et d'influence (3.2), ces différences s'estompent pour laisser la place à une réalité plus homogène et partagée. Celle-ci se manifeste par leur volonté d'apparaître comme des interfaces (Cadiou, 2006) spécifiques et complémentaires des organisations patronales « classiques » (3.3).

#### 3.1. La logique d'adhésion : les membres au cœur de l'organisation

La logique d'adhésion « concourt à la constitution formelle des organisations, ce qui permet de tenir ensemble les différentes strates et l'hétérogénéité des composantes du monde patronal » (introduction générale du rapport). Cette logique est une ambition forte des clubs que nous avons étudiés, puisqu'ils accordent une importance centrale au travail collectif et à la relation aux adhérents, deux préoccupations qui se renforcent mutuellement pour construire *in fine* un discours économique souvent favorable aux intérêts des entreprises.

L'intérêt pour le travail collectif ainsi que la préoccupation pour la relation à l'adhérent se cristallisent le mieux, selon nous, dans l'organisation de commissions – l'une des rares activités partagées par tous les clubs. Cette activité résume d'ailleurs quasiment toute la spécificité de ces clubs, de sorte qu'il serait particulièrement réducteur de n'y voir qu'une banale forme de travail « en équipe ». En effet, ne pas saisir l'importance que revêt le travail en commission pour les clubs reviendrait purement et simplement à passer à côté de ce qui est au fondement de leur logique d'adhésion, autant que de ce qui est à l'origine de leur logique d'influence, puisque l'une des raisons d'être des clubs, sinon la seule, est de créer du collectif, des échanges, des réseaux et des communautés pour la production d'un discours patronal (ou « économique ») et surtout, pour la production d'une communauté. De fait, à mesure que nous approfondissons notre travail de terrain, il est apparu pour nombre de clubs que la production et la diffusion de messages étaient autant valorisées – et parfois davantage – pour ce qu'elles disaient de la capacité des adhérents à produire une parole collective que pour son contenu *stricto sensu*. Pour le dire autrement, chaque message collectivement élaboré au travers des commissions et des groupes de réflexion, révèle simultanément plusieurs caractéristiques du monde patronal : ses préférences politiques et ses attentes bien sûr, mais aussi sa cohérence, sa capacité à produire une parole, c'est-à-dire à réaliser tout un travail invisible, en amont, qui se trouve au fondement de la construction sociopolitique du discours patronal.

Le travail en commission est donc au cœur de ce qui fait « tenir » les adhérents les uns aux autres, c'est-à-dire ce qui permet de pérenniser le club et de le doter des ressources suffisantes pour travailler à la satisfaction de ses objectifs (qu'ils soient sur les « valeurs » ou les résultats « pratiques »). S'il y a bien, comme ailleurs, des « *sleeping partners* » (comme l'a rappelé l'un de nos interlocuteurs), et si l'investissement n'est pas d'égale intensité selon les membres, la crédibilité et l'efficacité des clubs reposent sur leur capacité à mobiliser suffisamment de membres pour alimenter le travail collectif. Cette relation aux adhérents est l'une des spécificités des clubs que nous avons rencontrés, puisque leur dynamique dépend exclusivement de celle de leurs membres et/ou de leurs réseaux.

En conséquence, l'une des pratiques les plus fréquemment observées lors de notre enquête est l'organisation de commissions et de groupes de travail qui mobilisent principalement sinon exclusivement les seuls adhérents des clubs et « *think tanks* »<sup>171</sup>. Ces espaces sont surtout des lieux privilégiés pour la création de liens entre les membres – logique communautaire – et le support à la dynamique de socialisation propre à ces espaces collectifs. Ainsi, le travail en commission apparaît-il comme un élément central de la vie de ces clubs et il est l'un des facteurs clefs de leur positionnement dans l'univers patronal. Selon les sujets qu'elles traitent et les objectifs qu'elles se fixent, ces commissions reflètent par bien des aspects l'identité, la fonction et le degré de structuration de ces organisations. Il est ainsi possible de distinguer les commissions permanentes, qui seront dédiées au « cœur de métier » d'un club, et les commissions *ad hoc*, reflétant leur capacité de réaction à une question d'actualité, qu'elle soit d'origine externe, lorsqu'elle est posée par une évolution législative ou par l'agenda politique, ou interne, lorsqu'elle est posée par un ou plusieurs membres. Ainsi, l'AIAP dispose-t-elle d'une commission permanente sur une question dont elle connaît la régularité – la commission « fiscalité » qui s'intéresse aux lois de finance annuelles – et d'un ensemble de commissions et de groupes de travail créés *à l'occasion*. Cette structuration n'est pas neutre puisqu'elle reflète directement ce qui constitue, pour cette organisation, l'un des piliers de son activité. Dans le même esprit, le club Compu propose quatre commissions permanentes, qui permettent d'aborder avec une certaine stabilité des questions récurrentes, mais il engage également des réflexions dans une perspective plus pragmatique de réponses au coup par coup à des questions nouvelles et imprévues.

Une autre distinction permet de repérer deux logiques différentes dans la création de commissions. Certaines abordent ainsi *un aspect technique précis*, tandis que d'autres, au contraire, visent à produire *une réflexion générale* et une parole collective pour participer au débat d'idées, sur les entreprises et les affaires, la législation, les enjeux sociétaux et environnementaux. De la même manière que la structuration en commissions permanentes ou ponctuelles, la différence entre commissions généralistes et spécialisées reflète les différentes postures des clubs enquêtés. Bien entendu, les clubs ne se limitent que rarement à l'une ou l'autre de ces ambitions, et c'est davantage leur importance relative dans leur activité qui permet de les distinguer les uns des autres. L'exemple de Pyramide illustre la combinaison de ces deux types de commissions, tandis que celui d'AutreTon montre une appétence forte pour les commissions généralistes abordant des sujets sociétaux, ce qui est en cohérence avec son projet de participation au débat d'idées. En revanche, Compu, association sectorielle, concentre ses travaux sur des sujets techniques et pratiques, là encore en cohérence avec sa ligne de soutien aux adhérents, réunis par leur appartenance sectorielle et préoccupés davantage par des problèmes quotidiens et concrets.

Les « *think tanks* », clubs de réflexion et organisations collectives patronales sont des structures dont l'un des principaux objectifs est de dégager une plus-value pour leurs adhérents. Par rapport à notre terrain, nous voyons déjà que cette plus-value peut s'exprimer de multiples façons – dans l'offre de services individuels, dans le *lobbying*, au travers d'une information sectorielle ou d'une offre de formation – mais qu'elle repose aussi sur la capacité à proposer et à entretenir une dimension communautaire et collective. Pour les organisations qui valorisent cet aspect, les commissions de travail jouent un rôle important de mise en relation d'adhérents. Ce rôle semble parfois même être la *principale* raison d'être de la commission, puisqu'elle réalise l'objectif de rapprochement des adhérents. Ainsi, pour la secrétaire générale de Pyramide, ce lien entre commission et mise en relation est évident – dans l'esprit des formations de ce même club, elles aussi pensées comme des occasions importantes de socialisation et d'animation de la vie collective : « Ce qui est important, c'est de créer cette proximité, de rompre l'isolement pour le dirigeant. Le dirigeant est très seul. » (Pyramide, secrétaire générale)

---

<sup>171</sup> Cette limitation aux seuls adhérents est volontaire et est souvent présentée comme un enjeu de crédibilité et de différenciation sur l'échiquier du sous-champ, notamment vis-à-vis des laboratoires universitaires, des officines administratives ou des instituts de statistiques et de recherche, puisqu'elle permet de mettre en valeur l'apport spécifique que constitue la connaissance très fine de la réalité économique rapportée par les membres eux-mêmes.

Le principe central du fonctionnement des commissions et groupes de travail repose sur la mobilisation des ressources adhérentes des organisations. Les clubs et « *think tanks* », nous y reviendrons, fonctionnent en règle générale avec de petits effectifs permanents et produisent en conséquence leurs réflexions en activant leurs réseaux. Ils ne disposent pas, en interne, des ressources suffisantes, et l'expertise se trouve d'abord dans le tissu adhérent et très rarement auprès des permanents des structures. Cette pratique est intéressante dans la mesure où elle repose sur une certaine conception de la place des adhérents, puisqu'ils peuvent être – et sont souvent invités à être – simultanément producteurs et consommateurs du service. À ce titre, les clubs ne jouent pas le rôle de guichet auquel un adhérent peut se rendre pour obtenir un service en contrepartie de sa cotisation. Dans la grande majorité des cas, le collectif d'adhérents autoproduit ce service.

Les avantages d'une telle démarche sont nombreux : elle contribue à renforcer la solidarité et la cohésion entre les membres (lorsque plusieurs entreprises se réunissent pour trouver une solution à un problème ou une difficulté partagée), elle assure une certaine réactivité et une grande capacité d'adaptation à l'actualité (les groupes se font et se défont en fonction de leur dynamisme et de l'intérêt pour les questions traitées), et elle offre la possibilité d'impliquer tout adhérent intéressé dans la formulation et l'élaboration de la solution ou de la parole collective. Bien entendu, ces participations des adhérents sont libres et basées sur le volontariat. Ce qui soulève au moins un inconvénient, comme revers d'une participation motivée par l'intérêt direct pour la question abordée en commission, qui est une forme d'instabilité et de volatilité de l'implication patronale. Par ailleurs, des jeux subtils, proches de celui d'un passager que l'on pourrait qualifier de « semi-clandestin », peuvent être signalés : dans ce cas, la participation d'une entreprise à une commission reposera sur un équilibre maîtrisé de divulgation et de rétention d'informations, l'objectif étant pour elle de retirer davantage qu'elle n'apporte. Participer aux commissions, pour un responsable d'entreprise, permet également de trouver, dans le contact direct avec d'autres – dont certains de ses concurrents –, des informations précieuses sur leurs projets, leur situation, etc. Notons enfin que le primat donné à l'adhérent n'exclut pas le recours à une expertise extérieure.

Si les adhérents sont sollicités pour la production des clubs de réflexion et « *think tanks* », c'est en partie pour l'ensemble des raisons évoquées précédemment, mais aussi parce qu'ils sont porteurs d'une expertise et de connaissances de terrain qui constituent un élément central de la valeur ajoutée de ces commissions – du moins, du point de vue des personnes que nous avons rencontrées. La spécificité de ces clubs est donc de proposer une prise directe avec les acteurs économiques, considérés comme des *sachants* disposant de la meilleure connaissance possible – c'est-à-dire d'une connaissance par l'expérience – des sujets abordés. En somme, les clubs agissent comme des supports au collectif, mais l'essentiel de la production repose sur ce dernier. Ainsi « si vous venez (à FranceAction), vous y trouvez ce que vous y apporterez ». Les membres « viennent à la fois apporter mais aussi retirer » (Compu, vice-président directeur général), ce sont eux qui « peuvent prendre en main même des petites questions » (AutreTon, directeur général), de manière à ce que les réponses et les outils soient « conçus par des dirigeants pour des dirigeants » (Pyramide, secrétaire générale).

L'entretien d'une dynamique collective ne se limite pas à l'organisation de commissions de travail dans lesquelles siègent les responsables d'entreprise intéressés, ou à des temps de formation. D'autres occasions sont données aux membres de se réunir, lors d'événements plus mondains ou en règle générale plus ouverts que les commissions, qui prennent la forme de petits-déjeuners, de dîners ou encore, dans des styles plus formels, de séminaires et de colloques. Ces temps de convivialité et de sociabilité permettent d'entretenir et d'élargir les réseaux, d'accéder à des informations et des analyses et de participer aux échanges. La question des temps de sociabilité a été régulièrement abordée avec les responsables rencontrés, mais nous avons également pu assister à certaines de ces manifestations en qualité d'observateurs. Les temps de sociabilité renvoient à une pratique classique des clubs de réflexion. Une fois encore, et dans l'esprit des commissions qui sont simultanément des occasions d'apporter une expertise, un témoignage ou une réflexion autant que de bénéficier de ceux des autres, se rendre à un dîner ou être invité à un petit-déjeuner est une opportunité de voir comme d'être vu, c'est-à-dire de confirmer une appartenance collective. Des entretiens conduits

avec des membres de clubs nous auraient sans doute permis de mesurer les attentes pour l'une et l'autre de ces dimensions de l'implication collective, et probablement de mieux comprendre les stratégies sur lesquelles repose cette implication<sup>172</sup>.

Très concrètement, les différents responsables interviewés nous en apprennent davantage sur l'objet de ces temps collectifs, et il apparaît assez clairement deux types de réunions. Le premier type regroupe celles à destination des seuls membres, dont le principal objectif est de renforcer les liens qui existent entre eux – que cela soit pour confirmer et raffermir des liens interpersonnels préexistants ou pour en créer sur la base de l'appartenance à une même organisation. Ce type de réunions « mondaines (...) permet aux adhérents de se connaître, de prendre un verre etc., et pour rendre ce déjeuner plus intéressant, y a un hôte d'honneur – c'est un truc très classique » (FranceAction, président délégué). Les congrès et les universités d'été sont également des occasions de « faire la fête », d'entretenir une « dynamique très... très conviviale, très festive, très collective » pour « rompre l'isolement » et « créer ces climats de confiance » jusqu'à « créer de vraies amitiés » (Pyramide, secrétaire générale).

Le second type de rencontres collectives repose sur une logique d'ouverture, pour faire se connaître les personnes, les institutions et les organisations, mais aussi pour faire se diffuser les idées et les réflexions. Le club agit comme un « relais », pour « faire un peu le point » à l'occasion de « journées, de petits déjeuners, de dîners, de réunions de deux heures » (Conifère, secrétaire générale), les formats variant souvent pour entretenir la diversité des fonctionnements. Dans le même esprit, l'activité principale de Gédud est d'organiser une série de séminaires sur toute l'année. Ces séminaires sont ouverts à tous, sur la base d'une adhésion pouvant aller de 30 euros pour des acteurs individuels – comme des universitaires – à dix mille euros l'année, voire davantage, pour les acteurs institutionnels et les grandes entreprises. Les séminaires sont organisés par cycles thématiques assez larges et dont les titres changent peu. On trouve ainsi différents séminaires intitulés « Vie des affaires », « Ressources technologiques et innovation », « Vies collectives », « Entrepreneurs, villes et territoires », « Création » ou encore « Management et cultures d'entreprises ». Parallèlement à la tenue de ces séminaires thématiques, Gédud anime cinq soirées-débat annuelles afin d'aborder sous un angle inhabituel et quel que peu décalé un problème d'actualité. Ces séminaires et rencontres sont animés en général par des chercheurs et enseignants en management, en gestion ou en sociologie, exerçant pour la plupart à l'École des Mines et/ou au Centre de Recherche en Gestion (Eric Godelier, Ève Chiapello, Thomas Paris, Christophe Midler). On ne trouve pas à Gédud de commission de réflexion impliquant les entreprises adhérentes ou bien encore l'organisation de formations sur des thématiques ou des questions techniques pointues sollicitées par les entreprises, comme cela est le cas dans d'autres structures rencontrées précédemment. Par ailleurs, les entreprises adhérentes sont peu actives dans l'élaboration de la réflexion et la programmation des rencontres organisées par Gédud. Si elles sont certes assez nombreuses – environ une trentaine –, elles participent rarement aux choix des thèmes et des invités et sont peu présentes lors des assemblées générales annuelles et des réunions du conseil d'administration. D'ailleurs, son président emprunte à l'économie financière la notion de « *sleeping partners* » pour qualifier leur rôle au regard de l'association. En ce sens, Gédud ressemble davantage à Conifère avec cette différence qu'elle est beaucoup moins attachée à la dimension abstraite ou académique des sujets traités, même s'il lui arrive de faire intervenir des chercheurs. Le directeur de Terre Durable, quant à lui, présente son association comme un lieu d'échanges et de débats d'idées très varié, où l'on peut discuter de tous les sujets liés au secteur, avec souvent un regard décalé, voire critique, par rapport aux discours convenus que l'on trouve dans les médias, mais aussi chez les politiques ou encore dans les organisations patronales et syndicales. Ces différents exemples réunis montrent dans quelle mesure l'action des adhérents – sous la forme de participations à des commissions, dîners, ou séminaires – joue un rôle central dans

---

<sup>172</sup> Nous pouvons faire l'hypothèse, à partir de nos premières observations et des retours sur les implications relatives des membres, qu'une série de critères est prise en compte par les membres pour déterminer le degré de leur investissement : la nature des sujets abordés (d'actualité, nationaux ou européens, etc.), la nature des intervenants, le caractère exceptionnel ou régulier de la manifestation (colloques annuels ou réunions mensuelles).

la logique d'adhésion aux clubs et cercles de réflexion patronaux. Dans une démarche similaire consistant à identifier les caractéristiques les plus communes à ces organisations, la deuxième partie de cette section aborde les logiques d'influence et de coopération qui les caractérisent.

### 3.2. Les logiques d'influence et de coopération : les relations aux autres acteurs

Par-delà la relation d'adhésion qui unit les clubs aux entreprises et le rôle qu'elles jouent en interne, l'un des objectifs de l'enquête consistait à appréhender la nature des relations qu'entretiennent ces structures avec les autres acteurs de l'espace patronal et plus largement, du monde économique. Ces autres acteurs participent aussi, par différents moyens et directement ou indirectement, à la structuration du discours patronal tout en étant plus ou moins extérieurs aux clubs. Il s'agissait donc de comprendre comment s'organisent les rapports d'influence et de coopération entre d'une part, les clubs étudiés, et d'autre part, les différentes institutions et organismes qui constituent leur système d'acteurs. Notamment et dans ce système, la question centrale pour notre enquête est celle des liens que les clubs entretiennent avec les principales organisations patronales françaises. Nous faisons dès le début l'hypothèse que les clubs et « *think tanks* » participaient directement, avec leurs propres logiques d'adhésion et de représentation, à l'élaboration des discours patronaux, qu'ils contribuaient à alimenter en idées, en propositions et en concepts pratiques et politiques. Mais notre enquête montre au contraire que les clubs sont davantage tournés vers les autres clubs, mais aussi et surtout – principalement – vers l'État, dans ses déclinaisons politiques ou administratives.

La question des rapports qui résident entre ces clubs et les principales organisations patronales, telles que le Medef, la CGPME ou l'UPA, était donc en premier lieu incontournable. Globalement, et contre toute attente, leurs relations apparaissent plutôt distendues et occasionnelles. Ils entretiennent bien parfois quelques échanges qui peuvent être assez réguliers, en ayant des représentants dans certaines de ces organisations, ou en mandatant des participants à des réunions et à des événements communs. Mais les uns et les autres semblent très peu intervenir dans leurs stratégies et leurs orientations respectives. En fait, il s'avère que les clubs ne souhaitent pas privilégier les relations avec les organisations représentatives – même si ces relations existent à des degrés divers –, pour préférer plutôt s'adresser directement aux entreprises et à leurs responsables qui incarnent, selon nos différents interlocuteurs, la véritable raison d'être de leurs actions et de leurs réflexions.

Certes, quelques clubs sont identifiés comme étant assez proches du Medef, à l'instar de l'Institut de l'Entreprise (Rozier, 2010) ou bien de l'Institut Coe-Rexecode, même s'ils conservent parallèlement leur indépendance (Offerlé, 2008). Mais une telle proximité entre les clubs et les organisations faïtières semble plutôt rare. Ce qui est plus courant, c'est le statut de membre associé qu'occupent ces structures, comme c'est le cas pour Pyramide, Inserco, FranceAction, Reactif ou Compu. Parfois, à l'inverse, c'est le Medef qui est adhérent d'un club, comme en témoigne son adhésion au Club de Grenelle. De fait, un représentant de la branche « Services » de l'organisation faïtière siège au conseil d'administration de l'association. Le délégué général adjoint précise que « le Medef suit [leurs] activités, puisqu'elles sont très proches, donc on s'épaula, on partage, tout en gardant chacun sa spécificité ». En outre, l'autre lien – mais plutôt indirect celui-ci – existant entre ces clubs et les organisations patronales, est le simple fait que les entreprises adhérentes sont en même temps membres du Medef *via* leur appartenance à telle ou telle fédération de branche, ou même par adhésion directe (voir partie 1 de ce rapport).

À plusieurs reprises, nous avons ainsi pu remarquer que les responsables de clubs interviewés affirmaient entretenir de bonnes relations avec le Medef, ce dernier étant considéré comme un interlocuteur important, voire incontournable. C'est particulièrement le cas à FranceAction, qui organise un rendez-vous par mois avec le « responsable Afrique » du Medef. Il participe aussi régulièrement à certaines réunions qu'organise le Mouvement des entreprises de France sur la situation et l'action des entreprises françaises en Afrique. L'un des objectifs de ces relations est d'assurer un échange d'informations, FranceAction étant perçu comme un club d'experts sur tout ce qui a trait à l'activité des entreprises françaises dans cette région du monde. Il est donc régulièrement consulté par le Me-



def à ce titre. Ce type de rapports instauré avec le Medef est à peu près similaire à Compu. La directrice juridique de l'association travaille « quasiment en binôme », nous dit le secrétaire général, avec la directrice juridique du Medef. Il se trouve en effet que le type de services rendus à leurs entreprises adhérentes relève bien souvent de compétences juridiques. Par ailleurs, le représentant de Compu explique que son association « a été le bras armé du Medef dans le cadre du Grenelle de l'environnement, puisqu'[ils ont] rédigé les documents sur tous les aspects qui touchaient directement aux consommateurs, et à la communication avec le consommateur ». Il précise toutefois que son association n'exerce pas d'influence directe sur la stratégie et le discours du Medef, ni ne possède de mandat en son sein. Comme l'AIAP, le secrétaire général de Compu estime que les relations avec le Medef se sont considérablement améliorées depuis quelques années, les deux structures s'étant davantage rapprochées. Selon lui, il fut ainsi une époque où le patronat était focalisé sur les questions de « producteurs » et avait totalement délaissé les dimensions relatives aux « consommateurs ». Toutefois, il reconnaît que ce changement provient d'une action répétée de Compu vers le Medef, qui consistait « à mettre un pied partout où il pouvait au sein du Medef ».

Pour d'autres associations, les liens avec l'organisation patronale sont encore plus ténus. Ainsi, Pyramide ne rencontre qu'occasionnellement le Medef, qu'il convie à certaines de ses commissions lorsque les sujets abordés sont susceptibles de l'intéresser. Mais il explique ne pas souhaiter travailler directement avec l'organisation faîtière car il craint d'être « phagocyté ». Il refuse par conséquent de faire partie des commissions de travail du Medef. Un discours similaire est tenu par le représentant de l'AIAP. L'association rencontre le Medef lors de réunions très ponctuelles et ils entretiennent tous deux des échanges épisodiques sur des sujets bien précis, comme par exemple la réforme de la taxe professionnelle. Il existe donc des phases de coopération, voire de travail concret, mais en général, chacun conserve sa spécificité et son domaine d'action. Même chose pour Conifère dont la secrétaire générale précise « avoir quelques contacts avec le Medef, mais rien de formel ». Ils sont bien invités de temps à autre à l'université du Medef, mais ils ne possèdent pas davantage de relations instituées entre eux. Paradoxalement, la TUSIAD, l'équivalent du Medef en Turquie, fait partie des membres de Conifère<sup>173</sup>.

Enfin, d'autres représentants d'associations expliquent n'entretenir quasiment pas de relations avec les structures patronales fédératives. Ainsi, AutreTon souligne être invité de temps à autre à l'Université d'été du Medef, mais ne possède pas davantage de liens formels avec cette organisation patronale. Quant au Club du Marché et à Terre Durable, ils affirment n'avoir rigoureusement aucun contact avec le Medef. En revanche, le secrétaire général de Terre Durable reconnaît que son organisation aura plutôt tendance à privilégier des contacts avec la FNSEA, qu'ils considèrent être l'équivalent du Medef pour le secteur agricole.

Si l'on observe que les liens entre les clubs patronaux et le Medef sont plutôt lâches, voire dans certains cas inexistant, il en va autrement pour les relations qu'entretiennent entre elles ces différentes organisations atypiques. Certes, elles se différencient fortement les unes des autres de par les actions et les réflexions qu'elles mènent, surtout lorsqu'elles interviennent sur un domaine bien spécifique, comme on a pu le voir dans la première section de ce chapitre. Elles tiennent par conséquent à conserver leur identité respective et ne pas être assimilées à un ensemble plus vaste et flou. Parfois même, certains de nos enquêtés, comme la secrétaire générale de Conifère, ont reconnu qu'il pouvait exister des formes de concurrence entre ces différentes structures. Mais celles-ci paraissent se limiter à l'organisation concomitante d'une rencontre ou d'un colloque autour d'un sujet similaire et sur une période limitée ou bien la volonté de s'approprier des « carnets d'adresses ». En outre, en situation de crise, les entreprises adhérentes se crispent sur leurs dépenses et se préoccupent davantage des rapports coûts/bénéfices de leurs adhésions aux clubs. Dans ces moments particuliers, la production d'idées, la défense des intérêts, le *lobbying*, la production de sociabilité... tout ce qui fait l'apport spécifique et la plus-value propre aux clubs devient une offre de service sur un

---

<sup>173</sup> Sylvie Gangloff (2003) identifie la TUSIAD comme l'une des plus puissantes organisations patronales turques, mais également comme une structure jouant le rôle de *think tank* des milieux d'affaires.

marché en concurrence<sup>174</sup>. Cela étant dit, ce sont plutôt des relations de coopération et d'entraide qui paraissent caractériser les rapports entre les différents cercles, clubs et « *think tanks* » patronaux. Le premier élément frappant est que la plupart des responsables et représentants de structures rencontrées se connaissent relativement bien les uns et les autres. Ainsi, au cours de nos entretiens, ces responsables peuvent évoquer spontanément des noms d'anciens présidents et de secrétaires généraux actuels (ou inversement), parlent des autres organisations, se situent par rapport à elles. On s'aperçoit aussi que les représentants ou les membres des clubs dont les préoccupations sont assez proches se rencontrent régulièrement et participent aux mêmes réunions et séminaires. Des conférences sont régulièrement organisées de concert, ceci dans l'objectif d'unir leurs forces, d'autant plus que ces structures déplorent souvent des moyens financiers et humains assez restreints. Cela leur permet de donner une importance et une visibilité plus grande aux manifestations et de mobiliser un public plus large. Enfin, plus récemment – le 6 novembre 2010 à Paris –, un premier « forum des “*think tanks*” » a été organisé, qui dépassait le seul espace patronal, mais au sein duquel on pouvait repérer des structures dont l'objet était l'économie et l'entreprise. Il avait pour objectif d'engager une réflexion collective « sur les enjeux politiques, sociaux, économiques et environnementaux auxquels la France, l'Europe et le monde de demain vont devoir faire face »<sup>175</sup>. Durant quatre tables rondes, ce sont les présidents, experts, directeurs, co-fondateurs, de vingt-et-un « *think tanks* » français qui se sont succédé à la tribune pour présenter les réflexions de leurs organisations. Preuve de l'engouement que fait naître ce type de manifestation, le forum a fait salles comblées et devrait connaître une réédition en 2011.

Les relations qu'entretiennent les clubs et « *think tanks* » économiques et patronaux se tissent, nous l'avons vu, faiblement en direction du Medef, de l'UPA ou de la CGPME. Les liens sont plus forts en revanche au sein même du sous-espace constitué par ces clubs et « *think tanks* ». Leurs actions communes rendent d'ailleurs visible leur ambition d'apparaître comme un sous-espace légitime et structuré dans le paysage politico-économique français. Nous assistons à un « moment “*think tank*” » dont l'issue reste encore incertaine, mais qui est pris en charge par ses principaux acteurs eux-mêmes. Un autre ensemble de relations permet de clore ce tour d'horizon. Il s'agit des relations entretenues par les clubs et « *think tanks* » au-delà de la sphère du patronat et des entreprises, du « monde des affaires ». Ces relations, finalement, apparaissent comme celles qui « comptent le plus » pour ces clubs, puisqu'elles interpellent directement le pouvoir politique, ses élus et ses administrations. Finalement, c'est surtout au niveau de l'État que se projettent les ambitions de ces clubs.

S'ils ne se concentrent pas sur les principales organisations patronales françaises, les clubs et « *think tanks* » rencontrés sont en revanche souvent investis dans leurs rapports au politique. Ces rapports passent par des actions de *lobbying*, reconnues explicitement comme telles par nos interlocuteurs, ou par des actions de « communication », un terme plus vague qui peut s'étendre de l'information au *lobbying* sans que ce dernier ne soit clairement évoqué. Cette différence permet de distinguer deux familles de clubs et de « *think tanks* » en fonction de l'importance qu'elles donnent à l'une ou l'autre de ces activités. La première se veut co-fondatrice des décisions politiques, voire même initiatrice des réformes et des lois. La seconde se pense davantage comme un outil de diffusion d'une réflexion favorable aux entreprises et à leur environnement. La distinction est subtile mais essentielle.

Ainsi, bien que la caractéristique la plus communément partagée par les organisations que nous avons rencontrées concerne leur participation aux débats publics, professionnels et/ou sectoriels, ce sont les modalités et les combinaisons de cette pratique de communication qui vont différencier les

<sup>174</sup> Certains de nos interlocuteurs ont ainsi révélé leur préoccupation quant aux risques de rétractation de certains de leurs principaux membres. Il semble que cette menace n'ait pas remis en question l'existence, ni le fonctionnement des clubs rencontrés. Mais le fait qu'elle soit verbalisée manifeste un souci de pérennisation qui réactive la préoccupation matérielle dans un univers d'idées et de pensées, d'outils discursifs et de sociabilité. En somme, la crise a rappelé que l'activité des « *think tanks* » français est aussi un marché concurrentiel sur lequel chacun lutte pour faire reconnaître et accepter sa spécificité, et pour attirer et fidéliser des financeurs.

<sup>175</sup> <http://www.forumdesthinktanks.fr/>

clubs les uns des autres et les positionner différemment dans le sous-espace qui est le leur. En effet, la panoplie à disposition de ces organisations est très large et tous les outils n'ont pas vocation à servir les mêmes objectifs, ni à s'adresser aux mêmes acteurs. Ainsi, certains des interlocuteurs que nous avons rencontrés se sont ouvertement et explicitement présentés comme des dirigeants de structures « lobbyistes » ou d'influence (AutreTon, AIAP, Pyramide ou Compu). Ces organisations ont des « contacts avec le monde politique », « essayent d'améliorer telle disposition », « agissent » et « influencent ». Les actions de *lobbying* sont assez variées mais se concrétisent principalement par un contact direct avec les responsables politiques, au gouvernement, aux ministères, dans les administrations. Pour AIAP, ce contact passe par la proposition de textes, « soit de projet de loi, soit de proposition de loi, soit d'amendement, soit de directive, soit de règlement... » et par « tout un travail de dialogue avec les décideurs, qui commence le plus en amont possible » [AIAP, Directeur général]. Compu, quant à elle, défend ses idées et ses propositions dans d'autres arènes, plus nombreuses et plus variées, que ce soit dans « les médias, les agences, les conseils en tout genre, les pouvoirs publics », mais elle n'exclut pas pour autant les « contacts *one-to-one* » avec « les conseillers techniques (...) le cabinet du ministre, parfois (...) le ministre ». (Compu, vice-président directeur général). Ce ne sont pas toujours les clubs et groupes de réflexion qui sollicitent des entretiens avec les responsables qu'ils cherchent à influencer. Ces derniers, pour se faire un avis et/ou connaître la position des entreprises sur un objet précis, peuvent aussi les inviter à s'exprimer. Par conséquent, la relation n'est pas à sens unique : « On est invité ou on les appelle. Parfois, il faut faire quelques coups de téléphone quand même. » (Pyramide, secrétaire général) « Parfois, ils nous demandent de venir les voir. Parfois, on leur écrit en leur disant : "on veut vous voir". Puis, parfois, ils nous disent : "on ne veut pas vous voir". Alors, on est très mécontents. » (Compu, vice-président directeur général)

Mais l'expression des clubs et groupes de réflexion ne se limite pas aux face-à-face ou à la communication d'influence directe. Elle peut prendre aussi la forme de communications à grande échelle en direction des médias. Cette logique de représentation se situe quelque part entre l'information, la communication, la nécessité de se positionner dans un sous-espace en concurrence et l'influence. Sur ce point, le Club Compu est particulièrement intéressant puisqu'il semble activer l'ensemble des leviers d'expression disponibles. Même si Compu agit directement auprès des acteurs politiques, il s'investit aussi dans un grand nombre d'autres canaux destinés à favoriser la diffusion de ses réflexions, que cela soit lors de colloques, au travers d'une diffusion externe de documentation, en siégeant dans les organisations professionnelles, en soutenant la recherche académique en accueillant des doctorants, mais aussi... en passant des partenariats avec l'Éducation nationale : « Nous avons lancé un programme, en accord avec le ministère de l'éducation nationale(...) C'est un programme d'éducation des enfants de huit à dix ans (...) et ce programme va démarrer en novembre cette année. Donc, c'est une action éducative. » (Compu, vice-président directeur général)

À l'inverse des précédents, certains clubs et « *think tanks* » rencontrés *refusent* d'être considérés comme des *lobbies* (Conifère, club de Grenelle). Ils cherchent à défendre une posture de neutralité dans l'univers patronal et/ou à se démarquer des syndicats et fédérations dont ils estiment qu'il s'agit d'une de leurs prérogatives. Dialoguer, discuter, échanger... Entre les clubs revendiquant une activité de *lobbying* et ceux qui s'en défendent, il existe ainsi des structures dont la communication se situe dans une logique d'action moins claire. Ainsi, le président de Géduc présente-t-il son organisation comme un lieu permettant de développer un « dialogue » avec les enseignants de sciences économiques et sociales de lycée pour tenter de modifier leur posture à l'égard du monde de l'entreprise et de l'économie et faire en sorte qu'ils aient moins d'*a priori* (un euphémisme ici). En fait, il reconnaît explicitement qu'il souhaite mettre en place le même type de réflexion lancée par l'Institut de l'Entreprise, mais peut-être avec l'affichage ou l'orientation idéologique – impulsée par le Medef – en moins. L'association Terre Durable, quant à elle, promeut « l'entreprise patrimoniale » dans son secteur. Le rôle de porte-voix des entreprises adhérentes est aussi l'une des logiques d'action à la frontière de l'information et de l'influence. Le club FranceAction, par bien des aspects, s'investit fortement dans des pratiques destinées à faire évoluer, ou à maintenir, des déci-

sions qui correspondent à l'intérêt de ses membres, notamment en intervenant directement auprès de responsables politiques et des administrations.

### 3.3. Des acteurs spécifiques et complémentaires en termes d'adhésion et d'influence

Les deux sous-parties précédentes ont montré les formes d'interactions qui se construisent à la fois avec les adhérents et vis-à-vis des acteurs concernés par les questions économiques et industrielles. La première a mis en évidence l'importance du rôle joué par le collectif (réuni à l'occasion de séminaires, de commissions, de colloques, de déjeuners, etc.) dans la constitution et la défense d'une communauté d'adhérents. La seconde détaille la pluralité des rapports d'influences et de coopérations, vis-à-vis notamment des pouvoirs publics, des autres clubs, des acteurs politiques, mais aussi des organisations patronales représentatives – bien que, pour ces dernières, les relations se caractérisent par une forme de prise de distance.

Ces caractéristiques, essentielles pour bien comprendre les positions que veulent occuper les clubs dans l'univers patronal, peuvent être approfondies pour mieux en mesurer l'apport spécifique. Il apparaît en effet que les clubs construisent des interactions propres qui se différencient de l'offre sociopolitique des grandes organisations patronales.

Dans cet esprit, cette troisième partie entend identifier ce qui fait la spécificité des « clubs patronaux » en tant qu'*interfaces* (Cadiou, 2006) *complémentaires*, situées entre une multitude d'acteurs au sein de l'espace patronal. Il s'agit ici de rendre compte ce qui est très souvent argué par les différents présidents et secrétaires généraux interviewés pour justifier la raison d'être de leur organisation et, plus encore, l'avantage qu'elle peut comporter au regard d'autres structures évoluant dans l'espace patronal – que celles-ci soient des organisations représentatives du patronat, des acteurs économiques et politiques ou encore l'État.

La notion d'« interface » permet de rappeler l'un des principes essentiels de ces structures : elles sont toutes, en France, de très petites tailles, dotées de peu de moyens et reposant principalement sur du bénévolat (« pas d'*apparatchiks* », les secrétaires généraux sont souvent des retraités qui ne sont pas rémunérés pour leur activité d'organisation et de gestion de la structure). Cela peut paraître au premier abord comme une limite majeure puisque certains de nos interlocuteurs déplorent souvent le manque de moyens en termes d'effectifs, de production de leurs propres données, de diffusion de différents supports écrits ou encore de *lobbying*. Mais cette taille réduite est aussi mise en avant pour souligner l'avantage qu'elle comporte : elle leur permet d'être beaucoup plus réactives que les organisations patronales, freinées (nous explique-t-on) par l'inertie bureaucratique consubstantielle aux « grosses » structures. On a ainsi remarqué que, très souvent, des choix d'orientation ou de thématiques à aborder pouvaient être adoptés uniquement par le secrétaire général (après que celui-ci ait plus ou moins pris « la température » auprès des membres). Dans d'autres circonstances, cette taille modeste permet également au club d'être très réceptif aux attentes et aux demandes de ses membres, qui s'y sentent dès lors écoutés et entendus.

La notion d'« interface » permet également de revenir sur l'une des principales sources de légitimité dont les clubs se réclament : qu'elles soient spécialisées ou généralistes, ces structures atypiques se considèrent très souvent comme étant *en prise directe avec la réalité* et les aspects très concrets de l'action économique et entrepreneuriale. Elles disent ainsi bénéficier d'une excellente connaissance du « terrain » (parfois un peu plus théorique, et moins « retour d'expérience », comme pour Conifère, Géduc ou le Club du Marché, encore que ces structures se contentent rarement du seul apport d'experts et procèdent souvent à une confrontation avec des acteurs et des opérationnels issus des domaines concernés). Ces clubs apportent donc ce qui manquerait cruellement aux organisations patronales représentatives, c'est-à-dire une maîtrise de la réalité que vivent les acteurs économiques. Il s'agit là de l'une des conséquences directes de cette fonction d'interface, qu'elles assument et qui permet de faire se rencontrer une multitude d'acteurs d'horizons différents, dont une grande partie « d'opérationnels ». L'importance accordée à ces connaissances concrètes et approfondies du ter-

rain est symptomatique d'une tendance plus générale, mise en évidence par les travaux de différents chercheurs aujourd'hui. Ainsi, Markus Gabel et René Lasserre (2006) livrent une analyse de l'usage et de la réception de l'expertise économique par la classe politique allemande. Ils émettent notamment l'hypothèse que les instituts d'expertise et les commissions *ad hoc* sont vouées à connaître un certain succès auprès des décideurs politiques qui tendent de plus en plus à privilégier des conseils scientifiques opérationnels. Catherine Vilkas souligne, quant à elle, l'influence grandissante de l'expertise sur les orientations relatives au dispositif public de recherche français. Dans son article, elle évoque notamment le rôle joué dans la définition des politiques de recherche et d'innovation par certains « *think tanks* » français tels que l'Institut Montaigne, l'Institut de l'Entreprise ou encore le Conseil stratégique de l'innovation (Vilkas, 2009). Dans une autre perspective, plus originale celle-ci, Joseph Confavreux et Jade Lindgraad (2007) ont étudié la manière dont l'équipe de l'actuel président de la République avait eu recours à un grand nombre d'experts pour conduire sa campagne électorale – sans établir de lien direct avec la victoire de la droite à ces élections.

Le troisième intérêt de la notion d'« interface » résulte en partie du précédent et se caractérise par une double orientation. D'une part, il ressort d'un certain nombre d'entretiens la volonté d'offrir une réflexion *en décalage* par rapport aux discours dominants tenus par les organisations représentatives classiques, les acteurs politiques ou encore les médias, sur des sujets d'actualité ou davantage prospectifs. Selon cette conception, les clubs doivent incarner « une autre manière de penser », si possible innovante et quasiment à l'avant-garde, grâce notamment à leur connexion directe avec la réalité du terrain. En ce sens, ces structures doivent permettre de dire tout haut ce que les entreprises pensent tout bas (adopter un « franc-parler », d'après Réactif, ou un rôle de « poil à gratter », selon Michel Offerlé (2009, p. 40). D'autre part, on s'aperçoit également que, très souvent, les représentants de ces organisations disent adopter des positions relativement neutres au regard des différents thèmes traités. Ainsi, mis à part quelques structures qui affichent résolument une idéologie précise (un libéralisme économique, comme par exemple le Club du Marché, le Club de l'Habitat ou TerreDurable), la plupart d'entre elles estiment ne défendre aucune position idéologique en préférant afficher leur indépendance (Gabel, Lasserre, 2006 ; Durand, Jarry, 2007). Encore une fois, cette posture de neutralité est tout à fait cohérente avec le second point qui consiste à privilégier l'expertise scientifique et le rapport au réel et au terrain (Inserco, Club AIAP, FranceAction, Fondation Mesure, Conifère, Club de Grenelle, AutreTon). Toutefois, cette tendance à présenter des modes de réflexion et d'analyse sous l'angle de la neutralité doit être confrontée au contenu des débats, des productions écrites et des intérêts défendus, qui eux, semblent finalement toujours orientés (Lebaron, 2000 ; Guerrien, 2007). Il y aurait donc une différence majeure entre ce qui est affiché et le contenu des idées et des actions menées par ces clubs – toujours en faveur des entreprises et de leur « environnement ».

Les clubs comme interfaces font la connexion entre leurs adhérents, qui représentent le « terrain » de l'économie mais aussi et surtout la source essentielle de leur légitimité, et d'autres acteurs pour diffuser des idées et des propositions innovantes, plus ou moins militantes et idéologiquement marquées. Or, ces « autres acteurs » sont très rarement les grandes organisations patronales : les clubs privilégient avant tout l'État et son administration, parfois le « public », dans une acception très large (les auditeurs d'une radio, les téléspectateurs d'une émission, les lecteurs d'une revue) ou plus restrictive et élitiste (lors de petits-déjeuners ou de séminaires semi-ouverts). Souvent, les clubs combinent ces différents moyens d'expression et n'hésitent pas à communiquer, selon les sujets, à la fois en direction des décideurs politiques et de l'opinion publique. Et l'essentiel de cette communication se fait *en dehors* de toute relation avec le Medef et la CGPME. Ces dernières peuvent bénéficier des réflexions des clubs, mais *au même titre que les autres acteurs économiques, politiques et sociaux*. En ce sens, les clubs sont également des interfaces entre leurs adhérents (des entreprises) et les organisations patronales qui finalement, occupent la même place dans leur environnement que l'acteur public et les organisations syndicales de salariés... Contrairement à ce que nous avons imaginé au démarrage de la recherche, les clubs ne sont pas des réservoirs d'idées du Medef ou de la CGPME. Ce n'est pas là que se dessinent les programmes des années à venir pour le Medef, ou

plus exactement les propositions ne sont pas destinées à lui seul. Les clubs ne sont pas des outils au service des grandes organisations patronales. Ils sont les outils de leurs adhérents, pour les entreprises, l'économie, la compétitivité, plus rarement mais aussi pour le social. Les relations directes avec le Medef et la CGPME sont donc épisodiques, et bien que des responsables se connaissent, que des invitations soient envoyées, que des occasions permettent des rapprochements temporaires, les deux ensembles (Medef et CGPME ; clubs) coexistent et cohabitent dans l'univers patronal, les premiers au cœur, les seconds à sa périphérie, mais rien de ce que nous avons vu permet de repérer davantage de proximité entre eux. C'est l'une des raisons essentielles pour lesquelles ces structures se caractérisent surtout par leur qualité d'interface, comme nœuds dans un système complexe d'interrelations. Ainsi, les représentants des clubs et « *think tanks* » patronaux affirment-ils souvent haut et fort que leur structure n'a strictement rien à voir avec une organisation patronale, et plus largement, avec le monde patronal. Au mieux, ils la présentent comme une organisation complémentaire aux fédérations. Les clubs et cercles sont, dans tous les cas, décrits comme distincts des organisations patronales, surtout parce que ces organisations atypiques n'interviennent pas dans les négociations et n'entretiennent pas d'échanges avec les syndicats de salariés.

## CONCLUSION

Ce dernier chapitre interroge la capacité des clubs et « *think tanks* » patronaux français à se définir comme un sous-espace de l'espace patronal et à s'y positionner les uns par rapport aux autres. Présents de longue date dans les pays anglo-saxons, ils se sont véritablement développés en France à partir des années 1970-1980, contribuant à faire émerger de nouvelles modalités de l'action patronale.

À l'heure actuelle, nous savons (voir chapitre 1) qu'environ 20 % des enquêtés de l'enquête *Reponse* de la Dares déclarent, côté patronal, que la direction de leur établissement participe à un club de DRH ou d'entrepreneur (occasionnellement ou régulièrement)<sup>176</sup>. C'est deux fois plus que les réponses concernant la participation aux instances paritaires, mais deux fois moins fréquent que l'affiliation à une fédération patronale et que la participation à une fédération de branche. Le phénomène n'est donc pas marginal, sans être incontournable.

Les raisons de la participation des entreprises aux clubs et « *think tanks* » français ne sont pas au cœur de ce chapitre, bien que nous ayons récolté au cours de nos entretiens de nombreux indices qui pourraient les éclairer. Elles apparaissent néanmoins en creux dans la présente analyse : volonté de socialisation, participation (et parfois, instrumentalisation) de l'action collective, recherche d'une expertise, d'un *lobbying* discret, d'une tribune offensive, d'une pensée différente, volonté « d'en être », de jouer sur différents tableaux...

Quelles que soient les raisons qui poussent un jour une entreprise à rejoindre un club, à le financer par une cotisation, à le faire vivre par une participation, il semblait nécessaire de comprendre d'abord ce que ces clubs et « *think tanks* » proposent dans le champ économique et industriel. Plus précisément, de saisir comment ils se positionnent comme un sous-espace structuré et actif au croisement de l'espace patronal, des espaces académiques et politiques, sociaux et administratifs.

Ce que nous avons pu repérer, c'est que ce sous-espace se caractérise par une tension entre la volonté des clubs de se différencier les uns des autres – produisant de la diversité –, leur volonté d'appartenir à un même ensemble d'organisations, reconnu comme tel par les autres acteurs de l'économie et du social – ce qui implique un degré d'homogénéité suffisant.

La première section de ce chapitre a montré qu'aujourd'hui, ces structures manquent de mots pour se définir. Si le terme *think tank* correspond à une réalité outre-Manche et outre-Atlantique, en

---

<sup>176</sup> 35 % environ déclarent participer (occasionnellement ou régulièrement) participer à une association locale ou régionale. Ces associations peuvent recouper pour partie des clubs ou « *think tanks* » (voir partie 2).

France, il ne renvoie pas à une force suffisamment structurée et reconnue pour faire sens. Il interroge, rend les responsables perplexes, suscite des réserves et il ne fait pas consensus. Le premier forum des « *think tanks* » est une étape importante qui laisse entrevoir la volonté collective de ses participants d'accepter et de se faire reconnaître comme des « *think tanks* », c'est-à-dire de légitimer par cette affirmation l'import d'une étiquette pensée par d'autres et pour d'autres. Des définitions alternatives plus englobantes – « groupes de réflexion et d'influence » – peuvent prétendre à caractériser ces clubs, tandis que d'autres tendent à les singulariser dans une compétition de néologismes et d'étiquettes qui renvoient à autant de particularismes : *do tanks*, cercles, associations, fondations... Au final, c'est au-delà des mots qu'il faut chercher pour comprendre comment ces structures interviennent dans l'espace patronal et au-delà, pour les entreprises.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à leurs pratiques dans une deuxième section. Les responsables eux-mêmes ont souvent pris la peine de nous les présenter longuement avec l'espoir qu'elles permettent de mieux les identifier – et de mieux les positionner par rapport aux *think tanks* anglo-saxons. Nous avons montré qu'au-delà de la diversité des dénominations, une cartographie pouvait se dessiner, qui situait les clubs les uns par rapport aux autres en fonction d'un triptyque de priorités : priorité donnée à la défense des valeurs ou à l'action concrète et opérationnelle ; priorité donnée à une thématique ou à un objet particulier, ou aux réflexions transversales et sociétales ; priorité, enfin, donnée à l'action sélective et à l'adhésion conditionnée ou à l'ouverture et au recrutement le plus large possible. Chaque choix qu'il fait participe à positionner un club dans son sous-espace. Bien entendu, rien n'interdit que plusieurs clubs aux mêmes profils coexistent en proposant les mêmes services. Ce n'est pourtant pas ce que nous avons pu observer. Au final, il existe deux grandes familles de clubs et de « *think tanks* », qui correspondent à deux combinaisons particulières de marqueurs primaires et secondaires. Une première famille se distingue par sa volonté de participer à la diffusion de valeurs « économiques », auprès d'un public élargi, en intervenant dans les médias, ou lors de manifestations ouvertes au plus grand nombre. Volontairement ouverte, prosélyte, portée par une ambition de transmission, cette famille valorise la réflexion et ses conclusions, qu'elle peut porter auprès des décideurs politiques comme à l'attention du « grand public ». Explicitement idéologique ou politiquement et idéologiquement neutre – dans l'affichage au mieux –, cette famille entend faire comprendre comment marchent l'économie, les entreprises et un monde entré de plain-pied dans la mondialisation. Cette famille ne se résume pas pour autant à la caricature d'une pensée unique ultra-libérale. Elle accueille en son sein des clubs et « *think tanks* » socialement progressistes et critiques. En revanche, ce n'est pas là que l'on trouvera le terreau idéologique d'une nouvelle contestation radicale du libéralisme et du capitalisme moderne. On ne le trouvera d'ailleurs pas davantage dans l'autre famille de clubs que nous avons repérés. Cette deuxième famille, si elle n'est pas hermétique à l'idéologie, se concentre sur l'action concrète, la résolution de problèmes qui « remontent » des adhérents, la production d'outils pratiques... Opérationnelle, efficace, réactive autant qu'offensive, cette famille de clubs regroupe des structures tactiques qui opèrent directement sur le terrain économico-politique, avec tous les moyens dont elles disposent pour y parvenir. Plus fermées, plus techniques et spécialisées que les organisations de l'autre famille, elles donnent à voir une autre forme d'action collective patronale.

Si elles se différencient par bien des aspects, ces deux familles ont en commun leur volonté de regrouper des organisations, des clubs et des « *think tanks* » qui ont toute leur légitimité à intervenir en tant qu'acteurs spécifiques et différents dans le monde des « affaires ». Pour cela, elles prennent leurs distances – elles marquent leurs spécificités et leurs différences – avec le Medef, la CGPME et l'UPA et leurs fédérations. Pour cela encore, elles tissent entre elles des liens qui tendent à se renforcer à mesure que leur rôle est reconnu. Pour cela enfin, elles se font les interfaces privilégiées d'un monde économique traversé par ses valeurs et ses représentations autant qu'exposé à des problèmes concrets, vis-à-vis des décideurs politiques, des universitaires, des organisations représentatives du patronat, et de tout acteur concerné directement ou indirectement par les questions industrielles et économiques – ce qui, *in fine*, renvoie à une ambition sociétale.

Une fois effectuée cette analyse des clubs et « *think tanks* » patronaux comme « espace différencié » (Cousin, Chauvin, 2010, p. 112), nous étions alors en mesure de comprendre plus précisément ce qui anime les logiques d'adhésion et d'influence de ces structures. Partant, l'objectif de cette troisième section était de parvenir à circonscrire ce qui fonde la spécificité de ces organisations dans leurs relations avec les autres acteurs de l'espace patronal, à l'image du Medef, et comment elles définissent leur rôle ou leur fonction au sein de cet espace. Du point de vue des logiques d'adhésion, l'enquête a révélé que, dans la plupart des cas, l'activité et la participation des membres sont décisives au fonctionnement de ces structures. Ainsi, l'organisation régulière de commissions – permanentes ou *ad hoc*, techniques ou généralistes – constitue une caractéristique majeure de la mobilisation des adhérents et de leurs ressources respectives. Il s'agit là d'un moyen de favoriser la cohésion et la solidarité au sein de ces clubs, même si ce n'est pas le seul non plus. Ils ont en effet également recours à des rencontres – plus ou moins formelles et orientées « vers l'extérieur » – telles que les petits déjeuners, dîners, séminaires, colloques, conférences, etc. Si l'on constate bien des formes de cohésion et de solidarité au cœur des relations entre les membres, il était tout aussi indispensable de saisir les relations aux autres acteurs, à travers les pratiques de coopération et d'influence. Pour ce qui est des rapports avec l'un des acteurs majeurs de l'espace patronal, ceux-ci paraissent pour le moins assez variables et plutôt faibles. Certains clubs rencontrent régulièrement tel ou tel responsable au sein du Medef, tandis que d'autres affirment n'entretenir aucune relation avec l'organisation faîtière. Dans tous les cas, tous affichent leur distance et leur autonomie au regard du syndicat patronal. En revanche, si l'on considère les rapports entre les clubs patronaux, il est possible d'identifier des connexions plus nombreuses : les différents animateurs se connaissent entre eux, font partie des mêmes réseaux, participent mutuellement à leurs rencontres ou bien, lorsqu'ils interviennent sur des thématiques voisines, n'hésitent pas à unir momentanément leurs forces afin d'organiser une rencontre d'ampleur. Enfin, c'est surtout vers les décideurs politiques que ces clubs et « *think tanks* » patronaux paraissent concentrer leurs efforts. Ils le font en revendiquant explicitement des pratiques de *lobbying* parmi leurs activités – en privilégiant souvent la discrétion et les rencontres informelles – ou bien davantage sous la forme d'une communication diffuse d'idées favorables au monde de l'entreprise.

Après avoir mis en évidence ces multiples interactions relatives à l'adhésion et à l'influence, il ne restait plus qu'à caractériser le rôle de ces structures patronales atypiques. Celui-ci peut-être qualifié d'*interface spécifique et complémentaire* aux autres acteurs patronaux, dont le Medef. Plusieurs facteurs viennent donner corps à cette hypothèse. D'abord, la taille réduite des clubs leur permet de faire preuve d'une grande réactivité dans leurs réflexions, actions et communications. Ensuite, ils se démarquent de toute autre organisation par leur capacité à produire une expertise et des analyses concrètes et opérationnelles. La troisième spécificité de ces interfaces est de mener des réflexions et défendre des idées que les responsables interviewés jugent assez souvent en décalage – voire « critiques » – vis-à-vis des discours dominants et médiatiques. Ils expliquent alors qu'une telle approche est favorisée par l'absence de mandat au sein de leur structure – à la différence des syndicats patronaux – et également par le fait de revendiquer des analyses indépendantes et neutres. Ces caractéristiques constituent alors les spécificités de ces interfaces assurant la mise en relation des adhérents entre eux, mais aussi de ces derniers avec les autres acteurs de l'espace patronal. L'éclairage porté sur les logiques d'adhésion et d'influence des clubs patronaux pourrait bénéficier de prolongements ultérieurs. Ainsi, en guise de complément, il s'agirait de concentrer les entretiens, non plus sur les représentants officiels de ces structures, mais davantage sur leurs membres et adhérents : quelles sont les raisons subjectives de leur participation ? Quels sens leur attribuent-ils ? Et à quelles pratiques concrètes implique-t-elle d'avoir recours ? Ensuite, si nous avons été en mesure d'identifier la nature des relations entretenues entre ces organismes et leur environnement immédiat, il reste à évaluer l'impact et la portée de leur influence : comment s'y prennent-ils concrètement pour influencer l'orientation de tel ou tel texte législatif ? En prenant comme points de départ ces textes et décisions législatives, est-il possible de remonter jusqu'aux contributions respectives des différents clubs et « *think tanks* » patronaux ? Enfin, nous avons vu que les clubs dont les préoccupations sont clairement orientées vers l'économie et l'entreprise, ont une contribution mani-



feste à la réflexion patronale. Mais la question demeure posée pour les clubs plus généralistes, ceux dit « politiques », qui entretiennent bien souvent des liens très proches avec les partis ou bien encore ceux positionnés plutôt à « gauche » de l'échiquier politique.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

L'existence d'une organisation englobante du monde patronal (le CNPF devenu Medef) appelle la mobilisation d'approches en termes de représentation, de groupe(s) à représenter, d'intérêts ou d'identités collectives. Le renouveau des travaux et des réflexions enregistré ces dernières années sur le patronat s'inscrit dans une certaine continuité qui invite à se déporter de constructions trop homogénéisantes. La diversité des intérêts, le peu d'identités communes entre les différents types qui constituent le monde patronal, incitent à la prudence dans le maniement des catégories construites pour rendre compte du fait représentatif dans le monde du travail (Offerlé, 2006). La question de Jean Bunel demeure (1997) : Qu'y a-t-il de commun entre une entreprise qui compte des milliers de salariés et des dizaines d'établissements et une entreprise individuelle qui compte au plus quelques salariés ?

Notre étude s'était engagée sur la question de l'existence (ou non) d'une rupture dans le passage du CNPF au Medef à la fin des années 1990. La présidence Seillière, inaugurée par de tonitruantes propositions sur « la refondation sociale » de la France, s'est accompagnée de changements internes donnés à voir comme modernisation de la représentation patronale. Quelques pesées de ces changements ont été réalisées depuis ce moment (re)fondeur (Woll, 2006 ; Offerlé, 2007). Elles en ont grandement tempéré la portée, si ce n'est pour souligner le poids des changements économiques et institutionnels qui peuvent l'expliquer. Confirmant les enseignements de la longue durée des organisations patronales, cette adaptation du dispositif représentatif peut être lue comme réaction à de nouveaux chocs extérieurs, la mondialisation en particulier ou l'érosion des formes néo corporatistes propres à la période du fordisme. En ce sens, le passage du CNPF en Medef correspondrait à une adaptation dans l'urgence, il serait le signe d'une fragilité de la représentation patronale et de sa difficulté croissante à assurer, à cette période, la cohésion du monde des entrepreneurs (Woll, 2006, p. 257).

Notre enquête a poursuivi cette interrogation en diversifiant les angles d'entrée dans l'espace de la représentation patronale qui ont fait l'objet des trois parties de ce rapport. La notion d'« espace de représentation » (Coulouarn, 2008 ; Offerlé, 2009) comme celle de « dispositif associatif » (Bunel, 1997) sont apparues suffisamment pertinentes pour que l'on y inscrive sans grande difficulté les différents objets de notre enquête. Les terrains rapportés ici œuvrent au fond à la constitution d'une géographie de cet espace, à rendre compte de son étendue, de sa complexité et des interactions qui le structurent (ou peinent à le structurer). Il nous est apparu que cet espace de représentation patronale était d'abord un espace discontinu, fait de zones denses et d'autres qui le sont beaucoup moins. Plus qu'un « dispositif associatif », l'espace de représentation patronal en contient de plusieurs sortes, reflétant la plus ou moins grande densité évoquée. Par densité, nous entendons ici l'inégale capacité à représenter des formes instituées d'agrégation de pratiques, d'idées, d'intérêts ou d'identités collectives. Parmi ces formes, on peut ranger tel ou tel niveau d'organisation (un syndicat professionnel, une fédération professionnelle, un Medef territorial, le Medef national), mais aussi des modes d'interaction (une négociation nationale, un type de gestion comme le paritarisme) ou de participation (les clubs ou « *think tanks* »). Dans la lignée de Schmitter et Streeck (et au prix de quelques adaptations), nous avons placé cette capacité à représenter, sous le signe d'une double logique de cohésion et d'influence, deux dimensions qui ont été croisées dans la plupart des terrains d'investigation.

La cohésion inclut la logique d'adhésion mais ne s'y résume pas, car le système français de relations professionnelles ne conditionne pas à l'adhésion le fait d'être enrôlé dans la dynamique d'une interaction sociale. Adhérente ou non à une fédération, une entreprise est engagée par la signature de la convention collective de sa branche, tout comme les salariés en acquièrent le bénéfice automatique, qu'ils soient adhérents ou non des organisations syndicales. La recherche des adhésions n'en est pas moins importante pour les organisations patronales, car elle conditionne d'assez près la capacité à produire une cohésion et à régler l'hétérogénéité fondamentale du monde des employeurs.

Les organisations présentent entre elles de larges zones de recoupements : adhésions des entreprises à plusieurs syndicats professionnels, redoublement d'adhésion possible de ceux-ci aux deux organisations faïtières (Medef, CGPME), double présence de grandes fédérations (UIMM, FFB) au sein de ces mêmes regroupements, tout cela dessine un enchevêtrement complexe mais nos enquêtes montrent (après d'autres) que la recherche de l'adhésion n'est pas du tout un objet secondaire de la vie de ces organisations. Plus sourdement, la compétition entre elles ou vis-à-vis de celles qui frappent à la porte de la reconnaissance de représentativité (l'Usgeres, par exemple) est un autre vecteur qui fait de la conquête des adhérents un objet continu d'attention et d'orientation des moyens. La reconnaissance par les adhérents constitue une ressource dans les luttes qui traversent cet espace entre les dispositifs concurrents qui s'y déploient. En ce sens, elle apparaît au fondement de la cohésion recherchée du « monde des entreprises » qui est une condition de l'influence sur le reste de la société.

L'influence s'entend elle aussi de différentes manières. Elle est nécessaire d'abord pour faire pièce à celle des autres acteurs : État et collectivités publiques, syndicats de salariés, soit les deux autres acteurs traditionnels des relations professionnelles. L'histoire révèle à quel point le monde patronal s'est organisé en permanence et en grande partie en réaction aux initiatives de l'État ou à l'essor du mouvement syndical. Mais l'influence est indispensable également à l'établissement et au maintien d'une hégémonie sinon sur l'ensemble du champ social, du moins sur les grandes vérités premières économiques qui fondent l'ordre social, partie de ce que l'on peut encore appeler « l'idéologie dominante » (Bourdieu, Boltanski, 1976) : le marché, la concurrence, la libre entreprise, etc. Ces thèmes ont une historicité propre : sur le long terme, la nécessité du protectionnisme fait partie, au XIX<sup>e</sup> siècle, de ces lieux communs de l'idéologie patronale (Bergeron, 1983 ; Weber, 1991) ; l'idée de rationalisation s'insinue progressivement dans l'entre-deux-guerres (Moutet, 1997 ; Denord, Henry, 2007), tandis que le néolibéralisme fait son chemin avec l'essor de la mondialisation (Boltanski, Chiapello, 1999). Cet effort permanent de mise à jour de la doctrine s'accompagne de mutations langagières dont les permanences ne sont pas exclues.

Cohésion et influence sont en principe les deux faces d'une même pièce : il faut un certain degré de cohésion à un acteur social pour imposer un sens commun à l'air du temps et il faut exercer déjà une certaine influence pour maintenir la cohésion d'un groupe.

Nos différents chapitres ont parcouru ces deux dimensions constitutives de l'action collective patronale, mêlant les usages internes (cohésion) et externes (influence) de ses différentes modalités. Le constat est celui d'un paradoxe déjà maintes fois relevé : il oppose une cohésion très faible et toujours en tension avec une influence dans la société – et surtout dans le système de relations professionnelles – qui ne saurait être tenue pour secondaire. Le « mythe » de l'unité patronale (Bunel, 1997) ne résiste pas à l'examen, pas plus dans l'observation des relations entre les organisations de l'espace patronal que dans la conduite des grandes négociations interprofessionnelles où ce qui se joue en interne est aussi important que ce qui se joue dans l'interaction avec les autres acteurs. La cohésion se construit facilement lorsque le patronat parvient à construire une figure de l'ennemi (Mitterrand et les nationalisations en 1981 ; Jospin et les 35 heures en 1998, par exemple) mais l'évolution du politique depuis lors ne suscite plus guère la perception de tels risques. La puissance du mouvement syndical a constitué jusqu'aux années 1980 une incitation à « faire bloc ». C'est peu dire qu'elle ne constitue plus aujourd'hui un vecteur d'unité patronale. Enfin, l'affaiblissement de l'espace national dans le grand large de la mondialisation a étiré la diversité des entreprises jusqu'à l'extrême. Les entreprises du CAC 40 n'ont certes pas oublié de conserver un regard (et quelques moyens de contrôle) sur le Medef, mais leur devenir n'est pas indexé sur les mêmes paramètres que la plupart des autres entreprises « de France ».

Ces ressorts de cohésion détendus, la réduction de l'hétérogénéité devient une question importante dans la vie des organisations centrales de l'espace patronal et ce, d'autant que la baisse de participation enregistrée aux élections consulaires en décembre 2010 (17,6 % de participation) attire

l'attention sur leur faible reconnaissance par les employeurs<sup>177</sup>, ce que soulignera également notre investigation statistique (chapitre 1). Au fond, et c'est l'hypothèse ressortant de l'étude du vocabulaire, le net élargissement discursif qui s'est emparé du Medef au cours de la dernière décennie peut refléter aussi bien une volonté de conquête de l'hégémonie vis-à-vis de l'État et du politique qu'une fuite en avant vis-à-vis de la représentation des entreprises. Il semble peu probable aujourd'hui que le Medef échappe aux interrogations sur sa propre représentativité.

## MEDEF, CGPME, LA FAIBLESSE DES LIENS FAIBLES

Tous les terrains explorés par l'enquête (ou presque) révèlent cette tendance à l'affaiblissement des capacités de cohésion des organisations faïtières du patronat. L'analyse des rapports entre les entreprises et leurs organisations, comme ceux liant les syndicats et fédérations aux organisations faïtières, souligne la difficulté de faire émerger des liens d'adhésions forts. Si le constat est admis, peut-on pour autant en déduire une faiblesse particulière de la représentation du patronat. Mark Granovetter montra au début des années 1970 la « force des liens faibles » : au sein d'un réseau de connaissances, le faible lien entre les individus ne préjuge pas de l'étendue de l'ensemble et de sa capacité cohésive à un moment donné (Granovetter, 1973). Le monde des « *think tanks* » peut sans doute être appréhendé à l'aune d'une telle approche, mais il n'en va pas de même des organisations patronales (OP) dont la puissance d'agir se mesure à une capacité minimale de mobilisation des représentés dans une action collective.

### Adhésion, cohésion, une participation plutôt faible et déclinante

Le chiffrage du nombre d'adhérents réels des organisations patronales a été délaissé dans nos enquêtes<sup>178</sup> au profit d'une approche en termes de « participation à des structures patronales » telle qu'elle peut être mesurée par l'enquête statistique *Reponse* en 2004-2005. Quand un tiers des responsables d'établissements déclarent ne participer à aucune structure hors de leur entreprise, un autre tiers évoque un ou plusieurs engagements réguliers, les dirigeants restants indiquant une participation occasionnelle (chapitre 1)<sup>179</sup>. Parmi les plus engagés, on relève 9 % des directions qui participent à des conseils d'administration ou de surveillance et 10 % à des « instances paritaires ». Les structures des organisations patronales ne sont malheureusement que peu détaillées dans l'enquête statistique, et pas davantage les formes de participation ou d'adhésion. Les données permettent cependant d'observer des dominantes participatives selon les branches, les régions, le type et la taille des établissements, l'appartenance à une chaîne de valeurs (comme donneur d'ordre ou sous-traitant). La présence syndicale y apparaît comme un phénomène associé à l'engagement patronal, au même titre que la présence d'IRP, l'existence de négociations ou de conflits du travail : les établissements qui se caractérisent par une participation au niveau local ou dans leur fédération sont aussi ceux où on compte des instances élues et/ou des sections syndicales et qui font montre d'une activité de négociation élevée.

L'implication dans les instances patronales semble également témoigner d'une position économique dominante de l'entreprise. L'intensité de l'investissement dans les structures locales (fédérations de

<sup>177</sup> Les élections consulaires de décembre 2010 ont été un véritable désastre pour le Medef. Tandis qu'un sondage réalisé en novembre 2010 (*Opinion Way* pour ACFCI) indiquait que trois quarts des chefs d'entreprise avaient une bonne opinion des chambres de commerce, que 77 % d'entre eux les jugeaient utiles et que 80 % des sondés déclaraient savoir que les élus étaient chefs d'entreprise comme eux, le taux de participation s'est élevé à 17,2 %. La CGPME et le Medef ont été vivement chahutés dans les urnes, en particulier quand ce dernier faisait cavalier seul. Dans les trois collèges TPE de l'industrie, du commerce et des services, les listes concurrentes du CERF (Créateurs d'emplois et de richesses de France) les ont largement devancées. Le CERF est très critique des « notables » de la CGPME et du Medef et n'hésite pas à revendiquer l'appellation de « patrons délaissés ».

<sup>178</sup> Cette question a été évoquée par Michel Offerlé (2009) et fait l'objet d'une approche très documentée dans le rapport de son équipe pour le présent appel d'offre.

<sup>179</sup> Rappelons que l'enquête *Reponse* concerne les établissements de 20 salariés et plus.

branche ou associations locales) va de pair avec une position concurrentielle forte, comme si le poids des contraintes commerciales portait, ou motivait, l'investissement des dirigeants dans les structures patronales locales. Parallèlement, la prégnance de contraintes financières (illustrées par la cotation en bourse ou le fait d'être une filiale) est associée à des comportements d'investissement également important mais dans des structures patronales de nature différente : les clubs d'entrepreneurs ou de DRH. L'analyse statistique met de fait en évidence une différenciation des profils de participation. Le décalage est significatif avec les établissements dont les dirigeants participent à des instances paritaires, qui pour l'essentiel appartiennent à de très grandes entités aux statuts juridiques particuliers (associations, mutuelles,) et intervenant sur des marchés réglementés.

À ce stade, l'engagement patronal apparaît bien comme la réaction à un stimulus venant, soit d'autres acteurs de l'entreprise ou de l'établissement, soit d'une place spécifique dans le tissu économique. L'enquête réalisée sur un Medef territorial (chapitre 2) a laissé en suspens la question syndicale, qui n'apparaissait pas directement, mais a confirmé la place dans l'espace économique comme une donnée significative du degré de participation. Les analyses statistiques sur le panel *Reponse* des établissements interrogés à la fois en 1998 et en 2004, confirment cet état de fait : pour un établissement donné et dans la période récente, la participation patronale ne semble pas correspondre à un engagement réactif des directions d'entreprise face à la création d'une section syndicale. Le lien, significatif au niveau des établissements, entre la structuration de la parole des parties salariées et employeuses, renverrait ainsi davantage à l'histoire des entreprises et de leur branche, au travers de laquelle elles se seraient co-construites dans le temps long (par un effet d'offre locale et / ou professionnelle), qu'à des *stimuli* croisés observés au cours de ces dix ou quinze dernières années.

La raison économique, le réflexe de défense ou de prévention face une présence syndicale récente ou à venir n'écartent pas toutefois la possibilité d'un engagement en valeur, revendiqué par une minorité. Ces employeurs militants ne sauraient pour autant relever des catégories construites pour rendre compte des entreprises (et des entrepreneurs) de mobilisation, qui ont inspiré ces dernières années un grand nombre d'études sur les mouvements sociaux (Fillieule, Pudal, 2010). Les militants patronaux rencontrés au niveau local sont généralement passés par l'école élémentaire de la conscience patronale que semble être le CJD (ou parfois EDC, Entrepreneurs et dirigeants chrétiens). Les « anciens JD » disposent de codes partagés et d'un langage commun par lesquels ils se reconnaissent et parfois se cooptent, notamment à l'échelle des départements. Un phénomène similaire s'observe aux échelons régionaux des fédérations des services récemment créées dont les responsables sont aussi issus de cette matrice (cf. Chapitre 4). On a pu établir ainsi une sorte de parallèle avec le rôle joué pendant longtemps par la JOC et l'ACO au sein de la CFTC puis de la CFDT, celui d'une matrice intellectuelle et morale qui influe sur les représentations des militants de l'organisation. Le parallèle s'arrête à une question d'échelle, car cette influence a été principalement constatée dans certains Medef territoriaux qui ne constituent pas les lieux les plus denses de l'espace de représentation patronale. On ne saurait donc généraliser, sans vérification, cette influence au niveau du Medef national ou même au sein de ses principales fédérations.

Même lorsqu'il affiche des valeurs, l'engagement ne va pas indépendamment d'une logique de services qui reste le lien premier entre l'entreprise et l'organisation professionnelle. Nous avons privilégié dans l'enquête les questions sur les services rendus en matière sociale, mais il ne faut pas négliger pour autant les dimensions économiques qui, pour certains patrons stratèges, leur permettent d'avoir « un coup d'avance » sur la concurrence. Dans certains domaines, le syndicat professionnel, parfois syndicat national dans les métiers pointus (l'exemple des déchets industriels relevé dans le chapitre 2), offre un accès à l'influence sur la réglementation et au moins, si ce n'est en termes d'influence, il permet la connaissance des nouveautés réglementaires qui permettent de s'adapter en amont de la normalisation. L'intérêt est là d'ordre professionnel, il éclaire au passage sur les phénomènes de multi-adhésions qui reflètent parfois tout simplement la multi-activité des entreprises. La ressource « information sur la réglementation sociale » est le cœur de l'activité de services. Elle constitue une sorte de garantie pour les PME trop petites pour être pourvues de service RH, mais

trop grandes pour se dispenser d'une information régulière sur les réglementations sociales. Par là, sans doute, se noue et se renoue le lien structurel entre la présence syndicale (ou celle d'IRP) et la propension à l'adhésion patronale relevé dans l'analyse statistique.

Sur le terrain, la logique *business* paraît croissante, c'est-à-dire que l'adhésion – ou au moins la participation régulière – semble orientée par la possibilité d'opportunités d'affaires avec les autres adhérents ou participants. L'échange de cartes de visite à l'issue d'une réunion de structure n'est pas bien en cour et, pour l'éviter, certaines structures locales préfèrent devancer le risque et organiser elles-mêmes des moments où faire des affaires est légitime. *Business*-rencontres ici, dîner-débat là, les formes peuvent être diverses mais elles renforcent le caractère utilitariste de l'adhésion. Si la référence aux valeurs peut être mise au service de la cohésion, il n'en va pas nécessairement de même de l'évolution *business* qui n'est pas appréciée des patrons « militants » des organisations professionnelles ou interprofessionnelles.

Ces trois dimensions (valeurs, services, *business*) de l'adhésion/participation se retrouvent dans l'espace des clubs et des « *think tanks* » étudiés au chapitre 6. Nombre d'entre eux sont d'abord orientés vers la promotion de principes et d'idées, ce qui, liée à une certaine réactivité que n'ont pas les structures patronales, leur donne parfois un caractère activiste. D'autres, bien sûr, assurent la défense ou la promotion d'intérêts plus étroits, voire corporatistes : les logiques de services ou d'aides au *business* caractérisent ceux qui opèrent sur des segments précis (intervenants en Afrique, par exemple) ou dans tel type d'activité. Mais même ceux-là semblent s'entourer d'un corpus de références qui fait partie intégrante de l'utilité de ces organisations. La plupart se caractérisent ainsi par un « message » tourné vers la justification du libéralisme économique<sup>180</sup>.

Moteurs de l'adhésion ou de la participation, ces trois déterminations de l'engagement ne mobilisent cependant qu'une minorité de chefs d'entreprises. On peut se demander si elles jouent un rôle de cohésion du monde des entrepreneurs ou, au moins, de ceux qui s'y engagent. Si la promotion de valeurs semble bien relever d'une telle logique, l'orientation « services » et plus encore le ressort *business* ne paraissent pas a priori relever de ce rôle cohésif. On peut tout de même suggérer que le service en matière sociale permet de définir un « nous » des chefs d'entreprise par rapport à un « eux » des salariés ou des syndicats, toujours prompts à mobiliser les ressources du droit pour traverser la marche en avant du chef d'entreprise. Le discours dans l'ensemble négatif vis-à-vis des représentants du personnel traduit la perception d'un adversaire ou, au moins, d'une gêne dont il importe de se préserver non seulement en tant qu'entrepreneur mais aussi en tant que groupe encerclé par d'insupportables prescriptions juridiques, bridé par un État trop à l'écoute des syndicats et limité par un personnel souvent soupçonné d'engagements minimalistes dans le travail. La partie *business* participe encore moins aisément de cette production d'un « nous ». C'est pourquoi, sans doute, son développement est plus subi que souhaité par certains tenants du militantisme patronal : cette partie relève davantage de la participation que de l'adhésion et pourrait même s'accompagner d'une baisse de l'engagement, un investissement ponctuel ou occasionnel pouvant suffire à avoir des contacts et des informations. Si elle se distingue d'une logique militante, elle n'en est pas pour autant la contradiction, le regroupement au sein d'une organisation étant dès l'origine pour les employeurs un outil de régulation/organisation de la concurrence.

La comparaison des deux vagues de *Reponse*, entre 1998 et 2004, montre des évolutions contrastées du couple adhésion/participation. Si l'enquête ne révèle pas une chute spectaculaire de participation entre les deux dates, il n'en demeure pas moins une baisse de l'intensité participative due, en partie, aux déformations morphologiques du tissu entrepreneurial. La décrue des effectifs industriels, là où la propension à s'organiser est historiquement plus forte, et la montée des secteurs de service dont les composantes les plus importantes sont les moins organisées (voir par exemple, la branche HCR

<sup>180</sup> Plusieurs auteurs affirment que cet ensemble de clubs a beaucoup contribué à la diffusion au sein du monde patronal, voire dans l'ensemble de la société, des représentations du néo libéralisme depuis les années 1980 (Denord, 2002 ; Offerlé, 2009 ; Schwartz, 2010 ; Surel, 2010).

dans l'enquête) sont pour l'heure les explications les plus vérifiables d'une évolution qui se montre globalement défavorable à l'engagement dans les structures patronales<sup>181</sup>.

On pourrait également émettre l'hypothèse que les situations d'éviction ou d'empêchement des structures syndicales dans les entreprises où la participation patronale est développée soient devenues plus courantes sur la période récente que celles de co-constructions ou d'engagements réactifs.

## **L'adhésion-contrôle, la politique de la présence**

La question de l'adhésion ne se pose pas uniquement pour les entreprises en direction des syndicats ou des structures locales interprofessionnelles. Elle se pose aussi pour les syndicats professionnels, voire même pour les fédérations vis-à-vis des structures confédérales. Tels syndicats professionnels choisissent d'adhérer au Medef, à la CGPME, aux deux ou nulle part. Telle fédération peut décider de ne pas appartenir ou de quitter l'organisation faïtière, comme l'a fait l'ANIA, la puissante fédération des industries agroalimentaires, qui a claqué la porte du Medef en décembre 2009. La règle dominante reste celle de l'appartenance « malgré tout » à la structure englobante, Medef et/ou CGPME. Même si la vie d'un Medef territorial se montre de basse intensité, celui-ci joue un rôle de carrefour pour les syndicats et il offre surtout la possibilité d'un accès à des services spécifiques non remplis par la structure professionnelle (à l'exception bien sûr de l'UIMM et de la FFB).

Au niveau central, la participation des fédérations relève d'une double logique : veiller à ce que la spécificité du domaine professionnel soit bien prise en compte par l'organisation faïtière dans la détermination d'une position engageant le niveau interprofessionnel, s'assurer que les positions prises n'empiètent pas sur l'autonomie de décision et la marge de manœuvre généralement souhaitées au niveau de la branche ou du secteur d'activité. L'analyse des deux domaines de négociation collective (protection sociale complémentaire, formation professionnelle) réalisé dans la deuxième partie de ce rapport apporte quelques éclairages sur cette double logique.

La plongée réalisée dans le domaine de la protection sociale a montré un dispositif interne au Medef assez consistant, visant à la fois à assurer la présence et l'expression d'un grand nombre de fédérations professionnelles tout en maintenant le primat du conseil exécutif dans la définition des positions du Medef. Être présent permet à la fois d'y faire valoir une influence mais aussi d'ajuster ses propres marges de manœuvre tout en préservant les intérêts de son secteur professionnel. On reviendra plus loin sur le rôle joué par les « commissions » dans le travail cohésif interne aux organisations.

En matière de formation professionnelle, l'implication historique de la métallurgie et du bâtiment dans la formation s'est longtemps traduite par une omniprésence de ces deux secteurs (UIMM et FFB) dans les commissions spécialisées du Medef national et au cœur même des groupes négociateurs des accords nationaux professionnels sur la formation. Cette présence permettait de maintenir une certaine cohésion patronale puisque les deux fédérations adhèrent également à la CGPME : ainsi elles assuraient le contrôle des deux organisations faïtières sur un point clé pour elles. Le changement de présidence du Medef en 2005 et la crise qui a frappé l'UIMM en 2007-2008 ont accéléré une certaine décomposition de l'hégémonie exercée par celle-ci dans le domaine de la formation. Dès son élection en effet, Laurence Parisot avait nommé à la tête de la commission formation le président d'un Medef territorial dont la fonction était de faire regagner au Medef un peu d'autonomie sur le dossier « formation » vis-à-vis de l'UIMM. La crise de celle-ci, deux ans plus tard, a accéléré la défaisance du dispositif de contrôle qu'elle avait instauré au fil du temps. D'autres fédérations comme l'Union des industries textiles (UIT) ou celle de la formation professionnelle ont alors fait valoir des voix différentes posant au passage des problèmes de cohésion sur lesquelles nous reviendrons. Participer, assurer la présence ou la veille est assurément un des res-

---

<sup>181</sup> On notera au passage qu'un tel constat vaut aussi pour les syndicats de salariés, pour lesquels le recul des effectifs salariés de l'industrie est un des facteurs explicatifs (parmi bien d'autres) de la désyndicalisation.

sorts de la participation des fédérations à la vie interne du Medef. La réorganisation des commissions après 2005 et celle encore plus récente de 2010 montrent également l'importance des dispositifs internes à l'organisation faîtière pour assurer la cohésion de l'ensemble et maîtriser l'hétérogénéité des positions qu'elle englobe.

## LA COHÉSION DANS LES DIFFÉRENTS POINTS DE L'ESPACE REPRÉSENTATIF

Nous avons souligné les discontinuités de l'espace de représentation patronale. La faible densité représentative d'un Medef territorial fait écho au faible sentiment d'appartenance au Medef national exprimé par les chefs d'entreprises, fussent-ils parfois militants de la cause patronale. Ils se qualifient plus volontiers de représentants de réalités locales que partie d'un ensemble dont le sommet émergerait dans le Medef national. Il existe, d'une certaine manière, un « eux » et un « nous » au sein même des représentations patronales de l'espace : le monde du CAC 40, des politiques, de la grande bourgeoisie, ce n'est pas celui dans lequel se projette la majorité des patrons de PME qui se croisent dans les syndicats professionnels appartenant aux fédérations du Medef, encore moins bien sûr de la CGPME. C'est pourquoi le défi de la cohésion a été ressenti dans l'enquête comme la principale tension traversant la représentation patronale.

### Un discours constituant

Traversé de part en part par les dynamiques centrifuges, l'espace représentatif s'organise tant bien que mal à travers des dispositifs destinés à les contenir. Le chapitre 5 a proposé une analyse originale du répertoire lexical de l'organisation faîtière, considérée sur une trentaine d'années. L'analyse lexicométrique s'est intéressée à la parole officielle telle qu'elle ressort de la saisie des discours lors des assemblées générales du CNPF/Medef, adaptée à l'évolution de la politique de communication de l'organisation faîtière. La place de l'écrit y décline au profit d'une communication d'image, de diaporamas et de spots nimbés de démarche publicitaire. La présidente communique plus qu'elle n'écrit, il n'en ressort pas moins une parole officielle qui est ce que le Medef donne à voir de lui-même et par là, l'analyse du discours reste éminemment indicative de l'évolution de l'organisation.

L'hypothèse d'une rupture dans le passage du CNPF au Medef a connu là sa plus grande mise à l'épreuve. Alors que le « nouveau style » du président et la mobilisation de thématiques plus libérales laissaient attendre une évolution profonde du vocabulaire, l'analyse renvoie au contraire une grande stabilité du vocabulaire majeur. Le cœur de l'architecture lexicométrique résiste à toutes les actualisations de l'air du temps jusqu'à frôler « l'ultra-répétition ». Cette ultra-répétition a une fonction qui est d'asseoir la longue durée de la représentation. Les mots répétés n'attirent plus l'attention, ils pénètrent l'imaginaire et « pensent pour nous ». Ce faisant, ils définissent un registre de lieux communs reproduits comme une évidence et qui joue un rôle de cohésion significatif. Sur ce plan, le passage CNPF/Medef ne montre guère de rupture. On s'interroge dès lors sur le caractère « constituant » de ce discours, sa capacité à cristalliser un système de croyances partagées en tous points de l'espace de représentation. T. Guilbert le définit ainsi : « Un discours constituant est un discours institutionnel qui se fonde par et dans le langage de manière performative dans l'ensemble de la production énonciatrice d'une société tout en se légitimant par le recours à une source sacrée ». Le parallèle est tentant s'agissant de la sphère patronale, l'étude du discours sur une plus longue période (depuis 1945) permettrait davantage d'établir cette fonction cohésive du discours propre à réduire l'effet des forces centrifuges de l'intérêt<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup> Ainsi, cette déclaration du président du CNPF lors de l'assemblée générale de 1995 : « Animer notre représentation sur l'ensemble du territoire : c'est mobiliser mais aussi donner à ceux qui parlent et agissent au nom du patronat une doctrine et un langage communs. »



Mais la stabilité (nécessaire) n'empêche pas des évolutions. Les mêmes mots peuvent être habités par des significations différentes. Ainsi, le couple *nous* et *entreprises*, qui constitue un véritable pivot du discours de l'organisation patronale, connaît un glissement de sens au tournant du CNPF vers le Medef. Le *nous* du CNPF recouvre les patrons en tant que groupe, il s'accompagne de nombreuses références à l'OP elle-même, à ses composantes, ses commissions, les unions qui la composent. Après 1998, la quasi-disparition du vocabulaire organisationnel est frappante. Dans les assemblées générales du CNPF, les lexies *union patronale*, *organisation patronale*, *instances*, *mandats* et *mandataires patronaux* sont sur-employées par rapport à celles du Medef dans lesquelles l'effacement des références organisationnelles est patent. On voit monter dans cette période des lexies mettant en avant les nouveaux équilibres structurels : *président*, *Medef territoriaux*, etc.

Le *nous* du Medef, c'est la France, ce sont les entreprises, non pas les employeurs mais l'unité économique enrôlant au passage les salariés. Le suremploi de la référence à la France à cette période n'est que très peu dû à son apparition dans le sigle de l'organisation patronale<sup>183</sup> et signale un véritable changement de paradigme dans lequel disparaît la référence au groupe social des employeurs pour promouvoir une sorte d'intérêt général de la société dont le slogan, « l'entreprise, c'est la vie », donne un raccourci saisissant.

Il n'est pas nouveau que l'organisation patronale occupe sa place dans « la lutte pour l'hégémonie »<sup>184</sup>. La logique de l'influence, nous l'avons dit, est au principe même de la représentation patronale. Mais comme le montrent certaines citations du rapport, elle était davantage reliée dans le passé à l'impératif de représentativité du groupe des employeurs. L'analyse des discours de la période Medef montre une double référence. Le Medef se veut certes parti de l'entreprise (et non plus des patrons, terme qui a pratiquement disparu de son vocabulaire) mais aussi « parti de la France qui bouge, de la France qui en veut, de la France moderne, de la France ambitieuse, de la France conquérante » (E. A. Seillière au congrès de 2002). Au moment où sa cohésion interne apparaît de plus en plus fragile, ce changement de registre s'apparente autant à une fuite en avant qu'à un ressourcement représentatif.

## Le travail en commissions, une pratique cohésive dans l'espace patronal ?

Le travail en commissions, dont plusieurs chapitres ont souligné la fréquence et la place particulière dans l'espace patronal, semble répondre à la nécessité d'unifier les intérêts en présence. C'est un rôle classique des commissions dans toutes sortes d'organisations, celui de permettre l'élaboration de compromis, d'assurer la participation au dessin d'une orientation. Pourtant, et contrairement aux commissions internes des organisations syndicales par exemple, les commissions patronales n'ont pas nécessairement vocation à la préparation de la décision. Le discours qui y est produit ne s'impose pas en cascade aux autres strates de l'organisation, il relève plus de la recherche d'une cohésion que de l'élaboration d'une position. Si l'un des objectifs n'en reste pas moins de produire des normes qui étayeront les positions défendues par la représentation patronale dans ces interactions avec les autres acteurs sociaux, le produit du travail en commissions est d'abord à usage interne. Cette dimension fait partie intégrante du fonctionnement des organisations à visée représentative mais, là où elle paraît secondaire par rapport à la production de normes d'orientation – dans les organisations syndicales –, elle se révèle première dans l'univers patronal.

---

<sup>183</sup> La lexie « Mouvement des entreprises de France » n'arrive que 23 fois sur les 777 occurrences de « France ».

<sup>184</sup> Voir ce rappel venant de l'assemblée générale de 1987 : « Nous avons donc une fonction d'entraînement et d'éclaireur. Cela exige de nous que nous soyons dans certains domaines et notamment celui des idées, en avance sur nos troupes pour les "tirer" tout en veillant bien à ne pas être trop loin devant car nous ne serions pas suivis. Il y a aussi la mission de conciliation dont nous avons déjà parlé. Il est enfin une autre mission que je qualifierai de culturelle. Les entreprises ne peuvent être comprises et développées sans référence à leur place et leur légitimité dans la société civile. Nous sommes porteurs d'un projet de société fondé sur les idées de liberté, de responsabilité et d'échange. Il faut que ces valeurs qui fondent la dynamique des entreprises imprègnent en profondeur la société et enrichissent la culture. Cela exige une présence et une politique de communication cohérente et persévérante auprès des *leaders* et des prescripteurs d'opinion, des milieux d'éducation et de l'opinion publique en général. »

Cette dimension est particulièrement visible pour les « *think tanks* » où le travail en commissions apparaît comme un des rares points communs à tous les clubs. Ce mode de fonctionnement vaut moins pour objectiver un discours que pour la production d'une communauté patronale, pour créer du collectif (chapitre 6). L'objet de la commission est ici de renforcer le lien entre les adhérents. Ce travail en commissions constitue alors un fondement de la logique d'adhésion, laissant à l'arrière-plan ses effets sur les règles pratiques, les discours ou les valeurs défendues par le club. Ce rôle, propre aux « *think tanks* », ne peut pas se retrouver à l'identique au sein des organisations patronales classiques. Au sein du CNPF/Medef, les commissions sont d'abord les lieux où se réalise la catalyse d'intérêts patronaux localisés, spécialisés et donc non convergents a priori. La fonction de la commission est de hiérarchiser les prises de parole mais aussi les composantes de l'espace interne à l'organisation. L'observation du fonctionnement des différentes instances faïtières (commissions, services dédiés, instances des fédérations, etc.) intervenant dans un domaine spécifique (la formation professionnelle, la protection sociale) a permis de voir comment s'agencent les différentes strates engagées dans l'action collective patronale.

La commission « protection sociale » au sein du Medef est aussi importante pour sa capacité à produire une parole collective que pour définir le contenu de celle-ci (chapitre 3). Elle apparaît comme un lieu d'interaction entre des porteurs d'intérêts sectoriels ou localisés. À travers le débat, se vérifient les accords et désaccords, chacun s'assure qu'aucune décision ne soit contraire aux intérêts particuliers qu'il représente. Des jeux subtils s'y déroulent, chaque participant cherchant à en retirer davantage pour la structure qu'il représente qu'il n'y apporte, à empêcher les empiètements des instances faïtières sur l'autonomie de son champ sectoriel.

Participer aux commissions, pour un responsable de fédération patronale – ou de Medef territorial dans le cas de la formation professionnelle – permet également le contact avec d'autres, les *alter ego*, responsables des mêmes sujets au service d'autres intérêts. La participation est une source d'information sur les pratiques et les stratégies et elle constitue à ce titre une ressource. On retrouve ces mêmes dimensions – source d'information et lieu de rencontres – comme ressort de la participation aux syndicats professionnels (chapitre 2) et à la prise de mandats dans les Medef locaux ou régionaux. Engagements dans les structures locales et professionnelles vont souvent de pair et définissent, selon qu'ils sont occasionnels ou réguliers, deux des modes de participation patronale identifiés dans l'investigation statistique (chapitre 1). Et ils sont spécifiques des PME indépendantes de l'industrie ou de la construction, précisément celles rencontrées en Moselle. Dans le champ de la formation professionnelle, à l'opposé, la commission « éducation » n'a longtemps été que le lieu d'une concertation formelle permettant à l'UIMM, qui la présidait, de « mener le bal », car elle était à la fois en position d'expert et de « lobbyeur »<sup>185</sup> (chapitre 4). Cette position a assuré la défense des intérêts de l'UIMM et sa position hégémonique dans l'élaboration de la stratégie patronale en matière de formation. Depuis les changements de 2005, déjà évoqués, la nouvelle commission aux attributions élargies (marché du travail, emploi, formation) a retrouvé un fonctionnement proche de celui observé pour la protection sociale.

Cette recherche de recomposition des commissions et même, plus généralement, la réflexion autour de l'ensemble des structures de l'organisation faïtière, semblent bien se traduire par des modalités renouvelées de recherche de cohésion dans la production de la parole patronale. Il s'agit là d'un « travail politique » (Woll, 2006) qui constitue l'organisation patronale elle-même, assure la cohésion entre les différentes formes associatives qui la composent. Ces changements sont le signe des insuffisances ressenties dans le processus de représentation.

---

<sup>185</sup> Selon les mots mêmes de Dominique de Calan.

## UNITÉ ET HÉTÉROGÉNÉITÉ, UNE TENSION RÉCURRENTÉ

L'hétérogénéité est au principe même de la représentation patronale. Le rôle des OP est d'abord de la refléter sous peine de voir se développer des organisations concurrentes, voire adversaires. Ainsi, la CGPME conteste le Medef, les deux, ensemble, contestent l'UPA et les trois ferment la porte aux organisations dites « hors champ » qui revendiquent une représentativité spécifique : l'Usgeres pour l'économie sociale, l'UNAPL pour les professions libérales, la FNSEA pour l'agriculture<sup>186</sup>. Réfléter la diversité pour élargir la base représentative, l'organiser et si possible la réduire, cette tension est celle de tous les organes représentatifs. La tâche est particulièrement difficile pour les entreprises, puisque le principe de concurrence (c'est-à-dire de compétition) fait partie des croyances essentielles sur lesquelles se fondent les regroupements.

Les différents chantiers de l'enquête se sont attachés à discerner les ressorts de cette unité toujours à construire, à observer les dispositifs mis en place pour contourner ou dépasser l'hétérogénéité fondamentale. On en parcourra rapidement ici les principaux aspects rencontrés dans la recherche, d'abord ce qui constitue les ressorts possibles de cette production d'unité puis les modalités pratiques de sa mise en œuvre.

### **L'intervention publique, un agent efficace de l'unité patronale... mais aussi de ses fractures**

Les circonstances et les moments historiques jouent un rôle essentiel dans la production de l'unité patronale. Elle est facilitée par la manifestation de principes adverses propres à susciter des loyautés de la part des représentés vis-à-vis de leurs représentants présumés. Nous les avons évoqués au début de cette conclusion : le mouvement ouvrier, les initiatives de l'État ont été historiquement les facteurs les plus efficaces de ce rassemblement<sup>187</sup>. Le positionnement « contre » ou « en réaction à » a toujours été considéré comme un ciment de l'action collective et de la production de l'unité patronale.

Si le syndicalisme des salariés continue de jouer ce rôle au niveau de l'entreprise ou du territoire, la menace qu'il représente n'est plus aussi unificatrice au niveau national. Les négociations observées dans la seconde partie de ce rapport ont même montré une occasion où les syndicats de salariés ont été pris comme arbitres (ou *go-between*) des divergences traversant la scène patronale. L'épisode au cours duquel des rencontres bilatérales pendant les suspensions de séances entre, d'une part, les syndicats et le Medef et, d'autre part, les syndicats et la CGPME ont permis de dégager les termes d'un accommodement entre les deux organisations patronales en matière de formation professionnelle est une anecdote à la fois et doublement illustrative : d'une part, de l'ampleur des divisions qui peuvent traverser l'espace patronal et, d'autre part, des effets paradoxaux de la posture de « partenariat social ».

L'analyse lexicométrique (chapitre 5) a également montré la fixation de la figure de l'adversaire sur l'État et les collectivités publiques en général. La rhétorique du « moins d'État » et la critique de l'omniprésence de celui-ci – tant dans le domaine économique que social – structurent encore plus fortement le discours patronal depuis la transformation du CNPF en Medef. Cette volonté de construire l'unité de l'organisation contre l'État fut patente lors de l'épisode de l'opposition aux 35 heures, mais elle se manifeste encore aujourd'hui dans les négociations rapportées dans l'enquête. L'omni-présidence de Nicolas Sarkozy a rencontré des sympathies idéologiques manifestes au sein du patronat, mais la conduite de l'État dans les grands dossiers sociaux de la période

---

<sup>186</sup> On pourrait y ajouter le CERF (créateurs d'emplois et de richesses en France) qui revendique la primauté dans la représentation des TPE.

<sup>187</sup> On peut noter que la mise en danger de la Nation n'apparaît pas comme un facteur unificateur de la représentation patronale à l'inverse du syndicalisme des salariés.

récente a inspiré des réactions de défense qui ont été jusqu'à embarquer les syndicats de salariés dans une posture commune contre l'ingérence publique.

L'État est sans nul doute le premier principe d'adversité aujourd'hui producteur d'unité, même si le discours n'est pas toujours dépourvu d'ambiguïté<sup>188</sup>. Les domaines de régulation paritaire comme la protection sociale ou la formation offrent des exemples éclairants de l'utilisation de ce refus de l'intervention publique comme ressort de l'unité. La « mobilisation unitaire » va même au-delà des organisations patronales, puisqu'elle embarque les organisations syndicales, ainsi enrôlées sous la bannière des « partenaires sociaux » dont il s'agit de préserver l'autonomie de régulation de leurs sphères. La volonté de préserver (ou fabriquer) un paritarisme « pur », hors de toute intrusion de l'État, anime notamment les responsables du domaine de la protection sociale complémentaire mais elle a été jusqu'à la mise en agenda d'une délibération sociale puis d'une négociation sur la modernisation du paritarisme qui, en faisant le tri, vise à préserver une sphère autonome de négociation vis-à-vis de l'État. L'activation de ce ressort a aussi été très efficace lors de la négociation de l'accord interprofessionnel sur la formation de janvier 2009 : il a permis de fédérer l'unité du Medef, de contrôler les tentatives d'autonomie de la CGPME et de parvenir à un accord unanime avec les organisations syndicales. Il y a sans doute là moins affaire de principe que d'opportunité, le patronat estimant pouvoir garder la maîtrise d'un tel paritarisme, ses capacités à fédérer son camp sur les grandes questions qu'il recouvre (protection sociale, formation) étant supérieures, on y reviendra, à celles du camp d'en face.

Ce principe tiers (le rejet ou, pour le moins, le positionnement par rapport à l'intervention publique) se retrouve dans de nombreuses configurations de « *think tanks* », en particulier ceux qui sont tournés vers le *lobbying* (parlementaire ou autre), ou même parmi ceux qui interviennent sur des sujets d'actualité.

Si l'intervention publique peut être mobilisée comme agent unificateur, ses modes d'intervention peuvent néanmoins jouer dans le sens inverse d'une accentuation de l'hétérogénéité des positions patronales. Ce même facteur qui pousse à l'unité peut, en d'autres circonstances, être à la source de revendications d'autonomie entre les organisations patronales ou au sein d'une même organisation de la part des fédérations ou des structures territoriales. Ceci est apparu de façon très sensible dans le domaine de la formation professionnelle au sein duquel les différents modes d'intervention des pouvoirs publics ont montré de multiples effets contradictoires. Au niveau national, la volonté de l'État de réformer le système de formation professionnelle continue au moment où le Medef était affaibli par une crise interne, a encouragé dans un premier temps<sup>189</sup> la CGPME et, dans une moindre mesure, l'UPA à avancer leurs propositions afin de conforter leur propre identité face au Medef. De même, le souhait formulé par l'administration d'une plus grande association des organisations relevant du « hors champ » aux dispositifs de formation a aiguisé les tensions. Ces trois organisations, dont la représentativité est récusée par les trois organisations « officielles », ont été plutôt incitées à réclamer, avec pour l'instant un succès limité, leurs places en tant qu'organisations représentatives dans la négociation. Enfin, ces tensions entre organisations patronales au niveau interprofessionnel ont été exacerbées par les projets gouvernementaux de refonte des critères de représentativité des organisations patronales, à l'instar des transformations portées par la loi sur la représentativité des organisations syndicales d'août 2008.

L'intervention publique a également des incidences au sein des organisations patronales qui n'encouragent pas toutes un réflexe de défense unitaire. Ainsi, l'essor de la dimension régionale, non seulement en matière de formation mais aussi dans de nombreux domaines économiques et

<sup>188</sup> Ainsi, la loi du 20 août 2008 qui a vu le gouvernement ajouter un module « 35 heures » très opposé aux conceptions syndicales au cœur d'un dispositif réformant la représentativité qui avait fait l'objet d'un accord entre la CGT et la CFDT d'un côté, le Medef et la CGPME de l'autre. Désapprouvant la forme, les deux organisations patronales avaient peine à masquer leur adhésion au dispositif de temps de travail ainsi imposé.

<sup>189</sup> Même si, dans un second temps, comme nous venons de le voir, l'intensité de l'intervention des pouvoirs publics au cours de la négociation a soudé les rangs des « partenaires sociaux ».

sociaux, a des effets de redéploiement sur les Medef territoriaux et au sein des fédérations. À l'intérieur même des branches professionnelles, les fédérations patronales doivent surmonter la contradiction, particulièrement prégnante en matière de formation professionnelle, entre la nécessité de renforcer leurs structures régionales et, en même temps, de garder le contrôle sur les pratiques développées en région. Elles doivent donc tout à la fois construire des interlocuteurs ayant une certaine densité face aux instances politiques et administratives régionales compétentes mais, dans le même temps, diminuer l'hétérogénéité des pratiques qui se développent lors de la déclinaison ou de l'adaptation régionales des principes qui sous-tendent la politique nationale.

Plus généralement, dans ce domaine, la région est aujourd'hui le périmètre où se développent les affirmations identitaires des branches professionnelles confrontées à la croissance des politiques contractuelles négociées avec les conseils régionaux ou les administrations déconcentrées. Dans les différentes instances de concertation, la défense des intérêts de la profession prime le plus souvent sur la défense des positions de l'organisation interprofessionnelle et l'analyse du réseau d'acteurs sur la formation professionnelle en Poitou-Charentes tend à montrer les difficultés d'un Medef régional. Dans cette région, et en dehors des lieux comme la Copire où il occupe une position hégémonique, le responsable du Medef régional peine à fédérer les structures participant à l'action collective patronale contre la politique menée par la région.

### **La performance limitée des dispositifs internes de cohésion**

Si les principes d'adversité se montrent insuffisants à fédérer l'hétérogénéité patronale, cela contraint les organisations composant l'espace de représentation à devoir stimuler par elles-mêmes la production de l'unité. Le chapitre 2 a montré la difficulté d'un Medef territorial à constituer par lui-même les arènes délibératives et les modalités de mobilisation des membres propres à stimuler des sentiments d'appartenance et l'action collective patronale. L'examen du fonctionnement des structures faïtières à l'occasion des grandes négociations interprofessionnelles a montré le rôle que peuvent jouer certains dispositifs organisationnels, comme le travail en commissions, dans la phase d'élaboration de positions ou dans un moment de confrontation à l'extérieur. La production de lignes directrices est une innovation qui vise à concilier cohérence et respect de l'autonomie professionnelle ou locale. La notion de subsidiarité est parfois évoquée pour tenter de cerner la partie incombant respectivement à l'organisme central, à ses fédérations et à ses déclinaisons territoriales. Mais l'opérationnalité de ce principe (qui reste rare) repose sur un accord préalable pour définir le « bon niveau » de résolution des problèmes, ce qui est loin d'être acquis dans de nombreux domaines.

Au niveau professionnel, des mécanismes de production unitaire peuvent jouer à la fois autour d'une négociation collective à cette échelle (branche, secteur) ou face à une politique publique sectorielle. L'exemple donné dans le chapitre 3 de la négociation d'un régime professionnel de frais de soins de santé dans la branche des « hôtels, cafés, restaurants » montre que cette négociation a permis, en effet, de souder une branche éclatée entre plusieurs organisations professionnelles mais que cette unité n'a pu voir le jour que sous la pression du « contrat d'avenir » signé avec l'État après la baisse du taux de TVA accordée aux restaurateurs. Là encore, une combinaison de négociations (difficiles) avec les syndicats de salariés et de l'intervention publique ont permis de produire une unité (relative) au sein d'un secteur marqué non seulement par de grandes divisions mais par un taux de participation des chefs d'entreprise particulièrement faible (chapitre 1).

D'autres modalités cohésives traversent l'espace patronal, comme l'exercice des mandats qui occupe une partie importante de la vie des structures et suscite une grande attention des différents niveaux des organisations. L'allocation des mandats, leur suivi, occupe une grande partie de l'activité des permanents des structures professionnelles ou interprofessionnelles locales (Coulouarn, 2008). Leur nombre, il est vrai, est impressionnant : pour un seul département comme la Moselle, il existe 800 mandats de représentation, tenus par environ cinq cents mandataires (chapitre 2). Dans le seul domaine de la formation (chapitre 4), on compte près de deux cents mandataires occupant deux cent

cinquante sièges de représentation dans une région comme Poitou-Charentes. Toutefois, cette multiplicité des mandats ne favorise pas la fonction représentative du mandataire. Dans les Medef territoriaux, le mandatement semble reposer essentiellement sur la confiance et sur la production de recommandations résultant d'échanges clairsemés dans le temps entre les porteurs de mandats et les responsables des structures territoriales. Le contrôle et la volonté de produire une parole unifiée est apparemment plus forte de la part du coordonnateur emploi-formation du Medef en Poitou-Charentes, qui estime que son rôle est d'équiper les mandataires sur les questions emploi et formation. En dehors de quelques mandats précis et qui traduisent, à un moment donné, une priorité de la structure, la logique des mandats ne produit que peu d'effet réducteur de l'hétérogénéité.

À la question de l'intérêt des multiples lieux impliqués par les mandats, la plupart des responsables évoquent la présence des autres acteurs et l'impossibilité d'une pratique de la « chaise vide ». Une bonne part de cette présence semble donc orientée par la crainte de l'influence institutionnelle des autres acteurs de la relation sociale, la limitant ainsi à un rôle de veille. Mais il faut sans doute moduler l'appréciation : il y a mandat et mandat, dont il conviendrait de construire une typologie car tous ne répondent pas à une même définition. Sans même parler des Chambres de commerce et d'industrie qui, pour le Medef comme pour la CGPME, ont une importance stratégique, il est des mandats qui peuvent contribuer à générer une certaine unité de représentation.

\*\*\*

Le parcours de l'espace de représentation patronale révèle bien les discontinuités de la capacité à représenter et les déséquilibres induits au sein de cet ensemble par les transformations de l'activité économique et les nouveaux équilibres institutionnels. Si l'UIMM se remet lentement de la crise qui l'a affectée en 2007 et si elle se réinsère pas-à-pas dans le dispositif d'ensemble du Medef, ce ne sera plus dans la position hégémonique qu'elle a tenue jusque-là et qui a si puissamment marqué l'ensemble du patronat. Ce qui est vrai au sommet l'est moins dans les territoires. Au niveau local, la métallurgie reste la plaque tournante de l'activité patronale, son dispositif de services reste la référence et souvent le cœur de celui du Medef territorial. Son poids parmi les élus aux CCI, même ébranlé par les élections récentes, en fait la référence lorsqu'il s'agit de négocier ou d'assurer la concertation au niveau local.

L'importance croissante des régions dans la production des politiques publiques est un nouveau défi pour les organisations patronales. Le renforcement des CCI au niveau régional joue dans le même sens, tout comme l'importance croissante de la contractualisation à ce niveau. Notre enquête a montré les tensions présentes ou en germe dans les attributions des différentes strates du Medef. Les Medef régionaux sont de plus en plus sollicités, ils se trouvent « entre deux chaises », celle des Medef territoriaux (départementaux) dont ils peinent à être un point de coordination, celle du Medef national qui en ferait volontiers ses « préfets » en région. Le défi est identique pour les fédérations professionnelles : pour certaines, la région avait déjà une consistance interne dans l'édifice fédéral (comme la FFB) ; pour l'UIMM en revanche, la structure de base est calée sur le lieu de la convention collective, donc très souvent le niveau départemental. Pour de petites fédérations, peu constituées en syndicats professionnels dans les départements, la région peut s'imposer comme un niveau pertinent de proximité au détriment des Medef territoriaux qui trouvent aujourd'hui dans les adhérents isolés une base et une ressource de cotisations. Les occasions à venir de nouvelles tensions ne manquent pas, qui s'ajouteront à celles déjà existantes.

Quant à notre question de départ sur la rupture ou la continuité du passage du CNPF au Medef, le bilan s'avère contrasté. Les changements impulsés avec la modification du sigle en 1998 étaient des projets qui reposaient depuis longtemps dans la couveuse des réformes structurelles sans cesse remises. Leur éclosion fut purement contingente, inscrite dans la démission du président Gandois et la crise des relations avec le pouvoir politique de l'époque. Les évolutions rappelées ici, amplifiées après l'arrivée de Laurence Parisot à la présidence, ne sont ni mineures, ni cosmétiques. Ont-elles résolu ou avancé dans la voie d'une réponse au défi de la représentativité qui se pose au Medef ? La réponse est moins sûre. La résistance à l'engagement des chefs d'entreprise semble loin d'avoir été

entamée et, lorsqu'ils s'engagent, ils peinent toujours à se reconnaître dans la figure de l'organisation faïtière. La cohésion est plus que jamais entamée par les concurrences internes et externes qui ont tôt fait de desserrer les liens parfois construits dans les négociations avec autrui. Face à ses difficultés, l'évolution du discours montre moins une rupture avec le vieux fond de l'idéologie entrepreneuriale qu'une fuite en avant dans des généralités peu à même de nourrir un lien de représentation.

Comment d'un point de vue médiatique ne pas souligner l'opposition avec les organisations syndicales de salariés qui, dans les faits, n'apparaissent bien souvent pas plus divisées que leurs homologues patronales, mais peinent à se présenter sous un jour unifié ? Cette « magie » de l'unité patronale ne tient-elle qu'à l'orientation de la politique gouvernementale cette dernière décennie ? Elle lui a permis, il est vrai, de contribuer efficacement à l'agenda social et économique et s'est accompagnée de substantielles avancées, qui ont certainement facilité le maintien de la cohésion du groupe. Pourtant, cette apparence d'unité est sans doute, comme le montre l'analyse des *thinks tanks*, une caractéristique plus générale des organisations patronales. Aux côtés des déjà nombreuses structures consulaires ou paritaires, la myriade de clubs de réflexion et d'action est permise par les ressources économiques dont disposent les entreprises. Et, loin de la multiplicité des syndicats de salariés qui est souvent présentée comme un facteur de division de leurs intérêts, celle des organisations patronales apparaît davantage comme une multiplication des capacités d'action que comme une division des intérêts. Si elle assure une division, c'est du travail de représentation des entreprises, dont l'efficacité cumulée en matière d'*influence* concourt (en retour) au maintien de leur *cohésion*.

L'influence, malgré tout, dans le débat public, ne saurait en être minimisée. Si ce n'est directement, le discours patronal se montre performatif sur le politique. Il suffit de lire l'ouvrage *Besoin d'air*, paru en 2007, et l'avancée de nombre de règlementations qu'il préconisait depuis cette date pour mesurer à quel point le patronat reste un vecteur d'influence significatif dans la société : la rupture conventionnelle, la décentralisation de la négociation et la possibilité de déroger, notamment sur le temps de travail, la sanctuarisation des niveaux de cotisations patronales, tout y figure. Et jusqu'à l'inscription dans la constitution de l'obligation de l'équilibre budgétaire ! Si l'espace de représentation patronale montre volontiers les discontinuités et les failles qui le traversent, il n'en reste pas moins un môle idéologique et un inspirateur pratique de première importance dans une société en perte de projet collectif.

## BIBLIOGRAPHIE

### *Bibliographie générale*

ABALLEA F., BEVORT A., GADEA C., LALLEMENT M., TRANCART D., 2003, « Réseaux et innovations organisationnelles : une approche par les relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 95.

AMOSSE T., WOLFF L., 2009, « Que représentent les syndicats en entreprise ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 69, septembre.

AMOSSE T., JACOD O., 2008, « salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L., *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes REPONSE 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005*, La Découverte, Paris.

BERGERON L., 1983, « Permanences et renouvellement du patronat », in Yves LEQUIN (dir.), *Histoire des Français XIXe-XXe siècles*, Librairie Armand Colin, 2 volumes, Paris.

BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BOURDIEU P., BOLTANSKI L., 1976, « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 2, n°2-3, juin.

BUNEL J., 1996, « Les dilemmes de l'action patronale », *La Revue de l'Ires*, n° 20, pp. 5-34.

- BUNEL J., 1997, « Représentation patronale et représentativité des organisations patronales », *Travail et emploi*, n° 70.
- COULOUARN T., 2008, *Au nom des patrons. L'espace de représentation patronale en France*, Thèse pour le doctorat en science politique, Université de Paris I, Paris.
- DENORD F., HENRY O., 2007, « La "modernisation" avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) », *Sociétés contemporaines*, n° 4,.
- DUCLOS L., MERIAUX O., 2001, « La "refondation sociale" : entre émancipation contractuelle et procéduralisation », *La lettre du GIP-MIS*, n° 8, mars.
- DUDOUET F.-X., GREMONT E., 2010, *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*, Lignes de repères, Paris.
- FILLEULE O., PUDAL B., 2010, « Sociologie du militantisme. Problématisations et déplacements des méthodes d'enquête », in AGRICOLIANSKI E., FILLEULE O., SOMMIER I. (dir), *Penser les mouvements sociaux*, La Découverte, Paris.
- FRABOULET D., 2007, Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950, Presse universitaire du Septentrion, Lille.
- GRANOVETTER M., 1973, « The Strength of Weak Ties », *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, n°6, May.
- GUILBERT T., 2008, *Le discours idéologique ou la Force de l'évidence*, L'Harmattan, Paris.
- HARRIS A., DE SEDOUY A., 1977, *Les patrons*, Le Seuil, Paris.
- JOBERT A., 2003, « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95.
- KOLBOOM I., 1984, « Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19ème et 20ème siècle », *Mots*, n°9.
- KOLBOOM I., 1986, *La revanche des patrons. Le patronat français face au Front populaire*, Flammarion, Paris.
- LATOURNERIE G., 1996, *La chronologie du patronat français*, Cirnov, Paris.
- MARIN B., 1988, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, n° 4.
- MAINGUENEAU D., COSSUTA F., 1995, « L'analyse des discours constitutants », *Langages*, n° 117.
- MOTS, 1985, numéro spécial « Le nous politique », n° 10, Presses de la FNSP.
- MOUTET A., 1997, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Editions de l'EHESS, Paris.
- OFFERLE M., 2006, « Associations-syndicats, mêmes concepts, même combat? », in TARTAKOWSKI D. (dir.), *Associations et syndicats*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- OFFERLE M., 2007, « Les organisations patronales », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 937.
- OFFERLE M., 2009, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte.
- PETIT H., THEVENOT N., 2006, (dir.) *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, Paris.
- PERRAUDIN C., REBERIOUX A., PETIT H., THEVENOT N., VALENTIN J., 2008, « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », in AMOSSE T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, Paris.
- PICART C., 2006, « La place des groupes dans le tissu productif : d'une croissance extensive à une croissance intensive », in PETIT H., THEVENOT N. (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, Paris.
- REYNAUD J.D., 1989, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Collection U-sociologie, Paris.
- SAGLIO J., 1986, « Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France, 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27.
- SAGLIO J., 1991, « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 47.
- TALLARD M., 2004, *Action publique et régulation de branche de la relation salariale*, L'harmattan, collection Logiques politiques, Paris.
- TOURNIER M., 1998, « Des mots en liberté », in *Mélanges Maurice Tournier*, ENS Éditions, Paris,
- STREEK W., 1991, « Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action ? », in CZADA R., WINDHOFF-HERITIER (eds), *Political Choice: Institutions, Rules and the Limits of Rationality*, Campus Verlag, Frankfurt, pp. 161-198.



VERNUS P., 2002, *Les organisations patronales. Une approche locale XIX<sup>ème</sup> XX<sup>ème</sup> siècle*, CNRS, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, Lyon.

WEBER H., 1986, *Le parti des patrons: le CNPF 1946-1990*, Seuil, Paris.

WOLL C., 2006, « La réforme du Medef : chroniques des difficultés de l'action collective patronale », *Revue française de sciences politiques*, vol. 56, n°2, pp. 255-279.

### **Bibliographie sur la protection sociale**

APROBERTS L., DANIEL C., REHFELDT U., REYNAUD E., VINCENT C., 1997, « Formes et dynamiques de la régulation paritaire », *La Revue de l'Ires*, n° spécial *Le paritarisme. Institutions et acteurs*, n° 24, printemps-été.

CATRICE-LOREY A., 1997, « La Sécurité sociale en France, institution anti-paritaire ? Un regard historique long terme », *La Revue de l'Ires*, n° spécial *Le paritarisme. Institutions et acteurs*, n° 24, printemps-été.

DANIEL C., TUCHSZIRER C., 1999, *L'État face aux chômeurs. L'indemnisation du chômage de 1884 à nos jours*, Flammarion, Paris.

DUFOUR C., HEGE A., 2001, *L'internationalisation des négociations dans la métallurgie*, Rapport à la Dares, Ires, Noisy-le-Grand.

DUMONS B., POLLET G., 1993, « politiques de vieillesse et rationalisation dans l'entreprise : la gestion des vieux travailleurs en France au début du siècle », *Sociologie du travail*, juillet-septembre, n° 3.

FRIOT B., 1994, « Aux origines interprofessionnelles des régimes de retraite complémentaires français : la naissance de l'AGIRC », *La Revue de l'Ires*, n°15.

HAMON C., NABOULET A., 2010, « Protection sociale complémentaire professionnelle et négociation collective : caractéristiques et tendances sur la période récente », in *Bilans et rapports. La négociation collective en 2009*, ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique, Dares, Paris.

HATZFELD H., 1971, *Du paupérisme à la Sécurité sociale 1850-1940*, Armand Colin, Paris.

KERLEAU M., 2009, « La protection sociale d'entreprise : enjeu des politiques de rémunération des firmes », Séminaire TEmPS, 26/03, Ronéo.

POLLET G., RENARD D., 1995, « Genèses et usages de l'idée paritaire dans le système français de protection sociale (fin XIX<sup>e</sup>-milieu XX<sup>e</sup> siècle) », *Revue française de science politique*, vol. 45, n° 4.

POLLET G., RENARD D., 1997, « La paritarisme et la protection sociale. Origines et enjeux d'une forme institutionnelle », *La Revue de l'Ires*, n° spécial *Le paritarisme. Institutions et acteurs*, n° 24, printemps-été.

### **Bibliographie sur la formation professionnelle**

BERTHET T. (dir.), 1999, *Les Régions et la formation professionnelle*, LGDJ, Paris.

BESUCCO N., TALLARD M., LOZIER F., 1998, *Politique contractuelle de formation et négociation collective de branche*, La documentation Française, Paris.

BROCHIER D., LECOUTRE M., 2000, « La mobilisation des branches professionnelles dans la mise en œuvre des politiques publiques. Le cas des engagements de développement de la formation », *La revue de l'Ires*, n° 32.

CASELLA P., FREYSSINET J., 1999, « Les acteurs économiques et sociaux face aux nouvelles responsabilités des Régions en matière de formation professionnelle », *document Ires*, Noisy-le-Grand.

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

CCPRAFPC (Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue), 2000, *Évaluation des politiques régionales de formation professionnelle 1997-1999*, La Documentation française, Paris.

D'IRIBARNE A., LEMAITRE A., 1987, *La place des partenaires sociaux dans la formation professionnelle en France*, CEDEFOP, Paris.

DELORS J., 1976/1991, « Genèse d'une loi et stratégie de changement », *Connexions* n°17, repris dans *Formation Emploi*, n° 34.

- DUBAR C., 1999, « De la « deuxième chance » au co-investissement : brève histoire de la promotion sociale (1959-1993) », in DUBAR C., GADEA C. (Eds), *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion, Collection Sociologie, Villeneuve-d'Ascq (Nord).
- DUCLOS L., MERIAUX O., 1998, « Le paritarisme, un fragment néo-corporatiste », in AUVERGNON P., MARTIN P., ROZENBLATT P., TALLARD M., *L'État à l'épreuve du social*, Éditions Syllepse, Paris.
- FILLON F., 2004, « L'esprit d'une réforme », *Droit Social*, Le nouveau droit de la formation, n° 5, mai.
- FREYSSINET J., 2010, *Négocier l'emploi, 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Editions Liaisons, Paris.
- GEHIN J.P., 2002, « Les politiques régionales de formation : renforcement ou inflexion du modèle français de formation professionnelle ? », in BERNIER C., JOBERT A., RAINBIRD H., SAGLIO J., *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, L'Harmattan, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- GEHIN J.P., 2009, « Les politiques de formation professionnelle en région : un processus lent et complexe de construction de l'action publique régionale », *Recherche-en-education.net*, n° 7.
- GUILLOUX P., 1996, *Le congé individuel de formation, genèse et évolution d'un droit (1966-1996)*, l'Harmattan, Paris.
- GUILLOUX P., 2000, « Dix ans de négociation sur la formation professionnelle continue, 1991-1999 », in *La négociation collective en 1999*, tome III, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Éditions Législatives, Paris.
- JOBERT A., 1998, « Un nouvel espace de régulation collective : la formation en région », in BOURQUE R., BERNIER C. (dir.), *Regards croisés sur la formation professionnelle et les relations professionnelles en Europe et au Québec*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, n° 29.
- JOBERT A., 2000, « Les acteurs locaux face à la formation professionnelle », in TALLARD M., THERET B., URI D., *Innovations institutionnelles et territoires*, L'Harmattan, Collection Logiques politiques, Paris.
- LICHTENBERGER Y., 1994, *La décentralisation de la formation professionnelle : transfert de compétence et innovation*, Céreq, coll. Études, n°64.
- LICHTENBERGER Y., MERLE V., 2001, « Formation et éducation tout au long de la vie, 1971-2001 : deux réformes, un même défi », *Formation emploi*, n° 76, décembre.
- LUTTRINGER J.M., 1994, « La formation professionnelle : nouveaux chantiers », *Droit Social*, n° 2, février.
- LUTTRINGER J.M., 2004, « Formation professionnelle tout au long de la vie et négociation collective », *Droit Social*, Le nouveau droit de la formation, n° 5.
- 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., 1999, « À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue », *Droit social*, juillet-août.
- MAGGI-GERMAIN N., 2004, « La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », *Droit Social*, Le nouveau droit de la formation, n° 5, mai.
- MERIAUX O., 1996, « Les théories de l'échange politique à l'épreuve du système français de formation professionnelle », in BOURQUE R., MORIN M.L., SAGLIO J., VALLEE G., *Les transformations des relations professionnelles, Etudes françaises et québécoises*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française, Paris.
- MERIAUX O., 1997, « Vers un nouveau modèle de paritarisme dans la gestion des fonds de la formation professionnelle ? », *La Revue de l'Ires*, n° spécial, Le paritarisme, institutions et acteurs, printemps-été.
- MERIAUX O., 1999, *L'action publique partagée, formes et dynamiques institutionnelles de la régulation politique du régime français de formation professionnelle continue*, Thèse pour le doctorat en science politique, Université de Grenoble II, IEP.
- MERIAUX O., VERDIER E., 2009, « Gouvernance territoriale et émergence d'une politique du rapport salarial », *Espaces et Sociétés*, n° 1-2.
- MERLE V., 2004, « Un accord historique ? », *Droit Social*, Le nouveau droit de la formation, n° 5, mai.
- NALLET J.F., 1991, « Le droit de la formation, une construction juridique fondatrice », *Formation Emploi*, n°34.
- SENAT, 2007, *Rapport d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle*, mission présidée par Jean-Claude CARLE, 4 juillet.
- TALLARD M., 2005, « La formation professionnelle tout au long de la vie », *Regards sur l'actualité*, La documentation française, mars.

- TANGUY L., 1998, « Du système éducatif à l'emploi, la formation, un bien universel? », *Cahiers français*, Le système éducatif, n°285, mars-avril.
- TANGUY L., 1999, « Les chantiers de la formation permanente (1945-1971), Introduction », *Sociétés Contemporaines*, n°35.
- VERDIER É., BROCHIER D. (eds), 1997, *Les aides publiques à la formation continue dans les entreprises : quelles modalités d'évaluation*, Marseille, Céreq, Collection Documents, n° 124.
- VERDIER E., 2000, « Analyse sociétale et changement institutionnel, le cas de l'éducation et de la formation professionnelle », in TALLARD M., THERET B., URI D. (Eds), *Innovations institutionnelles et territoires*, L'Harmattan, collection Logiques Politiques, Paris.
- VERDIER E., 2002, « Offre régionale de formation professionnelle et configurations d'acteurs, vers l'émergence d'une régulation conjointe », in TIMOTEO J., VERNIERES M. (eds), *Dynamiques du local, dix ans de recherche sur l'approche localisée de la relation formation emploi*, documents Céreq, n° 167, septembre, série séminaires.
- VINCENT C., 1997, « De l'accord de juillet 1970 à la loi de 1971 : l'échec d'un paritarisme négocié dans la formation professionnelle continue », *La Revue de l'Ires*, n° spécial, Le paritarisme, institutions et acteurs, printemps-été.
- VINCENT C., 2002, « Les acteurs syndicaux et patronaux face à la régionalisation de la formation professionnelle : une difficile articulation entre politiques de branches et politiques territoriales », in BERNIER C., JOBERT A., RAINBIRD H., SAGLIO J., *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, L'Harmattan, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

### **Bibliographie sur les think tanks**

- CADIOU S., 2006, « Savoirs et action publique : un mariage de raison ? L'expertise en chantier », *Horizons Stratégiques*, La Documentation française, n° 1, juillet.
- CHARPIER F., 2009, « Groupe Bilderberg, Siècle et clubs anticomunistes : les discrets lieux de pouvoir de l'élite patronale », in COLLOMBAT B., SERVENAY D. (dir.), *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours. Le vrai visage du capitalisme français*, La Découverte, Paris.
- CONFAVREUX J., LINDGAARD J., 2007, « L'hémisphère droit. Comment la droite est devenue intelligente », *Mouvements*, vol. 52, n° 4.
- COUSIN B., CHAUVIN S., 2010, « La dimension symbolique du capital social : les grands cercles et Rotary club de Milan », *Sociétés contemporaines*, vol. 77, n° 1.
- DENORD F., 2002, « Le prophète, le pèlerin et le missionnaire. La circulation internationale du néo-libéralisme et ses acteurs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 145, n° 5.
- DIXON K., 1998, *Les évangélistes du marché. Les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, Raisons d'Agir, Paris.
- DURAND M., JORRY H., 2007, « Les groupes d'intérêt, vecteurs d'information sur l'Europe », *Horizons stratégiques*, n° 6, octobre.
- FAUPIN A., 2003, « La pensée au service de l'action : les *think tanks* américains », *Revue internationale et stratégique*, n° 52.
- FUGIER A.-M., 2004, « « Le Siècle » (1944-2004). Un exemple de sociabilité des élites », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 81, Janvier-mars.
- GANGLOFF S., 2003, « La Turquie aux portes de l'Europe : constitution de réseaux et stratégie d'influence », *La revue internationale et stratégique*, n° 52.
- GABEL M., LASSERRE R., 2006, « L'expertise économique et le conseil politique à l'épreuve du changement », *Regards sur l'économie allemande* [en ligne], 78, document 2, mis en ligne le 01 octobre 2008. URL : <http://rea.revue.org/index746.html>
- GUERRIEN B., 2007, *L'illusion économique*, Omniscience, Sophia-Antipolis.
- LEBARON F., 2000, *La croyance économique. Les économistes entre science et politique*, Seuil, Paris.
- MEDVETZ T., 2009, « Les *think tanks* aux États-Unis », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 176-177.
- MICHEL H., LAURENS S., 2009, « Figures patronales », *Savoir agir*, décembre, n° 10.
- MOOG P.-E., 2008, *Les groupes de réflexion et d'influence en Europe*, L'Expansion.

- SCHWARTZ A., 2010, « Les *think tanks* et la consolidation d'une vision économique du social », *Informations sociales*, n° 157.
- SUREL Y., 2010, « Le poids des organisations internationales dans les réformes des politiques sociales », *Informations sociales*, vol. 157, n° 1.
- VILKAS C., 2009, « Des pairs aux experts : l'émergence d'un « nouveau management » de la recherche scientifique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n° 1.
- WAGNER A.-C., 2007, *Les classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte.

DERNIERS NUMEROS PARUS :  
(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 69** *Le RSA : une monographie parisienne*  
SAMIA BENABDELMOUMEN, BERNARD GOMEL, ABDEL MABROUKI DOMINIQUE MÉDA, VIRGINIE THÉVENOT  
janvier 2012
- N° 68** *Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?*  
NICOLAS CASTEL, NOÉLIE DELAHAIE, HÉLOÏSE PETIT  
décembre 2011
- N° 67** *Les aides publiques aux hôtels-cafés-restaurants et leurs interactions : une évaluation sur micro-données d'entreprises*  
MATTHIEU BUNEL, YANNICK L'HORTY  
décembre 2011
- N° 66** *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif d'enquête COI*  
ALEX ALBER  
novembre 2011
- N° 65** *Parcours professionnels, ruptures et transitions. Inégalités face aux événements de santé*  
ARMELLE TESTENOIRE, DANIELE TRANCART  
septembre 2011
- N° 64** *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail. Actes du colloque de décembre 2009*  
CORINNE GAUDART, JEANNE THEBAULT  
mai 2011
- N° 63** *Travailler avec un cancer. Regards croisés sur les dispositifs d'aménagement des conditions de travail et sur les ressources mobilisées pour tenir ensemble travail et santé*  
CHRISTINE LE CLAINCHE, KARINE CHASSAING, NOËLLE LASNE, ANNE-MARIE WASER  
mars 2011
- N° 62** *Les agents de l'État, des travailleurs comme les autres ? Une exploration de l'enquête Changements organisationnels et informatisation 2006*  
DANIELE GUILLEMOT, AURELIE PEYRIN  
février 2011
- N° 61** *Pratiques de prévention des risques professionnels*  
THOMAS AMOSSE, SYLVIE CELERIER, ANNE FRETTEL  
janvier 2011
- N° 60** *Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation*  
THOMAS AMOSSE, DANIELE GUILLEMOT, FREDERIC MOATTY, JEREMIE ROSANVALLON  
novembre 2010
- N° 59** *Les systèmes d'information sur les retraites en Europe et aux États-Unis*  
NAJAT EL MEKKAOU DE FREITAS, BERANGERE LEGENDRE, BENEDICTE KUKLA  
octobre 2010