

# collectif

MOUVEMENT SYNDICAL ET DYNAMIQUE SOCIALE



Grand entretien  
**CAISSE D'EPARGNE**  
UNE ACTION  
QUI RAPPORTE

**Reconstruction ou décomposition syndicale :  
le débat...**

N° 18 • 30 F • HIVER  
janvier 1993 • TRIMESTRIEL

Le numéro : 30 francs  
 Edité par l'association "Collectif"  
 Trimestriel  
 Directeur de publication : Léon Dion

## ABONNEMENTS

Tarif normal : 120 francs  
 Tarif de soutien : 200 francs  
 Tarif réduit : 80 francs (bas revenus, smicards, chômeurs, étudiants)  
 Tarif de diffusion : 220 francs (envoi de deux exemplaires)  
 Chèques à l'ordre de Collectif, adresser à Collectif BP 74, 75960 Paris Cedex 20  
 Imprimeur : Rotographie 2, rue Richard Lenoir. 93100 Montreuil  
 Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trim. 1993  
 Commission paritaire n° 69252.  
 Diffusé par Dif' Pop  
 Tél : (1) 45.32.06.23.

## COMITE DE REDACTION ET CORRESPONDANTS

Patrick Akhimoff  
 Michel Angot  
 Jean-Pierre Anselme  
 Danielle Banneix  
 Louis-Marie Barnier  
 Laurent Batsch  
 Henri Benoît  
 Jean Boquet  
 Dominique Boury  
 Henri Célié  
 Isabelle Chauvenet  
 Philippe Cornelis  
 Marie Costas  
 Jeanne Couderc  
 Pierre Cours-Saliés  
 Claude Debons  
 Michel Demars  
 Léon Dion  
 Marcel Donati  
 Alain Filou  
 Didier Gelot  
 Jean-Claude Genet  
 Dominique Guibert  
 Jean-Luc Heller  
 Charles Huard  
 Annette Jobert  
 Dominique Jussienne  
 Jean-Pierre Lemaire  
 Robert Linhart  
 Daniel Lisembard  
 Jean-Michel Longchal  
 Jean-Pierre Martin  
 Bruno Négroni  
 Pierre-Yves Rébérioux  
 Daniel Richter  
 Danielle Riva  
 Chantal Rogerat  
 Serge Roux  
 René Seibel  
 Serge Seninsky  
 Jean-Philippe Sennac  
 Jacky Toublet  
 Marie-Françoise Vabre  
 Yorgos Vlandas  
 Serge Volkoff  
 Philippe Zarifian

## ENQUETE AU CŒUR

- 1 Les nocturnes de Valéo, par la section CFDT de Valéo
- 2 Le travail de nuit des femmes : des accords dérogatoires particuliers, par Louis-Marie Barnier
- 3 Témoignages sur les 4x10

## GRAND ENTRETIEN

- 4 Les écureuils en action face à la restructuration des caisses d'épargne  
*Entretien avec Jean-Paul Halgand, délégué syndical national de la fédération des banques CFDT, branche Caisse d'épargne, propos recueillis par Patrick Akhimoff*

## PARLONS- EN

- 11 Banques : du licenciement comme «nouveau gisement de profits», Danièle Riva
- 16 Thomson Malakoff : la naissance d'un syndicat. Jean Chambrun et Gérard Guilvard

## CHIFFRES, DONNEES

- 13 Au miroir des élections. Pierre Cours-Saliés

## ARGUMENTS

- 18 Reconstruction ou décomposition. Pierre Cours-Saliés
- 19 Les paradoxes de la "centrale unique" et le pluralisme syndical... Jean Ferrette
- 20 Unité, unification, confédéralisation. Raymond Vacheron
- 21 Unir, construire. Jean-François Perraud
- 23 Ex-FEN, d'une crise faire du neuf. Propos recueillis par Pierre-Yves Rebérioux.
- 23 Travaux pratiques : Quelle fédération. François Castaing

## SANS FRONTIERES

- 26 Salvador, un syndicalisme de résistance. propos recueillis par Natacha, collaboratrice à la revue Volcan
- 34 Le temps de travail vu d'ailleurs. Articles extraits de Labor notes (USA) et Solidariteit (Pays-Bas)

## 29 LU ET A LIRE...

## 32 VU ET A VOIR

## 33 COURRIER DES LECTEURS

**COLLECTIF vit grâce à ses lecteurs. L'acheter c'est bien, S'ABONNER C'EST MIEUX...**

**Et c'est surtout indispensable pour l'équilibre de la revue.**

**N'attendez pas, tout de suite à votre chéquier.**

*(Voir bulletin d'abonnement page 15)*

## LES NOCTURNES DE VALEO

**Contre les 3x8 et le travail de nuit, les salariés de Valéo de L'Isle d'Abeau dans l'Isère (900 salariés, qui fabriquent des démarreurs de voiture) ont débrayé quatre fois au mois de mai dernier. Face à un front syndical CFDT/CGT/FO et à un personnel résolu, la direction a cédé... pour quelques mois.**

**D**epuis la fermeture de Paris-Rhône à Lyon, les ouvriers de l'usine transférée à L'Isle d'Abeau connaissent les heures supplémentaires à gogo (souvent obligatoires), le travail précaire (100 CDD actuellement) et rien que des équipes alternantes en matin soir pour les productifs. C'est, paraît-il, la rançon du succès remporté par Valéo sur ses concurrents!

Au CE de mai, la direction présente un projet de nouvel horaire pour un secteur d'environ 32 personnes et annonce l'ouverture de négociations sur ce sujet. Il s'agit pour elle d'allonger la durée d'utilisation des machines dans un secteur présenté comme un goulot d'étranglement. Le projet consiste à organiser le travail sur 6 jours, du dimanche soir à 19h (ce qui est illégal) au samedi soir 21h, sans heures supplémentaires, avec 4 équipes d'hommes et de femmes qui se relaieraient jour et nuit selon un cycle de 4 semaines. Les jours et les nuits de travail sont de 8 heures (10 heures la nuit du dimanche au lundi). L'horaire moyen est de 36h 30 sur le mois. Chaque équipe travaille, dans le mois, un samedi matin et un samedi après-midi. Le troisième week-end, elle finit le samedi matin à 5h pour reprendre le dimanche soir à 19h. Il y a un seul week-end vraiment complet dans le mois, correspondant à une longue période de repos du jeudi matin 5h au mercredi après-midi 13h.

Le projet est présenté comme devant se faire avec des volontaires.

Immédiatement une effervescence générale et largement spontanée se manifeste parmi le personnel productif.

Les salariés se sentent tous concernés, ne faisant absolument pas confiance aux arguments mis en avant par la direction concernant essai et volontariat. Ils disent haut et fort qu'un essai se fait toujours pour préparer du définitif, qu'on commence toujours par un secteur pour généraliser ensuite, et qu'on fabrique chaque jour des «volontaires» forcés par le jeu des mutations, des menaces de licenciements et des pressions sur les précaires.

Les salariés vivent ce projet comme la menace de généralisation du travail de nuit, généralisation très redoutée par tout le personnel, et notamment les femmes, depuis ces derniers mois. Hommes et femmes ayant l'expérience d'une équipe du matin qui débute à 5h et qui les oblige à se lever entre 3 et 4h, craignent la fatigue et les inconvénients du travail de nuit et de l'alternance proposée pour la vie familiale.

Dans cette situation d'effervescence, CFDT, CGT et FO, qui s'étaient déjà rassemblés à l'occasion d'une pétition contre le travail de nuit des femmes, décident d'appeler ensemble à un premier débrayage d'information qui sera suivi de trois autres au fur et à mesure de la négociation. L'objectif fixé par les trois sections syndicales et les grévistes est d'obtenir le retrait du projet de la direction, même à l'essai et avec des «volontaires», sur la base du refus de l'alternance et du refus du travail de nuit des femmes.

Après trois débrayages suivis par les 3/4 du personnel productif, la direction de Valéo recule et retire son projet à L'Isle d'Abeau... mais le maintient à Limoges!

### Une direction tenace

Deux mois après, à une dizaine de jours de la fermeture prévue pour les congés d'été, la direction relance un accord identique, expurgé seulement des horaires illégaux du dimanche. L'accord, signé cette fois-ci par FO et la CGC, est appliqué à la rentrée. Les 12 «volontaires» du départ, dont la moitié de femmes, sont tous des anciens CDD embauchés ferme à cette occasion.

La direction a évidemment prétendu travailler à la défense de l'emploi et à la réduction du temps de travail... Pourtant, ses arguments ne tiennent pas la route. L'effectif du secteur où se pratiquent les 4x8 a diminué de 13 personnes ces deux derniers mois, malgré et après l'arrivée des nouveaux embauchés en 4x8. A Limoges où le même horaire en 4x8 avait été appliqué auparavant, un plan d'une cinquantaine de licenciements vient d'être annoncé.

A L'Isle d'Abeau même, les mesures de chômage technique, annoncées pour les mois à venir, devront faire «bon» (!) ménage avec l'horaire en 4x8 sur lequel la direction refuse de revenir. Il faut encore savoir qu'un autre accord prévoyant l'introduction de femmes «volontaires» dans l'équipe de nuit fixe, a été signé cet automne à l'usine Valéo d'Etape par un syndicat indépendant.

En touchant massivement le personnel de production des trois équipes, ce mouvement contre le travail de nuit en mai dernier a été une première dans l'usine restructurée de L'Isle d'Abeau où Valéo multiplie, depuis trois ans, ses efforts pour obtenir une adhésion «à la japonaise» de son personnel. Il est significatif de la résistance de la base ouvrière à la dégradation de ses conditions de travail et de vie. Mais il en aurait fallu beaucoup plus pour gagner sur ce terrain du travail de nuit où tant d'autres acteurs sont impliqués.

**Section CFDT de Valéo**



# Le travail de nuit des femmes, des accords dérogatoires particuliers.

*D'après une étude<sup>1</sup> réalisée à partir des accords sur le travail de nuit des femmes transmis au Ministère du Travail et d'une enquête sur le terrain, l'exemple de Valéo semble être représentatif de ce qui se passe en ce moment dans nombre d'entreprises de la métallurgie.*

**E**n théorie en droit du travail, des accords de branche ou d'entreprise ne peuvent qu'être plus favorables au salarié, par exemple pour les indemnités de licenciement, les majorations de nuit, etc. Sinon c'est la mesure (convention collective ou code du travail) plus favorable qui s'applique. Mais depuis 1982, dans quelques domaines, des conventions collectives ou des accords d'entreprise peuvent être défavorables pour le salarié. C'est le cas notamment pour l'annualisation du calcul des horaires ou la répartition des augmentations de salaire.

Parmi ces dérogation, le travail de nuit des femmes occupe une place à part: il est le seul à être tenu à une double dérogation, à la fois grâce à un accord de branche, conclu par les partenaires sociaux, étendu par le gouvernement et un accord d'entreprise. Actuellement, ce n'est que dans la métallurgie que ces conditions sont remplies. Dans l'agro-alimentaire, le gouvernement n'a pas trouvé «l'intérêt national» ni «les circonstances particulièrement graves» justifiant cette extension des accords. Ce qui n'empêche pas le Ministère du Travail de recenser une vingtaine d'accords sur le travail de nuit des femmes en dehors de la métallurgie. Mais dans la métallurgie, c'est bien le gouvernement qui a autorisé cette dérogation.

### **L'opposition impossible**

Normalement, les syndicats majoritaires peuvent s'opposer à un accord

d'entreprise dérogatoire, en faisant opposition dans les 8 jours, avec un avis motivé. Cette procédure est particulièrement lourde pour défendre un droit légitime, celui défini par le Code du Travail. Comme à Valéo c'est souvent la bataille précédant la discussion d'un tel accord qui seule peut permettre concrètement de s'y opposer. Pourtant, même une telle procédure ne s'applique plus au travail de nuit des femmes: la Cour de Cassation vient en effet de décider que, puisque l'accord de la métallurgie l'autorise, les accords d'entreprises qui mettent en oeuvre un tel travail ne sont pas dérogatoires, et même les syndicats majoritaires ne peuvent s'y opposer. Sur la centaine d'accords recensés au Ministère, la plupart sont signés par un seul syndicat, donc souvent minoritaire, plus la CGC... Ainsi sur un sujet d'une telle importance, les syndicats paraissent encore moins bien armés que sur l'aménagement du temps de travail pour s'y opposer.

### **Un effet sur l'emploi des femmes**

D'après l'étude réalisée, les accords n'amènent pas d'effet général sur l'emploi: la mise en place des équipes de nuit est souvent suivie de licenciements, puisque'il y a eu gain de productivité. Mais la participation aux équipes de nuit rétablit une certaine «égalité dans les licenciements» entre hommes et femmes: l'impossibilité du travail de nuit n'apparaît plus comme l'argument de licenciement... Pour autant, il n'y a pas plus

d'accès des femmes au travail qualifié: les femmes travaillant de nuit font le même travail, tout aussi peu qualifié, que de jour. Quand à la nouvelle contrainte apportée par le travail de nuit, elle apparaît faible, puisque les femmes travaillaient souvent auparavant en 2x8. Mais ce sont bien sûr les femmes ne pouvant répondre aux exigences de ces horaires qui sont licenciées.

### **Le volontariat, une notion complexe et ambiguë.**

La grande majorité des accords prévoit le volontariat pour les femmes, ce qui les distingue des hommes. Mais quand le maintien ou l'obtention d'un emploi en dépend, comme à Valéo, peut-on encore parler de volontariat? De même pour les motivations salariales, pour des ouvrières payées en général au SMIC... En fait, un des critères d'appréciation sur la validité du volontariat paraît être la possibilité inscrite dans les accords de retour aux horaires de jour. Ceci pourtant est relativisé puisque dans nombre de cas, l'embauche sur ces postes de nuit s'est faite avec des emplois précaires!

Ainsi la réalité sociale prend peu à peu le pas sur l'évolution du Droit du travail.

**Louis-Marie Barnier** 

1. J. Bué, D. Doux-Rossi, étude sur le travail de nuit des femmes dans l'industrie, à paraître.



## Peugeot, la chaîne et les «4x10»

« Quand je suis du matin, je me réveille à 4 heures moins dix. 40 minutes pour la toilette, le petit déjeuner, m'habiller, je sors vers 4 heures et demie. 10 minutes à pied pour arriver au ramassage des cars qui nous emmènent à la gare Saint-Lazare, où on arrive vers 5 heures. Le train est à 5h21, et nous met à Poissy vers 6 heures moins cinq. Pour le retour l'après-midi, c'est moins précis, la direction n'a pas mis en place de dispositif spécial, tout dépend du R.E.R., et il n'y a pas de R.E.R. direct entre Poissy et Saint-Lazare. Le travail se termine à 16h29, ça nous fait rentrer vers 6 heures et quart... ».

« Le dimanche soir, c'est toujours la même question des enfants : papa, quelle équipe tu fais demain ? Quand je suis du soir, j'essaie de leur téléphoner, vers 8 heures. Et puis j'essaie de me lever le matin pour discuter un peu avec eux, mais je suis dans un état épouvantable,

pour un oui pour un non je vais me mettre en colère, je préfère parfois ne pas me lever ».

« Quand je suis du soir, je rentre à 4 heures du matin, je mange un fruit ou un dessert, je regarde la télé ou je lis un peu, mais je ne me couche pas tout de suite, parce que j'ai dormi un quart d'heure, pendant le trajet : il y a une cassure au niveau du sommeil ».

« J'ai fait une enquête, pour la commission immigration de la CGT : le taux de ceux qui prennent des médicaments, parmi les 4x10, dépasse les 69%. D'ailleurs il n'y a qu'à voir dans les vestiaires le nombre de boîtes de médicaments qui traînent par terre ».

« Après minuit, il y a une décomposition du visage humain. Même entre collègues on se dit : tu as le nez qui gonfle, les joues,...c'est pour rigoler

mais au fond de nous-mêmes on ne rigole pas. »

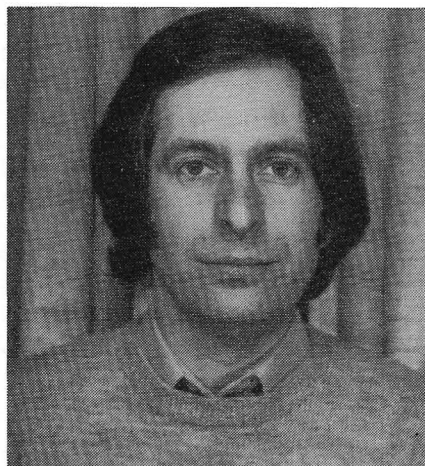
*Ces quelques commentaires sur le 4x10 à Peugeot-Poissy sont extraits d'une émission diffusée début décembre sur France-Culture, dans la série Les Voix du Silence, d'Antoine Spire. L'émission dure 45 minutes; s'y côtoyaient des ouvriers de Peugeot et des chercheurs (en ergonomie et en économie). L'ensemble est vraiment édifiant, à tel point que Collectif a décidé d'en garder une cassette. N'hésitez pas à nous en demander une copie si cela vous intéresse.*

## LES ECUREUILS EN ACTION

### face à la restructuration des Caisses d'épargne

*Grand entretien avec Jean-Paul Halgand,  
délégué syndical national CFDT  
de la branche Caisses d'épargne  
(Fédération des Banques)*

**Jean-Paul Halgand est depuis 1968 salarié des Caisses d'épargne. Militant puis responsable de la CFDT, il a été de tous les conflits qui ont marqué les relations de travail dans cette célèbre institution financière. Face ces dernières années à plusieurs projets de restructuration des Caisses il nous explique dans cette entretien comment et sur quelles orientations a été conduit le mouvement de mobilisation du personnel qui a permis la signature d'un accord national garantissant les mêmes droits à tous les salariés.**



*Collectif : Dans les représentations sociales et même syndicales, les travailleurs des caisses d'épargne sont souvent associés à l'image d'une "aristocratie" bénéficiant de multiples avantages, à commencer par un haut niveau de salaires. Or vous êtes confrontés depuis maintenant plusieurs années à un processus de restructuration que vous avez cherché syndicalement à maîtriser. Est-ce qu'en faisant l'histoire de cette restructuration et de votre intervention on ne peut pas en même temps faire le point sur cette image qui vous colle à la peau ?*

**Jean-Paul Halgand :** Le réseau était composé jusqu'à ces dernières années d'environ 400 caisses, chacune ayant son autonomie de gestion, son conseil d'administration, ses patrons. Il y a eu une première étape visant en quelques

années à une restructuration du réseau, par fusion et absorption, qui a ramené le nombre de caisses à environ 180. Puis en juin 1990, une assemblée générale patronale regroupant l'ensemble des caisses a opté pour une nouvelle configuration du réseau des caisses d'épargne sur la base de moins de 50 caisses, au motif qu'il fallait répondre aux nouvelles exigences de la concurrence et notamment celles induites par l'échéance européenne de 1993.

*Avant d'aller plus loin, peux-tu préciser le statut juridique des caisses d'épargne ? Qui en sont les propriétaires puisque tu parles d'une instance patronale ?*

J-P. H : En droit, les caisses appartiennent à la nation, et l'instance patronale est le centre national des caisses d'épargne et de prévoyance (CNCEP) que nous syndicalistes, nous appelons communément chambre patronale. C'est un GIE (groupement d'intérêt économique) qui a vocation à représenter les intérêts des caisses d'épargne. Tous les ans il y a une assemblée générale qui regroupe les représentants des conseils d'administration des caisses lesquels élisent leurs délégués à un conseil de surveillance auquel siègent également des représentants de la Caisse des Dépôts et Consignations, un commissaire du gouvernement, plusieurs parlementaires maintenant,

et deux représentants du personnel qui appartiennent tous les deux au syndicat unifié du personnel des caisses. Ce conseil a pour objet et pour prérogatives de fixer les grandes orientations du réseau en termes d'approche de la clientèle, de politique commerciale, etc...

C'est donc ce conseil qui a décidé de ramener le nombre de caisses à moins de 50. Le seul petit problème auquel ces gens-là ont été confrontés s'est trouvé être d'ordre juridique. Ils avaient besoin de l'aval de chaque conseil local. Prenons un exemple : dans un département où il y avait cinq caisses et où l'objectif prévu était de parvenir à une seule caisse il était nécessaire d'obtenir l'accord des cinq conseils d'orientation et de surveillance pour que la fusion se fasse.

### ***De qui sont composés ces conseils ?***

J-P. H : Avant 1983, date de la démocratisation des caisses, ces conseils étaient composés de notables qui se cooptaient entre eux. Conformément à leurs engagements, les députés socialistes ont voté une réforme qui a rendu tripartite la représentation à ces conseils. Les représentants des épargnants y sont majoritaires et à leurs côtés siègent des représentants des collectivités locales et des élus du personnel.

### ***D'où viennent les élus des épargnants et du personnel ?***

J-P. H : Les associations de défense des épargnants présentent des listes, ces associations sont très souvent des cache-sexes d'organisations politiques, et l'élection se passe au niveau de conseils consultatifs qui ont un droit de regard sur le fonctionnement de plusieurs agences.

### ***Tu veux dire que tous ceux qui possèdent un livret votent dans ce type de conseil ?***

J-P. H : Non, c'est par tirage au sort ! Les "tirés" élisent les conseils consultatifs et ces derniers élisent ensuite leurs représentants au conseil d'orien-

tation et de surveillance. Quand aux représentants du personnel, ils sont élus sur listes syndicales.

### ***Les conseils ont donc tous donné leur aval à la restructuration ?***

J-P. H : Non, le CNCEP a senti qu'il allait au-devant de résistances. C'est alors qu'une deuxième réforme législative est venue en 1991 proposant un dispositif pour dépasser les blocages locaux. Le CNCEP avait désormais la faculté de réunir une assemblée de toutes les caisses et de faire adopter la fusion à la majorité simple.

### ***Quels étaient les intérêts en jeu ?***

J-P. H : Dans chaque caisse, il y avait des intérêts notabilistes de pouvoir, lesquels se mêlaient avec l'enjeu du contrôle politique, notamment du point de vue des subventions. Le tout

était couronné par les intérêts individuels de certains responsables. On avait à faire essentiellement à des enjeux patronaux et politiques par rapport auxquels le personnel était peu concerné.

Ainsi, fort du soutien législatif qu'il avait reçu, le CNCEP a travaillé sur son plan de restructuration-fusion pour aboutir finalement à l'objectif d'un regroupement limitant le nombre des caisses à 30. Aujourd'hui, il y a encore 32 caisses, car par rapport au schéma adopté il y a trois caisses en Ile de France au lieu de deux, et il doit faire face, par ailleurs, à l'existence d'une caisse "Astérix" qui joue les camps retranchés<sup>1</sup>. Voilà dans quel environnement on se situait au deuxième semestre 90, sachant qu'une telle restructuration avait pour objet de réaliser également des économies d'échelles.

## **« La chambre patronale s'est fait tirer l'oreille plusieurs fois »**

### ***C'est à dire des réductions d'emplois ?***

J-P. H : Dans les sièges surtout, au niveau des services administratifs. Pour l'instant, le nombre de points de vente et leurs effectifs n'ont pas été mis en cause. Mais, c'est pour l'instant, car il en est quand même question. On a très rapidement apprécié la situation et les conséquences d'une telle restructuration et on a donc exigé la signature d'un accord paritaire au niveau national qu'on a appelé "Accord cadre". La négociation que l'on souhaitait avait pour objet de maintenir, d'obtenir, d'arracher, on peut dire comme on veut, les garanties sociales élémentaires : garanties de l'emploi, de la rémunération, de la classification, du volontariat pour toute mobilité géographique. C'est essentiellement ces quatre points là qui nous préoccupaient à l'époque. La chambre patronale s'est fait tirer l'oreille pendant plusieurs mois et de fait elle se refusait à

négocier. La CFDT a pris alors l'initiative de lancer un appel aux autres organisations syndicales du réseau...

### ***Parce que vous étiez seul demandeur d'une négociation ?***

J-P. H : Disons que c'est nous qui poussions le plus, les autres organisations n'étaient pas opposées mais étaient réservées. Aussi en janvier 91, on a proposé l'unité de toutes les organisations syndicales du réseau : les 5 confédérées plus le syndicat autonome, membre du groupe des dix, encore majoritaire dans la profession (40%, CFDT 32%, les autres moins de 10%).

Notre appel a été entendu essentiellement de ce syndicat autonome ainsi que bizarrement de la CGC. Ça peut s'expliquer parce que l'électorat de la CGC était parmi les plus inquiets des conséquences sociales de cette restructuration. Lorsqu'on réalise des économies d'échelle, notamment au

niveau des services administratifs, on constate à un moment ou à un autre et c'est ce qu'on voit aujourd'hui, qu'il y a trop de cadres ou de gradés intermédiaires.

On a donc mis en mouvement tout un processus de mobilisation, c'est à dire que tout d'abord on a appelé à des assemblées générales du personnel dans toutes les entreprises du réseau (des caisses d'épargne essentiellement mais aussi les organismes communs : centres informatiques).

Ces AG, une centaine environ dans 200 caisses à l'époque, ont discuté et débattu de la plate-forme revendicative qu'on proposait en termes d'exigences sociales et ont mandaté des représentants du personnel (et pas seulement des délégués syndicaux), des représentants des AG pour monter à Paris, car comme la négociation continuait à piétiner, on avait prévu des états généraux à Paris.

*Il y avait déjà eu des négociations ?*

J-P. H : Il y avait eu des échanges, des

réunions qui tournaient en rond, les patrons n'avaient apparemment pas la volonté de négocier et nous baladaient.

*Quelle a été l'attitude des autres syndicats : FO, CGT ?*

J-P. H : Ils représentent relativement peu : la CGT 7%, FO 9%. La CGT est surtout présente à Paris, à Marseille et à Lyon, FO est bien présente dans le Nord, en Picardie et un peu en PACA. CFDT et SU ça fait 75%, aucune mobilisation significative ne peut avoir lieu s'il n'y a pas les deux. On a tenté dans les années antérieures des mobilisations seuls, CFDT, on s'est planté. Le SU a voulu faire de même et s'est aussi planté.

Il y a une tradition unitaire qui fait que le personnel y compris nos propres adhérents ne répondent pas à des appels qui ne sont pas au moins unitaires à deux. Dans la foulée des AG, on a organisé la montée sur Paris de 500 militants et militantes CFDT-SU et un peu CGC.

## « Avec 500 délégués on a constitué des Etats généraux »

*Il y avait très peu de non syndiqués quand même ?*

J-P. H : Très peu, essentiellement des militants syndicaux. Le 13 mars 1991 on s'est retrouvé environ 500 à la Bourse du travail et on a donc constitué nos Etats généraux toute la matinée. Les délégués de province se sont exprimés sur la situation dans leur boîte, et sur ce qu'il convenait de faire en direction de la Chambre patronale. Très rapidement, à la quasi unanimité, nous avons décidé d'aller le jour même en manifestation en direction de la Chambre patronale qui se trouve à Denfert Rochereau. On a organisé une petite manifestation...

*Illégale ?*

J-P. H : Tout à fait illégale, à 500, et

on est arrivé à la Chambre patronale. On a occupé, on est allé chercher les patrons dans leurs bureaux et on les a fait descendre dans le hall où étaient les délégués.

On leur a demandé pourquoi cette négociation, disons incontournable à nos yeux, ne progressait pas. On les a séquestrés de 15 heures jusqu'à 3 heures du matin, là, ils ont enfin daigné s'asseoir à une table de négociation. Entre 3 et 7 heures et demi, l'essentiel du dossier a été débloqué : ils ont lâché tous leurs points de blocage.

On a obtenu la garantie de l'emploi, la garantie de la rémunération effective, la garantie de la classification pour tous les employés, tous les agents de maîtrise, tous les gradés et tous les petits cadres ainsi que le volontariat pour toutes les mobilités géographiques.

*Et pendant ce temps là, les 500 étaient restés ?*

J-P. H : Non, pas les 500, certains étaient montés en car et étaient obligés de repartir car ils reprenaient le boulot le lendemain matin. Mais disons qu'à 7 heures du matin, on était encore 150-200.

*La négociation s'est passée devant tout le monde ?*

J-P. H : Devant tout le monde. Elle a été non stop : il y avait les patrons, les principaux représentants nationaux CFDT, SU et CGC et les 200 militants qui pouvaient intervenir et qui interpellaient les patrons chaque fois que ça bloquait quelque part.

*Je reviens sur un point : faire monter 500 personnes sur Paris, c'est pas évident, qu'est-ce que ça nécessite ?*

J-P. H : Ça nécessite en premier d'avoir un peu de droit syndical, car il n'y avait pas eu de mot d'ordre de grève, c'étaient des militants qui montaient. Deuxièmement, ça nécessite un peu d'argent pour faire monter 500 militants, il y a eu de l'argent des organisations syndicales mais aussi des comités d'entreprise. Troisième exigence, ça nécessite d'organiser quand même l'intendance pour la journée, on avait mis sur pied une cellule pour s'occuper de tout cela. Enfin ça nécessite l'unité réelle, c'est à dire une grande pratique unitaire : ces Etats généraux ont été préparés 3-4 mois à l'avance au minimum et pour ce faire il a fallu passer plusieurs demi-journées en réunion intersyndicale.

Il a fallu aussi relancer les équipes. Ça suppose d'être très structuré, nous sommes une structure nationale mais avec des relais dans chaque région, et les équipes responsables des régions ont été les artisans de la préparation de ces montées sur Paris puisqu'on avait fixé des quotas par organisation et au sein de chaque organisation par région. Chaque région devait atteindre son quota de délégués, ce qui fait qu'au bout du compte, ça été un



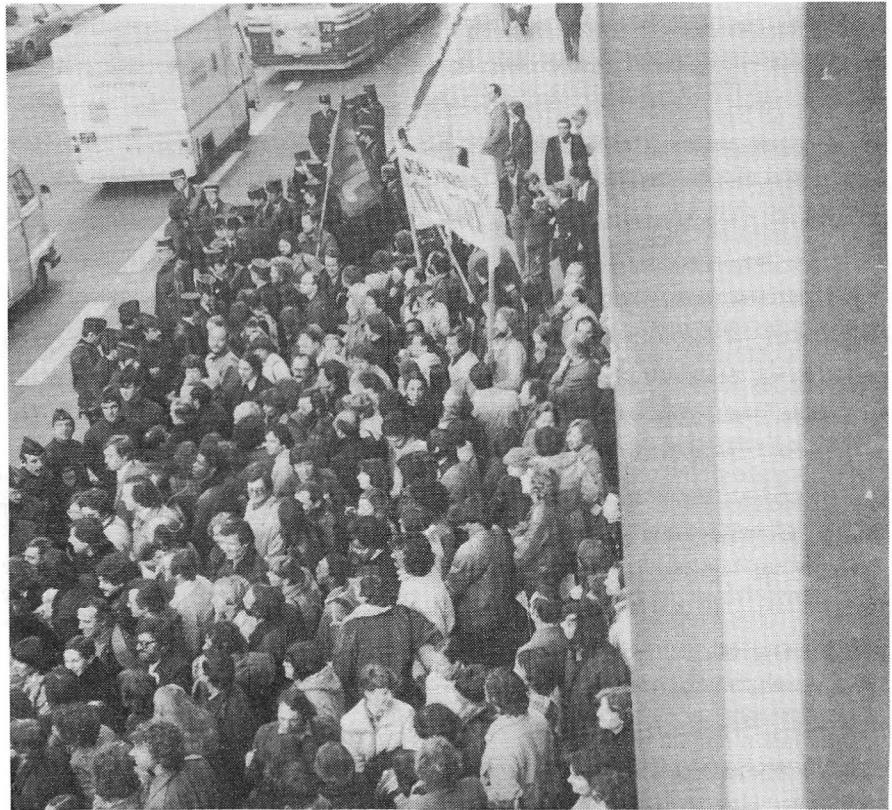
succès parce que bien organisé. Donc il a fallu une logistique, mais on est assez rodé parce qu'on a fait déjà des montées sur Paris beaucoup plus massives, on a déjà occupé la Chambre patronale avec des montées de salariés en grève et on s'est retrouvé à 1500/2000/3000 à Paris. Là on avait estimé que les conditions n'étaient pas réunies pour une grève massive, c'est pourquoi on avait choisi un autre mode d'action unitaire.

## *Il y a combien de personnel au total ?*

J-P. H ; 35 000, et il y a pas loin d'un millier de délégués tout confondu. Le lendemain on a formalisé tout cela et on a obtenu un petit peu plus en commission paritaire nationale.

## *D'après toi, qu'est-ce qui a fait que les patrons ont craqué ?*

J-P. H : Ils ont été surpris par notre détermination car manifestement ils l'avaient mal évaluée. Ils ont eu peur aussi que dans la foulée des états-généraux on décide d'un mouvement de grève. Or, ils ne pouvaient pas se permettre un mouvement de grève alors qu'ils étaient en plein dans leur restructuration. Ils avaient à gérer leurs enjeux à eux pour que la reconfiguration du réseau se passe sans trop de heurts. Ils voulaient donner l'impression que tout se passait dans le calme et ils savaient que si nous appelions à une grève de 24 heures -elle est chez nous toujours reconductible jusqu'à la négociation-, ça aurait fait désordre. Ils avaient donc besoin d'une certaine paix sociale pour boucler dans la sérénité leur restructuration patronale. A la fois la détermination des 500 délégués qui étaient là et les menaces de grèves qui avaient été évoquées durant les longues heures passées avec eux ont fait qu'ils ont préféré éviter un conflit social d'envergure et accepter nos exigences. Aussi on a obtenu au cours de la fameuse CPN durant la nuit du 14 toutes les mesures que j'ai déjà évoquées (garanties d'emploi, de rémunération, de classification et le volontariat pour



toute mutation géographique), mais on a obtenu également le principe d'un dispositif de formation-adaptation pour tous salariés subissant une mobilité fonctionnelle.

## *Tu peux préciser cette notion de mobilité fonctionnelle...*

J-P. H : Cela s'applique par exemple pour un agent administratif qui voit son poste supprimé par réalisation d'économies d'échelle ou par concentration de moyens. Il a alors le droit à une formation conséquente entre 150 et 500 heures qui lui permet de se former à un autre poste de travail, à un autre emploi dans l'entreprise. On a obtenu aussi, et pour nous ce n'était pas une mince affaire, que les acquis sociaux locaux au sein de chaque caisse soient pérennisés. Si la CPN de la seconde nuit (on était dans un cadre normal, tous les délégués étaient repartis et ne siégeaient plus que 12 patrons et 12 syndicalistes) a été aussi longue, c'est parce que les patrons ont continué à bloquer sur cette pérennisation des acquis locaux qu'on a fini par obtenir en fin de nuit.

## *Pérennisation des acquis locaux individuels ?*

J-P. H : Non, collectifs !

## *Tu veux dire en fait extension des acquis locaux à des salariés venant d'autres caisses ?*

J-P. H : Tout à fait ! Pourquoi on souhaitait ça ? Parce qu'on exigeait que dans la foulée de la restructuration il y ait des négociations locales, au sein de chaque nouvelle entité, et on souhaitait qu'au sein de chacune de ces nouvelles caisses, il y ait extension des acquis obtenus localement dans chacune des anciennes caisses.

Par exemple, la plupart des regroupements se sont faits autour d'une grosse caisse d'épargne. Dans la région Midi-Pyrénées, il y a 8 départements et il y avait 12 caisses d'épargne dont la plus importante était celle de Toulouse. L'essentiel des acquis locaux se situait là et provenait de l'histoire de la caisse en fonction du rapport de forces, des équipes militantes, de l'influence

syndicale, etc... Dès l'instant que l'on disait pérennité des acquis locaux ça obligeait les patrons à accepter le principe de l'extension des acquis de Toulouse au personnel des autres caisses qui allaient disparaître. Pour nous c'était tout à fait incontournable; on avait mesuré l'importance de cette exigence et on savait que si on n'obtenait pas ça au cours de cette fameuse seconde nuit, les patrons se chargeraient rapidement de remettre en cause les acquis et les usages collectifs locaux. Cette reconnaissance de l'extension des acquis s'est accompagnée d'une obligation de négociation locale au sein de chacune des 32 nouvelles entités.

## *Se sont-elles déroulées effectivement ?*

J-P. H : Oui, elles ont eu lieu échelonnées sur plusieurs mois, entre avril et décembre, sauf de rares exceptions où les accords n'ont été signés qu'au début 1992. Aujourd'hui on est donc dans la situation suivante : on a un accord cadre national qui est devenu un accord statutaire intégré au statut des personnels des caisses d'épargne. Il garantit l'emploi, la rémunération, la classification et les conditions de la mobilité et l'on a par ailleurs des accords sociaux locaux négociés caisse par caisse.

## *Mais, par exemple sur les salaires il y a une seule politique nationale ou aussi des politiques locales ?*

J-P. H : Il y a les deux : une grille nationale mais des primes qui peuvent être locales suite à tel ou tel conflit.

## *Cela veut-il dire qu'il peut exister des différences importantes entre les différents accords locaux ?*

J-P. H : Il y a des différences sur la durée du travail par exemple. Chez nous la durée conventionnelle est de 38h30 mais en réalité la durée réelle va de 35 à 38h30 selon les accords locaux. Il y a une caisse à 35h dans l'Ile de France et il y en avait une autre dans le Morbihan qui a perdu cet horaire lors de l'harmonisation

avec les autres caisses au moment de la fusion. C'est la seule caisse où il y a eu un recul sur un acquis social, sur ce terrain là seulement. Les personnels sont passés à 37h30 dans le cadre de la fusion Bretagne ce qui constitue pour eux un recul important. Cependant, il faut dire que les salariés venant des autres caisses ont vu eux leur temps de travail diminué, c'est ce qui a rendu le compromis acceptable. En général les négociations locales se sont bien déroulées, et la CFDT a signé 25 accords sur les 31.

## **« La caisse d'épargne à papa traitait peu l'épargnant comme un client »**

*Mais comment une entreprise qui se restructure peut garantir ce que vous avez imposé à ses dirigeants, à savoir entre autres l'emploi ?*

J-P. H : Il se passe deux choses concomitantes. D'une part, un certain nombre de postes de travail sont supprimés, mais pas du jour au lendemain, d'où la nécessité de mettre en place des formations-adaptations pour les salariés qui subissent cette situation. D'autre part, des postes se créent, notamment dans le domaine commercial. En effet, les caisses se sont considérablement développées dans ce domaine mais depuis seulement dix à quinze ans. Avant la caisse d'épargne "à papa" traitait peu l'épargnant comme un client, d'où une croissance importante de l'emploi dans ce domaine corrélativement aux changements très importants qui affectent le contenu global des emplois des caisses. Aujourd'hui par exemple dans une agence les postes de travail n'ont plus rien à voir avec ceux d'il y a 15 ans. Avant il y avait un chef d'agence, un caissier qui comptait les billets et des guichetiers, aujourd'hui il y a toujours un responsable d'agence mais il n'y a plus de caissier, et les guichetiers sont "des vendeurs". En plus, il y a des conseillers commerciaux, des rédacteurs de prêts, des responsables commerciaux, des responsables administratifs, c'est à dire qu'il y a eu une évolution considérable du fonctionnement de

Tous n'ont pas été signés car les acquis sociaux n'ont parfois pas été étendus à tous les salariés de la nouvelle entité; il y a eu un blocage patronal dans certaines caisses ce qui a rendu notre signature impossible, mais d'autres syndicats ont signé ces accords. La plupart du temps dans ces caisses les acquis sociaux n'ont été maintenus qu'individuellement pour ceux qui en bénéficiaient déjà auparavant sans extension aux autres. Voilà donc globalement la situation aujourd'hui.

l'agence à travers le développement d'une palette de produits financiers de plus en plus importante. Les emplois ont évolué, l'organisation du travail a été modifiée et la création de nouveaux emplois a été continue. Aujourd'hui, par exemple il y a des emplois de gestion patrimoniale, d'attachés commerciaux, de suivi de clientèle. Ces deux mouvements n'ont pas fait que se neutraliser puisqu'en 1991 il y a eu un solde positif de + 4% sur 35000 salariés soit 1400 ce qui n'est pas rien.

## *Votre restructuration est plutôt une restructuration de croissance avec transformation de l'activité...*

J-P. H : C'est vrai qu'en moyenne sur les cinq dernières années dans les caisses la croissance de l'emploi a été de 3% l'an. Nous avons passé des mois et des mois au sein d'une commission paritaire nationale à identifier les emplois nouveaux et à répertorier les emplois sensibles.

## *Vous vous êtes lancé dans une sorte de Gestion prévisionnelle de l'emploi ?*

J-P. H : Oui, on a demandé un boulot énorme à l'ensemble des caisses du réseau pour identifier les emplois qui allaient disparaître et ceux qui allaient se développer en quantité et en qualité. Il y a eu un inventaire ce qui a permis de situer à court terme (92-94), le type de mobilité fonctionnelle



auquel on allait être confronté. Je peux citer plusieurs exemples : quelqu'un travaillant dans un service interne du siège social va voir son poste supprimé par économie d'échelle et va basculer vers un emploi commercial; ou encore quelqu'un qui est aujourd'hui guichetier va sans doute lui aussi

devoir s'adapter avec le développement des automates; et même un guichetier-vendeur va sans doute devoir lui aussi s'orienter pour devenir un réel conseiller commercial. Voilà le type d'évolutions auquel on va être confronté dans les mois qui viennent car tout cela va très vite.

## « Nous avons adopté une stratégie nationale de solidarité »

*Comment l'accord a-t-il été reçu par le personnel ?*

J-P. H : Comme un succès, d'autant qu'on l'a largement popularisé à travers une série de tracts qui l'ont présenté et commenté en détails. L'accord cadre a été très bien perçu et les organisations syndicales qui ne l'ont pas signé (CGT, FO, CFTC), et ça c'est un signe qui ne trompe pas, ont chuté lors de la dernière élection nationale qui a eu lieu en 1992. Par contre les trois organisations signataires c'est à dire la CFDT, le CSU et la CGC ont progressé.

*Les garanties sur l'emploi et sur les classifications ne sont pas minces, mais penses-tu que s'il n'y avait pas eu d'accord le personnel prenait de grands risques dans ces deux grands domaines ?*

J-P. H : Quand au début on se heurtait à un mur et que les patrons refusaient

obstinément de négocier, on a eu le débat en interne pour dire qu'est-ce qu'on fait ? Une première stratégie se dégageait pour proposer une action nationale visant à obtenir dans le cadre de la commission paritaire nationale un accord cadre : cette première option passait par un effort de mobilisation d'ensemble. Certains camarades chez nous, prétendant qu'ils pouvaient obtenir dans leurs caisses respectives ce que nous réclamions au niveau national, étaient tentés par une seconde stratégie que l'on peut qualifier de locale. On a tranché ce débat en refusant une stratégie du tout azimut, en sachant bien que les rapports de forces divers se solderaient par des résultats divers ce que nous ne souhaitions pas car une partie du personnel aurait été perdante. Nous avons au contraire adopté une stratégie nationale de solidarité, car on a estimé en tant qu'organisation syndicale qu'on était obligé d'avoir une stratégie de branche,

avec un accord national s'appliquant à l'identique à tous les salariés du réseau.

*Ce débat a-t-il traversé les autres organisations ?*

J-P. H : Oui, le syndicat unifié essentiellement car les autres organisations sont par trop minoritaires. A ce moment là, les liens ont été très forts avec le syndicat unifié. Toute la période 1990-1991 a été vécue dans une dynamique d'unité et ça a eu des effets positifs sur le terrain quand il s'est agi d'enclencher les négociations locales mais depuis, les relations sont redevenues un peu plus conflictuelles. Pendant un an, un an et demi les relations ont été au beau fixe parce qu'on était embarqué dans le même bateau, qu'on avait la même stratégie de branche, ce qui n'est pas innocent en termes d'orientation syndicale.

*Et vos relations se sont distendues depuis. Pourquoi ?*

J-P. H : Pas du tout à la suite de nos actions mais dans le cadre d'un autre domaine qui est celui de l'éthique syndicale. Certains de leurs dirigeants nationaux ont décidé de quitter le syndicalisme et ont négocié des postes de direction ou des postes qui les situent objectivement dans le camp patronal. On était déjà habitué à ce type de problème parce que le syndicat unifié c'est à la fois un syndicat mais aussi un groupe de pression, un lobby. C'est très complexe à analyser car c'est à la fois le syndicat de la profession avec des équipes militantes présentes sur le terrain, des militants combattifs et d'autre part une direction nationale qui fréquente les pouvoirs patronaux, ministériels et autres. Leur syndicalisme est à la fois un syndicalisme de terrain et un syndicalisme institutionnel. C'est le produit de toute une histoire : ils se sont créés en 1947 pour éviter la scission entre la CGT et FO, ils ont une tradition unitaire forte, mais en même temps à chaque fois qu'ils le peuvent, ils jouent la boutique.

## « A la confédération, ça a été le silence radio »

*Comment les résultats de votre action ont-ils été accueillis dans la CFDT ?*

J-P. H : Ils ont été très bien perçus par la fédération des banques, quant à la confédération, ça a été le silence radio.

*Les problèmes que vous rencontrez dans les caisses d'épargne doivent être en effet plus proches de ceux qu'affrontent les autres travailleurs du secteur bancaire ?*

J-P. H : Oui, mais on regrette quand même un petit peu que notre accord n'ait pas été popularisé par la confédération. L'accord lui a été transmis et il n'y a même pas eu le moindre petit article dans syndicalisme-hebdo. Vis à vis des autres branches professionnelles de la fédération de la banque, en particulier celles qui ont une structure proche de nous comme les banques populaires, le crédit mutuel ou le groupe CIC, oui il y a des similitudes mais aussi de grandes différences : dans les points communs, il y a l'organisation du réseau sur une base régionale et la volonté patronale de faire rapidement des économies d'échelle et des gains de productivité rapides, mais aussi des différences, par exemple dans les banques les effectifs sont en chute régulière depuis plusieurs années. On a fait le constat, dernièrement à la fédération, que seules les banques populaires sont dans une situation analogue à la notre et voient leurs effectifs croître. Il est sûr que selon la situation de l'emploi à laquelle on fait face, on n'aborde pas une négociation de restructuration dans le même état d'esprit. L'absence de problème d'emploi chez nous pour l'instant nous mettait dans une situation plus sympathique pour aborder une telle négociation; quand il y a l'emploi qui pèse, les conditions changent.

*Est-ce la seule raison du relatif silence qui a entouré votre accord ?*

J-P. H : Non, en termes de concep-

tion du syndicalisme, je crois qu'il existe des divergences notables qu'il faut essayer de caractériser. Nous avons une tradition de lutte au niveau de la CFDT Caisses d'épargne. Toute notre histoire nous a montré que l'on ne pouvait obtenir des avancées significatives qu'à partir d'un rapport de forces donc d'une mobilisation du personnel. Le fameux triptyque revendication-mobilisation-négociation c'est un triptyque qui est toujours d'actualité. C'est une différence importante qu'il faut souligner avec certaines autres équipes au sein de la fédération qui ont une approche de la négociation qui n'est pas la notre, pensant que la négociation peut se réaliser positivement sans rapport de force et sans mobilisation du personnel derrière. Et là, effectivement, concevoir une négociation de l'importance du type de celle dont on parle sans envisager une mobilisation préalable, c'est quand même prendre de sacrés risques. Nous il nous apparaît que de tels accords peuvent être obtenus ailleurs à condition d'y mettre le prix syndical c'est à dire de concevoir un processus de mobilisation unitaire du personnel. Aujourd'hui, y compris dans notre propre fédération il y a en effet des structures qui pensent que la CFDT est suscepti-

## « Populariser un tel accord, c'est aussi populariser une certaine conception du syndicalisme »

*Tu suggères que le peu de publicité fait autour de l'accord aurait à voir avec les conditions de sa négociation ?*

J-P. H : Finalement, le problème n'est pas de faire de cet accord un accord exemplaire, car il est quand même le fruit d'un environnement particulier. Alors pourquoi si peu de publicité autour de sa négociation ? C'est parce que populariser un tel accord, c'est aussi populariser une certaine conception du syndicalisme, assise sur une solidarité de branche au plan national.

ble seule de faire progresser ou même de maintenir les acquis sociaux.

*Personne n'a remis en cause votre accord mais on pourrait vous objecter qu'au fond c'est quand même un accord exceptionnel limité à un petit îlot de "travailleurs privilégiés", non ?*

J-P. H : La situation des salariés des caisses de 1992 n'a plus rien à voir avec la situation d'il y a 10 ou 15 ans. Tous les commentaires idiots écrits par de Closets, qui n'étaient déjà pas, loin s'en faut fondés à l'époque, n'ont plus aucun sens au regard de la situation actuelle. Par exemple, à l'époque on avait c'est vrai des avantages salariaux importants comme une prime de bilan équivalente à au moins un mois de salaire : elle a disparu ! Par contre, ce qui reste important dans notre branche caisses d'épargne c'est la tradition syndicale puissante, assise sur des luttes et des acquis prolongés grâce à une mobilisation massive avec un taux de syndicalisation important. La CFDT syndique plus de 9% des agents du réseau soit environ 3500 personnes, le syndicat unifié tourne lui autour des 5000 syndiqués, plus toutes les petites organisations, ce qui veut dire qu'au total c'est 30% du personnel des caisses qui demeure syndiqué<sup>2</sup>.

Cette conception du syndicalisme qui s'appuie sur le triptyque revendication/mobilisation/négociation n'est plus partagée aujourd'hui par toutes les structures de la CFDT.

**Propos recueillis par  
Patrick Akhimoff**



<sup>1</sup> Il s'agit de la caisse du Mans qui refuse de rejoindre la caisse régionale des Pays de Loire.

<sup>2</sup> Effectifs : environ 17.000 employés, 8.000 agents de maîtrise, 6.000 gradés, 2.500 cadres.