

**« Syndicalistes contre syndicalistes »<sup>1</sup>.**  
**La politique salariale de la**  
**Mutuelle générale de l'Education nationale**  
**(1946-1991)**

Charlotte Siney-Lange, docteur en histoire, Centre d'histoire sociale (Paris I).

Résumé : cette communication a trait à la politique salariale élaborée par la Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN) de 1946 à 1991. Créée et dirigée par des militants syndicalistes enseignants, la MGEN gère un personnel de plus en plus nombreux à partir de la fin des années 1940, du fait de l'augmentation de ses effectifs d'adhérents et de la création de nombreux centres de travail. En vertu de son origine syndicaliste, elle élabore donc une politique salariale faite d'avantages sociaux de plus en plus nombreux. En contrepartie, la MGEN attend de son personnel une adhésion à ses valeurs et à son programme idéologique. Toutefois, ces mesures ne suffisent pas à empêcher des mouvements de contestation parfois violents, notamment durant la décennie 1970, révélateurs de la difficulté à allier militantisme et contraintes gestionnaires.

This paper is dealing with the pay policy of the Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN) from 1946 until 1991. This mutual has been created and is always leaded by activists from the trade union of the Education sector. From the end of the 40's until now, more and more people are employed by the mutual. This growing could be explained by the growth of the number of members and the creation of numerous centres. Under the influence of the trade union origins of the leaders, the mutual works out a specific social policy with welfare benefits. In return, the MGEN is waiting from the employees their support to the corporate values and ideological strategy of the mutual.

However, these measures couldn't stop a protest movement, sometimes violent, particularly during the 70's. Undeniably, this movement underlines the difficulties to combine activism for a non profit organisation like a mutual and the economic constraints to run any company.

---

<sup>1</sup> « La grève à la Mutuelle générale de l'Education nationale : syndicalistes contre syndicalistes ... », *Le Monde*, 17 octobre 1972.

## Introduction : une mutuelle pas comme les autres

La Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN), créée le 8 décembre 1946 à l'instigation de militants du Syndicat national des instituteurs (SNI), est le fruit de la fusion de quelque 130 sociétés de secours mutuels d'instituteurs, développées en France depuis le Second Empire. Aujourd'hui, la MGEN est la première mutuelle de France en termes d'effectifs : organisée autour d'un siège national et de 101 sections départementales, elle garantit 3,3 millions de personnes. Conformément au décret du 31 décembre 1946 sur les mutuelles de fonctionnaires, elle gère aussi les prestations de Sécurité sociale des fonctionnaires de l'Education nationale. En raison de son origine syndicaliste, la MGEN occupe une position inédite dans le monde de la Mutualité, marqué par un antagonisme profond et durable avec les syndicats. Cette place originale, au carrefour de deux mouvements longtemps rivaux, s'affirme au travers des valeurs fondatrices de la Mutuelle : tout en affichant sa fidélité aux valeurs mutualistes, son programme idéologique laisse transparaître une influence sensible des valeurs du syndicalisme enseignant. Pour ses administrateurs – qui, jusqu'à une date tardive, sont tous recrutés dans le bastion syndical –, la MGEN est porteuse d'une « (...) *lutte pour l'idéal, pour le respect de la dignité humaine, pour la justice sociale, pour la constante amélioration des conditions morales de la vie, [qui] ne se sépare pas du combat pour la constante amélioration des conditions matérielles* »<sup>2</sup>. Apparaissent donc nettement les échos du syndicalisme enseignant, transcrits en termes mutualistes et sur le terrain de la protection sociale et de la santé. Cette lutte idéologique se concrétise également par la politique médico-sociale de la mutuelle : les 33 établissements médico-sociaux qu'elle crée progressivement de la fin des années 1940 aux années 1980, sont conçus comme des œuvres de combat contre l'injustice sociale engendrée par la maladie, voire comme des armes contre les excès libéralisme. De ce fait, ils s'inscrivent dans un projet politique, qui passe par le refus des inégalités sociales, la socialisation, l'humanisation et la démocratisation de l'accès à une médecine de pointe.

Dans ce contexte particulier, d'une organisation gérée par des militants d'origine syndicaliste, il paraît intéressant de s'interroger sur les relations entretenues par le « patron » syndicalo-mutualiste avec ses salariés. La question de la gestion des ressources humaines, telle qu'on l'appelle aujourd'hui, est d'autant plus importante que de la fin des années 1940 à

---

<sup>2</sup> Extrait de la sténotypie de l'assemblée générale de 1948, archives de la MGEN, boîte 13782.

la fin des années 1970, les effectifs salariés de la MGEN explosent véritablement, au fur et à mesure du développement des effectifs d'adhérents et de la création de nouveaux centres de travail – rappelons qu'en trente ans, la MGEN met en œuvre plus de trente établissements de soins. De 1310 salariés en 1956, ses effectifs passent à plus de 4100 personnes en 1970, 8000 en 1980 puis 9500 en 1990. Par ailleurs, la MGEN est dirigée par des enseignants militants, parvenus à la tête de l'organisation mutualiste par le biais de leur engagement syndical. En conséquence, rien ne les préparait à la gestion du personnel, surtout dans les structures hospitalières, qui constitue un monde radicalement différent de leur milieu socioprofessionnel d'origine. Le fait qu'ils soient devenus de véritables « chefs d'entreprise » est donc loin d'aller de soi. En tant que syndicalistes, ces derniers entendent entretenir des relations particulières avec leurs salariés : tout en mettant en place de nombreux avantages sociaux, ils attendent de leur personnel une adhésion complète aux valeurs portées par la Mutuelle.

On s'interrogera donc sur la nature et la portée de la politique salariale d'une organisation particulière de l'économie sociale, son développement progressif, sur la manière dont ces dirigeants ont su maîtriser l'accroissement de leurs effectifs salariés, et sur les limites de leur politique salariale. En effet, malgré les avantages qu'elle accorde à ses employés, la MGEN n'est pas épargnée par des conflits sociaux parfois violents.

## **I- La construction d'une politique salariale « mutualo-syndicaliste »**

### **a. Les critères de recrutement**

Parmi les principaux critères de recrutement de la MGEN, notamment durant ses deux premières décennies de vie, la laïcité apparaît comme fondamentale. Durant les années 1950, le combat laïc bat son plein, opposant partisans de l'école publique, et en premier lieu les syndicats enseignants, à ceux de l'école privée. La MGEN s'inscrit alors naturellement dans le camp de l'école publique. La sélection des candidats est particulièrement délicate dans les établissements médico-sociaux : malgré le processus de laïcisation entrepris dans les hôpitaux depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, ces derniers comptent encore un personnel religieux important. A l'époque, les administrateurs de la MGEN envisagent même d'insérer une clause de laïcité dans les contrats de travail. Mais ce projet est abandonné en raison de la pénurie de personnel à laquelle sont confrontés les établissements. Plus tard, ce critère perdra de sa valeur, mais en 1978, il est encore conseillé de recruter une personne en fonction « (...) de ses *qualités*

*d'intelligence et de cœur et de son esprit laïque* »<sup>3</sup>. S'y ajoutent d'autres critères de sélection d'ordre politique : aux dires de certains chefs d'établissements, des directives leur étaient données en coulisse, afin d'exclure de l'embauche tout militant communiste. Mais encore une fois, ce principe se limite aux années 1950 et doit être resitué dans un contexte de tension idéologique consécutif à la guerre froide. Jusqu'aux années 1960, ces employés sont par ailleurs soudés par un autre point commun avec les administrateurs nationaux : leur engagement dans la Résistance. Beaucoup de responsables d'établissements, médecins et salariés sont en effet issus du maquis.

D'autres critères s'imposent ensuite, plus spécifiquement pour le personnel de direction. A quelques exceptions près, tous sont des fonctionnaires détachés ou mis à disposition<sup>4</sup> par le ministère l'Education nationale, recrutés dans un noyau de militants syndicalistes attachés aux valeurs mutualistes. Jusqu'à la fin des années 1970 au moins, c'est donc essentiellement par affinité syndicale que sont sélectionnés les responsables des centres de travail mutualistes. Le recrutement des médecins – qui jouent un rôle essentiel dans la vie des établissements, en particulier dans les centres antituberculeux et psychiatriques, dont ils assurent à la fois les directions médicale et administrative jusqu'aux années 1990 –, procède d'une méthode similaire : « auto-recrutement » ou cooptation sont fréquemment pratiqués par les médecins, avec l'accord du bureau national. Ainsi, les psychiatres qui entourent le professeur Sivadon, psychiatre fondateur de l'Institut Marcel Rivière<sup>5</sup>, viennent avant tout travailler avec leur « maître »<sup>6</sup>, plus que pour la MGEN. Par ailleurs, beaucoup des médecins engagés à la MGEN ont des liens avec le milieu enseignant, qui représentent un élément favorable, sinon déterminant, pour leur recrutement. Et en 1990 encore, le recrutement du personnel de direction « (...) s'effectue par cooptation, selon des règles non écrites que sont le dévouement, la compétence, la confiance et la fidélité. Hors de question d'admettre des contestataires au sein du sérail »<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> « Projet de création d'une section de cure médicale au centre G. Hielle », 23 août 1978, boîte 13047.

<sup>4</sup> Dans les sections départementales, les fonctionnaires sont mis à disposition et restent salariés par l'Education nationale - bien que leurs traitements soient remboursés par la MGEN au ministère en signe d'indépendance. Dans les établissements, les enseignants détachés sont retirés de l'enseignement et directement rémunérés par la MGEN.

<sup>5</sup> Hôpital psychiatrique de la MGEN installé à La Verrière (Yvelines).

<sup>6</sup> Entretien avec Pierre Chanoit, médecin directeur de l'IMR de 1972 à 1990.

<sup>7</sup> M. CAILLON, *La Mutuelle générale de l'Education nationale. Eléments de prospective*, mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'économiste, CNAM, 1992, 164 p., p. 13.

## b. La politique salariale de la MGEN

En contrepartie de cette sélection rigoureuse, la MGEN met d'emblée en œuvre un ensemble d'avantages sociaux pour son personnel, d'abord concentrés sur les conditions matérielles de travail. C'est en particulier le cas dans les établissements médico-sociaux, dont l'isolement, dans des régions peu urbanisées - conformément aux modalités des soins antituberculeux et de convalescence de l'époque -, complique le recrutement. La pénurie du personnel amène les administrateurs à instaurer une politique sociale, dont le premier objectif est de leur procurer un « *logement décent* »<sup>8</sup>. La création d'un pavillon de logement pour le personnel du sanatorium de Sainte-Feyre (Creuse), en 1950, est caractéristique de ces efforts. Mais indépendamment de ces mesures ponctuelles, la mise en œuvre d'une véritable politique du personnel est rendue urgente par l'accroissement des effectifs. En 1954, une première convention collective est signée par les sections départementales de la région parisienne ; les salaires y sont calqués sur ceux de la fonction publique, mais les zones de salaires supprimées afin de « (...) *traduire dans les faits les principes auxquels nous sommes tous indéfectiblement attachés* »<sup>9</sup>. Lors de l'assemblée générale de juillet 1954, cette convention est élargie aux salariés de province. De son côté, le personnel des établissements médico-sociaux reste doté d'une convention spécifique associée au statut de la fonction publique hospitalière.

En 1955, parallèlement à la création d'une commission nationale du personnel, une convention nationale est fixée pour les salariés du siège et des sections départementales. Et en 1958, les deux conventions collectives fusionnent au sein d'une convention unique dont la référence à la fonction publique est maintenue<sup>10</sup>. Mais au début des années 1970, la convention collective doit être modifiée, en raison de la diversification des professions : les procédés de gestion atteignent un stade « industriel », qui rompt avec « (...) *le petit atelier mutualiste d'hier, avec ce qu'il impliquait jusque et y compris un peu de paternalisme* »<sup>11</sup>. Les salariés de la MGEN - plus de 4100 en 1971 - se répartissent alors en trois secteurs dont les méthodes de travail répondent à des impératifs différents : le personnel administratif (environ 55 %), le personnel hospitalier (44 %) et le personnel hôtelier (moins de 2 %). La loi hospitalière du 30 décembre 1970 complique encore les choses pour la MGEN : en donnant la

<sup>8</sup> L. CHEVALIER, « La lutte antituberculeuse engagée depuis 1902 par l'Union des sana et par la MGEN, son héritière depuis 1946 », procès-verbal du conseil d'administration de Paris, sd, boîte 13061.

<sup>9</sup> J-M. COQ, « Rapport d'activité », assemblée générale de 1954 à Paris, boîte 13783.

<sup>10</sup> « Les salaires du personnel privé de la MGEN », *Bulletin de la MGEN* n° 5, mai 1961.

<sup>11</sup> D. FORESTIER, « Complément au rapport moral », assemblée générale de 1971 à Nantes, boîte 13933.

possibilité à ses établissements de participer au service public hospitalier (SPH), elle offre à son personnel médical et paramédical des avantages dont les autres catégories socioprofessionnelles sont exclues. Au terme de discussions tendues avec les organisations syndicales, un accord conclu en 1972 aboutit à la scission de la convention collective en trois branches. Finalement, en 1987, un nouveau protocole d'accord réinstaurera une double convention, l'une pour le personnel hospitalier, l'autre pour le personnel administratif.

Outre les avantages de la fonction publique qui leur sont accordés dès 1954, le personnel de la MGEN bénéficie d'avantages sociaux de plus en plus larges, officiellement destinés à rappeler « (...) *l'origine syndicale de notre société* »<sup>12</sup>. Dans les faits, ces mesures ont pour but plus pragmatique de stabiliser le personnel, en particulier dans les établissements confrontés à d'éternels problèmes de recrutement, à l'image du reste des structures hospitalières française. Ainsi, en 1962, alors que Renault instaure une quatrième semaine de congés payés, devenant ainsi, aux yeux des Français, « *une sorte de "laboratoire social", un modèle pour l'ensemble du pays (...)* »<sup>13</sup>, la MGEN en accorde déjà cinq à ses salariés, complétées par une sixième semaine en 1989. De surcroît, l'étalement des échelons de la grille indiciaire permet l'accès à la rémunération maximale en quinze ans, contre vingt-et-un ans dans la fonction publique. Citons également l'attribution d'un congé pour enfant malade, initialement de trois jours puis porté à douze jours en 1978. En 1975 - soit huit ans avant l'instauration de l'âge de la retraite à soixante ans -, la MGEN propose à ses salariés un contrat de préretraite. A partir du début des années 1970, de nombreuses entreprises adoptent cette solution comme « (...) *un palliatif commode à la crise sectorielle* »<sup>14</sup>, en éliminant du marché du travail les salariés les plus âgés. A l'inverse, la MGEN place cette mesure « *dans le cadre de l'amélioration générale des conditions de vie des travailleurs* »<sup>15</sup>.

Suivent d'autres avantages : congé pour convenance personnelle en 1978, élargissement du droit syndical et horaires individualisés en 1979<sup>16</sup>. En outre, la dotation de la MGEN au comité d'entreprise, créé en 1960, atteint 1,7 % de la masse salariale au milieu des années 1980. Mais la mesure phare de la politique salariale de la MGEN est le contrat emploi

<sup>12</sup> J-M. COQ, « Rapport d'activité », assemblée générale de 1954 à Paris.

<sup>13</sup> M. DREYFUS, *Histoire de la CGT. 100 ans de syndicalisme en France*, Paris, Complexe, 1995, 407 p., p. 262.

<sup>14</sup> A-M. GUILLEMARD, *Le déclin du social. Formation et crise des politiques de la vieillesse*, Paris, PUF, 1986, 400 p., p. 222.

<sup>15</sup> R. COUSTAL, « Rapport d'activité », *Bulletin de la MGEN* n° 39, mai 1977.

<sup>16</sup> M. IMBERT, « Vivre le quotidien, préparer l'avenir », *Revue de la MGEN* n° 119, mars-avril 1989, pp. 8-13.

solidarité (CES), signé le 11 mai 1982 avec le gouvernement de Pierre Mauroy afin de concrétiser son soutien aux options de la gauche et sa « (...) *volonté d'apporter une aide concrète à la lutte contre le chômage* »<sup>17</sup>. Par une réduction du temps de travail à 39 heures en 1982 puis à 37 heures en 1983, ainsi que des départs en préretraite, le CES permet l'embauche de 900 personnes, soit près de 10 % des effectifs salariés. Le coût de l'opération, échelonnée sur trois ans, est évalué à 100 millions de francs.

Ces avantages sociaux, révélateurs de la volonté des dirigeants mutualistes de rester en accord avec leurs origines syndicalistes, n'empêchent pas des conflits sociaux parfois violents d'éclater au sein de l'entreprise MGEN. De fait, contre toute attente, la volonté des administrateurs « “ *d'adopter une attitude conforme aux conceptions syndicales* ” (...) *a rendu les personnels salariés exigeants, qui se sont souvent étonnés de rencontrer des refus, des incompréhensions* ». De leur côté, « *les employeurs syndicalistes ne sont pas moins étonnés de rencontrer de l'hostilité et de se voir traités de “ patrons ”* »<sup>18</sup>.

## II- Les conflits sociaux à la MGEN

### a. Avant mai 1968

Depuis 1946, le personnel de la MGEN est représenté par différentes organisations syndicales : la CGT, la CGT-FO et la CFTC, le Syndicat national des personnels privés de la MGEN (SNAPP), organisme indépendant créé en 1955, et le syndicat des médecins de la MGEN, fondé en 1965 et intégré à la CGC en 1974. Enfin, la CFDT, née en 1964 de la déconfessionnalisation de la CFTC, jouit d'une popularité croissante à partir des années 1970. Mais jusqu'à la fin des années 1950, le personnel de la MGEN reste à l'écart des mouvements sociaux qui agitent le pays. Durant l'hiver 1947, de grands mouvements de grève ont lieu dans les entreprises et la fonction publique, auxquels les enseignants syndicalistes prennent d'ailleurs une part active. Ces derniers sont également confrontés à la scission de la CGT, en décembre 1947, qui donne lieu à la création de la CGT-FO : quelques mois plus tard, la Fédération de l'Education nationale (FEN) choisit l'autonomie. Contrairement à ses dirigeants, le personnel de la MGEN ne prend pas part à ces mouvements. De même, en 1953,

<sup>17</sup> P. CHEVALIER, « Vers un contrat de solidarité : nouvelles étapes », *Revue de la MGEN* n° 65, juin-juillet 1982, pp. 2-3.

<sup>18</sup> N. IMBERT, *Fonctionnement et dysfonctionnements dans une grande entreprise mutualiste*, maîtrise en information et communication, Paris IV, 1980, p. 19.

il ne participe pas à la grève des fonctionnaires contre les décrets gouvernementaux sur l'âge de la retraite, adoptés sans consultation des institutions paritaires de la fonction publique. Or, c'est à cette époque que leurs conditions de travail sont les plus précaires à la MGEN : en l'absence de locaux, son personnel doit souvent se contenter de salles de classes prêtées par les inspections académiques. On peut sans doute mettre cette absence de revendications sur le compte de l'enthousiasme des débuts.

Jusqu'à la fin des années 1950, les relations entre les administrateurs mutualistes et les syndicats demeurent donc satisfaisantes. En 1957, le secrétaire du syndicat FO du siège national et de la section de la Seine déclare que « (...) *depuis dix ans que la MGEN existe, et n'a cessé de grandir et de s'améliorer, sa cause est devenue un peu la nôtre* »<sup>19</sup>. Le 1<sup>er</sup> février 1960, une grève d'une heure est lancée par la CGT, FO et la CFTC, en réponse à l'appel national de la CGT, de la CFTC, de FO, de la FEN et de l'UNEF pour exprimer leur attachement au principe de l'autodétermination en Algérie<sup>20</sup>. Il s'agit donc surtout d'un geste de solidarité avec la lutte des syndicats contre la guerre d'Algérie. En janvier 1961, le premier réel mouvement de contestation est « *une grève d'avertissement* »<sup>21</sup> contre l'absence de réponse du bureau national aux revendications des syndicats. A cette occasion, le représentant du SNAPP met en évidence la situation paradoxale des « patrons syndicalistes » :

« *Les dirigeants de la MGEN sont-ils patrons ou syndicalistes dans leurs rapports avec nous ? Lorsque nous faisons une demande à la MGEN et qu'elle reste sans réponse : qui a refusé de répondre ? Les syndicalistes ou les patrons ?* »<sup>22</sup>

Les grévistes contestent le blocage des possibilités d'avancement, dû à la monopolisation des postes de responsabilité par les enseignants détachés ou mis à disposition. La participation au mouvement est toutefois inégale selon les centres de travail : alors que le personnel du siège national est mobilisé à 98 %, la participation est très variable dans les sections départementales. Quant aux établissements, ils en restent majoritairement à l'écart.

Jusqu'en 1967, les grèves se caractérisent par une faible mobilisation. En outre, il s'agit généralement de mouvements de solidarité avec les grèves nationales : ainsi, le 11 décembre 1964, certains centres de travail soutiennent la grève générale interprofessionnelle

<sup>19</sup> Correspondance à M. Rivière, 4 février 1957, boîte 56363.

<sup>20</sup> Tract CGT, CGT-FO et CFTC, 1<sup>er</sup> février 1960, boîte 17960.

<sup>21</sup> Communiqué CGT, 25 janvier 1961, boîte 18064.

<sup>22</sup> M. VASSELIER, correspondance à D. Forestier, 2 février 1961, boîte 18064.



lancée par FO, la CGT, la CFDT et la FEN dans le secteur public nationalisé pour « le retour à la libre négociation des salaires ». Le 17 mai 1966, les employés des établissements manifestent à nouveau « *notre devoir de solidarité et notre intérêt indirect en matière de salaire* » avec le personnel de la fonction publique, et donc, indirectement, avec leurs dirigeants. Le ton change lors d'une grève lancée le 1<sup>er</sup> février 1967 au siège national, qui s'inscrit dans la « *remontée des luttes revendicatives* »<sup>23</sup> précédant mai 1968 en France. Au terme de cette journée d'action, la direction de la Mutuelle décide de reporter la journée de travail perdue au samedi suivant. Cette mesure est très mal ressentie par les syndicats, en particulier FO, qui publie un tract virulent contre les dirigeants mutualistes, suivi d'un échange de correspondances tendues avec le président, Denis Forestier. Cet incident est révélateur de la dégradation sensible des relations entre administrateurs mutualistes et syndicats de salariés et du fait que la MGEN a de plus en plus de mal à faire comprendre la spécificité de sa mission militante à son personnel.

#### b. Mai 1968 et ses suites

Contrairement à la majorité des entreprises, mais comme le reste du mouvement mutualiste français, qui fait preuve d'une relative indifférence aux événements de mai 1968, les centres de travail de la MGEN sont faiblement touchés par les vagues de grève de mai 1968. Si le personnel cesse le travail, c'est toujours par solidarité avec les travailleurs français. La grève est d'ailleurs encouragée par les dirigeants mutualistes : dans un communiqué du 28 mai, ils demandent « (...) à toutes les sections de mobiliser leurs responsables pour dénoncer auprès de nos camarades, en accord avec nos organisations syndicales, lors des réunions syndicales, les ordonnances relatives à la Sécurité sociale »<sup>24</sup>. Mais en juin, à cette inertie suit une montée des revendications : à la suite de la présentation d'une « *charte revendicative* »<sup>25</sup>, les tensions sont aggravées par le refus du bureau national de payer les jours de grève, alors que dans le même temps, la FEN entame des pourparlers avec le gouvernement pour régler la situation des fonctionnaires grévistes. Après une journée de grève, le 27 juin, le bureau national maintient finalement les retenues de grève, dont le montant global - plus de 97 000 francs - est affecté aux œuvres sociales du comité d'entreprise.

<sup>23</sup>M. DREYFUS, *Histoire de la CGT (...), op. cit.*, p. 267.

<sup>24</sup>Communiqué de la MGEN, 28 mai 1968, boîte 12815.

<sup>25</sup>D. FORESTIER, « Rapport moral », assemblée générale de 1968 à Nice, boîte 13836.

Durant la décennie 1970, l'ampleur des mouvements de contestation tranche avec la période précédente. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte général en France, qui subit, pendant près de dix ans, l'onde de choc de mai 1968. En outre, à l'image d'autres grandes mutuelles, telle la Mutuelle générale des PTT (MGPTT), la MGEN fait preuve de « (...) *certaines tendances bureaucratiques, ce qui est sans doute le prix à payer de [son] importance et de [son] efficacité* »<sup>26</sup>. Cette institutionnalisation des mutuelles explique le décalage croissant entre les conceptions des administrateurs et celles de leurs salariés. Les plus fortes tensions se situent entre 1970 et 1977, sous la présidence de Denis Forestier, dont la personnalité aussi charismatique qu'autoritaire est sans doute liée à ces difficultés. En 1970, une grève est organisée dans les services psychiatriques<sup>27</sup> et dans les sections départementales de la région parisienne. Les syndicalistes revendiquent des améliorations de salaires, des locaux plus spacieux et un renforcement des effectifs. Le 29 avril 1970, soixante-dix employés des établissements psychiatriques manifestent devant le siège national et demandent à être reçus par le président. En dépit de plusieurs journées de grève, massivement suivies, et du soutien aux grévistes manifesté par les enseignants hospitalisés dans les structures psychiatriques, les dirigeants mutualistes refusent de céder aux revendications. Ce conflit est caractéristique de la radicalisation des luttes entre la direction mutualiste et les salariés.

En 1972, les tensions sont renforcées par les négociations sur la convention collective, que les dirigeants de la MGEN veulent diviser en trois branches. Après la signature d'une convention par la CGT et le SNAPP, en septembre 1972, la CFDT et FO, rejointes par la CGT, entament une grève illimitée. Le mouvement, massivement suivi, se prolonge durant 23 jours. Il atteint son point culminant le 9 octobre 1972, lorsque les manifestants occupent le siège national et séquestrent Denis Forestier dans son bureau. Les échos du conflit remontent jusqu'à la presse nationale ; le 17 octobre 1972, *Le Monde* accuse Denis Forestier de rester « (...) *retranché dans son bureau de verre, au-dessus de la gare Montparnasse, [car] il estime qu'il a fait le maximum* »<sup>28</sup>. De son côté, *Politique Hebdo* - fondé en 1970 par d'anciens militants communistes - s'indigne contre la « *bonne gestion capitaliste* » de la MGEN, qui s'accompagne « (...) *des aspects les moins acceptables de l'exploitation capitaliste* :

<sup>26</sup> M. DREYFUS, « L'institutionnalisation des pratiques de solidarité chez les mutualistes et les syndicalistes », in P. GUILLAUME (sdir.), *Les solidarités 2. Du terroir à l'Etat*, colloque des 20-21 juin 2002, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2003, 596 p., p. 187.

<sup>27</sup> A l'Institut Marcel Rivière, hôpital psychiatrique de La Verrière, dans les hôpitaux de jour et à la clinique de Rueil-Malmaison.

<sup>28</sup> « La grève à la Mutuelle générale de l'Education nationale (...) », *op. cit.*

*rendement maximum pour salaire minimum* »<sup>29</sup>. Les syndicalistes enseignants eux-mêmes se divisent, en fonction de leur tendance – majoritaire ou minoritaire<sup>30</sup> : les directions nationales de la FEN et du SNI expriment leur soutien à la direction mutualiste, sans toutefois prendre parti. En revanche, certaines sections syndicales condamnent ouvertement l’attitude de la direction mutualiste. Cette grève - l’une des plus longues de l’année 1972 et la plus longue de l’histoire de la mutualité - débouche sur un contrat de négociation avec les syndicats. Si le personnel obtient satisfaction sur certaines revendications, la convention collective tripartite est quant à elle maintenue. Indépendamment de son issue, cette grève est l’occasion pour le président de la MGEN de prendre conscience du fait que « *ce conflit pose, ou plus exactement repose, sur un problème nouveau : celui des constructions syndicalo-mutualistes par rapport à leurs employés (...)* »<sup>31</sup>. Les administrateurs mutualistes commencent alors à réfléchir à la spécificité de leurs relations avec le personnel.

L’année 1976 est marquée par une nouvelle série de conflits qui fait avouer à Denis Forestier « (...) *qu’il est difficile d’être mutualiste, syndicaliste et patron en même temps* »<sup>32</sup>. Lors du mouvement de grève d’avril 1976, les enseignants syndicalistes et mutualistes manifestent leur solidarité avec les employés de la Mutuelle. Ainsi, plusieurs sections de la FEN déplorent « *que le personnel de la MGEN soit encore plus maltraité que le personnel de l’Education nationale et qu’il soit contraint à exiger de la direction de la MGEN ... ce que les syndicats de la FEN et la FEN elle-même exigent du gouvernement* »<sup>33</sup>. A la fin de l’année, une grève de trois semaines lancée au centre médical de Paris est suivie par 25 à 30 % des employés. Soutenus par plusieurs sections départementales, ces derniers protestent contre une diminution d’horaires, accompagnée d’une réduction de salaire de 10 %, imposée à une cinquantaine de salariés. Le 19 novembre, dans une lettre ouverte, les grévistes prennent directement à parti les syndicats de la FEN<sup>34</sup>. Le 23, une réunion du bureau national de la MGEN est interrompue par l’intrusion d’une délégation de grévistes<sup>35</sup>. Finalement, la proposition du bureau national de choisir entre un passage progressif aux 40 heures et le

<sup>29</sup> « La grève de la MGEN : quand le patron est un syndicat », *Politique hebdo*, 26 octobre 1972, boîte 12815.

<sup>30</sup> Depuis la scission syndicale de 1947 et le choix de l’autonomie par la FEN, les syndicats enseignants sont divisés en trois tendances : la majorité autonome, « Unité, indépendance et démocratie », « Unité et action » (UA), d’idéologie communiste, et Ecole Emancipée, plus marginale, de tendance trotskiste et anarcho-syndicaliste.

<sup>31</sup> D. FORESTIER, « Grève à la MGEN. Assumer ses responsabilités », *Revue de la MGEN* n° 13, 4<sup>e</sup> trimestre 1972.

<sup>32</sup> D. FORESTIER, « Propos d’ouverture », assemblée générale de 1976 à Paris, boîte 13785.

<sup>33</sup> Motion de la section FEN des Yvelines, 20 avril 1976, boîte 12817.

<sup>34</sup> Lettre ouverte aux syndicats de la FEN, 19 novembre 1976, boîte 56273.

<sup>35</sup> Bureau national du 23 novembre 1976, boîte 12700.

maintien au nombre d'heures et à la rémunération antérieure est acceptée. Mais la longueur du conflit et la demande d'arbitrage des salariés grévistes aux syndicats enseignants sont révélatrices de la profondeur du malaise.

### c. Un apaisement relatif

En 1977, l'accès à la présidence de Pierre Chevalier, qui succède à Denis Forestier, coïncide avec une relative accalmie dans les relations avec le personnel. Tandis que les négociations reprennent au sein des commissions mixtes, la nouvelle équipe dirigeante organise une réunion avec les représentants syndicaux pour leur exposer les grandes lignes de sa politique. Les nouveaux administrateurs mutualistes réalisent que « *la MGEN représente un " terrain d'expérience " pour les organisations syndicales du personnel, pour transposer ensuite d'éventuelles victoires dans l'ensemble du monde ouvrier* »<sup>36</sup>. Les salariés participent à des grèves nationales - notamment le 27 janvier, le 24 mai et le 1<sup>er</sup> décembre 1977 -, mais leurs revendications passent au second plan derrière la dénonciation du plan Barre, la revendication d'une progression du pouvoir d'achat et de mesures en faveur des bas salaires. Il en va de même les 10 et 13 mai 1980, lors de journées d'action lancées par la CFDT, FO, la CGC, la FEN, la CGT et les organisations sociales, familiales, mutualistes et médicales. Ces grèves renouent avec les mouvements de solidarité des années 1960 : les employés de la MGEN expriment leur soutien aux mots d'ordre des centrales syndicales plus qu'ils ne revendiquent auprès de leur direction. Certes, les tensions ne disparaissent pas, mais on assiste à un relatif retour au calme.

En 1981, l'arrivée de la gauche au pouvoir suscite de grands espoirs, tant chez les dirigeants mutualistes que chez les syndicats représentatifs du personnel mutualiste ; mais tous sont rapidement déçus. En décembre 1981 déjà, la décision prise unilatéralement par la direction mutualiste de réduire le temps de travail à 37 heures, dans le cadre du Contrat emploi solidarité, est très mal interprétée par les syndicats. Ces derniers ne contestent pas la mesure instaurée par la MGEN, qui va dans le sens de leurs revendications, mais la manière dont elle a été appliquée, sans négociations préalables avec les représentants des salariés. Le 9 décembre 1981, le personnel se met en grève et revendique le passage aux 38 heures, aux 33 heures pour les femmes enceintes et aux 35 heures pour les employés exécutant des travaux

---

<sup>36</sup>Note d'ensemble sur le stage de la délégation du conseil d'administration de la MGEN à la commission mixte, 16-17 mars 1978, boîte 12818.

pénibles. Avec le retour à l'austérité économique, en 1983, l'amertume des syndicats se porte tout autant contre le gouvernement que contre la MGEN, dont les difficultés financières appellent un changement de politique : en 1983, elle est déficitaire pour la première fois de son histoire. La MGEN décide alors de ne plus créer de nouveaux établissements médico-sociaux, fermant ainsi une page de son histoire. En 1986, la restructuration imposée par la Direction départementale de l'action sanitaire et sociale (DDASS) de la Drôme à l'établissement pour handicapés profonds du Royans, qui implique la suppression de plus de trente emplois, est un facteur supplémentaire de tension. La décennie 1980 est également marquée par une série de grèves de solidarité avec le secteur public, avec les sidérurgistes et avec les étudiants. Cependant, la mobilisation est globalement plus faible que dans la décennie précédente : il s'agit de mouvements locaux ou impulsés par une seule des organisations syndicales, qui, du fait de leurs divergences, agissent sans coordination. Parallèlement, se développent des mouvements propres à des professions jusque-là en marge de la scène : les infirmiers.

#### d. Le réveil des professions paramédicales

En mai et juin 1982, l'Institut Marcel Rivière (IMR), dans les Yvelines, est le théâtre de mouvements de grève du personnel infirmier contre la rigueur des conditions de travail et un sous-effectif permanent. Les pensionnaires mutualistes manifestent leur solidarité avec les grévistes en adressant une pétition au président de la MGEN et en s'organisant en « collectif des soignés mutualistes de l'IMR ». A la suite de ce conflit, les infirmiers de la MGEN participe à des actions nationales. En 1988, la mobilisation est particulièrement forte lors de la grève contre le décret Barzach (27 décembre 1987), qui abroge toute condition de niveau pour le concours d'accès aux écoles d'infirmières. Débuté en mars 1988, le mouvement, encadré par des coordinations, se prolonge jusqu'en octobre. A son terme, le 24, les infirmiers obtiennent l'abrogation du décret et des améliorations de salaires. A la MGEN, les infirmiers, à nouveau soutenus par les mutualistes en traitement à l'IMR, suivent massivement le mouvement et créent une coordination sur le modèle national le 12 octobre. Le 22 décembre, les négociations avec les dirigeants mutualistes aboutissent à de substantielles améliorations de salaires. A la suite de cette forte mobilisation, le début des années 1990 est marqué par des mouvements de contestation des infirmiers, mais aussi des médecins et des psychologues. Loin d'être propres à la MGEN, ces actions s'inscrivent dans un contexte de montée du malaise des professions médicales et paramédicales. Elles font surgir des revendications

propres au personnel des établissements mutualistes qui, excepté en région parisienne, se contentait jusque-là de suivre des actions initiées par le siège national ou les sections départementales.

### **Quelle spécificité du patronat syndicalo-mutualiste ?**

L'analyse de la construction de la politique salariale de la MGEN révèle la difficulté pour des militants « syndicalo-mutualistes » à devenir des patrons, tout en préservant la spécificité liée à leur ancrage dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Malgré leur indéniable sincérité, les contraintes gestionnaires auxquelles les administrateurs de la MGEN sont confrontés, comme n'importe quel employeur, sont de redoutables freins à la construction d'une relation spécifique avec leurs salariés. Jusqu'à la fin des années 1960, la MGEN reste une mutuelle à taille humaine et peut, de ce fait, nouer des relations satisfaisantes avec ses salariés, dans un contexte de prospérité global. Il n'en va plus de même à partir de la décennie suivante, lorsqu'elle devient une « entreprise » aux effectifs croissants, gestionnaires de services de plus en plus nombreux, et tandis que le contexte socio-économique se dégrade. A l'époque, d'autres groupements connaissent des difficultés similaires : banques, usines, mais aussi des dirigeants syndicalistes ou mutualistes, telles certaines fédérations de la CGT et la MAIF. S'il n'entre pas dans notre propos de remonter aux origines de ces conflits, reste qu'à la MGEN, ils sont révélateurs du décalage croissant qui s'opère entre les militants mutualistes, porteurs du programme idéologique fondateur de la mutuelle, et leur personnel, qui se retrouve de moins en moins dans ce projet et qui « (...) *n'a plus le sentiment d'appartenir à une construction collective qui serait, par essence, différente d'une entreprise classique (...). Il perçoit ses employeurs comme des patrons ordinaires* »<sup>37</sup>. Les administrateurs de la MGEN ont certainement attendu de leurs salariés un investissement total, à l'image de leur propre dévouement militant, ce qui apparaît d'emblée comme une utopie. On retrouve là un exemple caractéristique de la tension fondatrice, et difficilement surmontable pour les acteurs de l'économie sociale, entre militantisme et contraintes gestionnaires.

---

<sup>37</sup>V. AUBERT., A. BERGOUNIOUX, J-P MARTIN, R. MOURIAUX, *La forteresse enseignante : la Fédération de l'Education nationale*, Paris, Fayard, 1985, 364 p, p. 169.

## BIBLIOGRAPHIE

- N. IMBERT, *Fonctionnement et dysfonctionnements dans une grande entreprise mutualiste*, maîtrise en information et communication, Paris IV, 1980.
  
- AUBERT., A. BERGOUNIOUX, J-P MARTIN, R. MOURIAUX, *La forteresse enseignante : la Fédération de l'Education nationale*, Paris, Fayard, 1985, 364 p.
  
- M. CAILLON, *La Mutuelle générale de l'Education nationale. Eléments de prospective*, mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'économiste, CNAM, 1992, 164 p.
  
- M. DREYFUS, *Histoire de la CGT. 100 ans de syndicalisme en France*, Paris, Complexe, 1995, 407 p., p. 262.
  
- M. DREYFUS, « L'institutionnalisation des pratiques de solidarité chez les mutualistes et les syndicalistes », in P. GUILLAUME (sdir.), *Les solidarités 2. Du terroir à l'Etat*, colloque des 20-21 juin 2002, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2003, 596 p., p. 187.
  
- M. DREYFUS, *Une histoire d'être ensemble : la MGEN (1946-2006)*, Paris, Jacob Duvernet, 2006.
  
- C. SINEY-LANGE, *Soigner augrement ? La politique médico-sociale de la MGEN (1946-1991)*, Paris, MGEN, 2007.