
Nouvelle articulation entre la négociation de branche et d'entreprise dans les banques en France (1997-2001)

*Marnix DRESSEN **

Surtout centré sur les négociations collectives dans les banques adhérentes de l'Association Française des Banques (AFB), ce papier concerne deux questions propres au champ des relations professionnelles : l'articulation entre la négociation de branche et d'entreprise et l'instabilité du jeu des acteurs ¹. De ce point de vue, la banque qui a certes construit des marchés du travail périphériques chez ses sous-traitants (transport de fonds, gardiennage, tri des chèques) continue à relever du marché primaire (emplois protégés) dont parlent M. Piore et P. Doeringer (1971).

Les lois Aubry et la renégociation de la convention collective des banques AFB ont relancé la négociation de branche alors que depuis des années, conformément à la norme états-unienne, les négociations tendaient à s'inscrire dans une logique de régulation par le bas. Et justement, l'analyse de la négociation collective sur une quinzaine d'années remet en cause quelques certitudes à ce sujet. La tendance n'est pas exactement celle qui avait été repérée.

* GRIOT – CNAM.

1. Je tiens à remercier Sabine Montagne, Jacques Freyssinet et François Michon pour leurs remarques pertinentes à une présentation de ce papier lors d'un séminaire de l'IRES sur le temps de travail et John Sutton pour sa contribution documentaire.

S'il fallait périodiser à grands traits le mouvement de balancier entre la branche et l'entreprise ces dernières années, on pourrait définir les tendances suivantes :

Jusqu'en 1986 : fructueuse négociation de branche (12 accords entre 1983 et 1986, sans compter les accords salariaux).

De 1986 à 1999 : net ralentissement de la négociation de branche au profit de la négociation d'entreprise, notamment, les premières années, en vue de trouver les moyens de contourner le décret de 1937 appliquant aux banques la loi de juin 1936 sur les 40 heures et surtout des « accords sociaux sur l'emploi » visant à rendre les plans sociaux acceptables.

De 1999 à 2001, comme on va le voir, combinaison de la négociation de branche et d'entreprise. Relance de la négociation de branche (du fait de la dénonciation de la CCN et des lois Aubry). Puis, du fait du capotage de la négociation de branche sur le temps de travail, relance des négociations d'entreprise parallèlement à de nouvelles négociations de branche relatives à la formation, la sécurité, les moyens des organisations syndicales, la pré-retraite contre embauche, le passage à l'Euro, les élections prud'homales.

Nous aimerions montrer ici, à partir de l'exemple des banques adhérentes de l'Association Française des Banques, comment s'organisent concrètement les relations professionnelles et donner quelques éléments sur le jeu des acteurs dont le moins que l'on puisse dire est que les régulations qu'ils élaborent sont peut-être conjointes, mais souvent problématiques. En l'occurrence même dans cette branche intense productrice de valeur ajoutée et dotée de syndicats plutôt moins faibles qu'ailleurs, elles révèlent une véritable évolution des rapports de forces en défaveur des salariés.

Le présent article a incontestablement un côté chronique sociale qui pourra dérouter. Pourtant, si ce genre a été adopté c'est qu'il a semblé adapté pour faire ressortir l'instabilité des situations et des stratégies. En effet, l'enchaînement de quelques interactions propres aux banques AFB depuis 1998 entre différents acteurs (patronat, syndicats, salariés, Justice, ministère du Travail), montrent à quel point les interactions sont nombreuses, les retournements d'alliances fréquents, les acteurs parfois incertains et souvent instables et les « jeux glissants » (Adam & Reynaud, 1978). Toutefois, les remarques conclusives essayeront de prendre un peu de hauteur par rapport aux données empiriques.

Une des difficultés de l'analyse (et de son exposé...) tient à ce qu'entre 1998 et 2002, la branche a conduit deux importantes négociations de front (l'application des lois Aubry et la renégociation de la convention collective), auxquelles étaient liées diverses autres selon le principe des poupées gigognes. Cependant, le patronat de branche a considéré pendant toute la négociation que l'accord Aubry du 4 janvier 1999 constituait un volet de la future CCB (Convention Collective de Banques), celle de 1952 qu'elle remplaçait étant dénommée CCN (Convention Collective Nationale).

Pourquoi la relance de la négociation de branche ?

Dans le cas de la première loi Aubry sur les 35 heures (juin 1998), la négociation de branche n'était nullement obligatoire. Elle s'est ouverte du fait d'un triple souci :

- L'AFB souhaitait dispenser le nombre élevé de petites banques (moins de cinquante salariés) d'ouvrir des négociations à leurs niveaux car en cas d'accord de branche, elles n'étaient pas tenues de signer un accord complémentaire d'entreprise pour bénéficier des incitations financières prévues par la loi.

- Egaliser les conditions de la concurrence interbancaire (les acteurs sociaux, patronaux ou syndicaux, quoique pour des raisons différentes, étaient soucieux de limiter les risques de *dumping social* de la part des petites enseignes, sans syndicat).

- Enfin, cela correspondait à une demande des représentants des salariés, les syndicats étant traditionnellement plus puissants au niveau de la branche qu'au niveau des entreprises et espérant de cette manière éviter la signature d'accords d'entreprises « au rabais » (Dressen, 1999 a).

Les raisons de la relance de la négociation de la CC (convention collective) relèvent d'une autre logique : à partir du moment où le 2 février 1998, la chambre syndicale patronale avait dénoncé la convention collective nationale de 1952, elle provoquait nécessairement l'ouverture d'une négociation de branche pour définir les caractéristiques de la convention collective qui devrait la remplacer.

Pour être complet, et quitte à anticiper sur le déroulement des événements, il convient d'ajouter que l'accord de branche sur les 35 heures signé le 4 janvier 1999 prévoyait l'ouverture d'une autre négociation de branche dite « préretraites contre embauches ».

Rappelons brièvement les rebondissements de ces négociations et ce à quoi elles ont abouti.

La négociation de branche de l'accord sur les 35 heures (1998-2000)

La négociation sur plusieurs mois d'un accord dans le cadre de la première loi Aubry a été jalonnée de multiples coups de théâtre :

a) En janvier 1999, les quatre syndicats considérés dans la branche comme représentatifs, mais non-signataires (la CFDT, FO, la CGT et la CFTC), se sont sentis trahis par la signature solitaire du SNB-CGC, alors que se menait parallèlement une autre négociation sur la CCN où il leur importait qu'un front uni soit maintenu (selon un négociateur dans la délégation du patronat de branche, il s'en est fallu d'un cheveu pour que FO et la CFTC signent également).

b) En février, les quatre non-signataires de l'accord Aubry saisirent la justice, arguant :

a') de la non représentativité du SNB dans les collèges « employés » et « gradés » ;

b') de la remise en cause des avantages obtenus au niveau de la branche ;

c) En mars et en mai 1999, à deux reprises donc, le représentant de la confédération CFDT siégeant à la sous-commission nationale de la convention collective, s'est abstenu lorsqu'il a fallu se prononcer sur l'opportunité de prise d'un accord d'extension (et ce, contre l'avis de la fédération CFDT des banques, réputée opposée à l'orientation incarnée par N. Notat). Les représentants des autres confédérations se sont prononcés contre.

d) En août, sans attendre la décision du TGI, ni même l'audience, le ministre du Travail a pris un « arrêté portant extension d'un accord conclu dans les banques » (J.O. 182 du 08/08/99, p. 12039).

e) En septembre, cependant, le TGI de Paris invalide l'accord mais avec des motifs inattendus par l'ensemble des parties (celles qui avaient saisi la justice, par le SNB-CGC et par le patronat AFB). L'invalidation s'appuie non sur la question de la représentativité du SNB, que le tribunal considère implicitement comme acquise, ni sur la validité du droit d'opposition des non-signataires, mais il refuse :

a') qu'une partie du temps de certaines formations (trois jours par an maximum) s'impute sur le temps de repos pris au titre de la réduction du temps de travail.

b') le mode d'indemnisation de fractionnement des congés (sous forme de jours de congés supplémentaires).

Le jugement est assorti de l'exécution provisoire.

La série des rebondissements n'était pas achevée pour autant.

f) En octobre, le SNB qui vient d'élire un nouveau président, prend ses distances avec l'AFB et annonce qu'il ne fera pas appel de la décision du TGI, entendant ainsi manifester son mécontentement contre l'AFB qui ne faisait aucune proposition concrète concernant la négociation « préretraites contre embauche », qui avait été, dit le SNB, sa principale motivation à signer l'accord du 4 janvier 1999.

g) En décembre 1999, la cour d'appel, saisie donc par la seule AFB, invalide la décision du TGI dans sa disposition relative à l'exécution provisoire et sursoit à statuer jusqu'à la promulgation de la loi Aubry II. La Cour d'appel valide donc l'accord, mais le déclare inapplicable tant que ne sera pas connue « la totalité des aménagements législatifs et réglementaires permettant sa mise en oeuvre complète ». La presse financière parle de « jugement de Salomon » et Philippe Bourgallé, secrétaire fédéral de la CGT déclare : « *Nous ne pouvons pas dire que l'accord est annulé mais l'AFB ne*

peut pas dire qu'il est applicable » (*Les Echos*, 16/12/99). A partir de ce moment, les syndicats paraissent dans l'expectative.

h) La deuxième loi Aubry promulguée le 19 janvier 2000, après une décision du Conseil constitutionnel, valide les accords antérieurs. Toutefois, le nombre d'heures annuelles de travail est ramené à 1 600 h (l'accord AFB/SNB prévoyait 1 610 h).

i) Fin février 2000, le SNB crée à nouveau la surprise en annonçant que conjointement avec l'AFB, il va demander à la cour d'appel de « se prononcer en droit » sur l'applicabilité de différentes dispositions litigieuses de l'accord, maintenant que les textes législatifs sont connus.

Mi-mai, dans un arrêt (cour d'appel de Paris, 16 mai 2000, AFB c/Fédération française des syndicats banques et sociétés financières autres) la cour d'appel de Paris annule finalement dans sa totalité l'accord sur la réduction du temps de travail signé le 4 janvier 1999 entre l'AFB et le SNB (*Liaisons sociales*, 18/05/00).

Dans son arrêt, la cour d'appel pointe trois dispositions comme non conformes aux dispositions de la loi Aubry I et de la loi Aubry II, « ce qui suffit à rompre l'équilibre général de l'accord ».

- l'accord est illégal en ceci qu'il prévoit que les jours de repos sont exclusivement pris au choix de l'employeur alors que la loi Aubry II détermine que « *l'accord collectif détermine les modalités de prise de ces repos, pour partie au choix du salarié et pour partie au choix de l'employeur*¹ ».

La cour reproche à l'accord les dérogations qu'il prévoit en matière d'attributions de jours de congés supplémentaires pour fractionnement du congé principal. Selon la loi, ce type de dérogations ne peut être institué que par voie d'accord négocié au sein de chaque entreprise.

- Au terme de la loi Aubry II (article L. 212-15-1 du Code du travail), sont considérés comme « cadres dirigeants » les cadres répondant à trois critères :

i) l'exercice de responsabilités impliquant une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps ;

ii) l'autonomie dans la prise de décision ;

iii) une rémunération relevant du niveau le plus élevé des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise.

Or, l'AFB avait prévu que sous réserve d'accord d'entreprise ou d'établissement, les cadres de niveau VIII seraient assimilés aux cadres diri-

1. L'accord prévoyait que les jours de repos rémunérés entraînés par la réduction du temps de travail consisteraient en a) jours ouvrés à la disposition du salarié, même si le choix des dates était subordonné aux nécessités de service; b) de huit jours ouvrés fixés en premier lieu

geants – dont le temps de travail est très largement déréglementé –, ce que la Cour d'appel refuse.

La réaction du SNB est une fois encore inattendue : il met au défi les quatre fédérations syndicales qui ont saisi la Justice et « *qui ont détruit cet accord, d'apporter aux 230 000 agents de banque des solutions au moins aussi avantageuses que celles que le SNB avaient négociées* » (*Liaisons sociales*, 18/05/00).

Quant à l'AFB, elle ironisa sur l'effet pervers des syndicats hostiles à l'accord qui ont finalement « *fait du MEDEF sans le savoir* » en l'incitant à renvoyer la question de l'aménagement/réduction du temps de travail aux négociations d'entreprise. Et elle annonça l'interruption de la négociation préretraites contre embauches (*Liaisons sociales*, 19/05/00) .

Selon un des négociateurs se penchant rétrospectivement sur les interactions qui s'étaient nouées à l'automne 1998, la délégation patronale a eu du mal à entrer dans le raisonnement économique et social impliqué par les 35 heures et n'a découvert les enjeux que progressivement, d'autant que les différentes composantes de la délégation patronale ont dû faire un travail sur elles-mêmes pour unifier les visions hétérogènes qu'elles avaient des 35 heures, certains de ses membres manifestant « *une vision extrémiste* ». Il parle de négociation mal préparée, des deux côtés. « *On démarrait de très loin, et on n'a pas trouvé franchement de répondant en face, on n'a pas trouvé les syndicats très très bons dans leurs réflexions sur les 35 heures. A l'arrivée on avait un accord qui aurait pu être signé par FO. Puis, au dernier moment, ils ne l'ont pas fait ça leur arrive de temps en temps. Euh on s'est contenté du SNB (...). Mais même le SNB n'était pas fier de sa signature* ».

Ce membre de la délégation patronale explique rétrospectivement que l'AFB avait refusé de remettre l'accord sur le métier pour trois raisons : D'une part, elle analysait « *cet accord comme mal ficelé. On sentait de manière presque intuitive qu'il aurait fallu quasiment tout reprendre pour pouvoir aboutir peut-être à une autre signature syndicale sinon plus. D'autre part, aux élections professionnelles, le SNB-CGC avait payé cher sa signature de janvier 1999. On n'était même pas certain d'avoir le SNB au deuxième tour* ».

La deuxième raison était que les négociations étaient déjà engagées dans les grandes banques. « *On était en pleine négociation 35 h dans ma propre entreprise et on s'est dit on ne pourra pas mener deux types de négociations, on est quasiment certain que si on reprend la négociation de branche, les syndicats vont logiquement suspendre leur participation au niveau de l'entreprise* ».

En effet, de grandes banques comme le Crédit Lyonnais et la BNP-Paribas, qui figurent parmi celles qui donnent le la à la branche, étaient sur le point de signer un accord (en fait, des interventions de la Justice sur de-

mande syndicale au Crédit Lyonnais reporteront la signature au mois de septembre, tandis que l'accord de la BNP-Paribas ne sera signé qu'en juillet 2001). C'est ce que montre le tableau 1 de la page 56.

Selon notre interlocuteur, la troisième raison pour ne pas relancer la négociation de branche était d'ordre stratégique : « *C'était totalement polémique, tactique. Cela existe... Cela consistait à dire : « écoutez vous avez voulu l'annulation, eh bien nous prenons les salariés à témoin. » Vous savez comme moi dans la négociation sociale, il y a une grande part de théâtre et cela se fait de prendre le public à témoin. On voyait que par rapport à ce qui se signait à droite et à gauche, l'accord AFB n'était pas si moche que ça. Mal ficelé mais pas si moche que ça. Et donc l'argument consistait à faire comprendre aux salariés de la banque « il n'y a plus d'accord à cause de certains syndicats. Et ce sont les mêmes qui vont vous empêcher d'avoir un accord d'entreprise », c'est pour créer un rapport de force si vous voulez ! Bon ça vaut ce que ça vaut. C'est l'addition de ces trois raisons qui ont fait que nous n'avons pas poursuivi la négociation de branche. Or les syndicats s'attendaient à ce que l'on reprenne ».*

En réalité la négociation de branche a bien repris mais seulement après que la plupart des salariés soient couverts par un accord d'entreprise. En effet, à l'automne 2000, 90 % des salariés des entreprises adhérentes de l'AFB étaient couverts par un accord de branche mais seulement 50 % des enseignes. L'AFB a alors entrepris de jouer son rôle de régulation de branche, en réorganisant une négociation permettant de négocier un accord balai afin que les enseignes dépourvues de délégué syndical puissent appliquer directement cet accord. Signé le 29 mai 2001, par les cinq fédérations syndicales, celui-ci est devenu un avenant à la convention collective. L'accord a été étendu par un arrêté qui comprend de nombreuses réserves (JO du 01/11/01).

La négociation « préretraite contre embauche » (PCE)

La banque emprunte le chemin de l'automobile qui a mis en place en juillet 1999, un dispositif « Casa » (cessation anticipée de l'activité pour les salariés âgés). La chimie, l'industrie alimentaire et le papier carton, ont également mis en place une préretraite spécifique.

Dans les banques AFB, cette négociation et l'accord portent surtout sur le renouvellement accéléré de la main d'œuvre, l'enjeu étant de remplacer des travailleurs vieillissants, pris en charge par le Fonds National de l'Emploi, par des jeunes diplômés, au profil commercial affirmé et moins chers que leurs aînés.

Comme on l'a vu, l'ouverture de négociations « préretraite contre embauche » (PCE) est liée à l'accord de branche SNB/AFB de janvier 1999. Le contexte est constitué par la démographie bancaire. Deux tiers des

	Nbre de salariés	Date de signature	Epaisseur dont annexes	Signataires	Non signataires
CIC (Grpe Crédit Mutuel depuis avril 1998)	Enev. 24 000	30/12/99 ¹	13 p. (dont 3 d'annexes)	SNB, FO, CFDT, CGT, CFTC	Aucun
Banques Hervet & Banque de Baecque Beau (Groupe CCF depuis mars 2001)	1 400, (85 agences)	23/12/99	9 p.	SNB, FO, CFTC	CFDT, CGT
CCF (Groupe HSBC depuis juil. 2000)	Env. 6 000	28/01/00 avenant 21/07/00	28 p. (annexes et avenant compris)	SNB, CGT, CFTC	CFDT, FO
BNP/Paribas (fusion effective 23/05/02)	Env. 85 200	20/07/00	19 p. (dont 7 d'annexes)	CFDT, CFTC, SNB	CGT, FO
BRED 1 (Groupe Banques Populaires)	2 500	19/09/00	14 p. (dont 2 d'annexes)	CFDT, SNB-CGC, FO, CFTC	Aucun
Crédit Lyonnais	Env. 31 000 (2000 agences)	13/09/00	37 p. (dont 10 d'annexes)	SNB, FO, CFTC	CFDT, CGT
Société Générale	Env. 36 000	12/10/00	36 p.	SNB-CGC, CFTC, CGT	CFDT, FO
Crédit du Nord (Groupe Société Générale)	Env. 6 000	26/10/00	23 p.	CFTC, CGT, FO, SNB	CFDT, CGT
Avenant CC 29/05/01		29/05/01	15 p.	SNB, FO, CGT, CFTC	CFDT

N.B. Les banques sont classées par ordre chronologique de signature de leur accord.

Commentaire : ce tableau montre que dans les grandes banques AFB, les organisations syndicales CFDT sont de loin les moins signataires des accords d'ARTT (elles n'ont signé que dans 33% des cas). Les orga-

200 000 salariés de la branche (230 000 si l'on inclut les Banques populaires, de longue date signataires de la même convention collective) vont atteindre l'âge de la retraite entre 2002 et 2012. Tout cela pourrait être bouleversé par un éventuel accord préretraite contre embauche qui permettrait à l'AFB d'anticiper certains départs et d'en lisser les effets (il faut éviter tout à la fois des départs trop brutaux et trop rapides ou trop lents à se réaliser et mal ciblés).

L'avenir des effectifs bancaires est aussi conditionné par le niveau de développement de la banque en ligne, et plus largement multicanal (minitel, Internet, téléphone, télévision). La Société Générale (2000 agences) appelle cela le dossier 4 D (Distribution de la Banque de Détail de Demain).

Concernant l'internet seulement, le développement est moins spectaculaire que prévu par les analystes et les banquiers (les investissements sont coûteux et souvent peu convaincants, si l'on en juge par la réponse des clients) mais qu'en sera-t-il dans quelques années lorsqu'un ménage sur deux sera connecté à l'internet ?

La négociation PCE proprement dite s'est déroulée en plusieurs épisodes

- a) en mars et en mai 1999,
- b) puis interruption du fait de l'incertitude sur la décision du TGI,
- c) puis prolongement de l'interruption, du fait de l'AFB à la suite de l'arrêt de la cour d'appel du 16 mai 2000, l'association patronale ne voulant pas dissocier cette négociation de l'accord Aubry.

Au moment de l'interruption du premier trimestre 2000, les désaccords étaient les suivants :

Lors de la reprise de la négociation à l'automne, puis en décembre, l'AFB escomptait bénéficier d'allègement de charges à l'instar de la branche automobile. Elle voulait également insérer une clause permettant le rappel des salariés partis en préretraite. La reprise des négociations de l'automne a abouti le 15 janvier 2001 à la signature d'un accord avec FO et la CFTC. Il devrait concerner environ 20 000 salariés dans les cinq ans, soit environ 10 % des effectifs AFB actuels.

Le représentant de FO déclare signer à « titre conservatoire et sans enthousiasme » et se réjouit de l'avancement de l'âge de la retraite au moment où le MEDEF veut la retarder à 65 ans. A ses dires sa fédération a signé signait l'accord sous réserve que la retraite à 60 ans, assurée par l'Association pour la Structure Financière (ASF) soit maintenue. Si les retraites complémentaires devaient supporter un abattement de 22 % le 1^{er} avril 2001, FO retirerait purement et simplement sa signature. « *A quoi bon prévoir un dispositif entre 58 et 60 ans, si les retraités doivent subir ensuite une forte baisse de leurs revenus entre 60 et 65 ans* » déclare un syndicaliste à *Libération* (15/01/01).

Les non signataires (fédérations CFDT, SNB-CGC, CGT) diffèrent leur décision quant à une signature. Leurs réserves sont les suivantes :

- a) le blocage des négociations interprofessionnelles sur le financement des retraites complémentaires présente un danger tel que le présent accord risque demain d'être caduc ;
- b) de nombreux salariés souhaitent pouvoir partir à 55 ans ;
- c) l'allocation de remplacement de 57,5 % en cas de départ à 56 ans, procure un niveau de ressources trop bas ;
- d) l'embauche en compensation des départs en préretraite devrait être d'au moins une embauche pour deux départs de façon à favoriser l'emploi des jeunes notamment.

Tableau 2. Divergences dans la négociation préretraites contre embauches		
	AFB	Syndicats
Age de départ à la retraite	57 ans	55 ans
Indemnité (% du brut)	65 % à 58 ans et 60 % à 57 ans	70 %
Rapport départs /embauches	4 pour 1	2 pour 1
Durée de validité de l'accord	5 ans renouvelables annuellement	2 ou 3 ans

Les non signataires entendent aussi manifester leur mécontentement sur ce dossier du fait du blocage de l'AFB sur les négociations salariales. De plus, les non signataires entendent manifester leur désaccord avec les propositions patronales au sujet de l'accord balai sur la RTT (*cf. supra*). Et en outre, ils veulent par leur abstention, protester contre la stratégie du MEDEF menaçant de ne plus financer les retraites complémentaires.

Selon le directeur des affaires sociales de l'AFB, cet accord « *n'offre*

Tableau 3. Accord AFB / FO et CFTC sur préretraites contre embauches	
Age de départ à la retraite	56 *, 57 ou 58 selon les enseignes
Indemnité (% du brut)	Variable (57,5 % à 56 ans ; 60 % du brut à 57 ans)
Rapport départs/embauches	3/1
Durée de validité de l'accord	5 ans à partir du 01/04/01

* Le départ à 56 ans est en principe réservé aux salariés ayant travaillé de nuit ou souffrant d'un handicap. Le délai de remplacement de cette catégorie de salariés est ramené de douze à six mois après le troisième départ.

que des avantages aux salariés ». Il pense que 30 % de taux de remplacement devrait être un minimum. En termes de coûts salariaux, l'opération est très bénéfique pour les banques puisqu'une partie seulement des partants seront remplacés et qui plus est à un coup inférieur. En revanche si les banques abusent de la formule, ce qui semble avoir été le cas d'une des trois grandes banques de l'AFB en 2000 et 2001, elles ratent « *la transmission des savoirs* » (la conservation de l'expérience des plus anciens).

Les syndicats signataires ne souhaitent pas ou ne croient pas avoir les moyens de s'opposer à la logique d'accompagnement des restructurations et se contentent de chercher à la tempérer. Dans le prolongement des accords sociaux sur l'emploi qu'ont connus tant d'entreprises bancaires ces dernières années, ils sont *nolens volens* associés à des décisions de gestion (Dressen et Roux-Rossi, 1998).

Une faible mobilisation des salariés

A notre connaissance, de 1998 à 2000, on n'a pas assisté à des mobilisations des salariés des banques pour peser sur les 35 heures. Ils exprimaient individuellement une sorte d'impatience à la mise en place des 35 heures, mais ils ne semblent pas être intervenus collectivement dans son application. Cela tient vraisemblablement à une série de facteurs parmi lesquels il faut noter :

- le caractère nouveau de ce type de négociation qui conduisait les différents acteurs sociaux à découvrir un dossier particulièrement complexe et technique, ce qui explique en partie l'épaisseur des accords d'entreprise négociés parallèlement et surtout consécutivement à l'accord de branche annulé ;
- la difficulté pour les uns et les autres à communiquer avec les salariés sur ce dossier, avant la conclusion des accords d'entreprise ;
- enfin, un autre facteur n'était pas favorable à la mobilisation des salariés : l'intrication avec la renégociation de la convention collective. Cette dernière était réputée plus essentielle et, du coup, elle a mobilisé toutes les attentions et toutes les énergies.

La CCN : dix huit mois de négociations tumultueuses

Parallèlement à la négociation sur le temps de travail, la longue renégociation de la CCN (convention collective nationale) a aussi été le théâtre de rebondissements inattendus, en particulier la signature des cinq fédérations syndicales le 10 janvier 2000, après dix-huit mois de négociations tumultueuses.

Pour mesurer l'importance de cet événement, il faudrait remonter à la seconde moitié des années quatre-vingt. Dès ce moment, le patronat bancaire menaçait de dénoncer une convention collective signée en 1952. Il fut sur le point de passer à l'acte au début des années 1990, mais il s'en abstint à plusieurs reprises, soit que la conjoncture politique lui était défavorable, soit que les syndicats surent montrer leur capacité de mobilisation des personnels (Dressen, 1999 b : 212-213). En 1991, par exemple, une grève mobilisa 40 % des salariés, soit, de l'aveu même de l'AFB, suffisamment pour que la chambre patronale renonce à son projet de dénonciation.

En avril 1997, l'abrogation par le gouvernement Juppé du décret de 1937 (appliquant au secteur bancaire la loi de juin 1936 sur les 40 h.), devait encourager le patronat à faire preuve de plus d'audace (Dressen et Roux-Rossi, 1997). Après une tentative de renégociation de la CCN sans dénonciation (à l'automne 1997) en février 1998, sous le gouvernement Jospin, l'AFB passait à l'acte après dix ans d'hésitations. Selon un de nos

informateurs, la décision du patronat de branche avait essentiellement deux motivations :

- d'une part, une enquête qualitative menée par un cabinet de consultants, notamment « *par une sociologue très crédible* » avait conclu que « *dans l'esprit des gens elle était déjà dénoncée. Ça ne voulait pas dire qu'ils n'étaient pas inquiets mais tout ce qu'elle nous montrait comme indicateur tendait à conclure que pour les gens c'était fait ils n'avaient aucun doute. Et donc ça a été un élément qui a fait qu'on a franchi le pas* ». Bref, le patronat s'est pénétré de l'idée qu'il avait fini par convaincre les salariés que la convention collective négociée en 1952, malgré les amendements qui jalonnaient ses presque cinquante ans d'existence, était trop décalée par rapport à leur réalité professionnelle pour être encore longtemps conservée en l'état.

- En outre, on était alors dans la phase préparatoire à la loi Aubry II et l'idée du patronat de branche était de reprendre d'une main (dans les avantages sociaux contenus par la convention collective) ce qu'ils seraient obligés de lâcher de l'autre (dans l'application des 35 heures). En particulier une partie des jours de congés propres à la branche seraient supprimés pour être transformés, dans le cadre de la négociation sur les 35 heures, en jours RTT... D'ailleurs, tout au long de la négociation, l'AFB estima que l'accord Aubry du 4 janvier 1999 constituait un premier volet du dispositif conventionnel (*Demain la banque*, nov. 99, n° 8). C'est d'ailleurs un fait que contrairement à l'ancienne convention collective (cf. annexe 1), la nouvelle ne faisait quasiment plus référence au temps de travail (cf. annexe 2). Du moins était-ce vrai jusqu'à la signature d'un avenant à la convention collective en mai 2001. Comme on le voit, l'externalisation des coûts, ou tout au moins leur neutralisation, se pratique aussi, en matière sociale. Et comme le dit un interlocuteur patronal, « *c'était inacceptable du point de vue syndical* ».

A partir du moment où elle était dénoncée, la CCN restait applicable jusqu'au 31 décembre 1999, à moins bien sûr de la signature d'une autre convention avant cette date butoir (Dressen, 1999 a : 392).

Deux négociations de front donc, et un des négociateurs patronaux se souvient : « *On a passé du temps déjà à savoir par quoi on devait commencer* ».

Selon notre informateur, « *personne ne savait où on allait parce qu'on était entre les deux lois Aubry. On disait que l'on pouvait anticiper sans trop savoir jusqu'où. La convention collective était un vieux machin vermoulu qui était de moins en moins appliqué. Il n'y avait plus d'accord de branche, jamais notamment en matière salariale. Donc la négociation s'est engagée dans un contexte compliqué, polémique et du point de vue des stratégies des acteurs sans trop savoir véritablement où on allait et jusqu'où on pouvait aller. On était meilleur à la fin qu'au début si vous voulez* ».

La signature de la CC des Banques par les cinq fédérations syndicales est un événement inattendu dont il convient de retracer les grandes étapes. En effet, la négociation de la CCN n'a été ni plus simple ni plus prévisible que la négociation autour de l'aménagement du temps de travail.

En arrière plan, la question de la répartition de la valeur ajoutée

D'une certaine manière, le patronat était gêné pendant cette période par les résultats financiers des banques. Il n'était plus question, comme dans les années 1992 à 1994, de prendre argument de la chute des résultats financiers tombés dans le rouge (les banques françaises se situaient alors avec les japonaises en queue de peloton en terme de profitabilité) (Dressen, 1999 b : 187). Dès 1995, le redressement a été manifeste. De plus, une partie des négociations se sont déroulées sur une toile de fond de monopoly boursier sans précédent dans l'histoire financière de la France au XX^e siècle (allusion bien sûr aux offres publiques d'échanges entre la Société générale, Paribas et la BNP, qui se sont traduites par une nette victoire de la BNP qui a finalement croqué Paribas). Causes et conséquences de ces dernières, on a assisté à la réalisation de marges extraordinaires qui ont propulsé quelques banques française dans le peloton de tête des banques mondiales aux côtés des banques anglo-saxonnes. Ne donnons qu'un exemple parmi dix possibles : pour 1999, la Société générale annonça 13 milliards de F. de profits, haussant de 84,5 % ses résultats de l'année précédente (*La Tribune*, 24/01/00).

Dix-huit mois de négociations tendues

Après la dénonciation unilatérale de la CCN le 2 février 1998, la renégociation a débuté en juin 1998. Dans un premier temps, l'AFB jugea qu'il valait mieux saucissonner le dossier et négocier en commissions thématiques :

- Salaires / classification / évaluation,
- Contrats de travail / mécanismes de gestion de l'emploi,
- Formation / prévoyance / mobilité,
- Temps de travail,
- Thèmes hors groupes : paritarisme, dispositions générales.

Pendant dix-huit mois, plusieurs dossiers ont été éminemment conflictuels : la définition des salaires (*cf. infra*), la mobilité géographique des salariés et la protection sociale. En revanche, la question de la formation (essentielle dans la constitution d'un marché du travail fermé), ne paraît pas avoir été litigieuse.

Au mois d'avril 1999, l'AFB changea son fusil d'épaule et suggéra qu'il valait mieux discuter d'un projet global. Le 24 juin, elle proposa un projet

de texte « *amendable et ouvert à la négociation* ». Sans cacher qu'elle revenait sur des acquis importants au nom de la nécessaire compétitivité dans une économie globalisée, l'AFB arguait pour sa défense que le texte proposé restait un des plus avantageux dans le secteur concurrentiel. En réalité, l'enjeu était un nouveau découpage des prérogatives de la branche et des entreprises. Le cas des salaires est très emblématique : le salaire produit d'un indice et d'un prix du point serait remplacé, au niveau de la branche, par des minima exprimés en Euros et la négociation des salaires réels incomberait désormais à l'entreprise. De plus, l'ancienneté acquise à la date de la signature de la convention serait intégrée au salaire de base mais il n'était plus question d'une augmentation des salaires nominaux de un point par an pendant 35 ans comme cela était le cas.

Au niveau des classifications, la grille serait resserrée perdant cinq échelons et passerait donc de quinze à dix échelons. Le personnel ne serait plus réparti en trois catégories mais seulement en deux grands groupes : les cadres et les techniciens de la banque, ces derniers absorbant les employés dont les effectifs avaient fini par être réduits à peu (environ 10 %) et les gradés.

A la mi-septembre 1999, le ton monta lorsque les fédérations syndicales annoncèrent qu'elles allaient organiser un harcèlement sous forme de blocage des distributeurs automatiques de billets, envahissement de locaux ou débrayages courts et répétés. L'AFB y vit une menace d'une gravité exceptionnelle. Mi-octobre le dialogue reprit mais sous la menace d'un « bogue social » si l'AFB n'assouplissait pas sa position.

Le 30 septembre 1999, l'AFB présenta un nouveau texte dont elle estimait qu'il intégrait des observations que les négociateurs syndicaux avaient formulé à la suite du texte proposé par l'AFB au mois de juin.

L'AFB précisait également dans un communiqué qu'elle n'acceptait pas les menaces syndicales de perturber les chaînes de travail et qu'elle ne négocierait pas sous la contrainte.

Les organisations syndicales ont cherché à mobiliser les salariés et, de l'aveu général, y sont remarquablement parvenues à diverses reprises.

L'inquiétude mobilisatrice des salariés

Ainsi, les organisations syndicales murèrent l'entrée de l'AFB le 26 février 1998, « *fermé pour cause d'absence de dialogue social* ». Il est inutile ici de détailler les nombreuses initiatives, le plus souvent symboliques, entreprises par les syndicats (autocollants : « *votre argent les intéresse, l'emploi, elles s'en désintéressent* », les lâchers de ballons, les banderoles, les rassemblements devant les sièges des grandes banques).

En septembre 1999, l'invalidation de l'accord de branche par le TGI de Paris (*cf. supra*) amène les fédérations syndicales à durcir le ton.

Le 9 novembre 1999, plusieurs centaines de militants appartenant à toutes les organisations syndicales se rassemblèrent à Paris.

Mais la principale mobilisation se déroula à trente jours de la date butoir, le 30 novembre 1999, marque de cette inquiétude des salariés (*La Tribune* du 16 décembre parle de « *record de mobilisation depuis plus de 20 ans* »). Un leader de la fédération Force ouvrière évoqua « *la plus importante manifestation depuis les mouvements de 1974, lorsque les ouvriers spécialisés du stylo défendaient leur conditions de travail* ». Dans certaines villes, 80 % du personnel des banques débrayèrent et la manifestation parisienne, en partie formée par des manifestants venus des régions, fut un franc succès (30 000 manifestants selon les syndicats, 13 000 selon la police). Différentes manifestations régionales se déroulèrent le même jour. Un représentant de l'AFB parle de 45 % à 50 % de grévistes. Les syndicats apportaient la preuve que les salariés ne croyaient pas inflexible la détermination de l'AFB et qu'à trente jours de la fin du préavis de dénonciation, il était encore possible de l'amener à infléchir sa position. Selon les syndicats, cette journée de grève a été suivie par des assemblées générales des personnels qui, ici ou là, se sont prononcées pour la reconduction du mouvement (Toulon, Marseille, Rennes, Nice). L'intersyndicale annonça qu'elle préparait « *une grève totale sans limitation de durée* » (*Le Monde*, 02/12/99). L'ampleur réelle de ce mouvement servira au courant conciliateur de l'AFB à ramener à la raison les plus extrémistes de ses membres qui voulaient réduire la convention collective à pas grand chose. « *On avait un hiatus entre les grandes banques et les petites banques, nous, les grandes, on ne voulait pas casser la baraque ! Oui, parce que financièrement, les petites ne sont pas très riches malgré les apparences* ».

Quelques jours plus tard, les syndicats appelèrent à une grève et à un rassemblement devant le siège de l'AFB un jour de négociation. La grève fut bien moins suivie que la précédente (environ 15 %). L'AFB fut assiégée pendant trois heures par des sympathisants des syndicats qui firent beaucoup de bruits. La police intervint et il y eut des blessés.

Ensuite les interprétations divergent : selon un négociateur patronal, affaibli par la baisse des effectifs en grève, l'intersyndicale décida alors de débloquer la négociation. Selon les syndicats, l'AFB, prenant acte de la mobilisation historique du 30 novembre se montra plus encline au compromis.

Que se passerait-il en cas de non-accord ?

Les deux derniers mois de 1999, la grande question que chacun se posait était de savoir ce qui se passerait en cas de non-accord au 31 décembre, fin de la période légale de dénonciation. Les salariés des banques AFB demeureraient-ils sans autre protection que celle qu'offre le Code du travail ? La loi le prévoit en effet (sauf pour les avantages individuels qui restent ac-

quis). En décembre, l'AFB eut beau promettre qu'en cas d'absence d'accord, elle appliquerait un « protocole social » supérieur au Code du travail, il était explicite que, défini unilatéralement, celui-ci serait nettement en retrait de la CCN de 1952 ; pour faire pression sur les syndicats, l'AFB gardait soigneusement secret son contenu, mais des fuites indiquaient que le protocole social était muet sur la question des salaires.

Le 16 décembre 1999, le patronat annonça que le texte qui serait publié le 17 serait « définitif et non amendable ». Cela ne put qu'intensifier les inquiétudes des OS. Ces dernières annonçaient qu'elles s'apprêtaient à multiplier les procédures auprès des prud'hommes au nom du principe juridique du maintien des avantages individuels. En outre, la disparition de la CCN risquait de poser bien des problèmes aux services du personnel, notamment pour établir les bulletins de paye, et ce, dès le mois de janvier 2000.

Les ultimatums se succédèrent et, à la mi-décembre, le patronat commença à désespérer de voir le front syndical se fissurer. Le SNB-CGC ne paraissait plus décidé à faire cavalier seul, comme dans la négociation de branche sur les 35 heures ; cela changeait tout.

La signature de la convention

Le 29 décembre, le relevé de conclusions cosigné par le représentant de l'AFB et par les cinq syndicats soulignait que les consensus ainsi dégagés « sont susceptibles de permettre une signature par les cinq fédérations syndicales ».

A l'instar de Force ouvrière, les syndicats considéraient que l'ultime projet de convention était en retrait sur celle qui arrivait à expiration, mais qu'il demeurait supérieur « sur la quasi-totalité des points (chapitre salarial, garanties sociales, recours contre les sanctions, licenciements collectifs) à toutes les autres conventions collectives » du privé. Un cadre de la CGT déclara : « Notre position est le signe que nous voulons conserver une négociation de branche. Le nouveau texte a des défauts, mais son équilibre global est positif : il résulte d'un rapport de forces que les syndicats ont su mener. En émettant un avis favorable, nous avons choisi la voie qui semblait redonner le plus de crédit au syndicalisme, même si ce n'est pas la voie la plus facile » (*Le Monde*, 06/01/2000). La CGT voyant dans les reculs du patronat « un échec pour les tenants de la grande messe libérale » (*Humanité*, du 11/01/00), leva les hésitations des autres fédérations, notamment FO et la CFDT, qui cependant laissèrent planer un doute jusqu'au bout, dans l'espoir d'arracher d'ultimes concessions. Les fédérations obtinrent de l'AFB un délai jusqu'au 10 janvier pour mûrir leur décision.

Régulation par la base et/ou par les instances syndicales

Début janvier, chaque syndicat entreprit de consulter, qui sa base, qui l'ensemble des salariés, qui ses instances et parfois simultanément deux ou trois de ces acteurs. Du côté de la CFDT, (33.5 % des voix aux élections professionnelles), 62 % des 80 syndicats locaux se prononcèrent pour une signature de l'accord. Le SNB, deuxième syndicat (26 % de voix aux élections professionnelles) consulta les 150 membres de son conseil syndical. FO, troisième syndicat (18 % des voix aux élections professionnelles), consulta ses syndicats départementaux et 75 % se déclarèrent favorables à la signature. Pour consulter les salariés, la réputée « moderniste » fédération CGT, quatrième syndicat de la branche (12 % des voix aux élections professionnelles) procéda de manière originale : quelques jours avant la conclusion de l'accord, elle diffusa environ 120 000 exemplaires d'un tract-sondage de quatre pages résumant le projet et expliquant l'avis favorable de la commission exécutive fédérale. Sur les 22 639 exemplaires qu'elle récupéra, 75 % des répondants étaient favorables à la signature, 22 % y étaient opposés et 2,5 % s'abstenaient.

Le SNB semble avoir voulu éviter, cette fois-ci, de se distinguer comme dans l'affaire des 35 h. « *Nous ne signerons pas seuls, nous n'avons pas vocation à jouer le rôle du Christ* », déclarait déjà son président fin novembre (*Le Monde*, 30/11/00). Mi-décembre, le même voyait une objection « déontologique » à signer seul un texte de ce type (*Les Echos*, le 15/12/99).

Le front uni syndical a été la formule permettant les avancées obtenues par les syndicats.

Finalement, la convention a été signée le 10 janvier 2000, par les cinq fédérations considérées comme représentatives. Après dix jours de vide juridique, la nouvelle CCN prenait effet rétroactif au 1er janvier. La signature a été acquise par l'AFB au moyen d'ultimes concessions. En revanche, l'AFB se montra intransigeante sur trois points : le paiement des deux jours de grève lancés par la branche en 1999, la renonciation aux poursuites et sanctions liées au mouvement et l'ouverture de négociations sur les salaires.

O. Robert de Massy, chef de la délégation patronale, considérait que le texte permettait de maintenir un haut degré de protection sociale (maternité, maladie) et de l'emploi (indemnité et procédures de licenciements économiques) tout en procédant à une modernisation des règles sociales du système bancaire avec notamment des dispositions salariales originales et une modernisation des systèmes de classification.

Au cours de l'été 2000 d'ailleurs des accords complémentaires ont été signés sur la formation, la sécurité et les moyens des organisations syndicales et en 2001, sur le passage à l'Euro et sur la formation.

Une convention et des accords au rabais ?

Les fédérations syndicales peuvent-elles pour autant être satisfaites de la convention collective et de ce bouquet d'accords ou le contenu des accords conduit-il légitimement à parler d'une régulation de type minimal dans laquelle les normes législatives prennent une importance croissante, selon l'expression de Jean Saglio (1991) ? La réponse doit être nuancée.

Concernant la CCB (convention collective des banques, par distinction avec la CCN de 1952), les fédérations considèrent vraisemblablement avoir évité une situation à l'italienne et obtenu des avancées par rapport aux intentions initiales de la chambre patronale. Sur le point sensible de la nouvelle grille de classification qui a défini des métiers repères, à l'usage les syndicats ne paraissent pas mécontents. Il n'en va pas de même du nouveau système de rémunérations qui a réduit l'automatisme à presque rien. Néanmoins, la convention des banques reste sans doute une des plus avantageuses de l'Hexagone. C'est le point de vue des syndicats et c'est le point de vue d'un négociateur patronal : « *Je pense que la convention qui en est sortie est une convention qui est certainement allée moins loin que ce que les extrémistes de l'AFB voulaient au démarrage. Et c'est vrai qu'à l'arrivée, quand on compare les deux, c'est le jour et la nuit ! Mais telle qu'elle est néanmoins quand on compare ce que nous avons signé avec ce qui existe dans les assurances, dans le BTP, à qui vous voulez, on a une convention collective qui est quand même correcte* ».

Et c'est un fait : même complétée par ces accords complémentaires, et par la décision du TGI du 27 février 2001, qui, saisi par la fédération CFDT des banques et des sociétés financières, a rétabli trois dispositions de l'ancienne convention, la CCB version 2000 est assez largement en retrait par rapport à celle de 1952 (en particulier la disparition du point et les augmentations automatiques à l'ancienneté) et cela ne saurait s'expliquer par la situation financière des banques, extraordinairement florissante lors de ces négociations. Dans ces conditions, il n'est donc pas abusif de dire que dans la branche, la répartition de la valeur ajoutée est plus défavorable aux salariés qu'antérieurement.

« *Supprimer le point bancaire, c'est tuer le symbole de la négociation de branche* » déclare au *Monde*, un des protagonistes (30/11/99). Curieusement, un négociateur patronal reprend la même expression lors d'un entretien recueilli en juillet 2002 : Il admet que si les syndicats avaient su construire un rapport de force qui leur ait été plus favorable la délégation patronale aurait fait des concessions supplémentaires notamment sur la question capitale des rémunérations : « *Quand vous lisez la convention collective de manière attentive parce que l'article est superbement obscur et opaque : il n'y a plus d'accord de branche. Ça n'existe même plus ! (...) Le point bancaire c'était le symbole de l'A.F.B. et nous on voulait le tuer parce*

Tableau 4. Les trois accords de branche signés au cours de l'été 2000 par la plupart des fédérations syndicales	
Sécurité	Organisation Equipement Suivi psychologique
Formation 05/07/00	Le cursus préparant à l'ITB (formation à l'encadrement) est ramené de trois à deux ans. Versement d'une prime de 12 KF à son obtention ; Reclassification des lauréats.
Moyens des O.S.	Crédits d'heures plus importants que ce que prévoit le Code du travail

Tableau 5. Les accords de l'année 2001	
Passage à l'Euro 19 juin 2001 (étendu à l'ensemble des banques par arrêté du 16/08/01)	Signé par CGT, FO et SNB - CGC – (mais ni par la CFTC, qui refuse le travail du dimanche des salariés affectés aux fonctions support : informatique, comptabilité, logistique, ni par la CFDT qui rejette des dérogations excessives à la durée du travail quotidienne maximale, aux heures supplémentaires et au repos minimum), il s'agit d'un accord cadre. Portant sur la période 01/09/01 et 31/03/02, cet accord compte des dispositions sur : la sécurité, les conditions de travail et l'aménagement du temps de travail qui seront applicables à l'ensemble du personnel qui concourt à la réalisation des opérations liées à la mise en place de l'Euro du 1er septembre 2001 au 31 mars 2002. Les repos par roulement sont autorisés, la durée maximale du travail est portée à une durée hebdomadaire moyenne de 52 heures, pour les salariés concernés ¹ . L'accord prévoit qu'un salarié peut travailler tout ou partie de ses deux heures hebdomadaires au cours de la période du 1 ^{er} septembre 2001 au 31 mars 2002. Pour le personnel informatique, les dérogations sont prévues depuis le 1er avril 2001. Les salariés recevront 40J par jours d'activité et 60J pour travail du dimanche. En cas d'heures supplémentaires (de 49 à 60 heures, les salariés recevront une prime ou des récupérations) ² .
28/06/01 avenant à l'accord de juillet 2000	Création d'un BTS Banque, signé par les cinq fédérations syndicales

1. Voir décrets 2001-754 du 29/08/01 sur l'adaptation du temps de travail, décret 2001-755 du 29/08/01 relatif aux dérogations à la durée maximale quotidienne du travail, l'arrêté du 29/08/01 relatif aux dérogations à la durée maximale hebdomadaire moyenne de travail.

2. Selon la presse financière, les banques françaises vont être épaulées par un renfort extérieur de 50 000 intérimaires stagiaires ou CDD durant le passage à l'Euro, le plus souvent du 15 décembre au 15 mars. 10

que c'était un symbole ! (...) Les syndicats voulaient avoir un système de coefficient comme avant alors qu'on est passé sur des évaluations totalement qualitatives. Tellement qualitatives d'ailleurs qu'on avait nous-mêmes du mal à rédiger nous-mêmes la différenciation entre les différents échelons... bons. C'est quand même des thèmes sur lesquels ils ont à chaque fois perdu. (...) Depuis que ça a été signé il n'y a jamais eu d'accord salarial de branche ».

L'accord du Crédit Agricole

Branche bancaire à lui tout seul, le Crédit agricole n'était pas concerné par les négociations de branche AFB dont on a parlé. Mais à défaut d'appartenir à la même branche, le Crédit agricole – comme les autres branches bancaires (Crédit mutuel, Banques populaires, etc.) – appartient au même secteur.

Le 13 janvier 2000, après dix-huit mois d'une négociation très conflictuelle, un accord sur le temps de travail a été signé au Crédit Agricole. Les signataires sont d'une part la FNCA (Fédération Nationale du Crédit Agricole) à laquelle adhèrent les différentes caisses régionales et d'autre part un ensemble de syndicats, représentant à eux tous largement plus de 50 % des voix aux élections professionnelles. L'accord prévoit 10 300 embauches d'ici au 30 septembre 2002, avec maintien des salaires et 56 jours de congés, sur la base d'une durée de travail annuel de 1599 heures. Une des raisons invoquées par les non-signataires, la CGT (10 %) et SUD (7 %) est que la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) a refusé de prendre des engagements sur le solde entre entrées et départs anticipés de fin de carrière, autrement dit, les créations nettes d'emplois (10 300 embauches mais 12 000 personnes devaient partir en préretraites jusqu'en 2002).

L'accord a boosté SUD CAM (Crédit Agricole et Mutuel), un des pionniers du Groupe des Dix-Solidaires, le propulsant selon ses animateurs en deuxième position, depuis qu'il a reçu 500 adhésions dont 60 élus du personnel, tous adhérents CFDT qui désapprouvaient la signature de l'accord sur les 35 heures par la très modérée FGA-CFDT.

A ce jour, l'Union SUD-CAM est composée de 18 syndicats départementaux ou régionaux. Au 31 décembre 1999, elle avait 70 élus aux comités d'entreprise, ce qui lui a permis d'avoir 2 sièges au comité de groupe Crédit Agricole et un représentant syndical. Aux élections 2003, SUD manifeste une influence en hausse. Sa progression remonte probablement au conflit autour des 35 heures.

Conclusions : le jeu des acteurs

Si l'on compare la manière dont les négociations se sont déroulées dans les différentes branches bancaires, on peut vérifier une fois encore ce cons-

tat que dans une branche d'activité donnée, la gestion des salariés et des relations professionnelles peuvent connaître une très grande variabilité, comme Michel Lallement (1999a : 103-105, 128), l'observe pour la grande distribution. L'analyse des contraintes et la réponse qu'il est possible d'y apporter n'est jamais moniste et le management a une latitude plus importante qu'il le dit dans l'organisation du temps de travail ou dans les formes d'emplois.

On peut peut-être aller un peu plus loin en analysant rapidement le jeu des différents acteurs puis, en se posant ces deux questions cardinales : quelle stratégie pour la puissance publique et qui supporte le coût des régulations (« qui paye ? », cette question devant s'entendre au propre et au figuré).

L'émergence de nouveaux acteurs

On peut s'interroger sur les conséquences internes à long terme de la signature de la CCN par les cinq fédérations. Il est en effet connu que tant à la CFDT qu'à la CGT, des sections syndicales étaient hostiles à la signature du 10 janvier 2000. Quelques semaines après la signature, en février, lors des élections des représentants du personnel de diverses grandes banques (BNP-Paribas, Société générale), on a assisté à des candidatures sous l'étiquette Sud. En janvier 2001, sans que cela soit forcément dans exactement le même contexte, la création de sections SUD était annoncée à la Caisse d'Epargne à partir d'un nombre significatif de militants CFDT (10 % selon la CFDT et 30 % selon SUD).

Le temps de travail est-il devenu le pilier des restructurations ?

On a montré ailleurs que la question du temps de travail est objet de conflit à peu près depuis 1937, date de promulgation d'un fameux décret qui appliquait aux banques la loi de juin 1936 sur les 40 heures de travail hebdomadaire (Dressen et Roux-Rossi, 1996).

L'accord AFB/SNB annulé par la cour d'appel de Paris ne comprend aucune clause de gel des salaires, mais sa caractéristique la plus saillante est que le patronat était parvenu à imposer l'annualisation du temps de travail. Une partie des jours de congés prévus dans la convention collective de 1952 était désormais comptabilisée au titre de la réduction du temps de travail, ce qui, en soi, limitait l'effet emploi de l'accord (Dressen, 1999 a).

Peut-on dire que le temps de travail est devenu un pilier des restructurations et de la flexibilisation de la main d'œuvre ? En réalité, c'est moins le temps de travail qui est devenu un pivot que l'articulation temps de travail/emploi. « *L'emploi est devenu un enjeu de plus en plus important dans les négociations sur le temps de travail* » (Morin, Terssac, Thoemmes,

1998). On passe progressivement de la notion de « *temps de travail à celle de temps de l'emploi* » (Thoemmes, 2000). On le voit clairement dans l'accord de branche sur la RTT/ATT. Il comporte un engagement d'ouvertures de négociations sur l'embauche de jeunes contre départs de salariés âgés.

Cela dit, il faut s'interroger sur le solde entre départs de travailleurs âgés et embauches de jeunes, le déficit étant d'ailleurs avalisé par l'accord de branche de janvier 2001 (voir supra, tableau 3). Pourtant, une des justifications des lois Aubry était la création d'emplois et à peine les banques avaient-elles signé des accords de RTT et restauré leurs marges bénéficiaires (oh combien !) que de nouveaux plans de réduction des effectifs se profilaient dans certaines d'entre elles. Le Lyonnais, « *qui n'a plus l'alibi, dit la presse financière, de réduire sa voilure sous la contrainte de Bruxelles* », annonçait en janvier 2000, 3 000 suppressions d'emplois sur 3 ans par le jeu de départs en préretraites pour les salariés nés avant mai 1945 (*La Tribune*, 17 et 19/01/00). Et en janvier 2001, une étude de l'Organisation Internationale du Travail estimait que les fusions et acquisitions dans le secteur financier pourraient menacer 300 000 emplois en Europe occidentale.

Si l'articulation temps de travail/temps de l'emploi est en passe de devenir la clé des restructurations, ces dernières se poursuivent de manière très classique. Ainsi, au Lyonnais, sont en cours de très importants regroupements de directions et d'unités qui entraînent notamment des suppressions d'échelons intermédiaires dans la lignée de ce qui s'était fait en 1995 et les années suivantes. Même logique du côté du Crédit agricole qui, depuis 1989, regroupe des caisses départementales ou adjoint des caisses départementales à des caisses régionales actuelles.

Rôle de l'Etat

L'Etat jouait traditionnellement un rôle essentiel dans le type de régulation oligopolistique qui caractérisait la banque hexagonale (notamment). A ce sujet, il faut noter plusieurs faits importants, concernant ou non les banques AFB :

- a) Au plan de la politique industrielle,
 - En avril 1998, il a privatisé le CIC, auparavant contrôlé par le GAN, en facilitant sa reprise par le Crédit mutuel ;
 - en juillet 1999, il a encouragé le Crédit agricole à prendre une forte participation (10 %) dans le Lyonnais privatisé et à la fin de l'année 2002 il lui cédait les actions du Crédit Lyonnais qu'il détenait encore ;
 - il a facilité la reprise du Crédit foncier par les Caisses d'épargne (pareillement dans les assurances, l'Etat a favorisé la reprise du GAN par Groupama).
- b) au plan des relations sociales,
 - en avril 1997, il a abrogé le décret de 1937 ;

- au cours de l'été 1999, le ministère de Madame Aubry a pris un arrêté d'extension de l'accord de branche de janvier 1999, sans attendre que la Justice saisie par quatre fédérations syndicales se prononce ;

- il a exercé avec succès d'amicales pressions en faveur d'une « maison commune » de l'ensemble des réseaux bancaires, commerciaux ou coopératifs-mutualistes à l'instar de ce qui existe pour les compagnies d'assurances, ce qui a abouti en janvier 2001 à la naissance de la Fédération Bancaire Française (FBF) représentante de 500 banques commerciales, coopératives ou mutualistes (soit 500 000 salariés en France et à l'étranger). Les participants à la maison commune, qui se déchiraient peu de temps auparavant, s'entendent pour faire front commun contre l'éventuel statut bancaire que les pouvoirs publics pourraient accorder à La Poste.

On le voit, il serait abusif de parler d'une déréglementation, l'Etat continuant à suivre et orienter l'activité des banques pour plusieurs raisons :

- la crainte de la prise de contrôle des mastodontes bancaires français par une ou plusieurs concurrentes étrangères (Cependant, il a accepté la reprise de la banque Worms par la Deutsch Bank et, avant Pâques 2000, la reprise du très profitable CCF par HSBC, première banque britannique et en mars 2001, le rachat de la banque Hervet (1400 salariés et 85 agences) dernière des banques nationalisées par... le CCF ;

- leur rôle stratégique dans l'économie nationale ;

- le caractère imprévisible et menaçant des aléas du marché (certains disent que l'agrégation des décisions en font un « idiot »).

Cependant, il est clair qu'on s'éloigne de la politique colbertiste qui, sous l'impulsion gaulliste et des planificateurs dont il s'était entouré, prévalait depuis la Libération, cette logique étant renforcée par la vague de nationalisations miterrandiennes de 1981-82. Les banques nationalisées, à commencer par le Crédit lyonnais y jouaient le rôle de navire amiral de l'économie nationale. Désormais l'Etat entend participer au mouvement général consistant à débarrasser les banques de tout ce qui pourrait constituer des rentes de situations qui pèsent sur le coût du crédit et entravent l'inscription des activités du secteur secondaire et tertiaire dans la concurrence mondiale.

L'Etat, on l'a vu, joue un rôle propre dans cette affaire qui en l'occurrence n'était pas de nature à déplaire au patronat AFB (ce qui n'est pas toujours le cas). Cela s'explique aussi par une caractéristique des élites étatiques et industrielles : ces deux types de réseaux sont poreux au point que l'on parle parfois métaphoriquement de consanguinité (les banquiers des grandes banques sont souvent d'anciens ou parfois de futurs grands commis de l'Etat) (Bauer et Bertin-Mourot, 1991).

Rôle de la Justice

On doit observer que la Justice a joué un rôle très autonome, prenant à contre-pied et à plusieurs reprises le patronat AFB et le SNB-CGC, la confédération CFDT et le ministère du Travail, avec des arguments souvent inattendus qui n'avaient pas même été soulevés par la partie qui l'avait saisie.

Place du conflit, de la négociation et rôle de la grève

On a pu dire que le couple conflit/négociation, au cœur de la société industrielle, était de moins en moins pertinent (Lallement, 1999 b : 83-84). L'affirmation, vaut-elle pour le secteur bancaire ? Elle n'est que très partiellement exacte si l'on considère les années 1993-1997, car de grandes banques ont connu des conflits non-négligeables, notamment au moment de la publication de projets de restructurations internes (Société générale...) ou de prises de contrôle (CIC...) qui ont généralement conduit l'employeur, ou l'Etat, à renoncer à leurs projets (Dressen et Roux-Rossi, 1997). Elle est plus discutable encore si l'on considère la longue négociation autour de l'accord Aubry et de la CCN, car un peu partout et encore en mars 2000 dans les Caisses d'épargne, on a assisté à des conflits parfois massifs et souvent résolus

Les longues négociations dans la branche AFB (dix huit mois dans les deux cas) ont été une suite d'ultimatum, de communiqués, de menaces, de sorties théâtrales, d'envahissements du lieu de négociations par des syndicalistes. Bref, on a assisté à une partie de bras de fer dont l'intensité donne la mesure des enjeux. Il serait intéressant à ce sujet de comparer la difficulté à aboutir des négociations bancaires avec :

- ce qui s'était passé en 1947 et 1952 (au moment de la négociation et signature de la CCN précédente) ;
- et avec ce qui se déroulait, plus ou moins concomitamment, en 1998-2000, dans d'autres branches de l'économie.

Dans la branche AFB, cette négociation a connu de très fortes tensions ce qui ne peut se comprendre qu'en faisant référence :

- à la place stratégique qu'occupent les salariés d'un secteur qui irrigue toutes les branches de l'économie ;
- aux avantages sociaux relatifs qui étaient ceux des salariés de la banque depuis quarante six ans ;
- à la détermination avec laquelle le patronat bancaire s'est lancé depuis le milieu des années quatre-vingt dix, probablement sous l'effet de prises de contrôle partielles par les fonds de pension anglo-américains, dans une course éperdue (mais très réussie) à l'accroissement de la rentabilité ;

- aux contraintes spécifiques à ce type de négociations où le patronat de branche doit tenter de représenter les intérêts différents des petites et des grandes banques.

Tout au long de la négociation de la CCN, la thématique des syndicats a été de dénoncer la tentative de la chambre patronale de réduire à minima les acquis sociaux de la branche. Quant aux employeurs, leur discours consistait à plaider l'impératif des sociétés post-industrielles : il faut être moderne et il y a nécessité absolue de faire face à l'accroissement de la concurrence mondiale et au caractère imprévisible du monde et de l'économie, la crise étant désormais présentée dans le monde patronal comme structurelle et non plus conjoncturelle.

Sur sa forme, la négociation a été très typique de mécanismes ordinaires : chaque acteur a essayé de convaincre l'autre que c'était son dernier mot. Le patronat n'a pas lésiné sur les ultimatums et les syndicats ont, jusqu'au bout et avec un succès certain, cherché à obtenir des concessions patronales.

Manifestement, le patronat et les syndicats craignaient la réaction des salariés (mobilisés notamment le 30 novembre, comme on l'a vu) s'ils jugeaient les résultats insuffisants.

Du côté des syndicats il paraît clair que l'avis favorable donné par la fédération CGT a entraîné la signature des autres syndicats, en particulier de la CFDT et de FO.

Le caractère imprévisible du jeu des acteurs

On est frappé aussi par le caractère imprévisible et instable du jeu non dénué d'ambiguïté de plusieurs acteurs syndicaux.

Le SNB ne semble pas savoir sur quel pied danser. FO signe l'accord sur la préretraite alors qu'il avait rejeté les autres accords. La CFDT et la CFTC sont les seuls syndicats à n'avoir pas signé l'accord du 19/06/01 sur le passage à l'Euro.

Au niveau des accords d'entreprise, la CGT de la Société générale signe un accord que refusent la CFDT et FO (l'*Humanité* parle de micro-climat). La CFDT de la BNP-Paribas était en 2002 sous haute surveillance de la fédération dont elle dépend puisqu'elle doit lui soumettre tout accord d'entreprise (*Flash banque* CFDT n° 18, 02/05/02 : 2). En mai 2002, le bulletin de la fédération indiquait que le représentant de la CFDT chargé de négocier le nouvel accord sur le comité de groupe BNP/Paribas avait été désigné par la confédération CFDT pour un « mandat spécifique » (*Flash banque* CFDT n° 21, 24/05/02 : 3 ; voir aussi *CFDT Magazine*, (sup. banques), février 2002 : 3-4).

Observons que les accords de branche sont généralement moins contraignants qu'auparavant, ce sont davantage des accords cadres (de procédure), que des accords de contenu.

Cette multiplication de négociations d'entreprises suite à des accords de branche est d'ailleurs très ordinaire aujourd'hui. Il est donc rare qu'il y ait un rapport de substitution (de l'entreprise par rapport à la branche), mais plutôt une articulation évolutive. On peut parler d'un déplacement du centre de gravité entre ces deux pôles que sont l'entreprise et la branche. Ce centre de gravité se déplace entre l'entreprise et la branche selon les périodes et selon les objets.

Références bibliographiques :

- Adam Gérard, Reynaud Jean-Daniel (1978), *Conflits du travail et changement social*, PUF (Collec. Sociologies), 389 p.
- Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte (1991), *Les deux cents, comment devient-on un grand patron ?*, Le Seuil (L'épreuve des faits).
- Brun Elisabeth (1999), « Le temps de travail dans les organisations de l'économie sociale. Une comparaison entre une banque de l'économie sociale et une banque de l'économie concurrentielle », in *L'Economie sociale*, B. Gazier, J-L. Outin, F. Audier, eds. L'Harmattan (logiques sociales), pp. 349-358.
- Dressen Marnix (1999 a), « La négociation collective du travail dans les banques AFB en 1998-99 », *Sociologia del lavoro* n°74-75, numéro spécial Temps, statut et conditions de travail, spéciale VIII^è journées de sociologie du travail, Bologna, 17, 18 et 19 juin 1999, pp.391-407.
- Dressen Marnix (1999 b), « French Banks : Between Deregulation and State Control », in *From Tellers to Sellers, Changing Employment Relations in Banks*, (Mario Regini, Jim Kitay and Martin Baeghte editors), The MIT press, Cambridge (Massachussets), pp. 187-221.
- Dressen Marnix, Roux-Rossi Dominique (1996), « Banque Directe ou la brèche dans le décret de 1937 », *Travail et Emploi*, n°68, 3/96, pp.23-38.
- Dressen Marnix, Roux-Rossi Dominique (participation d'Edgar Blaustein) (1997), *Restructuration des banques et devenir des salariés*, La Documentation française (coll. Travail et emploi), 198 p.
- Dressen Marnix, Roux-Rossi Dominique (1998), « Les accords sur l'emploi dans les banques », in *La négociation de l'emploi dans l'entreprise, Cahiers des relations professionnelles*, n°12, GDR CNRS, « Relations professionnelles, négociations conflits », pp. 87-95.
- Lallement Michel (1999 a), *Les Gouvernances de l'emploi*, Desclée de Brouwer (Sociologie économique), 252 p.
- Lallement Michel (1999 b), « Relations professionnelles et actions collectives », in *La société française contemporaine*, J.Y. Capul éditeur, Cahiers français, n° 291, pp. 79-85.
- Morin Marie-Laure, Terssac Gilbert de, Thoemmes Jens (1998), « La négociation du temps de travail, l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, n°2/98, pp. 191-207.
- Doeringer Peter, Piore Michael (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*.
- Saglio Jean (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et emploi*, 1/91, n°47, pp. 26-41.
- Thoemmes Jens (2000), *Vers la fin d'un temps de travail ?*, PUF (Le Travail humain).

Annexe 1

La Convention collective de 1952 (CNN) et le temps de travail

La CCN de 1952 (valide jusqu'au 31/12/99) renvoyait à la législation en vigueur en ce qui concernait :

- Les heures supplémentaires (art. 54).
- L'horaire de travail (art. 59). On ne sera pas surpris qu'il s'agisse explicitement de l'horaire hebdomadaire de travail, fixé en conformité des lois, décrets, arbitrages et accords collectifs en vigueur. L'article prévoit également que les jours chômés demi-veille de fête légale ne donnent pas lieu à récupération.
- Les vacances et congés (art. 61 à 64). Les salariés ont droit à 23 jours ouvrés de congés après un an de présence. Si les congés sont fractionnés et pris hors période, ils donnent droit à un maximum de cinq jours supplémentaires.

L'ancienne CCN prévoyait également des :

Congés exceptionnels (art. 68 et 71), pour soigner un enfant malade (six jours par an pour un enfant et neuf jours pour deux enfants et douze jours pour trois enfants et plus). Des absences non rémunérées peuvent en outre être accordées pour soigner un membre de sa famille. L'article 70, prévoit des jours de congés exceptionnels pour événements familiaux.

Annexe 2

La convention collective (CCB) de 2000 et le temps de travail

Jusqu'à l'avenant du 29/05/01, les seules occurrences de la notion de temps de travail concernent :

- la prise en compte des réunions paritaires et de leur préparation dans le temps de travail (art. 9) ;
- l'affirmation que les recrutements de CDD ne doivent pas remettre en cause la politique de recrutement à temps plein et en CDI qui doivent rester la norme (art. 18) ;
- Les salariés embauchés à temps partiel, souhaitant un poste à temps complet, bénéficient d'une priorité pour l'attribution d'un emploi à temps plein dans les conditions de la législation en vigueur référence à l'article L. 212-4-5 (1er alinéa) du Code du travail (art. 18) ;
- Les périodes d'essai des salariés à temps partiel ne peuvent avoir une durée calendaire supérieure à celle des salariés à temps complet (art. 19) ;
- Les effets sur la durée de la période d'essai des interruptions qui peuvent intervenir pendant cette dernière (art. 19) ;
- Des effets des temps partiel sur la période d'essai ;
- Les effets du temps partiel sur les indemnités de licenciements (art. 26) ;
- La formation professionnelle est assurée essentiellement pendant le temps de travail.

Le régime des temps partiels thérapeutiques.

Chronologie abrégée

1997

- 04/97 Abrogation du décret de 1937 appliquant aux banques la loi de juin 1936 sur les 40 heures.

1998

- 02/98 Dénonciation de la CCN par l'AFB.
 04/98 Le Crédit Mutuel prend le contrôle du CIC
 06/98 Loi Aubry I et ouverture des négociations.

1999

- 04/01/99 Accord de branche SNB-CGC/AFB sur l'ARTT
 02/99 Les 4 non-signataires attaquent l'accord (non représentativité du SNB, remise en cause des avantages acquis au niveau de la branche et droit d'opposition des signataires de l'accord précédent).
 03/99 Ouverture négociation Préretraite contre embauche
 03/99 Représentant de la confédération CFDT à la commission consultative des conventions collectives s'abstient, contre l'avis de sa fédération sur l'extension de l'accord de branche.
 05/99 Représentant de la confédération CFDT à la commission consultative des conventions collectives s'abstient à nouveau sur l'extension.
 07/99 Privatisation du Lyonnais
 08/99 Le ministère de Madame Aubry prend un arrêté d'extension de l'accord de branche de janvier 1999
 28/09/99 Le TGI de Paris invalide l'accord de branche de 01/99 (pour fractionnement des congés et 3 jours de formation sur la RTT).
 30/09/99 L'AFB remet aux organisations syndicales un deuxième projet de conventions collectives. Elle a retiré les dispositions sur le contrat de projet et la mobilité qui fâchait les organisations syndicales.
 10/99 Le nouveau président du SNB-CGC annonce qu'il ne fera pas appel à la décision des TGI du 28/09/99 pour montrer sa mauvaise humeur sur l'évolution de la négociation préretraite contre embauche.
 30/11/99 Journée d'action et manifestation nationale massive des salariés de la banque dans le cadre négociation de la CCN.
 12/99 Incertitude sur ce qui se passera si non accord. L'AFB prépare un protocole social unilatéral et secret. Déblocage des négociations et communiqué optimistes des 5 syndicats et de l'AFB. Les fédérations consultent.
 12/99 Cour d'appel invalide jugement de 1^{ère} instance mais déclare l'accord inapplicable dans l'attente de Aubry II.

■ ■ ■

2000

- 10/01/00 Signature de la nouvelle convention collective des banques par les cinq syndicats représentatifs.
- 19/01/00 Aubry II valide les accords antérieurs mais ramène les horaires maxi à 1600 h.
- 02/00 SNB et AFB saisissent la cour d'appel sur applicabilité de l'accord SNB/AFB.
- 03/00 Reprise du CCF par HSBC (GB)
- 16/05/00 C. d'appel invalide définitivement l'accord (jours de repos exclusivement au choix de l'employeur, conception trop extensive de ce qu'est un cadre dirigeant, les jours de fractionnement ne peuvent être accordés que selon un principe d'accord d'entreprise).
- 16/05/00 Accord Banques populaires / SNB/CFTC annulé par le TGI (non prise en compte Aubry II et fractionnement des congés)
- 05/07/00 Avenant à la convention collective, accord sur la formation signé par les cinq syndicats représentatifs. Accords sur la Sécurité ets moyens des OS.
- 11/00 Reprise des négociations préretraite contre embauche (PCE).

2001

- 15/01/01 Accord AFB/FO/CFTC sur la PCE dans un contexte de polémique sur le financement des retraites complémentaires.
- 29/05/01 Avenant à la convention collective, signé par les cinq syndicats représentatifs qui est en fait un « accord balai » pour les entreprises non couvertes par un accord d'entreprise sur l'ARTT. Accord a été étendu par un arrêté paru au JO du 01/11/01. L'arrêté comprend de nombreuses « réserves ».
- 28/06/01 L'avenant du 28 juin 2001 complète l'article 4 de l'accord du 5 juillet 2000 sur les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés. Il crée un BTS.

2002

- 11/12/02 Accord de branche sur les élections prud'homales