



HAL
open science

Le syndicalisme et la modernisation : étude d'un cas type de modernisation démocratique : contribution à l'étude de la dynamique de transformation du rapport salarial dans la mutation

Bruno Racine

► To cite this version:

Bruno Racine. Le syndicalisme et la modernisation : étude d'un cas type de modernisation démocratique : contribution à l'étude de la dynamique de transformation du rapport salarial dans la mutation. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE); Ministère des affaires sociales et de l'emploi. 1988, 215 p., graphiques. hal-02185187

HAL Id: hal-02185187

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185187>

Submitted on 16 Jul 2019

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

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

CENTRE IDÉES

LG

LIP

1

**LE SYNDICALISME
ET LA MODERNISATION**

**ETUDE D'UN CAS TYPE
DE MODERNISATION DEMOCRATIQUE**

CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION
DU RAPPORT SALARIAL DANS LA MUTATION

Septembre 1988

Bruno RACINE

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE L'EMPLOI
Convention 3290/468 du 9 Décembre 1987

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE

SERVICE DES ETUDES ET DE
LA STATISTIQUE

Division Conditions de Travail
et Relations Professionnelles

DF008/SES/CTRP/88

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

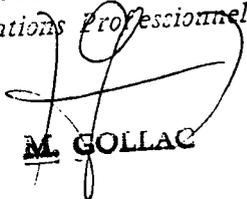
PARIS, LE 30 JAN. 1989
1, PLACE DE FONTENOY - 75700 PARIS
TÉL. : 40.56.40.41

Monsieur, Madame,

Veillez trouver, ci-joint, un exemplaire de l'étude "LE SYNDICALISME ET LA MODERNISATION, un cas type de modernisation démocratique : la C.G.R.", réalisée par Bruno RACINE dans le cadre d'une convention d'étude passée avec le Service des Etudes et de la Statistique.

Je vous en souhaite bonne réception.

*Le Chef de la Division
Conditions de travail
Relations Professionnelles*


M. GOLLAC

RACINE Bruno
4 Square du 11 novembre 1918
93240 Stains
Tel : 48.21.71.79

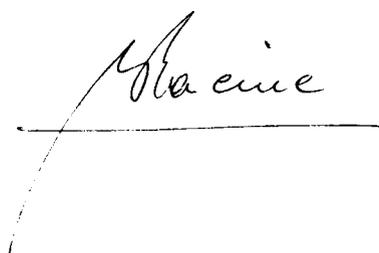
29 décembre 1988

à Monsieur Michel GODET

Cher Monsieur,

Veillez trouver ci-joint le texte d'une étude que j'ai réalisée sous la direction de Jean-Daniel REYNAUD et Robert BOYER sur le syndicalisme et la modernisation. Je prolonge actuellement ce travail en préparant une thèse avec Robert BOYER sur le syndicalisme et l'émergence d'une nouvelle régulation. Ces thèmes continuent-ils de vous intéresser ?

Je vous adresse tous mes meilleurs voeux de santé et de réussite pour 1989, et vous prie de croire en mon meilleur souvenir.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Bruno Racine', is written above a horizontal line.

LE SYNDICALISME ET LA MODERNISATION

ETUDE D'UN CAS TYPE DE MODERNISATION DEMOCRATIQUE

CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION
DU RAPPORT SALARIAL DANS LA MUTATION

Septembre 1988

Bruno RACINE

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE L'EMPLOI
Convention 3290/468 du 9 Décembre 1987

LE SYNDICALISME ET LA MODERNISATION

ETUDE D'UN CAS TYPE DE MODERNISATION DEMOCRATIQUE

Contribution à l'étude de la dynamique de transformation
du rapport salariale dans la mutation

Septembre 1988

Centre IDEES

Bruno RACINE

EN HOMMAGE A TOUS LES EFFORTS DEPLOYES,
PAR LE PERSONNEL DE LA COMPAGNIE GENERALE DE RADIOLOGIE
ET AU-DELA,
POUR L'IMAGERIE MEDICALE FRANCAISE !

LE SYNDICALISME ET LA MODERNISATION

Etude d'un cas type de modernisation démocratique

Contribution à l'étude de la dynamique de transformation
du rapport salarial dans la mutation

RESUME DE L'ETUDE

Partant de l'analyse détaillée du redressement exemplaire d'une entreprise où les syndicats ont eu un rôle important, et des stratégies syndicales dans ce processus, cette étude fait apparaître, au sein du mouvement de modernisation des entreprises en France, un type de MODERNISATION DEMOCRATIQUE et le développement d'un SYNDICALISME MODERNE.

A la lumière de la théorie de la régulation et de la sociologie de l'entreprise de Renaud Sainsaulieu, cette expérience souligne le rôle institutionnel de l'entreprise et illustre la dynamique du jeu de ses acteurs dans la constitution d'un RAPPORT SALARIAL DEMOCRATIQUE.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	15
PREMIERE PARTIE : NÉGOCIER LA MODERNISATION	19
CHAPITRE I : LA MODERNISATION	21
A. <u>LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DE RADIOLOGIE ET SA CRISE</u>	21
1. Des origines à 1963 : la croissance interne	
2. La CGR devient le N° 3 mondial (1963-1977)	
3. Les germes de la crise ou le besoin de modernisation	
4. La situation et les acteurs à la veille de la crise	
B. <u>LA MODERNISATION EN FRANCE ET SA PROBLEMATIQUE</u>	29
1. La France, entre déclin et renouveau	
2. La position des acteurs syndicaux CFDT et CGT	
CHAPITRE II : QUELLE STRATÉGIE POUR LA MODERNISATION ?	35
A. <u>POLITIQUES INDUSTRIELLES ET ÉCONOMIQUES EN DÉBAT A LA CGR</u>	35
1. Interventions syndicales dans la gestion	37
1.1. La réorientation stratégique de l'entreprise	
1.2. Des analyses syndicales différentes	
Contre tout repli ou pour une relance spécifique ?	
Pour ou contre le maintien de CGR dans la Thomson ?	
1.3. Les propositions syndicales	
Le plan de relance de la CGT	
La stratégie industrielle et sociale de la CFDT	
2. Ouverture internationale ou protectionnisme ?	43
2.1. Le projet d'alliance CGR-Technicare et les réactions	
2.2. Le débat sous-jacent sur la politique économique	
L'intervention du PCF	
L'intervention de la CFDT	
3. Conclusion et bilan. La vente de la CGR	50

B. <u>LES LOGIQUES SYNDICALES ET LES TYPES DE MODERNISATION</u>	53
B.1. LES LOGIQUES SYNDICALES CONFRONTEES A LA MODERNISATION	53
1. Les bases de la conception CFDT	54
2. Les critiques de la CGT et la logique CFDT Crise du capital ou du mode de régulation ? S'adapter au capitalisme ou chercher une nouvelle régulation	56
3. L'enjeu : quelle régulation ?	61
4. La logique CFDT : la recherche d'une nouvelle régulation Un nouveau contrat social Flexibilité ? la lucidité nécessite la fermeté Le projet CFDT de modernisation, et les critiques CGT	63
5. La logique de la CGT et son approche de la modernisation La rentabilité financière et la crise La modernisation et l'emploi Le rôle des luttes syndicales	67
B.2. DES TYPES DE MODERNISATION	72
1. Le rapport Dalle Une modernisation libérale qui accroît les inégalités Un projet dual Le "taylorisme à l'envers"	72
2. Le rapport Riboud	75
2.1. Une modernisation avec les hommes Moderniser d'abord les relations sociales Reconnaître les syndicats et l'impératif de négocier Refuser les exclusions sociales	75
2.2. Une recomposition du rapport salarial "par le haut" Négocier la formation et les flexibilités offensives Contre une individualisation du salaire ouvrier	79
2.3. Un type de modernisation démocratique Une réponse au modèle taylorien Une réponse au projet libéral	81

CHAPITRE III : LA NÉGOCIATION DE LA MODERNISATION	85
A. <u>LA MAITRISE NÉGOCIÉE DE LA MUTATION A LA CGR</u>	85
1. Développement social et redressement de la CGR	86
1.1. Le tableau du redressement de la CGR	86
Le tableau	
Les étapes du redressement et ses caractéristiques	
Un type de modernisation démocratique.	
1.2. L'expérience de la CGR et la sociologie de l'entreprise	90
Débat sur les orientations et projet d'entreprise	
L'organisation de la transition	
2. Voies de développement social et négociation d'entreprise	95
2.1. La négociation de la mutation sans licenciement	95
Le Contrat de Solidarité	
Les conditions de la négociation à la CGR	
Les caractéristiques marquantes des négociations	
L'attitude des syndicats face aux sureffectifs	
L'effet de ces négociations	
2.2. La négociation du droit d'expression	100
2.3. L'accord sur le statut et la protection sociale	102
Une avancée sociale de premier ordre	
Les critiques avancées	
3. Le syndicalisme à la CGR et la modernisation négociée	105
3.1. Portrait sociologique du syndicalisme à la CGR	105
A propos des différentes positions syndicales	
3.2. Un syndicalisme moderne	111
B. <u>VERS UNE MAITRISE NÉGOCIÉE DE LA MODERNISATION ?</u>	114
1. Quelle alternative ?	115
Les scénarios alternatifs proposés	
Deux grandes orientations	
2. Les chances d'un compromis salarial positif	117
De nouvelles conditions économiques et sociales	
Les conditions politiques favorables à la négociation	
3. Une phase nouvelle des relations professionnelles	119
Par quelles voies réussir cette nouvelle phase ?	
Un nouvel équilibre des niveaux de négociation	

DEUXIEME PARTIE : DÉMOCRATISER LE RAPPORT SALARIAL	125
Présentation	127
CHAPITRE INTRODUCTIF	129
Rappel de quelques notions de base de la théorie de la régulation	
1. L'entreprise : institution nouvelle au coeur de la régulation	131
1.1. Une question centrale de la théorie de la régulation	131
1.2. L'entreprise nouvelle, forme institutionnelle centrale	132
1.3. L'entreprise en développement et la nouvelle régulation	134
Le rapport micro-macro dans ce développement	
La généralisation d'un nouveau mode de gestion	
2. Le rapport salarial façonné par l'entreprise en développement	137
2.1. La genèse du changement de rapport salarial	137
2.2. La dynamique de l'entreprise et du rapport salarial	139
CHAPITRE I : MUTATION DU SYSTEME DE PRODUCTION ET DU TRAVAIL	141
A. <u>CHANGEMENT DE LA FAÇON DE PRODUIRE A LA CGR ET REDRESSEMENT</u>	141
1. Une nouvelle façon de produire	141
1.1. D'une usine de fabrication et de montage à une entreprise de montage et d'intégration.	142
1.2. D'une organisation de la production par lots à une organisation en ligne et avec une gestion en flux tendu	143
1.3. La modernisation des moyens de production	146
2. Les conséquences pour l'emploi	148
2.1. La période d'expansion et de croissance de l'emploi	148
2.2. La désadaptation, la restructuration et les pertes d'emploi (1977-1983)	149
2.3. Le redressement et la remontée de l'emploi (1984-1987)	151
Les déterminants principaux de la remontée de l'emploi.	
Les transformations des structures de l'emploi	

3. L'évolution du système de travail et l'intervention syndicale	153
3.1. Le tableau de l'évolution des systèmes de travail	
Les qualifications	153
Les caractéristiques du travail	
3.2. L'intervention syndicale sur l'organisation du travail	158
La question de la sous-traitance	
La question de la formation.	
B. <u>CHANGER L'ENTREPRISE ET LE TRAVAIL, AU COEUR DE LA MUTATION</u>	161
1. Le changement du système productif et ses contradictions	161
2. Le positionnement des syndicats et leurs contradictions	162
FO contre toute intégration	
La CGT de la dénonciation de la logique capitaliste à la transformation du travail	
La CFDT sans complexes pour changer l'entreprise et le travail	
CHAPITRE II : NOUVELLES DIMENSIONS DU RAPPORT SALARIAL	169
1. POLITIQUES DE FORMATION ET QUALIFICATIONS	169
A. <u>LE CHANGEMENT DES POLITIQUES DE FORMATION A LA CGR</u>	169
Trois politiques de formation successives	
Un changement de conception de la formation	
L'intervention syndicale	
B. <u>UN CHANGEMENT DANS LE MODE DE GESTION DE LA MAIN D'OEUVRE</u>	175
Les enjeux pour le changement de rapport salarial	
2. EXPRESSION : PRATIQUE, DIFFICULTES ET TRANSFORMATIONS	177
A. <u>DES RAISONS DE LA RÉUSSITE ET DE L'ÉCHEC DE L'EXPRESSION</u>	177
Le constat et le fonctionnement de l'expression	
A propos de l'essoufflement de l'expression	
Une nouvelle situation	

B. <u>GROUPES D'EXPRESSION ET CERCLES DE QUALITÉ</u>	180
Deux types de rapports salariaux	
Deux rationalités différentes	
De l'expression à la participation	
3. LA QUESTION SALARIALE	183
A. <u>LES POLITIQUES SALARIALES A LA CGR</u>	183
Les premières négociations	
Les politiques appliquées pendant le redressement	
L'individualisation et les grilles de salaires	
B. <u>LE PROBLEME DE L'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES</u>	186
Une grève victorieuse contre l'individualisation totale	
Les leçons de l'expérience	
L'individualisation et la transformation du rapport salarial	
Un problème de méthode	
BILAN	193
CONCLUSION GÉNÉRALE	197
BIBLIOGRAPHIE	200
ANNEXES	207

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Nous entreprendrons cette analyse du syndicalisme et de la modernisation en partant de l'étude approfondie, dans les sections A du texte, d'un cas très typé de modernisation réussie d'une entreprise, où le syndicalisme a joué un rôle important. Parallèlement nous élargirons la recherche, dans les sections B, à l'étude plus générale du syndicalisme, CFDT et CGT essentiellement, dans la modernisation en France. Nous aborderons donc successivement la problématique de la modernisation et des acteurs syndicaux, les stratégies et logiques en présence et nous nous interrogerons sur les conditions d'une maîtrise négociée de la modernisation. Sur cette base, nous développerons l'étude, dans la deuxième partie, par une recherche théorique appuyée sur l'expérience vivante de la mutation de l'entreprise étudiée dans l'optique de la théorie de la régulation, sur la genèse et les transformations du rapport salarial dans la modernisation.

C'est en effet à partir d'un cas concret, vivant, étudié de l'intérieur d'une entreprise sur longue période, en analysant les stratégies et les positions patronales et syndicales dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise au cours de son développement, que l'on peut bien comprendre et cerner les problèmes du syndicalisme et de la modernisation d'une façon plus générale. Comment les différents acteurs y réagissent ou peuvent y réagir selon les conditions et les politiques mises en oeuvre et comment le syndicalisme évolue dans ce processus?... Cette étude est justement le fruit de l'expérience syndicale prolongée du chercheur dans une grande entreprise, la Compagnie Générale de Radiologie, multinationale française de taille moyenne (2750 salariés en France et autant à l'étranger), première entreprise française depuis 50 ans, au quatrième rang mondial dans son domaine, l'imagerie médicale.

L'expérience de cette entreprise représente un cas assez typique pour notre étude par beaucoup de caractères exemplaires : typique par l'intensité des mutations technologiques qu'elle a du affronter à la fin des années soixante-dix (radiologie numérique, ultrasons, scanner, Imagerie par Résonance Magnétique,...) ; exemplaire par le redressement spectaculaire qu'elle a réussi, sur le plan technologique, financier et par le redéploiement de l'entreprise et de l'emploi, au cours des années quatre-vingt, après avoir été sur le bord de la faillite pour ne pas s'être adaptée à temps à ces mutations accélérées ; exemplaire aussi par la façon dont s'est réalisée cette modernisation, maîtrise négociée de la mutation opérée sans licenciement malgré des suppressions importantes d'emplois, par la transformation profonde des relations sociales, la constitution d'un nouveau système de production et de gestion ; caractéristique enfin par le rôle très typé des interventions des organisations syndicales CGT et CFDT, qui s'est traduit par un changement du rapport des forces syndicales au profit de la CFDT apparue dans la mutation.

Cette modernisation et ce redressement réussis de la Thomson CGR, qui est au centre de cette étude, s'est malheureusement conclue par la vente de l'entreprise au groupe américain General Electric en 1987. Cette vente remet-elle en cause les résultats de l'étude? En fait, elle ne change pas la réussite du cas considéré, ni à son caractère type. Elle la confirme même d'un certain coté, car c'est aussi cette réussite et ce redressement qui ont convaincu General Electric d'échanger tout son secteur grand public (télévision et magnétoscope de la prestigieuse marque RCA) à Thomson pour obtenir la CGR. Nous conserverons donc l'unité de cette réussite en suivant cette modernisation dans sa réalité et sa vérité jusqu'au début de l'année 1987. La vente tourne une page brillante de l'histoire de cette grande entreprise. Cette étude se veut être un hommage à tous les efforts déployés, par son personnel et au delà, pour que se redresse et vive ce fleuron de l'imagerie médicale française, et que leurs sacrifices ne soient pas vains.

L'étude progresse donc de chapitre en chapitre, à partir du cas CGR dans les sections A et s'élargit d'un point de vue plus général dans les sections B.

Le chapitre I pose la problématique de la modernisation à laquelle est confrontée le syndicalisme. Nous présentons tout d'abord historiquement la CGR et la crise qu'elle a traversée à la fin des années soixante-dix, faisant apparaître concrètement le problème de modernisation qu'elle avait à résoudre (chapitre I A), puis nous approfondissons le concept en précisant les conditions et la nature de la modernisation actuelle et les réactions syndicales (chapitre I B).

Le chapitre II, lui, est consacré à la question des stratégies de modernisation. Il met en évidence, dans sa section II A, le débat sur les politiques industrielles et économiques qui se sont affrontées à la CGR, et souligne la réalité nouvelle d'un syndicalisme, moderne, devenu au sein comme au dehors de l'entreprise, un acteur stratégique et économique avec lequel il faut compter. Cet exemple fait ressortir la thèse de la nécessité de reconnaître le syndicalisme comme acteur sur le plan économique. Nous approfondirons cette question et les différences de positionnement stratégique des deux organisations syndicales CFDT et CGT, dans le chapitre II B1, en dégageant au plan de leurs conceptions générales et théoriques de la crise les **logiques** des deux confédérations face à la modernisation, à la lumière de l'approche régulationniste. Les stratégies patronales seront étudiées dans la section II B2 qui mettra en évidence et caractérisera deux types principaux de modernisation, libérale et démocratique, à partir de l'analyse des rapports de François Dalle et de Antoine Riboud remis respectivement au Ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi, et au premier Ministre en 1986.

Le chapitre III s'interroge, à partir de là, sur les conditions d'une maîtrise négociée de la mutation en cours. Le cas de la CGR est exemplaire de ce point de vue. Cette expérience illustre de façon concrète la conception et la méthode d'approche du développement social développée par Renaud Sainsaulieu, sur laquelle nous nous appuyerons pour voir, au travers des négociations menées à la CGR, les lois de la transition de l'entreprise d'alors à l'entreprise nouvelle. Problème central dans la période actuelle de remise en cause des conceptions tayloriennes et de recherche de mobilisation du potentiel d'acteur de l'entreprise. Nous analyserons à cette occasion les négociations importantes qui y ont été réalisées et les positions des divers acteurs syndicaux, la transformation des relations sociales et son rôle dans le redressement de l'entreprise. L'analyse des raisons sociologiques, politiques,... propres au syndicalisme de la réussite de cette modernisation négociée sera faite dans le troisième point de ce chapitre III A avec l'étude des syndicats de la CGR. Le chapitre III B s'intéressera, lui, aux conditions et aux chances d'une maîtrise négociée de la modernisation, au contenu et aux voies possibles pour parvenir à un nouveau "pacte social", à un nouveau "compromis salarial", pour employer le langage de la théorie de la régulation, susceptible de créer les conditions d'un nouveau type de développement, comme l'avait fait le compromis fordien au cours des trente glorieuses.

Ce troisième chapitre clôt cette première partie, plus politique et stratégique, sur la modernisation et sa négociation. Il sert de transition pour la deuxième partie où nous abordons les questions théoriques. En effet cette expérience et cette étude, éclairées par l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu "la sociologie de l'organisation et de l'entreprise" et guidées par la théorie de la régulation, nous serviront à éclairer certaines questions théoriques sur la dynamique de transformation du rapport salarial dans la mutation. Elles veulent contribuer au programme de recherche sur l'"émergence d'une nouvelle régulation de la relation salariale" auquel a invité Robert Boyer dans la revue Formation et Emploi d'avril 1986, et répondre à ses interrogations sur les types de sortie de la crise.

La modernisation change profondément les conditions de mise en oeuvre du salariat. Le travail change, l'entreprise change. Cette deuxième partie s'intéressera ainsi plus particulièrement à ces transformations et à celles du rapport salarial, à la façon dont il se reconstitue, se façonne dans l'interaction des politiques patronales et des interventions des syndicats et des salariés. Les idées que nous chercherons à étayer dans la deuxième partie et à approfondir dans un travail ultérieur sont les suivantes : la dynamique de transformation du rapport salarial trouve son origine aujourd'hui, et se situe d'abord principalement, dans la dynamique de développement social et économique de l'entreprise ; la forme institutionnelle recherchée pour favoriser l'émergence d'une nouvelle régulation et d'un nouveau type de développement s'appuie sur la généralisation d'un nouveau type de gestion ; cette transformation de l'entreprise et du travail se trouve être au centre de la mutation actuelle, et l'intervention syndicale sur ce terrain est un facteur important de développement, pour lequel la reconnaissance du syndicat comme acteur social sur le plan économique est une réponse institutionnelle à la crise, en même temps qu'un axe de son avenir.

Le chapitre introductif de la deuxième partie présentera et étayera théoriquement cette conception, qui sera regardée et montrée de façon détaillée dans l'étude des transformations des différentes composantes du rapport salarial dans les deux chapitres de cette partie, au cours de la mutation de l'entreprise CGR dans les sections A, et en étudiant ces changements d'une manière plus générale et théorique dans les sections B.

Nous regarderons dans cet esprit au chapitre I A le changement des systèmes de production et de travail à la CGR, les interventions syndicales, et ses conséquences sur la relation salariale, l'emploi, et les qualifications. Le chapitre I B s'interroge lui sur les contradictions du changement global de l'entreprise et du travail auquel on assiste, leurs effets sur le positionnement syndical sur cette question centrale de la mutation, et la difficile négociation du travail et de l'organisation du travail.

Le chapitre II sera consacré aux composantes nouvelles de la relation salariale que sont la formation et l'expression des salariés, ainsi qu' à la question salariale. Il soulignera, en étudiant les problèmes et les enjeux qui se nouent concrètement en ces domaines dans la mutation, le rôle et l'effet des interventions des syndicats et des salariés. Nous préciserons dans le bilan la nouvelle dimension et le caractère nouveau et contradictoire que ces interventions apportent au rapport salarial dans les conditions de la mutation actuelle de la société salariale.

La conclusion générale, ramassant les principales idées dégagées pour la modernisation, l'évolution du syndicalisme et sur le plan théorique, précisera la portée et les limites de cette étude.

Nous voudrions enfin remercier ici messieurs Robert Boyer et Jean-Daniel Reynaud de l'intérêt qu'ils ont porté pour cette étude et des conseils qu'ils nous ont prodigués.

PREMIERE PARTIE : NÉGOCIER LA MODERNISATION

CHAPITRE I : LA MODERNISATION

Situer le problème, présenter le cas étudié, sa situation, ses acteurs, la question de la modernisation, sa problématique et ses enjeux pour la France, pour les entreprises, pour les salariés et le syndicalisme. Voilà l'objet de ce premier chapitre de présentation. Comment les contradictions se nouent, se résolvent ou peuvent se résoudre, tel sera l'objet des deux chapitres suivants.

A. LA COMPAGNIE GÉNÉRALE DE RADIOLOGIE ET SA CRISE

Dans ce premier chapitre IA, nous présenterons la Compagnie Générale de Radiologie, son histoire et les différentes phases de son développement, les germes de sa crise et l'exigence de modernisation à la fin des années soixante-dix, ainsi que la situation et les acteurs à la veille de la mutation.

1. Des origines à 1963 : la croissance interne

Quand Adolphe Gaiffe ouvre en 1856 un petit atelier d'optique et de mécanique et oriente son activité sur les applications de l'électricité à la médecine, il était loin de se douter que l'entreprise qu'il créait alors donnerait naissance à une entreprise de radiologie qui allait devenir une des premières au monde. Si nous plongeons si loin dans le passé, à propos d'une étude sur la modernisation et le syndicalisme- plus d'un siècle et quart plus tard, c'est pour illustrer, au travers de ce cas assez représentatif, nous semble-t-il, de la transformation du tissu industriel français, les problèmes de développement et de modernisation dans leur contexte et leur dimension historiques.

Donc quand Röntgen découvre en 1895 les rayons X, l'entreprise de la famille Gaiffe est déjà de renommée mondiale, et dès l'année suivante sont produits les premiers générateurs de courants de haute fréquence et de rayons X. Et quand la guerre éclate en 1914 l'armée française, qui ne possède aucun poste de Radiologie transportable, demande au successeur de Gaiffe d'en équiper des ambulances automobiles. Après la guerre, l'entreprise fusionne, en 1922 avec les établissements Pilon aboutissant au début de l'organisation d'un réseau commercial avec une première succursale en province, puis en 1930 avec d'autres concurrents (Ropiquet-Hazart et Roycourt) pour former la Compagnie Générale de Radiologie (CGR) avec des usines à Paris et une à Amiens.

Les grandes caractéristiques de la CGR et de son développement sont déjà présentes :

- son métier et son marché sont centrés sur la radiologie, avec l'apparition de la Radiothérapie dans les années vingt. Hormis une tentative de diversification dans l'électronique médicale dans les années 70 qui échoua, la CGR est restée concentrée sur son métier de base, la Radiologie, avec une division parallèle de Radiothérapie.(CGR-MeV) ;
- le développement de son réseau commercial constitue un de ses atouts majeurs ;
- son développement s'est fait par fusion-absorption de petites entreprises de radiologie en France ; après 1963, ce sera par les mêmes méthodes mais cette fois à l'extérieur de la France, comme nous le verrons plus loin, que la CGR assurera son expansion internationale.

La réalisation d'innovations technologiques importantes, à la fin des années trente (apparition en 1938 sur le marché français du premier tube à anti-cathode tournante, et du générateur portatif de radiothérapie dont la réputation est devenue mondiale), puis au début des années soixante (mise au point de la table télécommandée associée à un amplificateur de brillance) va être à la base de l'expansion de la CGR.

Mais ce développement ne va pas sans crise. Avec la guerre de 1939, pour laquelle elle entreprend un effort de production important avec des effectifs réduits par la mobilisation, la CGR connaît une crise financière sévère. A cette époque déjà, la CGR ne doit sa survie qu'à l'intervention d'un de ses actionnaires, Thomson-Brandt, qui devint, dès lors, majoritaire.

Dans l'après-guerre, le besoin d'équipement est considérable. La CGR se lance dans la reconstruction. Elle rachète l'usine d'Issy-les-Moulineaux, développe toute une gamme d'équipements de radiologie conventionnelle couvrant l'ensemble des domaines du diagnostic par rayons X, met au point en 1960 son nouveau produit phare, la table télécommandée avec ses générateurs de rayons X et son amplificateur de luminance. Et à partir de cette période, elle se lance dans la constitution d'un vaste réseau international qui va couvrir en 1975 près de 100 pays.

2. La CGR devient le N° 3 mondial (1963-1977)

Nous allons maintenant présenter les principales données de cette expansion internationale et ce qu'est devenue la CGR. Puis nous nous attacherons à cerner

rapidement les conditions sociales internes de cette brillante croissance, avant d'en voir le revers dans la dernière partie de ce chapitre.

Une expansion par croissance externe.

En même temps que le boum économique de la France dans les années soixante et jusqu'au milieu des années soixante-dix, la CGR s'engage dans la voie de l'internationalisation de son réseau commercial, de ses marchés de sa production pour rechercher une position mondiale forte.

Cette politique s'est réalisée par une stratégie de croissance externe, par une politique de rachats, de prises de contrôle, de fusions-absorptions de sociétés étrangères aboutissant à ce que la CGR passe en 13 ans de la 25ème place à la 3ème ou 4ème place mondiale .

En 1963 débute cette conquête par l'acquisition de la société Koch & Sterzel en République Fédérale Allemande et de son usine de Essen. En 1964 elle achète en France la société Chenaille. Puis en 1965, en 1967, en 1968, ceux sont les sociétés De Man en Belgique, Generay en Italie, Prieto en Espagne avec leurs usines. Dans ces pays la CGR occupe aujourd'hui, par ses filiales commerciales et industrielles CGR Italie, CGR Espagne, Thomson Medical Benelux, une position commerciale de leader. Puis elle se tourne vers les Amériques. Aux USA, où elle prend en 1968 une part majoritaire dans Keleket, mais surtout en 1970 où elle acquiert la division médicale de Westinghouse Electric Company, à Baltimore, qui est aujourd'hui le siège de sa filiale américaine CGR MC et un centre de recherche et de production. Mais c'est aussi la création en 1969 de CGR Canada et CGR Vénézuéla, en 1970 de CGR Brésil, en 1972 de CGR Mexico et son usine de Queretaro. Amérique Latine où la CGR est fortement implanté. Elle poursuit sa course en créant en 1972 CGR MeV (spécialisée dans les Hautes Energies et la Radiothérapie), en rachetant la société Dutertre en France, la société Ultrasonic pour la fabrication d'appareils ultrasons en 1973, et la division médicale européenne de General Electric (GEM) en 1975. C'est le point culminant de cette course au rachat qui amène la Compagnie Générale de Radiologie au troisième rang mondial en 1975 après Siémons et Philips, sensiblement au même rang à l'époque que General Electric (USA).

La croissance importante des dépenses de santé pendant les années 60 est aussi une des conditions importantes de ce développement spectaculaire de la CGR dans cette période.

Il faut noter ici que le développement technologique de la CGR dans cette période (1963-1977), s'est essentiellement fait dans le domaine de la radiologie conventionnelle. L'innovation technologique (le passage de la table radiologique classique à la table télécommandée avec amplificateur de luminance) a joué un rôle important à cet égard. Le marché de l'imagerie médicale se diversifiait profondément

cependant au cours des années soixante-dix, et la CGR se retrouva fort en retard technologiquement face à ses concurrents anciens ou nouveaux. Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur ce point important. Notons aussi qu' à l'exception de la Radiothérapie, les quelques diversifications de son métier qu'a tentées la CGR au début des années 70 (chirurgie, monitoring) ont été des échecs.

Le système de production est lui aussi porteur des caractéristiques de cette période . Ainsi , dans la foulée des succès croissants de la CGR , fut-il créé à partir de 1972 la nouvelle usine de Stains , conçue pour étudier et fabriquer elle même l'essentiel des éléments mécaniques et de câblage nécessaires pour monter les appareils radiologiques. Le centre de Stains, en Seine Saint-Denis, devint progressivement le principal outil industriel de la CGR en France, regroupant à partir de 1976 une partie du personnel de l'usine d'Issy-les-Moulineaux devenue trop petite. Le centre de Stains regroupa en 1977, au plus haut des effectifs de la CGR, 1296 salariés dont plus de 40 % d'ouvriers. Il s'agissait d'une usine très intégrée, c'est-à-dire produisant pour elle même l'essentiel des éléments nécessaires au montage des appareils : elle disposait d'importants moyens d'usinage, de tôlerie, de peinture, de câblage... en même temps que de montage. Nous reviendrons en détail sur ces réalités dans le premier chapitre de la deuxième partie de cette étude, consacré à la transformation de l'organisation de la production au cours de la mutation de l'entreprise.

Les relations sociales de cette période sont caractérisées par l' autoritarisme pour ne pas dire l'autocratie du "patron- chef d'orchestre". PDG de la CGR depuis le début de cette période d'expansion sans faille, monsieur Roger "règne en maître" sur les destinées de la Compagnie. Autour de lui des "missi dominici" dirigent leurs domaines comme des patrons de choc. Les relations sociales de cette période sont aussi marquées par la dichotomie entre l'économique et le social : au patron, l'économique ; aux syndicats, le social. La phase d'expansion se prête à ce que ne soit pas remis en cause cette barrière artificielle, dont nous verrons plus loin qu'elle ne résistera pas aux difficultés économiques.

L'influence syndicale se manifeste essentiellement à cette époque au travers de la CGT, présente à l'usine d'Issy-les- Moulineaux, puis à l'usine de Stains dès sa création en 1972, et très largement majoritaire alors chez les ouvriers. FO est présente également sur les deux sites, mais regroupe surtout des agents de maîtrise et des employés dans cette période. La CFDT est représentée au cours des années soixante-dix, principalement chez les techniciens, et dans un seul département, le Biomédical, qui disparaîtra avec l'arrêt de l'expérience de diversification de la CGR dans l'électronique médicale. L'établissement Siège et Succursales qui regroupe l'ensemble du personnel du siège à Paris, ainsi que tous les personnels du réseau commercial en province, n'est pas représenté par des organisations syndicales dans ces années 60-70.

3. Les germes de la crise ou le besoin de modernisation

Beaucoup des facteurs qui ont joué un rôle important dans la croissance de la CGR dans les années 60 contiennent en fait les germes des difficultés qui vont apparaître à la fin des années 70.

La stratégie de croissance externe, n'ayant pas été guidée par une conception et une politique de groupe adaptées aux nouvelles conditions économiques internationales, va aboutir à faire de la CGR un conglomérat de petites ou moyennes entreprises. Sa gestion héritée d'une autre époque va peser lourdement dans les déséquilibres qui vont apparaître à la fin de cette période.

Restant centrée sur la radiologie conventionnelle, son métier, et ses succès technologiques antérieurs, la CGR n'a pas vu arriver les nouvelles technologies de l'Imagerie Médicale (Scanner, Numérisation des images, Imagerie par Résonance Magnétique Nucléaire : IRM ou RMN, Ultrasons ...). S'étant laissée distancée dans ces secteurs d'avenir, la CGR a dû mettre les bouchées doubles pour tenter de rattraper son retard technologique. Le prix de ce retard va accentuer l'endettement croissant d'une société déjà fortement endettée du fait de sa mauvaise gestion et alors que le marché de la santé ne se développait plus au même rythme au cours des années 70.

Dans la conjoncture de crise des années 70, le marché de la santé va connaître un ralentissement important en même temps que croissait le coût des appareils d'imagerie médicale. Cette situation va peser et accentuer le déséquilibre interne de la CGR, entraînant cette dernière sur une pente dangereuse.

Dans cette évolution le système de production mis en place dans les premières années 70 va bientôt apparaître comme peu adapté à la nouvelle situation. La mutation technologique intense qui se produit fait de moins en moins appel à la mécanique et beaucoup plus à l'électronique, alors que l'usine de Stains a été bâtie pour la fabrication mécanique et le montage. Les embauches importantes réalisées dans le début des années 70 traduisent les choix effectués alors : beaucoup de mécaniciens, d'ajusteurs, de tourneurs, de fraiseurs, de manutentionnaires qui vont se révéler en surnombre du fait des erreurs d'orientation, des retards accumulés par la direction.

D'autre part, la politique de rachats d'entreprises en France et à l'étranger menée par la CGR dans cette période, ne s'est pas accompagnée, en ce qui concerne la production, d'une politique rationnelle. Plusieurs des usines, situées dans différents pays, continuaient de fabriquer des produits similaires qui se faisaient concurrence les

uns les autres. Aucune politique d'achat concertée, de gestion de la production, aucun plan de production à l'échelle du groupe ne coordonnait l'ensemble dont les coûts de gestion ne pouvaient que s'alourdir gravement.

La crise à la CGR traduisait donc un pressant besoin de modernisation, changement de ses structures de direction et d'organisation, évolution de sa stratégie et de ses produits, modernisation de sa gestion, de son système de production et de travail, et enfin, transformation profonde de ses relations sociales.

En effet, dans les conditions nationales de la crise qui s'aggrave en cette fin des années soixante-dix et compte tenue de la nature de la politique sociale existante depuis des années à la CGR, les relations sociales vont de plus en plus se durcir et aboutir à un véritable blocage, un climat social peu favorable à un redressement. Le besoin de sortir de l'impasse, de construire d'autres relations sociales pour affronter solidairement la situation difficile qui se profilait à l'horizon va se manifester avec la naissance d'une nouvelle section syndicale CFDT à Stains en 1980, puis à l'établissement Siège et province en 1982. C'est ce que nous allons suivre maintenant.

4. La situation et les acteurs à la veille de la crise

La fin des années 70

A partir de 1976 vont apparaître les premières difficultés. L'activité totale du centre de Stains, par exemple, qui atteignait au début de 1976 la valeur de 900 000 heures annuelles va commencer à chuter pour atteindre en 1979 à peine un peu plus de 600 000 heures. Les contradictions de la politique des années 1963-1975 apparaissent au grand jour avec l'augmentation de l'endettement, l'aggravation des pertes, l'hémorragie de l'emploi. Face à cette situation, à la baisse rapide de ses commandes, qui traduit dans le fond la désadaptation structurelle de l'entreprise à son marché, la CGR va tenter, en cette fin des années 70, de résoudre ses problèmes, non par la recherche d'une politique qualitativement différente qui saisisse l'ampleur des transformations stratégiques, organisationnelles, sociales... à accomplir pour réussir la mutation nécessaire, mais, en définitive, en cherchant plus à "adapter la même politique à une conjoncture plus difficile". La direction cherche ainsi une issue par un blocage des salaires en 1979. Des grèves éclatent, se prolongent plusieurs semaines. Cette politique n'aboutit qu'à durcir le climat social. En 1979 la CGR ferme deux de ses usines à l'étranger, en Inde et au Canada, ainsi que celle de Saint Cloud (le bio-médical).

Au début de 1980 est décidée une première restructuration des études à Stains, qui sera accompagnée de la compression d'une cinquantaine de postes y compris une quinzaine de licenciements. Le conseil d'administration est saisi d'un projet d'absorption de CGR par Thomson CSF. Et le 30 juin 1980 est décidé officiellement le passage de la CGR de la Thomson Brandt à sa filiale Thomson CSF par fusion-absorption de la société Thomson CSF et de la Compagnie Générale de Radiologie. Il est constitué au sein de la Thomson CSF le Groupe Activités Médicales. La CGR est découpée en trois entités juridiques distinctes : Les études nouvelles sont rattachées à Thomson CSF dans un département EDIN (Etude et Développement Imagerie Nouvelle), la partie commerciale est constituée en société la CGR (CGR.SA), la partie industrielle est regroupée dans la société CGR Industrie.

Comme quarante ans auparavant (quand Thomson était devenue l'actionnaire principal de CGR qui se débattait aussi alors dans de grosses difficultés financières), cette opération traduit en fait un véritable changement de pouvoir, changement qui apparaîtra directement en 1982 par l'éviction du PDG de la CGR, monsieur Roger. A cette date il s'agit encore d'un partage de pouvoir qui va se manifester d'ailleurs par des projets d'orientations politiques divergents au sein de la direction dans l'année 1981 qui va venir.

Les acteurs syndicaux

Au cours de cette période de la fin des années soixante-dix, marquée par la politique d'austérité du gouvernement Barre, face aux difficultés économiques nombreuses qui s'accumulaient et menaçaient l'entreprise et l'emploi et alors que le blocage et la détérioration des relations sociales dans l'entreprise étaient totales, le besoin d'une nouvelle expression et d'une autre orientation du syndicalisme à la CGR existait dans le personnel. Une nouvelle organisation syndicale, la CFDT, se cherchait à la CGR en cette fin des années 70, et notamment à l'usine de Stains qui était le principal centre de regroupement du personnel.

Les orientations de cette nouvelle organisation syndicale, que nous analyserons en détail plus loin dans la crise de la CGR, s'expriment dans le premier tract distribué par cette section à l'occasion de la restructuration de 1980. Après avoir analysé la situation grave et le retard technologique de la CGR, dénoncé les projets de licenciements et l'ignorance dans laquelle est tenue le personnel, la CFDT déclarait : "Face aux problèmes qui se posent et qui ne manqueront pas de se poser dans l'avenir, nous pensons qu'il ne sert à rien de crier "NON AU DEMANTELEMENT DE L'ENTREPRISE", que ce n'est pas cela qui résout les problèmes. Nous pensons que des solutions existent où les travailleurs auront leur mot à dire, que l'on peut résoudre les problèmes en négociant des solutions acceptables, exprimant la volonté et la

résolutions des travailleurs, sans céder au catastrophisme stérile ("NON A LA LIQUIDATION DE LA RADIOLOGIE FRANCAISE"...) et au pessimisme". Cet appel se révélera bientôt être, mot pour mot, l'expression de ce qui se déroulera avec le redressement de la CGR.

Les élections des Délégués du Personnel du 10 février 1981 à Stains exprimèrent la volonté du personnel de l'existence de cette orientation syndicale nouvelle. Présente uniquement dans le premier collège, la CFDT réalisa 18 % des exprimés, la CGT passant de 75 % à 55 % et FO de 13 % à 11 % au premier collège. La direction avait choisit comme date de renouvellement du Comité d'Etablissement de Stains, le 11 mai 1981. Les élections reflétèrent la victoire de la gauche. Les élections de CE du 11 mai à Stains traduisent la poussée de la CFDT , la stabilité de la CGT et la chute de FO (voir le graphique des résultats électoraux à Stains dans l'annexe trois). La CFDT, encore présente dans le seul premier collège, passe de 18 % des voix en février à 27 % en mai, la CGT conservant la majorité du premier collège avec 52,5 %. Ces conditions internes renouvelées vont jouer leur rôle dans l'évolution de la situation à la CGR.

1981 : Une situation toute nouvelle.

Avec les élections présidentielles du 10 mai 1981 va apparaître une nouvelle situation. Le changement de gouvernement issu de la victoire électorale de la gauche va également créer des conditions tout à fait nouvelles dans l'éclosion de la crise à la CGR. Le gouvernement Mauroy nomma, en effet, monsieur Jack Ralite, comme ministre de la Santé. C'est ainsi que la CGR, filiale de la Thomson CSF qui devait être nationalisée, allait faire partie des entreprises sous la tutelle du nouveau ministre de la Santé. Monsieur Ralite, un des quatres ministres communistes du gouvernement Mauroy, était également député d'une circonscription électorale dont la commune de Stains, à majorité communiste, faisait partie. Stains, où se situait la principale usine de la CGR, allait jouer un rôle central dans cette période.

Pendant ce temps, des interrogations sur l'avenir de la CGR dans le groupe Thomson se posaient avec beaucoup de force. Monsieur Gomez, nouveau PDG de la Thomson, ne faisait pas mystère de son penchant à vouloir se séparer de cette filiale qui accumulait les pertes. Interrogé par l'inter Thomson CFDT le 16 mars 1982, il déclarait qu'il était urgent de prendre une décision pour la CGR sur laquelle il s'était personnellement penché et qui était encore filiale CSF ...

Voilà comment se présentait la situation à la CGR et ses acteurs au début des années quatre-vingt, et comment se posait les problèmes de sa modernisation. Qu'en est-il aujourd'hui au niveau du pays ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

B. LA MODERNISATION EN FRANCE ET SA PROBLEMATIQUE

Nous venons de voir au chapitre I.A comment se développait la crise et se posait le problème de la modernisation pour la CGR. Nous allons, de la même manière, très rapidement esquisser la façon dont il se pose aujourd'hui à notre pays dans la crise. Nous brosserons donc un bref état de la France en cette fin des années 80, en situant la démarche de modernisation engagée dans ces années 80 dans une perspective historique, puis nous exposerons les grandes lignes des positions des acteurs syndicaux face à la modernisation.

1. La France, entre déclin et renouveau

Le thème du déclin de la France qui se manifesta avant les élections présidentielles de 1988, s'alimente de faits brutaux qui mettent en évidence la gravité de la situation de l'économie française comparée à celle des années d'avant la crise.

Depuis plusieurs années, les produits que nous fabriquons se vendent moins bien sur les marchés étrangers et sont fortement concurrencés en France. L'industrie française, qui gagnait des parts de marché dans les années soixante, en perd maintenant et le taux de pénétration du marché intérieur passe de 10 % au début des années 60 à près de 40 % aujourd'hui. Ce secteur, qui avait créé près d'un million d'emplois de 1960 à 1973, en a perdu 1,4 million depuis.

La crise mondiale est certes intervenue. La croissance est réduite à plus de la moitié de ce qu'elle était, le chômage quatre fois plus élevé. Mais dans ce paysage dramatique, la situation de la France s'est elle-même aggravée. L'économie française dont la croissance atteignait un rythme annuel de 6 %, supérieur au rythme moyen de croissance des pays de l'OCDE dans les années 60, ne semble plus pouvoir dépasser les 2 %, inférieur d'un point à la moyenne. Le chômage, inférieur d'un point à la moyenne de l'OCDE dans les années 70, lui est aujourd'hui supérieur de trois points.

Les produits français sont concurrencés par des produits moins chers ou plus fiables, plus innovants ou qui répondent mieux à l'évolution de la demande ou qui ont su créer leur propre demande. Le taux de couverture des échanges manufacturiers, de l'ordre de 120 % en 1982-1983, s'est détérioré régulièrement depuis pour passer en dessous des 100 % alors que la RFA réalise 170 % et le Japon 400 %. L'économie française se trouve donc bien en situation de **"décalage, de déphasage face à un environnement qui se modifie plus rapidement qu'elle-même"**, situation qui

appelle l'"exigence de modernisation, l'organisation conforme aux besoins d'aujourd'hui", souligne le rapport du Conseil Economique et Social de juin 1987 sur les "conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie".

"Cette détérioration, absolue aussi bien que relative, des performances macro-économiques" de l'économie française, pour reprendre le constat de l'état de la France que trace Robert Boyer dans un article du journal Le Monde du 22 mars 1988, met en évidence pour notre pays la nécessité et l'urgence de réagir pour éviter le "déclin à l'anglaise" qu'a connu ce pays dans les décennies qui ont suivies la guerre. La France a déjà su montrer de façon exemplaire sa capacité de mobilisation et de redressement dans des périodes cruciales de son développement. Au sortir de la guerre avec la reconstruction, dans les années soixante avec l'entrée dans le marché commun. Aujourd'hui, elle est à nouveau placée devant ce défi national, avec cette troisième modernisation depuis la guerre qu'impose la lente dégradation de notre économie depuis les années 70.

C'est, en effet, au cours de ces années 70 que l'économie française s'est révélée incapable de faire face au défi que posait la crise internationale, aboutissant, seulement au milieu des années 80 grâce à la démarche de modernisation enfin engagée au cours de ces années, à rattraper le retard d'investissement qu'elle avait pris depuis 1973. "12 ans de démodernisation", déclare Michel Albert dans son audition au Conseil Economique et Social du 19 décembre 1985 qui note que le corps social français dans son entier n'a voulu voir de la crise structurelle profonde qui naissait qu'une crise conjoncturelle passagère dont on verrait bientôt la "sortie du tunnel", sans s'attaquer alors aux vrais problèmes.

C'est sans doute, dans les facilités et le succès du développement des années soixante, qu'il faut voir cette myopie des responsables de l'époque, et les retards et inadaptations à combler aujourd'hui. Succès exemplaire de la France dans le développement du système fordien, encouragé et stimulé par l'intervention de l'Etat dans la modernisation économique de l'époque. Succès de la reconstruction d'après-guerre et des années 50 symbolisée par des hommes comme Monet et Mendès-France. Succès dans la période gaulliste, où il s'agissait aussi de faire face à un changement d'environnement, avec l'ouverture des frontières, le marché commun et la multinationalisation dans les années 60. Mais échec dans la situation ouverte par la crise des années 70, qui nécessite de changer la gestion d'alors, de développer les investissements, de renouveler les produits, les méthodes de production, les réseaux commerciaux, de moderniser les rapports sociaux pour faire face aux toutes nouvelles conditions de la concurrence.

La modernisation libérale qu'engage V. Giscard d'Estaing - marquée par le laisser-faire du marché devenu le nouveau mode de régulation sociale, et le développement de la société duale - va accroître finalement l'inadaptation et le retard de l'économie française. Et l'exigence d'une "modernisation à tous les niveaux de la vie politique, économique, sociale, culturelle" va s'imposer en définitive dans les années 80, comme le souligne J.M. Quatrepoint dans son ouvrage "La modernisation".

Cette situation et évolution générale se reflète tout à fait dans le cas de la CGR. La réussite remarquable de son expansion internationale dans les années 60 contient les germes de sa crise, de son inadaptation et de son retard technologique, organisationnel et social face à la mutation accélérée de son marché à la fin des années 70. Cela semble bien confirmer l'analyse de nombreux auteurs qui considèrent, comme Robert Boyer qu'"en 1988, l'économie française est victime moins de déséquilibres macro-économiques majeurs que de l'inadéquation de la gamme de ses produits dans un contexte où les exigences de qualité et d'adaptation aux attentes de la clientèle constituent les armes-clés de la concurrence". L'étude approfondie du cas de cette entreprise nous semble ainsi approprié à mieux comprendre les bases du phénomène auquel est confronté d'une manière centrale l'économie française d'aujourd'hui. Nous nous interrogerons d'une manière plus approfondie dans l'introduction de la deuxième partie, sur la place et le rôle de l'entreprise dans cette crise et dans la recherche d'une nouvelle régulation pour la surmonter.

Mais la modernisation ne se réduit pas à une recherche de compétitivité pour les entreprises, la façon dont les organisations syndicales se positionnent face à elle va nous aider à cerner plus avant la problématique de la modernisation.

2. La position des acteurs syndicaux CFDT et CGT

Trois rapports officiels sur la modernisation sont parus en 1987, preuve s'il en est de l'actualité de cette question. Ces trois rapports sont : le rapport du Conseil Economique et Social présenté par Robert Lagane en juin 1987 sur les "conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie" ; le rapport au premier ministre réalisé par Antoine Riboud en novembre 1987 "Modernisation, mode d'emploi" ; et enfin le rapport de François Dalle et Jean Bounine remis au ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi "Pour développer l'emploi" en mai 1987. Les rapports Dalle et Riboud seront analysés dans le deuxième chapitre. Voici quelques unes des prises de position des acteurs syndicaux à l'occasion de la sortie de ces documents.

La CGT a dénoncé ou critiqué chacun de ces trois rapports. La CFDT a critiqué le rapport Dalle, s'est abstenu lors du vote du rapport Lagane au CES et a soutenu activement le rapport Riboud. Quant au rapport du Conseil Economique et Social, la

CGT et la CGT-FO ont voté contre, tandis que s'abstenaient la CFDT et la CFE-CGC et que la CFTC votait pour. Nous avons donc là un échantillon de la diversité des positions syndicales en France, ainsi que des points de vue patronaux puisque ces trois rapports ont été signés par des figures connues du monde patronal, Antoine Riboud, PDG de BSN ; François Dalle, PDG de l'Oréal ; et Robert Lagane, membre du groupe des entreprises privées au Conseil Economique et Social.

Regardons maintenant le contenu des positions CGT et CFDT concernant le rapport au CES sur les "conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation".

L'avis de la CGT sur le rapport Lagane au CES de juin 1987 reprend l'appréciation de cette centrale sur le déclin de la France, si se poursuit le processus de modernisation dans la voie engagée depuis 1982. Si elle rappelle que les investissements productifs matériels ont stagné en moyenne de 1974 à 1985 et note une reprise relative dans l'industrie de 1984 à 1986, elle souligne que les trois-quarts de ces investissements conduisent à diminuer la main-d'oeuvre. "Une modernisation fondée d'abord sur la compression des emplois et des salaires afin d'accroître les marges de profit engendre un processus d'autodestruction des efforts d'investissements... On ne peut réussir la modernisation qu'en développant l'emploi en quantité et en qualité, pour des productions et des activités utiles" affirme-t-elle (Le peuple N° 1252). "Ce qu'il est nécessaire et particulièrement urgent de remettre en cause, c'est le dogme de la rentabilité financière pour construire une modernisation fondée sur la priorité des emplois qualifiés et stables et des activités socialement utiles et efficaces". "L' idée même de création d'emplois est absente du texte, alors que l'emploi est précisément le critère décisif pour évaluer toute stratégie économique et pour apprécier son niveau d'efficacité", conclut la CGT en ne votant pas le projet d'avis du Conseil Economique et Social.

Si elle se "réjouit (de ce) que cet avis n'ait pas repris certaines thèses en vogue faisant de la dérèglementation et de l'allègement des charges les solutions miracles au problème de la modernisation" (rapport Dalle), la CFDT critique le point de vue selon lequel "la modernisation est avant tout du ressort des chefs d'entreprise, tout doit lui être sacrifié". Pour elle, "l'entreprise n'est pas seulement le chef d'entreprise", et "il faut permettre à tous les salariés concernés de participer aux transformations, d'en discuter les modalités, les conditions et les conséquences". La solution de ces problèmes passe, dit-elle, par "la reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise et le développement d'un processus de négociations articulées entre l'échelon national interprofessionnel, les branches professionnelles et les entreprises". N'étant "pas parvenue à faire prendre en compte la façon de réduire le chômage provoqué par certaines opérations de modernisation et de donner aux salariés des moyens de reconversion professionnelle" ("formation en alternance", "développement d'emplois dans les services", etc), la CFDT s'est abstenue sur le projet d'avis.

Ces avis de la CGT et de la CFDT indiquent ainsi les positions des deux centrales syndicales sur la mutation en cours, leurs façons d'aborder la modernisation et la question de l'emploi qui lui est directement liée. Nous allons approfondir ces questions au chapitre suivant en étudiant leur pratique de la modernisation, au travers du cas de la CGR où les politiques suivies par les deux principaux syndicats reflétaient bien celles de leur confédération respective. Le chapitre II B nous permettra ensuite d'élargir la recherche à la connaissance des fondements de leur logique respective face à la crise.

CHAPITRE II : QUELLE STRATÉGIE POUR LA MODERNISATION ?

Le problème de la modernisation étant posé, voyons maintenant dans ce deuxième chapitre comment réagissent les divers acteurs, leurs stratégies dans et pour la modernisation. Nous partirons (chapitre II A) du cas de la CGR, où un vif débat public sur les questions de la stratégie de redressement à suivre pour l'entreprise s'est rapidement engagé entre les différents acteurs, directions ancienne et nouvelle, syndicats CGT et CFDT. Ce sera pour nous l'occasion de formuler certaines idées sur l'évolution du syndicalisme et ses différents types d'intervention, sur l'importance de sa reconnaissance institutionnelle comme acteur social, sur le plan stratégique et économique également, pour le développement social de l'entreprise et de la modernisation. Nous élargirons et approfondirons l'analyse de ces différents types de stratégie, syndicales et patronales, face et pour la modernisation dans le chapitre II B.

A. POLITIQUES INDUSTRIELLES ET ÉCONOMIQUES EN DÉBAT A LA CGR

Le cas de la CGR est caractérisé par un vif débat public national que mena la CGT et le PCF contre la politique de la direction de la CGR et de la Thomson nationalisée, au cours de l'année 1982 à l'occasion de la restructuration de l'entreprise dans un premier temps, puis au début de 1983 à propos d'une tentative d'alliance technico-commerciale avec un partenaire étranger. La CFDT dans sa logique syndicale propre prit une position sur le plan stratégique plus proche des orientations de modernisation de la Thomson. Ces interventions se passèrent dans le contexte politique national du début de l'année 1983, période charnière où un débat touchant aux orientations fondamentales de politique économique pour le pays se déroulait au gouvernement.

Nous analyserons donc tout d'abord les interventions syndicales sur la politique à suivre pour redresser la CGR face au plan de restructuration et les 400 suppressions d'emplois annoncés par la direction : les analyses syndicales de la situation, les propositions CGT pour une nouvelle gestion, puis le plan stratégique et social proposé par la CFDT. Nous aborderons dans le deuxième point, à l'occasion du débat concernant une alliance pour la CGR, le problème sous-jacent de la politique économique dans la modernisation qui éclaire les divergences entre les centrales syndicales. Nous chercherons en conclusion de ce chapitre à tirer le bilan de ces débats à la lumière des réalités présentes.

1. Interventions syndicales dans la gestion

Ces interventions CGT puis CFDT furent des réactions à l'annonce du plan de restructuration que préparait la direction pour faire face à la situation.

1.1. La réorientation stratégique de l'entreprise

Le débat stratégique qui existait au sein de la direction sur les orientations à prendre pour redresser la CGR est finalement tranché par la mise à l'écart de l'ancienne direction (Roger) et la prise de pouvoir par la Thomson CSF (Fournier). Et, lors des réunions extraordinaires du CCE de CGR Industrie du 24 mars, du 24 mai et du 9 juin 1982, Monsieur Fournier annonça le diagnostic et les décisions stratégiques de la direction :

En cinq ans la CGR est passée de 15% de parts de marché à 9% de ces parts. En 1981 elle a accumulé 247 millions de francs de pertes. Si parmi les causes de cette situation la récession du marché mondial et la mutation technologique ont une part importante, le fond du problème se situe à l'intérieur de la CGR. La croissance jusqu'en 1975, qui a permis d'accéder au niveau mondial par rachats successifs de sociétés extérieures, n'a pas été maîtrisée. Centralisée autour d'un homme, la CGR s'est développée par rajout d'éléments de structure; il lui manque des outils de gestion, de contrôle de gestion, de marketing. Sa structure est trop lourde. Sa gamme de produit est trop vaste dans tous les pays. La CGR n'est pas adaptée à son marché qui s'est déplacé et à la mutation technologique, la partie traditionnelle devra être réduite au profit des nouvelles technologies (électronique, informatique) où la CGR est en retard. La CGR est en sous-charge industrielle, elle est trop lourde en structure et sous-traite trop peu; sa vocation est d'être un concepteur et un assembleur.

Les décisions touchent :

- le commandement (mise à l'écart de monsieur Roger, nouvelles nominations de monsieur Ségui, président du comité exécutif, et de monsieur Delage, Directeur du Personnel et des Affaires Sociales), les structures et les méthodes (de nouvelles fonctions sont définies avec une structure matricielle de direction)
- l'industrie et l'emploi : "l'adaptation du niveau de capacité à la charge", l'arrêt de certaines productions non rentables, le développement de la sous-traitance conduisent pour la direction à une diminution "nécessaire" des effectifs de 400 salariés en France et plus à l'étranger. La structure de la production sera réorientée pour correspondre à

la vocation de la CGR : l'intégration, le montage et le câblage; mais l'usinage, la tôlerie, la peinture ne seront pas arrêtées.

- les études, où l'effort technique est intensifié pour rattraper le retard dans l'imagerie nouvelle : scanner, numérisation, IRM, Ultrasons et la surcapacité en études conventionnelles réduite. Un gros effort est fait pour rattraper le retard en IRM et éviter l'erreur faite (le retard pris) en scanner .
- le commercial, qui ne verra pas son potentiel diminuer mais où l'après-vente sera réorientée, le catalogue produit sera allégé et le marketing renforcé.

L'attitude des syndicats CGT et CFDT de la CGR vis à vis de la crise de leur entreprise et de la réorientation stratégique avancée est très révélatrice et typique de la position de leur confédération à l'égard des problèmes de fond qui se posent dans la crise.

1.2. Des analyses syndicales différentes

Contre tout repli ou pour une relance spécifique ?

Pour la CGT, le problème principal à la CGR, comme au niveau global pour le pays, se pose en terme de relance de l'activité ou de repli. La politique de la direction est dénoncée comme une stratégie de repli (cf le document de la CGT : "Propositions de la CGT pour une relance industrielle de la CGR); "incompatible avec la reconquête du marché intérieur", "une telle opération de repli casserait l'outil industriel que représente la CGR" (tract de la CGT du 7 mai 82) et "mettrait à terme en cause l'existence de l'entreprise" (Déclaration du maire de Stains 6 mai 82). "Tout repli aurait des conséquences néfastes" (Cf le document du PCF : La CGR et la relance du bio-médical français p 25).

Exprimé en termes nuancés dans le document de juin 82 de la CGT, cette analyse va être reprise, développée dans les documents et les tracts du PCF et de la CGT : A la limite du seuil de la crédibilité avec 10% du marché mondial, les recentrages géographiques ou techniques envisagés "interdiraient à la CGR tout retour avant longtemps dans les territoires concernés". Ils "auraient des conséquences dramatiques sur son image de marque de constructeur sur le marché mondial", créant ainsi un "doute sur la poursuite de ses activités" et "le danger de descendre au dessous de 8-10% et d'être entraîné dans une chute plus importante par l'enchaînement taille/crédibilité/image de marque/vente." (Conférence de presse sur l'avenir de la CGR et du bio-médical en France. Guy Ducloné 9 novembre 1982). Le document de la Fédération de la Seine

Saint-Denis du PCF souligne les risques "considérables" que la phase de repli "de durée et d'étendue impossible à prévoir" fait courir à l'entreprise.

Pour la CFDT, l'analyse en terme de repli ou de relance que faisait la CGT de la situation de la CGR ne correspondait pas au véritable problème qui se posait à la CGR. Pour la CFDT, le problème principal c'était la mutation technologique de l'imagerie médicale à laquelle le monde de la radiologie était confronté (Numérisation des images , scanners, IRM, Ultrasons...) et que l'ancienne direction de la CGR n'avait pas su mener à bien. Il ne s'agissait pas de dénoncer tout repli comme une politique de casse de la CGR, mais de réorienter l'activité de la CGR, alors principalement tournée vers la radiologie conventionnelle, vers les nouvelles modalités de l'imagerie; il ne s'agissait pas de faire une relance tous azimuts, dans tous les domaines, mais de réduire relativement la partie traditionnelle au profit des technologies nouvelles dont il fallait activement assurer l'essor. Il s'agissait donc bien d'une relance, mais d'une relance spécifique; d'un repli, mais d'un repli relatif, limité et spécifié à un domaine.

Comme l'exprime le tract de l'inter médical CFDT du 3 mai 82 intitulé "Agissons pour une stratégie industrielle et sociale" qui définit la stratégie de la CFDT face à la mutation technologique gique et aux menaces sur l'emploi, le problème qui se posait pour la CGR c'était "comment réaliser cette mutation technologique et assurer la défense de l'emploi", " comment, et avec qui assurera-t-on cette reconversion ? avec ou contre les travailleurs ?".

Pour ou contre le maintien de la CGR dans la Thomson ?

La dénonciation de la Thomson, tenue pour responsable de l'étranglement financier de la CGR et de sa situation grave (Cf Propositions de la CGT p3), puis du "plan de repli visant à casser la CGR", a constitué le deuxième axe de l'intervention de la CGT et du PCF. "S'il y a crise de la CGR aujourd'hui, cette crise résulte de la politique de la maison mère THOMSON qui a pressuré sa filiale, refusé d'investir dans la recherche et dans un parc machine adapté aux nouvelles technologies", expliquait un tract de mai 82.

Cette critique de la logique de "rentabilité financière" est aussi à relier à l'objectif du ministre de la Santé et du PCF de constituer autour de la CGR une Régie Nationale du Bio-médical regroupant les entreprises et organismes de ce secteur. Fin 1981 déjà, la CGT et la cellule du PCF de l'entreprise à Stains avaient mené campagne, au moment de la nationalisation de la CGR avec la Thomson, pour une nationalisation séparée de la CGR.

Si la CFDT critiquait la vision uniquement financière et s'opposait à la politique du président Gomez tenté de se débarrasser de la CGR qui coûtait de l'argent alors à la Thomson, au contraire de la CGT, la CFDT considérait que la Thomson, loin d'être la cause des difficultés de la CGR, était bien au contraire un atout essentiel pour le redressement de la société, d'autant qu'elle venait d'être nationalisée. C'était là, en effet, où la CGR pouvait bénéficier de synergies technologiques, financières, industrielles et sociales, indispensables à sa survie. Toutes les autres grandes sociétés de l'imagerie médicale appartiennent d'ailleurs à des grands groupes industriels de l'électronique : Siemens, Philips, General Electric, Toshiba, ...

Le maintien de la CGR dans la Thomson et le pari de son redressement fut une des motivations fortes de la politique suivie par la CFDT qui mit un acharnement extrême à montrer par la réussite de la négociation des principaux accords de la mutation que la CGR pouvait et devait se redresser et se développer au sein de la Thomson.

1.3. Les propositions syndicales

Le plan de relance de la CGT

Opposée totalement au plan de redressement de la Thomson, la CGT avança un plan de relance qui s'appuyait sur une étude réalisée par la Fédération de la Seine Saint-Denis "La CGR et la relance du Bio-médical français". Ce plan de relance avance diverses propositions d'organisation dans le domaine de la politique industrielle, dans le domaine international et national. Il détaille de nombreuses propositions par produit dans tous les domaines de l'imagerie, en prévoyant le niveau des dépenses de recherches, d'investissement industriel sur cinq ans. Il étudie les diverses synergies possibles avec les diverses sociétés et organismes de recherche universitaires ou privés français. Il fait des propositions dans le domaine de la gestion en chiffrant les économies qu'il estime ainsi possible et formule des possibilités diverses de financement. Il évoque des structures pour un projet de Régie Nationale du Bio-médical Français.

Ce plan est illustratif de la démarche d'intervention dans la gestion des entreprises que défend la CGT au niveau national et s'intègre dans sa politique globale de mise en avant de la "reconquête du marché intérieur", et de "produire français". Signalons que cette politique conduisait clairement "au rapatriement des productions des filiales étrangères de la CGR en France", ce que critiquaient les salariés de ces filiales comme le manifestèrent les syndicats italiens à la CFDT lors d'une rencontre commune à cette époque.

Diverses interrogations se posent : une telle stratégie de relance globale, dans un cadre hexagonal, correspondait-elle à la nécessité ? était-elle juste ? était-elle réalisable dans la situation de l'époque ? Face au plan de redressement avancé par la direction, et qui d'ailleurs fera ses preuves, y avait-il vraiment d'autres choix de modernisation fondamentalement différents ? Fallait-il le rejeter complètement au nom d'un repli temporaire qui paraissait inéluctable dans la situation de la CGR ? Y avait-il des marges de manoeuvre réelles pour de telles formes alternatives de modernisation ?

Avant de chercher à répondre à ces interrogations au point trois de ce chapitre, regardons comment l'autre syndicat posait lui le problème.

La stratégie industrielle et sociale de la CFDT

La politique de la CFDT se différencie de celle de la CGT, en ce sens qu'au lieu de l'opposition totale au plan de redressement de la CGR que mit en oeuvre la CGT, la stratégie de la CFDT visa à "INFLECHIR la stratégie industrielle" de la direction, jugée comme "brutale", "opposée à l'objectif prioritaire de l'emploi", et "aboutissant à des contradictions entre des objectifs industriels à court, à moyen et à long terme".

La CFDT se prononça pour une autre politique industrielle "qui corresponde aux étapes d'un redressement harmonieux du Groupe au cours de la décennie 80 et assure par une reconversion NEGOCIEE la défense et le développement de l'emploi". "Il faut", écrivait-elle, "conduire cette mutation technologique dans le temps en assurant les liens nécessaires entre les objectifs industriels à court terme, à moyen terme et à long terme et la défense des intérêts du personnel".

Le plan et la conception défendue par la CFDT consistait à assurer une reconversion progressive et par étapes de la CGR et de son personnel en profitant de ce que l'ensemble des Nouvelles Techniques d'imagerie médicale se profilaient à des horizons de temps différents. Vouloir réaliser pour un même horizon de temps, immédiat, l'ensemble des nouvelles modalités (IRM, Scanner, Numérisation, Ultrasons...) aboutissait, selon elle, à des contradictions entre des objectifs à court, à moyen, et à long terme et s'opposait à une reconversion progressive de l'emploi.

Ainsi, pour la CFDT, "la prévision de réalisation de la RMN étant théoriquement pour la fin des années 80", il s'agit d'un "objectif à long terme", "il ne doit pas empêcher la réalisation des objectifs à moyen et court terme nécessaires à la survie de l'entreprise et de l'emploi - que ce soit dans le conventionnel et la fabrication mécanique, que pour la réalisation de la numérisation et du scanner".

Dans le domaine des nouvelles imageries la CFDT insistait plus particulièrement sur la Numérisation des images "secteur clé pour l'avenir", et sur le scanner que la CGR avait réussi au prix d'un gros effort à sortir avec une excellente qualité d'image. En ce qui concerne la Numérisation des images, outre l'aspect technique de cette question, l'idée qui renforçait la nécessité d'une priorité pour les produits de ce type était qu'ils étaient des compléments aux produits classiques où la CGR occupait une forte position. Cette complémentarité des technologies rendaient donc moins brutale la mutation technologique à entreprendre .

En ce qui concerne le rapport entre radiologie traditionnelle et imagerie nouvelle, la CFDT affirmait, tout en soutenant le changement qualitatif en faveur de ces dernières, "ce serait une grave erreur que de continuer de sous-estimer cette radiologie conventionnelle petite et moyenne , dont le marché existe aussi dans les pays riches, que la CGR sait faire, peut développer rapidement et vendre ". Nous verrons comment cette question a été résolue dans les faits et l'importance qu'ont eu dans le redressement de la CGR ces produits comme les sénographes, avec lesquels la CGR est devenue leader mondial en mammographie à partir de 1983-1984 .

L'idée sur laquelle reposait cette stratégie, un redéploiement technologique gradué combinée à une reconversion progressive du personnel, différait donc de la conception de la CGT pour qui il fallait développer simultanément et avec la même priorité toutes les technologies et réaliser tout de suite l'IRM. Nous allons aborder cette question dans le point deux suivant en étudiant le débat national lié à une recherche d'alliance par la CGR sur cette technologie qui eut lieu au début de 1983.

Notons, avant d'étudier le deuxième débat de 1983, la position du gouvernement sur la CGR telle l'exprima le conseiller du premier ministre, monsieur Mandille, le 10 juin 82, lors d'un entretien avec la délégation de l'inter Thomson CFDT :

- Soutien du gouvernement au maintien de la CGR dans la Thomson et rééquilibrage de la Thomson vers le civil avec la CGR. La CGR est considérée comme un axe stratégique pour la Thomson.
- Volonté d'une stratégie très, très offensive à la CGR pour regagner en deux-trois ans les parts de marché perdues et les emplois qui vont être perdus actuellement.
- Assurances pour éviter les licenciements effectifs . Des moyens financiers seront accordés à la Thomson.

La mise en oeuvre de ce plan commença donc à se réaliser. Le débat sur les orientations stratégiques rebondit cependant à la fin de l'année 1982.

2. Ouverture internationale ou protectionnisme ?

Cette question est effectivement posée en même temps que celle, sous-jacente, de la politique économique à suivre en France dans la modernisation, dans le nouveau débat qui va s'ouvrir à propos de l'affaire Technicare, du projet d'alliance de la CGR avec une société américaine avancé par la direction.

2.1. Le projet d'alliance CGR-Technicare et les réactions

Le 9 décembre 1982, le délégué de la Thomson pour le Groupe Activités Médicales, monsieur Fournier, réunit les représentants du personnel pour les informer de l'évolution de la situation du Groupe et de la politique qu'il projetait. Il tint en gros ce langage.

Depuis un an, le marché a viré à plus de 50% pour les nouvelles modalités d'imagerie et la CGR est toujours en retard malgré le gros effort entrepris pour sortir en 1983 les premiers prototypes d'IRM CGR. La question qui est posée à la CGR c'est de savoir si la CGR peut faire tous ces nouveaux produits, IRM, Numérisation, Ultra-sons, ... à la fois, et tout seul ? Cela nécessite de gros investissements d'études, sur un long temps. Le président Gomez va devoir faire des choix financiers pour la Thomson avec le Téléphone qui est en perte, les produits Bruns menacés et le médical qui ne sera rentable avant un certain temps. Or, à l'échelle nationale, il est impensable d'abandonner le médical. L'exemple de la Suède, qui a vu racheter son industrie radiologique par Siemens et dont la médecine a périclité, est là pour le prouver. Le choix est donc très dur. Si nous ne pouvons pas tout faire tout seul, il faut choisir un produit où nous soyons leader et nous associer avec un partenaire complémentaire pour faire l'autre. La question d'une alliance par un accord de coopération technique se pose. Quel choix faire : Numérisation ou Imagerie par Résonance Magnétique? Et avec qui ?

En Europe, continua-t-il, Siemens et Philips, sont en concurrence avec CGR dans tous les domaines et ne sont donc pas complémentaires. Un accord avec eux n'apporterait rien et conduirait la CGR à de gros problèmes d'emploi. Une alliance avec l'israélien Elsinat couperait le Groupe des marchés arabes, et le japonais Toshiba... n'apporterait rien pour la pénétration du marché américain qui est de très loin le premier marché mondial. Parmi les entreprises américaines, beaucoup sont complémentaires de la CGR et une association avec elles est possible, étant elles-mêmes en concurrence aux USA même avec le géant américain General Electric. Ainsi Technicare, filiale du groupe pharmaceutique Johnson and Johnson, qui est déjà très en avance en IRM. Diasonics est spécialisée en Ultrasons et a obtenu des images en IRM. Picker est en avance au contraire en Numérisation.

Il est très difficile pour la CGR, ajouta le responsable du Groupe, de faire l'impasse sur la Numérisation compte tenue de l'importance du conventionnel à la CGR, tout en soulignant la révolution que représentait l'IRM pour l'imagerie médicale.

C'est ainsi que Jacques Fournier annonça aux représentants syndicaux qu'un projet d'accord de coopération technico-commercial avec une société américaine était négocié et qu'il attendait la position de l'autorité de tutelle, le ministère de l'industrie, sur ce sujet. Il s'agissait d'un accord technique et commercial, sans aucune participation ou accord financier.

Dès le lendemain l'affaire devint publique. Elle cristallisa des passions multiples et devint l'objet de luttes intenses.

Le Quotidien du médecin publia le 9 décembre une lettre virulente, adressée au ministre de l'Industrie, monsieur Chevènement, et au ministre de la Santé, monsieur Ralite, par des "cadres désespérés" anonymes de la CGR, mettant gravement en cause la nouvelle équipe de direction de la CGR "choisie pour le repli et le bradage", dénonçant le projet d'alliance avec le groupe américain Johnson and Johnson (Technicare) présenté comme devant conduire "en puissance à la colonisation totale de CGR par Johnson and Johnson", accusant la direction de la CGR d'"abandonner aux américains les deux tiers de ses débouchés potentiels mondiaux", et jetant le doute sur la qualité reconnue des scanners CGR en prétendant qu'"aucun des scanners en service n'est conforme au cahier des charges."

Les réactions syndicales à la CGR à ce document anonyme, ne tardèrent pas à se manifester. Elles reflètent les différentes positions prises par les différents syndicats.

La CGT de Stains afficha dès sa parution le texte précité. Il confortait en effet sa position : pour elle, il s'agissait là de la poursuite de la stratégie de "repli" dénoncée par elle depuis un an; l'accord recherché avec Technicare est "révélateur de cette stratégie d'abandon national" auquel conduit "une politique guidée par la rentabilité financière immédiate". Ce fut le commencement d'une très importante campagne menée par la CGT et le PCF contre le projet d'accord CGR-Technicare, présenté comme un "bradage de la CGR à une entreprise américaine".

Les cadres de la CGC, "profondément choqués et ne se sentant pas concernés" par cette lettre anonyme de "cadres désespérés", répondirent dans le Quotidien du Médecin en dénonçant "les marchands d'illusions" et en déclarant "adhérer pleinement au projet de coopération avec un groupe étranger, pour peu que celui-ci nous apporte les techniques qui nous manquent, et respecte un certain niveau de transfert de technologie

et de charge pour garantir le maintien du niveau et la qualité de l'emploi". Rappelant les chiffres de recherche et développement dépensés par les leaders de la profession en 1983 (aux Etats-Unis, 1,35 milliards de francs ; au Japon, 700 millions de francs; en Europe, 920 millions de francs et en France, 240 millions de francs) la CGC affirmait qu'"une société qui n'a pas aujourd'hui les ressources pour développer les recherches dans le domaine de l'imagerie nouvelle, est condamnée à l'horizon 1986-1987" et mettait en garde contre l'illusion de "croire que la CGR peut répondre dans le délai sur tous les fronts"

La CFDT protesta dans le Quotidien du médecin "au nom de toutes les catégories de personnel" qu'elle représentait "contre la publication et l'usage d'un document anonyme" dont "le seul objectif est de porter préjudice aux intérêts de la société et de son personnel".

"La lettre bimensuelle" du 23 décembre 1982, journal professionnel, qui reproduit la lettre publiée par le Quotidien du médecin, montre en effet l'effet préjudiciable auprès de la clientèle de la CGR de cette "information". C'est ainsi que le projet y est annoncé comme un "projet de mise en vente, probablement au bénéfice des américains". Elle témoigne aussi du malaise qui s'empara de l'ensemble de la profession Electro-Radiologiste qui "ne peut aucunement se désintéresser de ce grave problème. En effet, de nombreux confrères possèdent du matériel CGR et faut-il rappeler que 60% du marché français de la CGR est constitué par la Radiologie privée ? Aussi, quand cette entreprise est si gravement mise en cause, cela nous concerne (presque) au premier chef".

La publication, le 20 janvier, d'un communiqué signé par un groupe de médecins et de chercheurs constitué de quelques-uns des principaux spécialistes français de radiologie et de biophysique manifesta aussi l'inquiétude des milieux médicaux et scientifiques concernés par "certaines solutions qui sembleraient être envisagées et qui amèneraient la compagnie Générale de Radiologie à passer sous le contrôle de sociétés étrangères".(Le journal "Le monde" du 22 janvier). "Ceci serait très grave pour la médecine française, tout particulièrement pour l'imagerie, la radiothérapie et la recherche médicale", écrivaient ces médecins, en estimant "nécessaire qu'existe en France une société ayant une taille suffisante pour construire du matériel radiologique, d'instrumentation médicale et d'imagerie de haute qualité, autour de laquelle seraient réunis tous les laboratoires de recherche qui sont nécessaires à une telle fin." "Il est indispensable", concluaient-ils, "que dans le domaine de la Résonance Magnétique Nucléaire comme dans celui de la médecine nucléaire et de la radiothérapie, la France soit présente sous peine de devenir une puissance technologique de second rang dans le domaine de la santé.

Le journal Le monde du 22 janvier 1983 se fit l'écho de cet appel en titrant : "En cours de négociation - Un accord entre la CGR et un groupe américain pourrait compromettre l'avenir biomédical français". L'article indique que "compte tenu des difficultés financières de la CGR (entre 500 et 600 millions de francs de déficit en 1982 pour un chiffre d'affaires de 3,5 milliards), des alliances avec des firmes concurrentes semblent indispensables." Mais le journaliste Jean-Yves Nau, faisant le point des arguments des opposants à l'accord et de ceux de la direction de la CGR sur les deux aspects contesté du projet d'accord (l'abandon du leadership en RMN et celui du réseau de distribution américain) écrit : "au total, un tel plan apparaît pour beaucoup comme un repli dangereux et suicidaire que ne justifie pas la situation économique de l'entreprise" . Il note que se serait sur ces deux points que le ministère de la recherche et de l'industrie a opposé son veto en tant qu'autorité de tutelle, et souligne, là, la convergence des ministères de l'industrie et de la santé, où monsieur Jack Ralite souhaitait pour la CGR, "une solution franco-française", "thème fréquemment repris ces derniers temps par le parti communiste français".

2.2. Le débat sous-jacent sur la politique économique de la France

Ces interventions se déroulaient dans une période où un débat concernant la politique économique du gouvernement se développait au sommet de l'état. Comme l'indique Thierry Pfister dans son livre "La vie quotidienne à Matignon au temps de l'Union de la Gauche", à partir de l'automne 1982 et jusqu'au lendemain des élections municipales de mars 1983, "une autre politique économique" se dessinait progressivement à l'Elysée. Cette "autre politique" que propose au chef de l'état un groupe de ministres importants dont Pierre Bérégovoy et Jean-Pierre Chevènement, alors ministre de la recherche et de l'industrie, reposerait sur la sortie du franc du serpent monétaire européen et sur une plus grande dose de protectionnisme. Le journal Libération du 14 mars 1983 expose le choix qu'aurait à faire François Mitterrand entre la poursuite, sinon l'accentuation, de la rigueur que proposerait Jacques Delors, et la politique plus "protectionniste" que défendrait Pierre Bérégovoy.

L'intervention du PCF

Les propositions du PCF sur la CGR furent présentées par un membre du Bureau Politique du PCF, René Leguen, responsable du secteur Sciences et Technologie du Comité Central, lors de la conférence de presse du 3 février organisée par la Fédération de la Seine SaiNt-denis du Parti Communiste Français.

Défendant la conception de faire de la CGR "le pôle national pour dynamiser l'industrie du bio-médical", René Leguen revint cependant sur la position première du PCF à l'égard de la Thomson. "La CGR appartient au groupe Thomson, elle y a toute sa place pour des motifs de cohérence". "La place de la CGR, dans la Thomson nationalisé se justifie technologiquement mais elle devrait de plus faciliter la recherche de coopération entre la CGR et le service public", déclarera-t-il en précisant les moyens de la solution franco-française préconisée par le PCF : une coopération avec le CEA, l'INSERM, l'Institut "Gustave Roussy"... et de nouvelles relations, du point de vue industriel, avec de nombreuses PMI au savoir-faire dispersé.

Comme il n'existait pas, hors les organismes publics de recherche tels le CEA, l'INSERM, ou des laboratoires universitaires ..., de sociétés industrielles françaises, de taille conséquente dans le domaine de l'imagerie médicale, qui auraient pu constituer véritablement avec la CGR une alliance pour faire face à la concurrence et rattraper le retard de la CGR, cet appel restait limité à une coopération avec ces institutions.

Hostile à "toute autre solution non française", le responsable du PCF dénonçait "la soumission de la CGR à une firme étrangère". Ce thème est largement repris par le PCF et la CGT à la CGR. Ces interventions visaient à faire pression sur le ministère de l'industrie, autorité de tutelle de la filiale de Thomson, en vue d'abandonner toutes possibilités d'accord international.

L'intervention de la CFDT

C'est dans cette même période où des choix nationaux majeurs étaient alors en balance au plus haut niveau de l'état (voir à cet égard le livre de Thierry Pfister) que le secrétaire général de la CFDT s'exprima publiquement sur les choix nationaux. Ce débat et les risques qu'une politique protectionniste ne s'instaure après les élections municipales semble bien avoir pesé dans la décision du secrétaire général de la CFDT d'intervenir publiquement contre la montée du chômage, à la veille du scrutin, pour définir les conditions pour "un deuxième plan de rigueur" en critiquant le protectionnisme "menace pour l'emploi". (Libération du 3 février 1983)

C'est aussi dans ce contexte d'incertitude sur les orientations de la politique économique nationale que se situe le débat concernant la CGR. L'enjeu des polémiques qui entourent les décisions à prendre pour la CGR interférant sur les enjeux des choix nationaux de politique économique. Cela d'autant plus que la CGR était situé au coeur d'un faisceau de contradictions : grande entreprise multinationale française de la santé, dont les deux ministres de tutelle étaient engagés dans les débats politiques nationaux... (L'interférence du ministère de l'industrie dans la conduite des entreprises nationalisées

fut d'ailleurs critiquée par les présidents des entreprises nationalisées, notamment en ce qui concernait la CGR, lors d'une réunion de ces présidents avec le président de la République au début février 1983).

C'est dans ces conditions qu'intervint alors publiquement la CFDT de la CGR dans une conférence de presse organisée par la Fédération Générale de la Métallurgie CFDT le 8 février 1983. Cette conférence de presse, où furent présents six journaux et agences de presse dont le journal "Le monde", reçut un large écho dans la presse nationale et spécialisée.

La CFDT de la CGR expliqua sa conception pour la conduite de la mutation à laquelle était confrontée la CGR : "conduire la mutation étape par étape en assurant les liens nécessaires entre les objectifs industriels à court terme, à moyen et à long terme et la défense de l'emploi, et en tenant compte de la réalité de la CGR (forte importance du conventionnel, réseau commercial développé et forte activité hors de France)". Et elle rappela les deux questions qu'elle avait posée en mai 1982, dès l'annonce de la restructuration :

- "Peut-on faire tout, tout seul en même temps en Imagerie Nouvelle alors que notre activité repose sur le conventionnel dans lequel on est en train de tailler pour assainir la situation?"
- "La RMN, technique d'avenir dans laquelle nous devons être présents et pour laquelle nous avons besoin de l'aide de tous les organismes d'Etat concernés, ne risque-t-elle pas, malgré tout, de devenir rapidement notre Concorde?"

Sa position de principe sur le choix technologique et sur la nécessité d'alliance pour le développement de la CGR y est clairement exprimée :

- 1°) "la priorité accordée par la direction à la Numérisation est positive, c'est une étape, nécessaire, dans la mutation de la CGR."
- 2°) "la position protectionniste, de repli sur l'hexagone, est inacceptable et incapable d'assurer un réel développement de la CGR". "Outre l'aide d'organismes d'état et de la Thomson, une alliance pour la première génération de la RMN avec des partenaires industriels est indispensable et assure ainsi dans la mutation un palier nécessaire au redressement de la CGR et à la défense de l'emploi, il permettra alors une nouvelle expansion de la CGR".

Ainsi, sans se prononcer sur le partenaire et le détail exact de l'accord qui n'était pas connu, la CFDT de la CGR se prononça "en faveur d'une solution d'alliance envisagée par la Thomson sur les questions de la RMN".

L'écho de cette prise de position fut réel et changea l'attitude des médias sur le problème.

Le journal "Le monde" daté du 10 février qui rendait compte de la conférence de presse titrait : "L'avenir de l'industrie biomédicale en France - Les négociations entre la Compagnie Générale de Radiologie et une firme américaine pourrait aboutir prochainement". "Le quotidien du médecin" du 9 février qui juge que la CFDT "prend le contre-pied de Jack Ralite, du Parti Communiste, de la CGT et un peu du ministère de l'industrie", souligne que la "conception prudente que se fait la CFDT de la mutation technologique". ("Sans pour autant "brader" la technologie de pointe", "le syndicat n'entend pas que la CGR se lance à corps perdu dans les matériels de demain. Il faut y aller au contraire étape par étape...en tenant compte que la CGR réalise 60% de son chiffre d'affaire en radiologie conventionnelle". Citant la position de la CFDT sur la RMN ("notre Concorde ?") "Le quotidien du médecin" conclut : "Cassandre - un rôle dans lequel la CFDT se complait de plus en plus - la CFDT sera t'elle écoutée? "

Le journal "Les échos" indique dans son numéro du 9 février "Cette prise de position de la CFDT est une vigoureuse réponse à la campagne menée par le ministre de la Santé Jack Ralite, et derrière lui par tout le parti communiste en faveur d'une solution française pour la CGR. Mais la ligne de partage entre partisans et adversaires d'une telle solution n'est pas toujours politique. Nombre de chercheurs jugent vital que la France garde son indépendance dans le domaine de la RMN, qui, à l'horizon 1990, représentera un tiers du marché de l'imagerie médicale. Les industriels sont plus réticents. Et Jean-Pierre Chevènement se sent tiraillé entre les deux moitié de son ministère".

Entre M. Chevènement, ministre de l'industrie, qui estimait nécessaire "de reprendre les négociations avec Technicare" et M. J. Ralite, ministre de la santé, qui réaffirmait "son opposition totale à tout accord avec Technicare" , "quel sera", écrit le journaliste du Monde Jean-Yves Nau, "l'aboutissement de ce qui apparaît bien, maintenant , comme une épreuve de force publiquement engagée à l'échelon gouvernemental?" Il est acquis, note-t-il d'autre part, que les contacts avec Technicare sont maintenus, l'"amélioration de l'accord" ne porte pas sur l'abandon par la CGR de son réseau commercial nord-américain.(La direction souligne que "ce réseau qui représentait 12% du marché nord-américain en 1975, ne représente plus aujourd'hui que 2%).La CGR conserverait une unité de recherche et de développement aux USA et verrait ces ventes augmenter d'un tiers. Pour ce qui est de la RMN, écrit

le journaliste, "le leadership dont parlait le protocole d'accord sera en fait un développement commun du matériel dont l'accord prévoit que mis à part l'aimant 40% des composants seront de fabrication et de conception française".

Comment se conclut cette affaire et quel bilan peut-on tirer aujourd'hui de ce débat stratégique ? C'est ce que nous allons montrer maintenant.

3. Conclusion et bilan. La vente de la CGR

Le changement du ministre de l'industrie, M. Chevènement remplacé par M. Fabius et du ministre de la Santé, M. Ralite remplacé par M. Edmond Hervé, secrétaire d'état à la Santé, est décidé dans le troisième gouvernement Mauroy. Le projet d'alliance avec Technicare n'est pas poursuivi. Le problème CGR s'efface de l'actualité médiatrice. Le travail de redressement se poursuit. Le 15 décembre 1983, trois informations mettaient fin à l'affaire et inauguraient la nouvelle période :

- Thomson, par la voix de son président, Alain Gomez, annonçait officiellement la constitution de la THOMSON-CGR et confirmait ainsi publiquement son engagement dans le médical.
- Thomson-CGR annonçait ce jour publiquement la signature d'un protocole d'intention de coopération entre Thomson-CGR et la société américaine Diasonics.
- Le secrétaire d'Etat à la Santé, M. Edmond Hervé, inaugurait le nouveau Centre de Buc de la Thomson-CGR, consacré à l'Imagerie par Résonance Magnétique, usine de 3500 m2 capable de produire 70 machines IRM par an.

Ainsi prenait fin la polémique qui s'était ouverte depuis deux ans sur les choix stratégiques à prendre pour le redressement de la CGR. La CFDT se félicitait, dans un communiqué, de ces trois importantes décisions. La Thomson CGR poursuivait activement son redressement et équilibrait ses comptes dès l'année suivante pour redevenir bénéficiaire en 1986.

ooo

Quel bilan tirer aujourd'hui de ces débats ? Face au plan de redressement avancé par la direction, y avait-il vraiment d'autres choix de modernisation fondamentalement

différents ? Y avait-il des marges de manoeuvre réelles pour des formes alternatives de modernisation? La modernisation pour le syndicalisme peut-elle être autre chose qu'une adaptation à l'évolution du marché mondial ?

Depuis cette date de la fin 1983, beaucoup de choses se sont passées dans le monde de l'Imagerie Médicale et nous avons un certain recul pour juger. L'analyse des événements qui agita ce marché depuis cette date jusqu'à nos jours est important pour répondre.

Près d'un an après l'échec de l'accord CGR-Technicare (qui n'était pas un accord financier, mais un simple accord de coopération technico-commerciale, rappelons le), Technicare était absorbé par General Electric. Le groupe pharmaceutique américain Johnson and Johnson, présenté à l'époque par la CGT et le PCF comme le géant qui allait absorber CGR du groupe électronique français Thomson, arrêta les activités de sa filiale Technicare, spécialisée dans l'IRM. La (Thomson)CGR, quant à elle, société de radiologie depuis plus de cinquante ans, se réorganisait et se redéployait, seule, dans toutes les dimensions du nouveau métier de l'Imagerie Médicale. Le besoin de partenaires complémentaires pour assurer en commun le formidable pari technologique qui nécessitait plus de 10% du Chiffre d'Affaire en Recherche-Développement se faisait toujours sentir. La société Diasonic, avec laquelle la Thomson CGR avait contracté fin 1983, n'avait pas été à même d'honorer sa signature et l'accord d'intention de coopération en était resté là. Mais la recherche d'un nouveau partenaire complémentaire, dont la CFDT n'avait pas cessé de soutenir la nécessité pour la pérennité de l'entreprise, continuait au niveau de la Direction Générale.

Début 1987, alors que la CGR s'était bien redressée, la solution d'un accord avec une des dernières firmes susceptibles de s'apparier avec la CGR, la société britannique Pickers, sur le point de se conclure par un accord 50%-50% avec direction CGR, échoue. Sur intervention de madame Thatcher, semble-t-il, Pickers choisit plutôt de s'allier dans un accord 50%-50% avec Philips constituant ainsi la première société d'Imagerie Médicale mondiale, devant Siemens et General Electric, et assez loin devant Thomson CGR. Cette nouvelle société, basée aux Etats-Unis, constitue une menace sur son propre sol pour General Electric qui veut conquérir la première place mondiale.

Dès lors les choses s'accélérent. Pour G.E, CGR représentait une société techniquement et géographiquement complémentaire (la force de CGR en radiologie classique l'intéressait et surtout sa position en Europe et en Amérique Latine d'où G.E était pratiquement absente). D'autre part G.E n'était pas intéressée à conserver RCA, société représentant près de 18% du marché de la télévision aux USA, qu'elle venait d'acquérir dans son rachat de CBS. General Electric proposa donc à Thomson l'échange : CGR contre RCA et le solde en argent. G.E avec CGR devenait dès lors la première société mondiale en Imagerie Médicale, présente aux USA, en Europe et au Japon.

Thomson avec RCA s'implante fortement aux Etats-Unis, premier marché du monde en télévisions, et devient une des trois premières sociétés mondiales juste après Matsushita et Philips, en très bonne position pour entamer, en partie avec Philips en Europe, la deuxième manche de la bataille mondiale de la télévision contre les japonais, la bataille de la télévision numérique haute définition des années 90. En moins d'un mois le sort de la CGR était réglé. L'annonce de la vente prochaine était faite en juillet 1987 et devenait effective le premier janvier 1988, malgré les efforts des syndicats CFDT et CGT de CGR et de Thomson, ainsi que du Parti Communiste Français, pour s'y opposer.

En définitive, au vu des conditions qui amenèrent le troc et en dehors des responsabilités des autorités de l'époque qui ont accepté la cession de ce pilier de l'industrie de l'Imagerie Médicale Française, il apparaît bien que c'est l'échec des quelques possibilités d'alliance avec un partenaire complémentaire qui se sont présentées à elle, qui est la raison profonde de la fin de la CGR française. En effet, bien que la Thomson CGR se soit redressée, du fait de sa place dans la concurrence internationale, *sa réussite à long terme était dépendante d'une coopération* pour faire face aux défis considérables de la mutation technologique. Ayant échoué dans ses tentatives successives d'alliance, cette question d'une coopération avec un partenaire complémentaire, qui apparaissait dès 1982 comme une nécessité, s'est révélée finalement vitale pour l'entreprise.

Y avait-il des choix de modernisation fondamentalement différents à faire pour la CGR sur le plan stratégique ? Fondamentalement, le redressement l'a prouvé, les choix faits se sont révélés corrects. Et a posteriori, la réalisation d'une alliance complémentaire apparaît bien, semble-t-il, comme la seule qui aurait pu assurer une pérennité et son indépendance à la CGR. Le maintien de la CGR isolée ne pouvait tenir lieu de stratégie à long terme dans les conditions qui existaient.

Y avait-il des marges de manoeuvre réelles pour des formes alternatives de modernisation ? Au niveau stratégique, la fin tragique de la CGR prouve bien à quel point elles étaient étroites. Après que la première alliance véritable possible eut échoué, il n'en restait à vrai dire pas beaucoup. Mais le redressement et les changements qui ont eu lieu fin 1983 l'ont prouvé, dans la poursuite de la voie prise la CGR pouvait certainement continuer son développement à moyen terme.

La modernisation, peut-elle être autre chose qu'une adaptation aux conditions imposées par l'évolution du marché mondial ? Oui certainement, mais avec des limites, si l'on peut collectivement par un travail prolongé transformer les conditions de ce marché mondial. Non, si on pense pouvoir s'en abstraire, s'y échapper ou croire qu'on peut ne pas en tenir compte. C'est ce que nous allons regarder au point de vue macro-économique dans le prochain chapitre II B concernant les logiques syndicales et les types de modernisation.

B. LES LOGIQUES SYNDICALES ET LES TYPES DE MODERNISATION

Le chapitre I B a présenté les positions des acteurs syndicaux CFDT et CGT sur l'avis du Conseil Economique et Social sur les "conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie", dont le rapporteur était membre du groupe des entreprises privées au Conseil. Nous sommes revenu ensuite au cas concret d'entreprise, où nous avons étudié les problèmes d'orientation stratégique qui se posent en premier dans la modernisation. Nous allons revenir maintenant au problème plus général en étudiant les fondements des positions syndicales CFDT et CGT face à la crise dans le chapitre B1, puis en B2, deux politiques patronales qui définissent deux types de modernisation.

B.1. LES LOGIQUES SYNDICALES CONFRONTEES A LA MODERNISATION

Nous avons perçu dans le chapitre précédent les stratégies mises en oeuvre par les deux syndicats CGT et CFDT à la CGR et montré leur caractère représentatif des orientations des deux centrales françaises. Pour aller un peu plus loin dans l'analyse et mieux comprendre leur attitude vis à vis de la modernisation et ses différents types, nous allons nous efforcer de saisir les logiques de fond qui sous-tendent ces stratégies. Pour cela rien de tel que d'étudier non seulement ce que chacun des acteurs écrit de lui-même à ce propos mais aussi ce que les autres disent de ce point de vue, comment ils le confrontent à leur propre analyse.

A cet égard la CFDT a fait paraître en 1985 un ouvrage de synthèse important, au titre évocateur : "L'avenir a changé", qui, comme l'écrivent les Cahiers du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT de mai 1986, "éclaire sur le fond la logique des orientations de la Confédération", et "confère ...une cohérence globale ... aux diverses et récentes interventions des dirigeants de la CFDT".

1. Les bases de la conception CFDT

Ce livre présente en effet une analyse d'ensemble de la crise, au travers d'une vision historique de son développement et de sa dynamique depuis la Seconde Guerre Mondiale, ainsi que les bases théoriques sur lesquelles s'appuie la CFDT dans son action de transformation. Comme l'écrit dans sa préface Pierre Héritier, secrétaire national de la CFDT, responsable du secteur Action économique-emploi, ce livre "constitue une première tentative, sans doute perfectible, pour jeter les bases d'une lecture renouvelée de l'économie" (p9)

Comprendre la crise du capitalisme; comprendre pourquoi les nouvelles "règles du jeu" qui se sont instituées au lendemain de la guerre ont permis la croissance économique forte et stable des années 50-60, puis comment sous l'action de ces propres contradictions le modèle de développement "fordiste" s'est peu à peu dérégulé, arrivant à ses limites et débouchant sur la grande crise internationale des années 70-80- ; comprendre enfin les "voies nouvelles de l'économie" pour tenter de dégager des "sorties de crise" possibles - tel est un des objectifs de l'ouvrage. Nous allons tenter d'en présenter en raccourci une synthèse.

Les "nouvelles règles du jeu" et la croissance "fordiste"

Dans le contexte de l'après-guerre et de la reconstruction, dans le cadre des nouvelles règles du jeu économique international redéfini sous la bannière américaine du libre échange, se met peu à peu en place en France et dans les autres pays occidentaux une nouvelle dynamique de croissance que certains désignent sous le nom de "fordisme". Le système de production et l'organisation du travail change radicalement avec l'extension considérable du taylorisme, du travail à la chaîne associé au travail par équipe. La croissance continue de la production ainsi engendrée par ces énormes gains de productivité peut se maintenir dans le long terme par la croissance parallèle de la consommation alimentée par l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés négocié sous la pression des luttes sociales sur la base d'un partage des gains de productivité. Ainsi s'établit un cercle vertueux de la croissance auto-entretenu.

Une nouvelle régulation du capitalisme se constitue, de "nouvelles règles du jeu" s'instaurent, de nouvelles institutions et habitudes se créent, un nouvel ordre social se forme sur la base d'un tel "compromis salarial", pour employer les termes de la théorie de la régulation. L'ensemble stabilise la nouvelle dynamique de croissance. Un nouveau "mode de développement caractérisé par une nouvelle dynamique de l'accumulation intensive du capital et de la formation des revenus" se met en place progressivement. Ces nouvelles règles du jeu concernent les relations salariales contractuelles

(développement de la pratique des conventions collectives à partir de 1950; institution de salaires minima; création et extension des assurances sociales...) qui permettent aux revenus salariaux de se développer et de ne plus fluctuer comme auparavant avec la conjoncture. Mais ces nouvelles règles portent aussi sur les rapports de concurrence qui sont transformés avec la constitution de grands groupes industriels et d'une dynamique nouvelle de l'investissement et de la rentabilité, sur les rapports monétaires avec le développement du système de crédit, sur le développement de l'intervention de l'Etat, et aussi sur l'ouverture des frontières et le développement des multinationalisations.

La montée des contradictions et l'arrivée aux limites du modèle

Mais à partir du milieu des années soixante le modèle se dérègle peu à peu sous l'effet des contradictions internes au régime d'accumulation mis en place, de celui de la dérégulation des relations internationales et d'une contestation de la "société de consommation".

D'une part, au niveau économique, il devient "de plus en plus difficile d'extraire les gains de productivité sans compromettre la rentabilité du capital... Pour augmenter la productivité, les patrons sont contraints d'engager de plus en plus de capital. Le taux de profit commence à baisser". D'autre part, avec la décision américaine en 1971 de rendre le dollar inconvertible en or et l'installation d'un système de change flottant, s'ouvre une longue période d'instabilité monétaire et de mouvements spéculatifs. "L'internationalisation des économies, faute d'intégration politique et monétaire, rend les économies de plus en plus instables et interdépendantes...et soumet chacune d'entre elles à l'influence de la conjoncture des autres". Enfin la contestation de la "société de consommation", les luttes qui ne concernent plus seulement le revenu salarial mais aussi l'organisation du travail et particulièrement le taylorisme témoignent d'une aspiration à un autre mode de vie et de travail. Autant de signes d'une arrivée aux limites du mode de développement de l'après-guerre que va manifester clairement la longue crise qui s'ouvre officiellement avec le premier choc pétrolier en 1973.

La conception de la CFDT s'inspire, on le voit, de la théorie de la régulation, sans toutefois s'y couler. Ainsi notamment, cette dernière met plus l'accent que la CFDT pour expliquer la crise, ("l'arrivée à épuisement des bases mêmes du régime (fordiste) d'accumulation"), sur la stabilisation du pouvoir d'achat qui bloque la dialectique de la croissance. Ainsi Robert Boyer note à propos de la disparition du cercle vertueux de l'accumulation intensive et des contradictions internes du régime : "Il ne s'avère plus possible de maintenir la forte progression de la productivité qui constituait le ressort de la dynamique des années soixante. D'une part l'organisation fordiste du travail rencontre ses limites...Si l'on tient compte par ailleurs de la montée des coûts sociaux directement liés à ce mode de croissance, le ralentissement durable de la productivité constitue une

conséquence logique des évolutions antérieures. D'autre part, la stabilisation du pouvoir d'achat salarial vient bloquer la dialectique qui, dans les années soixante, associait transformations rapides des conditions de la production et mutation des modes de vie ouvrier... . C'est le rapport salarial fordiste qui entre lui même en crise, impliquant de ce fait celle de l'accumulation intensive et de la régulation progressivement constituée après la seconde guerre mondiale". [Boyer, 1984 : 40]

2. Les critiques de la CGT et la logique CFDT

Crise du capital ou crise du mode de régulation?

L'article "Quelques réflexions à propos de l'ouvrage : **L'avenir a changé**" des Cahiers du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT N° 20 livre la clé de sa critique de la CFDT: **"Dans cette logique (CFDT) la crise n'est plus une crise du capital, elle est une crise du mode de régulation : La dimension superstructurelle des problèmes prend ainsi définitivement le pas sur le contenu infrastructural."**

Comme nous l'avons vu plus haut, dans la conception CFDT comme d'ailleurs dans la théorie de la régulation, la crise actuelle est toujours une crise du capitalisme mais, aujourd'hui comme hier dans la crise des années trente, cette crise est bien aussi celle du mode de régulation capitaliste, forme sous laquelle il s'est développé. Parler d'une façon aussi générale de crise du capitalisme sans préciser à quel mode de régulation on se réfère pour en spécifier la nature revient d'ailleurs à fossiliser la théorie. Robert Boyer note à cet égard dans une critique sur la méthode relative aux différentes variantes du **Capitalisme Monopoliste d'Etat** et aux recherches d'inspiration structuraliste : "A force d'insister sur les invariants structurels du mode de production capitaliste, on oublie d'analyser les mutations qui le caractérisent, on sous-estime le jeu des contradictions, si bien que l'histoire apparaît presque immobile, alors qu'elle est spirale, innovation, donc reproduction selon des modalités qui changent de période en période." [Boyer, 1986b : 22]

Ainsi dans les années trente la crise était celle du mode concurrentiel de régulation dominant alors, et s'est résolue, du moins temporairement, après la deuxième guerre mondiale et sous la pression des luttes et des souffrances considérables engendrées par la crise et la guerre, par une autre forme de la régulation, de type "monopoliste" ou "administrée" [Boyer, 1986b: 23] qualifiée par ailleurs de fordisme. Aujourd'hui la crise, "fondamentalement l'arrivée aux limites et la montée des contradictions au sein du mode de régulation antérieur", apparaît, comme nous avons essayé de le montrer plus haut, comme l'arrivée aux limites et la montée des

contradictions au sein du mode de régulation fordiste et la recherche, la lutte pour l'émergence d'un autre type de régulation qui surmonte ces contradictions. Un des enjeux de la sortie de cette crise est celui de la nature de la régulation apte à les surmonter, libérale, démocratique, socialiste ou étatiste. Le type de modernisation est à cet égard un des éléments internes déterminants dans la nature de cette sortie.

Continuant sa critique de l'analyse CFDT, l'auteur de l'article CGT précise: "En abandonnant donc le terrain de la crise de l'accumulation et du mouvement du capital cette analyse ne permet pas de remettre en cause la logique essentielle structurante du système".

Si on veut bien suivre la pensée de l'auteur, et donc se placer "sur le terrain de la crise de l'accumulation et du mouvement du capital" c'est-à-dire "comprendre quelles sont et où se situent les contradictions essentielles de ce système, le rôle des luttes sociales et la place qu'y occupent les affrontements de classes", il s'agit de remettre en cause "la logique essentielle, structurante du système" et conduire alors cette crise du capital à son terme, l'effondrement du capitalisme et l'avènement du socialisme. En fait, cette conception présuppose que ces contradictions ne peuvent plus être surmontées, même provisoirement, que les limites atteintes par les formes institutionnelles constitutives de la crise créent un blocage indépassable au sein du mode de production.

Or l'histoire a déjà montré que ces contradictions peuvent être surmontées, au moins d'une manière temporaire et partielle, et que la dynamique cumulative de l'accumulation peut être relancée. L'exemple des "trente glorieuses" qui ont succédées après la guerre à la crise des années trente est trop récent pour qu'on l'oublie. Rien n'interdit de considérer que "pendant un temps certaines formes sociales parviennent à canaliser et guider les grands traits de l'accumulation, de sorte que soient atténués les déséquilibres et contradictions antérieurs ..jusqu'à ce que leur succès même fasse ressortir de nouvelles limites à la poursuite de l'accumulation ?" [1986b : 46]. Ou du moins faudrait-il alors en faire la démonstration pour laquelle Robert Boyer suggère même quelques pistes, notamment en tentant de "montrer que l'évolution tendancielle conjuguée à l'orientation des conflits socio-politiques interdit une recomposition des formes institutionnelles allant dans le sens d'un nouveau régime d'accumulation", avant de conclure aux difficultés d'un tel projet "loin des interrogations de l'heure" [1986b : 71-72].

On retrouve plus loin la même incompréhension de la part de l'auteur de l'article CGT lorsqu'à propos des lignes suivantes de l'ouvrage CFDT : "le capitalisme est à l'heure actuelle en pleine mutation (...). Nous ne vivons pas sans doute le fameux "écroulement du capitalisme" mais une phase nouvelle qui dessine les contours d'un monde différent du précédent" (p171), il écrit : "Mais est-ce vraiment (là) d'une crise qu'il s'agit? On peut

en douter...". Là encore on retrouve le refus cégétiste officiel de considérer que le passage à travers une crise structurelle profonde d'un mode de régulation à un autre puisse exister en dehors de l'effondrement du capitalisme. Si ce passage existe, c'est qu'il ne s'agit pas réellement d'une crise! Dans cette optique la vision de la crise devient "fantasmagorique" pour reprendre l'expression de Jean-Louis Moynet qui critique la "vision fantasmagorique de la lutte de classes" de la CGT, opposée "à la construction conflictuelle mais cohérente d'un système de relations sociales s'inscrivant dans une vision stratégique de la transformation de la société" [Moynet, 1982 : 53]

S'adapter au capitalisme ou chercher une nouvelle régulation ?

Les Cahiers du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT poursuivent donc leur raisonnement et leur critique que nous citons intégralement afin de mieux en faire comprendre la logique:

"Cette option fondamentale trouve un prolongement cohérent dans la position de la CFDT qui recherche exclusivement un 'nouveau contrat social', c'est-à-dire de 'nouvelles règles du jeu' et s'efforce dans le concret, d'y parvenir. Mais cette recherche de nouvelles formes de régulation vient, en permanence buter sur les exigences du capital qui elles, ne sont pas - dans cette problématique - remises en cause sur le fond. L'acceptation par la CFDT, au nom du réalisme, des fameuses 'contraintes économiques' n'est que la concrétisation de cette démarche si l'on considère que ces contraintes ne sont rien d'autres que le produit du fonctionnement concret, dans la phase actuelle, de la logique du capital. En cherchant à "négocier" dans un tel cadre, la CFDT ne peut que négocier le contenu et le rythme du développement de l'exploitation et de la surexploitation capitaliste."

Il apparaît en effet bien logique à partir du point de vue adopté, opposant crise du capital et crise du mode de régulation, et niant par la même toute possibilité de recomposition des formes institutionnelles et de relance de l'accumulation qui ne mettent pas cause "la logique structurante du système", que la négociation de "nouvelles règles du jeu", la recherche "exclusive" d'"un nouveau contrat social" apparaisse comme "négocier, sous différentes formes, le contenu et le rythme du développement de l'exploitation et de la surexploitation capitaliste".

En d'autres termes, si l'on considère qu'il n'est d'autres voies pour surmonter la crise que de rompre totalement avec la logique capitaliste, il peut sembler logique de rejeter totalement toute idée de ce type, qui ne serait que de l'adaptation au capitalisme. Si l'on considère que le capitalisme ne peut être contraint de subir une mutation dans

laquelle les travailleurs verront leur place dans la production et la répartition changée par une plus grande prise en compte de leur rôle d'acteur dans la marche de l'entreprise et de l'économie, il peut sembler logique de critiquer ceux qui se risquent dans cette voie.

Mais l'exemple du changement de régulation qui s'est produit au lendemain de la deuxième guerre mondiale sur la base des changements institutionnels de cette époque le montre, un tel changement est possible et, sans doute même nécessaire pour surmonter la crise actuelle. Au même titre que le changement institutionnel qu'a représenté à l'époque la reconnaissance du rôle de consommateur des salariés a permis de créer une nouvelle dynamique longue de l'accumulation et le succès du fordisme sur la base de l'extension du taylorisme à l'époque- le changement des formes institutionnelles et du rapport salarial que représenterait la reconnaissance du rôle d'acteur des salariés dans la marche de l'entreprise et de la société pourrait créer les bases d'une nouvelle productivité et d'une nouvelle solidarité favorisant la reprise de l'accumulation longue et d'un nouveau type de développement. L'étude du cas que nous entreprenons est intéressante à envisager sous cet angle. Il montre qu'une telle démarche des acteurs, dans le cadre ouvert par les "nouvelles règles du jeu" qu'ont représentées les droits nouveaux, est un véritable levier pour le redressement. Nous nous efforcerons de le montrer dans cette étude.

Mais dit la CGT "cette recherche de nouvelles formes de régulation vient en permanence buter sur les exigences du capital... L'acceptation par la CFDT des fameuses "contraintes économiques" n'est que la concrétisation de cette démarche", "ces contraintes ne sont rien d'autres que le produit du fonctionnement de la logique du capital", négocier dans un tel cadre c'est négocier le contenu et le développement de l'exploitation".

En d'autres termes, la non remise en cause de la logique de rentabilité financière comme critère de gestion des entreprises revient à en passer par la seule loi que connaisse le capital, la loi du profit, et à devoir accepter ses conséquences "inévitables" : les sureffectifs "nécessaires" et les licenciements, la flexibilité tout azimut et la remise en cause du droit du travail, les délocalisations qui assurent la compétitivité, les fermetures d'usines. Et finalement déboucher sur une dynamique "macro-économique" de récession et de déclin. Accepter les "contraintes" au nom desquelles est poursuivie cette politique, c'est accepter la logique du capital. Telle est le raisonnement de la CGT.

D'abord accepter la réalité de contraintes économiques n'est pas identique à accepter ce que la CGT appelle la "logique du capital". Par exemple reconnaître que les coûts de production sont plus bas dans tel ou tel pays du tiers-monde ne veut pas dire nécessairement qu'il n'y ait que la seule politique de délocalisation qui permette de faire face à la concurrence des produits fabriqués dans ces pays. L'exemple du textile européen qui, après avoir beaucoup subi les coups de la concurrence et avoir beaucoup perdu d'emplois, s'est mis à investir massivement en moyens de production automatisés permettant de retrouver des avantages comparatifs de coûts et de qualité avec des productions du far-east et à réembaucher, montre qu'à une même réalité peut répondre des politiques différentes qui n'ont pas la même signification économique et sociale, même dans une logique qui n'a pas changée fondamentalement.

De même reconnaître, par exemple, le fait d'une baisse de compétitivité d'une entreprise ou de notre industrie n'est pas synonyme d'acceptation d'une logique de baisse des salaires, allongement de la durée du travail ou autre leitmotif patronal. Des réorganisations du travail, des progrès établis dans la gestion, de meilleures adaptations aux marchés par le développement de véritables politiques de marketing et commerciales, une transformation des relations sociales de l'entreprise, l'accent mis sur la fiabilité et la qualité avec le développement de l'initiative individuelle et collective, des politiques efficaces d'investissements adéquats, des politiques commerciales plus performantes, des coordinations mieux assurées entre les différents services d'études, marketing, achat, fabrication, contrôle, qualité, commercial..., comme il a pu être fait par exemple dans le cas étudié ici : voici les ingrédients d'une autre politique qui permet de retrouver la santé. Ces ressorts sont à trouver dans les ressources internes de l'entreprise, dans le fait de placer les travailleurs au cœur du redressement industriel et économique en général. C'est là en effet que se trouve les véritables "gisements de productivité" des entreprises et du pays.

C'est le même problème en ce qui concerne le débat sur la flexibilité que nous développerons plus loin et dans la deuxième partie. Il est maintenant plus connu et plus clair que cette notion recouvre toute une panoplie de mesures qui ne sont pas toutes équivalentes socialement et économiquement : licencier pour "ajuster" les effectifs à la charge ou mettre des salariés en formation interne, réorganiser le travail et négocier la mobilité ne sont pas des moyens de même nature pour faire face à des problèmes - qu'il est de toutes façons toujours préférable d'avoir anticipé. "En fin de compte, il apparaît que la véritable question n'est pas d'être pour ou contre "la" "flexibilité", écrivent les auteurs de "l'avenir a changé", mais de savoir quels types de flexibilité pour quels type d'emploi - quantitativement et qualitativement -, quel modèle de développement proposer. Il ne s'agit pas là d'adaptation passive, à la marge, mais bien d'une mutation résolue, au service d'une ambition économique et sociale".

Donc comme nous venons d'en montrer quelques exemples, reconnaître l'existence de réalités économiques ne signifie pas accepter telle logique qui s'en sert pour atteindre ses objectifs. Pour ces mêmes raisons on ne peut considérer, comme le font les Cahiers de la CGT, ces contraintes "comme rien d'autres que le produit du fonctionnement de la logique du capital". C'est une confusion des réalités et des logiques qui s'appuient sur elles pour présenter leurs objectifs comme naturels, évidents. Considérer les choses ainsi revient à escamoter la réalité objective et la réduire à ses propres désirs. Affirmer de là que la recherche de nouvelles formes de régulation vient nécessairement buter sur les exigences du capital et que l'acceptation par la CFDT des contraintes économiques en serait la concrétisation ne semble pas très juste et revient là aussi, semble-t-il, à prendre ses désirs pour la réalité.

3. L'enjeu : quelle nouvelle régulation?

La recherche de nouvelles formes de régulation, d'un nouveau rapport salarial apparaît bien au contraire comme le véritable enjeu de cette crise, la véritable tâche pour y faire face. Le rapport salarial fordiste est arrivé à ces limites et cette régulation est entrée en crise. La volonté du capital, en réaction, de revenir à d'autres modes concurrentiels, qui ont pourtant été dans le passé une des causes de crises aussi grave que celle de 1929, ne semble pas non plus répondre aux besoins de relance de l'accumulation et permettre de retrouver le chemin de la croissance. Dès lors quelles formes institutionnelles nouvelles, quel autre rapport salarial peuvent permettre de construire ce nouveau type de développement ? Quelle autre logique de modernisation peut y conduire ? Comment le syndicalisme directement concerné par ce débat et ces enjeux peut-il contribuer à façonner ce nouveau rapport et compromis salarial favorable à la réussite d'une modernisation démocratique et l'émergence d'un nouveau type de développement ?

Ces trois questions relient une analyse et sa problématique théorique, les types de modernisation qui agissent dans la situation de crise et les orientations et pratiques syndicales. Elles sont au coeur de notre problématique. Nous allons donc chercher à l'explicitier plus concrètement ainsi que les rapports de ces différents axes ou plan d'étude avant de les traiter plus avant dans la suite de ces chapitres.

Le problème de la flexibilité

Posons donc plus complètement le problème de la FLEXIBILITÉ dans son rapport avec le débat sur la recomposition et la recherche d'un nouveau rapport salarial.

Dans son livre "La flexibilité en Europe" Robert Boyer, après avoir dans un chapitre introductif montré la dialectique cachée entre rapport salarial, croissance et crise et définit ces notions, s'interroge dans la deuxième partie sur le problème central en débat aujourd'hui : Segmentations ou solidarité, déclin ou redressement : quel modèle pour l'Europe ?

Après avoir souligné l'orientation générale des changements institutionnels survenus dans les différents pays européens et expliqué les facteurs de la révision du rapport salarial de l'après-guerre et la course générale à la flexibilité sur la base de spécificités nationales, Robert Boyer étudie ce sujet protéiforme mais central, "la" flexibilité définit-elle le moyen de surmonter la crise ? Il montre qu'au sein d'une multiplicité de types de flexibilité touchant les différentes composantes du rapport salarial (l'organisation de la production et la hiérarchie des qualifications, la mobilité des travailleurs, la formation des salaires et la couverture sociale) se dégage finalement deux formes ou stratégies de flexibilités. A la première qu'il appelle flexibilités purement défensives (suppression des entraves aux licenciements, extension hors statuts, individualisation totale des salaires, ...) s'oppose un autre type, beaucoup plus progressiste, les stratégies offensives où la flexibilité n'apparaît plus comme un simple moyen d'ajustement en baisse mais définit plus un principe positif d'organisation économique et social.

Explicitant sur cette base l'enjeu des années quatre-vingt : "la recherche et l'invention d'un rapport salarial susceptible de s'inscrire dans les tendances de la division internationale du travail et de favoriser l'émergence d'un nouveau mode de développement" (p281), Robert Boyer indique alors nettement que cette conception bute sur le "raidissement des organisations syndicales dans la défense de l'intégralité du compromis fordien antérieur". Il se demande si le succès des thèmes patronaux sur la flexibilité ne tient pas à "la difficulté qu'ont les syndicats à définir des propositions alternatives tenant compte du contexte des années quatre-vingt, qui n'est plus celui des années soixante". S'il montre que la tentative de "défense syndicale du compromis fordiste n'est pas illogique", du moins en apparence à court terme "dans un contexte social excluant une coopération explicite et assumée entre patronat et syndicats", il explique son caractère difficilement tenable à long terme et souligne qu'"on ne saurait sans danger assimiler flexibilisation et retour aux mécanismes concurrentiels sur le marché du travail". [Boyer, 1986a : 279]

Le "dilemme du prisonnier" de la théorie des jeux qu'il applique à la situation qui a conduit dans les années soixante-dix au développement de l'inflation fournit une explication intéressante de la persistance de la défense du compromis fordien de la part des organisations syndicales. Mais il apporte aussi un éclairage pour comprendre la nature des relations sociales en France peu marquée par la pratique de la négociation: l'opposition totale des stratégies des acteurs patronaux et syndicaux s'entretient d'elle-même ... jusqu'à ce que la gravité de la situation n'amène justement certains acteurs à

briser ce "consensus de blocage", soit en imposant autoritairement un changement des règles du jeu à la manière de madame Thatcher au Royaume Uni, soit en réussissant à engager un autre consensus "de coopération" et la voie de la négociation d'un nouvel ensemble des règles du jeu.

Rappelons ce dilemme. "Deux individus sont accusés d'un même crime et se voit proposer, séparément, le marché suivant. Si l'un des prisonniers dénonce l'autre, il sera libéré et l'autre châtié; si ni l'un ni l'autre ne font d'aveux ou de dénonciation ils auront la vie sauve; s'ils se dénoncent mutuellement, ils seront tous deux punis. Supposant que les deux individus ne peuvent pas se concerter et donc entretiennent logiquement de la méfiance à l'égard de ce que sera la stratégie de l'autre prisonnier, leur intérêt sera à la dénonciation. Conséquence : tous deux seront châtiés. Pourtant, ils auraient pu être tous deux libres, en refusant de se dénoncer mutuellement." [Boyer : 268]. C'est cette même défiance réciproque entre patronat et syndicats qui les conduit à camper dans une politique d'opposition totale, les confortant chacun, mais qui conduit l'ensemble à un immobilisme préjudiciable et à une perte qui aurait pu être évitée si les mérites d'une coopération et d'un certain consensus n'avaient alors prévalu.

C'est au contraire la solution de recherche de coopération pour réussir la mutation qui s'est réalisée à la CGR, sous l'impulsion de la nouvelle direction et de la CFDT naissante. C'est ce qui fait l'intérêt d'en étudier les conditions et les leçons, dans l'esprit de comprendre ce qui permet d'en rééditer le résultat : la mise en route d'un processus négocié pour réussir le redressement. Une des raisons de cette réussite a été la compréhension par chacun des deux acteurs de leur intérêt à la coopération, compréhension basée sur un pari fait sur la réussite du redressement. C'est ce que nous verrons dans le chapitre trois.

4. La logique CFDT : la recherche d'une nouvelle régulation

Un nouveau contrat social

"Le syndicalisme doit s'adapter, contribuer à définir un nouveau contrat social", "La CFDT entend être partie prenante et agissante du mouvement de recomposition qui s'amorce actuellement", revendique la CFDT comme stratégie, en analysant dans son ouvrage collectif "L'avenir a changé" ce qui meurt et ce qui peut naître de cette crise économique, sociale et culturelle.

Face au projet "néo-libéral" à la Reagan et à la Thatcher ou "projet d'émancipation ...des classes dominantes dans les pays dominants", la partie n'est pas encore jouée. C'est de l'affrontement des stratégies et des projets de diverses forces sociales que peuvent naître de nouvelles formes de régulation sociale, "les compatibilités nouvelles, les arbitrages sociaux nouveaux ou rénovés susceptibles d'engendrer une nouvelle dynamique économique satisfaisant un certain type de besoins sociaux", précise-t-elle en affirmant : "ce nouveau compromis, ce nouveau type de développement, un syndicat comme la CFDT, syndicat d'émancipation et de transformation, veut et peut contribuer à les faire émerger".

A condition, précise-t-elle, que le syndicalisme lui-même opère une "mue"... la tentation d'un repli corporatiste du syndicalisme sur la défense de quelques intérêts catégoriels est en effet grande et peut rencontrer en effet un écho durable, avec le soutien de ceux qui craignent à juste titre pour leur avenir, pour maintenir le syndicalisme dans des formes aujourd'hui dépassées. "Le syndicalisme ne doit pas être source de régression", insiste-t-elle, mais au contraire "à l'origine d'une régénération sociale... il doit se rendre capable de porter l'ambition individuelle et collective des salariés à avoir un rôle et une qualité d'intervention plus large et plus créatrice. Il en va de son avenir, mais aussi du devenir de la vie sociale". Et elle rajoute, la recomposition économique et sociale nécessaire pour surmonter la crise "prendra de toute façon du temps".

Pour cela, la CFDT s'estime bien placée, car cela a toujours été au centre de sa réflexion et de son action de proposer des réponses porteuses de nouveaux rapports sociaux. Les trois principes qui guident son projet : un syndicalisme autogestionnaire, un syndicalisme de proposition et un syndicalisme solidaire concourent à la justice, l'efficacité et à la cohésion sociale, conditions nécessaires à une recomposition sociale durable et à la mise en place d'une nouvelle régulation.

Flexibilité ? La lucidité nécessite la fermeté

Face à l'enjeu principal "redresser durablement notre économie", face au "manque d'initiative des entreprises qui subissent les normes et les conséquences de choix arrêtés par des firmes étrangères" et "au retard de l'industrie française", la CFDT ne refuse pas l'adaptation. Mais elle critique le patronat qui ne cesse de répéter que ce sont la rigidité du contrat salarial, les obstacles à la liberté de licencier, ou les excès des charges sociales qui étouffent les entreprises au lieu de balayer devant sa porte. Cette "approche simpliste" du problème de la flexibilité donne un "caractère tronqué au débat sur la nécessaire adaptation", dit-elle. Car elle ne soulève que certains aspects de la flexibilité (les règles de débauche ou d'embauche, les horaires de travail ou les statuts précaires),

alors qu'elle recouvre en fait bien d'autres aspects touchant à l'organisation du travail, la nature de la hiérarchie, la place de la formation, de la qualification et de la mobilité, les grilles et évolutions des salaires. ...

Cette façon rétrograde d'aborder les rapports de travail et de la gestion de la main d'oeuvre (ajustement des effectifs au besoin immédiat ou immédiatement prévisible de l'entreprise, multiplication des statuts précaires, éclatement des communautés de travail, maintien des salariés dans leur rôle d'exécutants....) traduit en fait un manque d'ouverture et de dynamisme en matière économique et de gestion, attentisme et logique d'abandon et pose le problème de l'impéritie et de la déficience d'un certain patronat.

Ainsi conclut la CFDT sur la flexibilité : "la véritable question n'est pas d'être pour ou contre "la" flexibilité", "mais de savoir quels types de flexibilité, pour quels types d'emploi - quantitativement et qualitativement- quel modèle de développement proposer. Il s'agit d'une mutation résolue , au service d'une ambition économique et sociale"

Mais la lucidité manifestée par la CFDT, dans sa délimitation des divers types de flexibilité et son refus de globaliser la critique de la flexibilité, n'aurait-elle pas été plus nette et plus payante pour elle, si elle s'était accompagnée d'une plus grande fermeté dans son refus de la philosophie "défensive" du CNPF ? Combien d'emplois ont été créés avec les contraintes allégées par le gouvernement après 1986, alors que la proposition (des ENCA, Emploi Nouveaux à Contrainte Allégée) du président du CNPF, Yvon Gattaz, prévoyait de créer des centaines de milliers d'emplois, ces charges libérées ? Les hésitations de la CFDT à propos de l'accord sur la flexibilité en décembre 1984, son refus de signer cet accord après un premier mouvement des négociateurs favorable à la signature, en témoigne.

Le projet CFDT de modernisation, et les critiques CGT

Il n'est pas possible dans le cadre de cette étude de nous livrer à une analyse approfondie des projets syndicaux. Nous présenterons seulement ici les grandes lignes du projet CFDT et les critiques qu'il inspire à la CGT, renvoyant à un travail ultérieur l'analyse critique détaillée.

Le projet CFDT dont nous avons vu qu'il s'enracine autour d'une conception "réaliste" de la crise et d'une ambition de contribuer à favoriser l'émergence d'un autre

type de développement, se traduit dans un projet qui se veut dégagé "des années idéologiques" et "conjuguant l'ambition de transformation et une pratique concrète". On pourrait le caractériser comme un projet syndical de modernisation.

Partant des nouvelles conditions de la production et des impératifs d'aujourd'hui, "l'exigence d'adaptabilité et de souplesse, de qualité et de sophistication", l'ouvrage cédétiste note à quel point l'organisation du travail dominante, encore marquée par le taylorisme, est en défaut, "élimine.. ou dévalorise.. l'autonomie, l'initiative et le savoir-faire individuels et collectifs". "La clé est là", dit-il, "il s'agit de **placer les travailleurs au coeur du redressement industriel et économique en général**. Dans la réforme des rapports de travail, dans la modification de l'organisation du travail, gisent les réelles réserves de productivité et de compétitivité des entreprises françaises". [Belleville : 194] Nous aurons l'occasion d'explicitier en détail cette conception de la modernisation et de la transformation des rapports sociaux qui la soustend dans la deuxième partie de l'étude où nous en verrons l'application concrète dans la modernisation du cas considéré.

L'ouvrage expose très rapidement à la fin la conception de la CFDT d'un nouveau type de développement autour de deux grands axes. D'une part la relance sélective de l'investissement dans des secteurs ou des activités stratégiques appuyée par une démarche de propositions et de contre-propositions industrielles, d'intervention économique des salariés et des syndicats dans l'entreprise, le bassin d'emploi ou la région. D'autre part la prise en compte de la "nouvelle demande sociale" et des besoins sociaux insatisfaits constitue, pour elle, le "second volet d'une relance sélective" tournée vers le service et un "axe majeur allant dans le sens d'un nouveau type de développement"

Les critiques à cet égard de la CGT

Pour la CGT, ces "grandes lignes d'une réponse syndicale", sont une simple adaptation à "la logique capitaliste en cherchant à définir un nouveau contrat social portant sur les seules conditions immédiates de vie et de travail". Ses critiques à la conception de la CFDT sont les suivantes :

- "le caractère marginal dans lequel est tenu le niveau macro- économique". Pour la CGT, la "relance sélective" dont parle la CFDT n'apparaît pas suffisamment, aux yeux de cette dernière, d'un intérêt décisif pour le pays. Dans la perspective CFDT de "relance par les services" par des micro-initiatives visant à satisfaire une "nouvelle demande sociale" considérée comme un axe déterminant pour aller vers un nouveau type de développement, écrit la revue cédétiste, "les interventions de l'Etat en matière économique, l'intérêt des politiques nationales, le rôle des grandes réformes de structures (nationalisation, planification) n'ont plus ou pas de raisons d'être" ;

- pour la CGT, les positions de la CFDT ne se distinguent pas ou très peu de celles du patronat "moderniste" partisan aussi et sur les mêmes bases de la négociation d'un "nouveau contrat social" permettant de dégager des conditions favorables au développement d'une nouvelle productivité ;
- le développement d'un syndicalisme de "propositions- transformation" dont parle la CFDT reste " limité au niveau de micro-initiatives" et n'est pas "susceptible(.) de modifier le cours des choses", affirme la CGT.

Ainsi délimité le "nouveau contrat social" "n'a pas, n'a plus du tout l'ambition d'affronter la logique capitaliste", conclut la CGT, pour laquelle la CFDT se replierait sur le micro social (l'entreprise), appelé de tous ses vœux par le patronat, laissant le monde macro-économique imposer les lois de la logique impériale et incontournable du capitalisme. La position de la CFDT "dissimule mal le choix fondamental d'acceptation de cette crise capitaliste et de recherche, dans ce cadre, d'un nouveau consensus social".

5. La logique de la CGT et son approche de la modernisation

La conception de la CGT s'oppose donc sur le fond point par point à la conception de la CFDT. Après avoir montré la logique CFDT au travers des critiques de la CGT, il est important de présenter, de comprendre et de faire une analyse critique de la logique de la CGT elle-même. Comme l'écrit Gérard Alezard, secrétaire de la CGT et président du groupe CGT au Conseil Economique et Social, dans le numéro 17 de novembre 1985 des CAHIERS du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT consacré à la crise : "Répondre à la crise, ouvrir la voie à son issue..., c'est s'attaquer aux causes mêmes de la crise... C'est en ce sens que le débat sur la nature et les causes de la crise est fondamental".

La rentabilité financière et la crise

Refusant la fatalité de la crise qu'il caractérise comme la "crise du mode de production capitaliste", "crise de débouchés", "crise de l'efficacité et de productivité", il en définit la cause: "C'est l'exigence du profit, c'est l'exigence de la rentabilité financière qui est à sa racine. C'est ce critère, cette finalité qui développent un excès d'accumulation de capitaux de plus en plus sous la forme financière au détriment des investissements utiles, de l'emploi, du pouvoir d'achat..."

Le mécanisme de la crise est ainsi décrit : "Plus se développait cet enrichissement (titres financiers, fortunes), plus il fallait de profits pour rémunérer les investissements. Et, en vertu du critère de rentabilité financière, pour augmenter prioritairement le profit, la même logique capitaliste exige d'économiser au maximum sur les dépenses de formation, sur les salaires en général, sur le travail qualifié tout particulièrement.(c'est nous qui soulignons) ... Cela conduit à des gachis matériels et humains, et un ralentissement de la productivité, en même temps qu'à une progression insuffisante des débouchés. Tel est le mécanisme dont nous vivons aujourd'hui l'approfondissement... Pour faire face à la crise les directions d'entreprise cherchent à relever la rentabilité des capitaux engagés par des suppressions d'emplois et la réduction du pouvoir d'achat et cela aggrave la crise des débouchés et de la productivité. ... Tout converge alors vers la course à la croissance financière et toutes les réponses fondées sur la logique capitaliste ne font que l'accélérer".

Tout ce développement dont nous reproduisons une partie montre avec clarté la vision de la CGT de la contradiction dans laquelle se trouve le système et la logique de son intervention. Il nous semble cependant que le mécanisme ainsi démonté, s'il dépeint une logique encore influente et dominante, ne reflète pas l'existence d'autres logiques et recompositions au sein du système capitaliste, qui ont compris que, du point de vue même de l'accumulation, il était nécessaire de développer la formation, les qualifications, l'expression des salariés et, tant faire se peut, les salaires pour motiver leur salariés. Nous analyserons dans le prochain chapitre deux projets de modernisation qui traduisent ainsi ces différences de logique au sein du capitalisme.

Ces conceptions nouvelles ne sont pas étonnantes. Elles proviennent de ce que les blocages du taylorisme en crise et les possibilités nouvelles offertes par le nouveau système technologique appellent d'autres modes de gestion et d'autres logiques productives. Et cela pour la bonne raison que le poids de l'investissement coûte de nos jours un tel prix qu'il est nécessaire d'utiliser tout le potentiel des hommes et toute leur capacité pour tirer parti du capital investi. D'où le besoin de développer la formation, les qualifications, la responsabilité et l'initiative et de changer le travail de l'homme et les rapports sociaux dans l'entreprise avec le développement des nouvelles technologies.

D'autres logiques existent et se développent dans le capitalisme en crise face aux logiques purement financières des raiders aux effets dévastateurs ou spéculatives, face aux logiques concurrentielles et libérales d'ajustement par le bas. De la même façon qu'il n'apparaissait pas possible au sein de la logique du capitalisme d'avant-guerre de voir ce dernier développer une logique de progression du salaire réel comme il l'a fait dans l'après-guerre dans le cadre d'un autre mode de régulation, de même n'est-il pas impossible au capitalisme de ne pas "économiser au maximum sur les dépenses de formation, sur les salaires en général, sur le travail qualifié tout particulièrement", dans

la logique d'un autre mode de régulation. Nombreuses commencent à être les entreprises qui ont compris cela, nous le verrons dans l'analyse des projets de modernisation au chapitre suivant ainsi que dans le cas de la CGR.

C'est pourquoi le contenu de la notion de rentabilité financière ne peut être considéré comme indépendant du mode de régulation, comme un absolu découlant d'une loi du capitalisme indépendante du mode de régulation. Le rapport Riboud que nous étudierons dans la section B2 souligne d'ailleurs la nécessité d'"enrichir l'analyse de la rentabilité". Il note, par exemple, qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'utiliser comme indicateur pour mesurer la productivité un ratio de productivité apparente du travail, qui conduirait certains à vouloir "supprimer cinquante emplois à cent mille francs par an" (p75) en échange d'une machine de dix millions de francs rentable sur deux ans. Il propose d'utiliser des indicateurs de productivité globale rapportant à la production effective le coût du travail, le coût du capital et le coût des pertes-matières.

A la racine de la crise, explique le secrétaire de la CGT, se trouve l'exigence de rentabilité financière. Oui, mais encore faudrait-il spécifier laquelle, et ne pas faire de cette notion un absolu qui, sans être précisée, tient plus du slogan idéologique que de l'analyse scientifique.

La conception exprimée par la CGT et la logique qui en découle nous paraît être là aussi unilatérale. "Crise globale, c'est dans chaque pays, dans chaque entreprise, partout où la domination du capital impose des choix qui développent la croissance financière qu'elle s'alimente", écrit Gérard Alezard. La santé financière des entreprises, l'accumulation de capital et la recherche de bénéfices, nécessaire à l'investissement et à l'emploi serait ainsi négative pour la CGT ? C'est pourtant ce qui ressort de cette conception où l'accumulation de capital nécessaire à la santé des entreprises est mêlée à la critique du capitalisme et de sa finalité le profit en soi, ou à la critique de l'excès d'accumulation de capitaux sous la forme financière au détriment des investissements productifs utiles et de l'emploi.

Si la recherche spéculative qui s'exerce au détriment de l'investissement matériel et immatériel, et donc du développement et de l'emploi, rentre pour une part dans le retard de notre pays, ce phénomène ne doit pas conduire à considérer tout effort de rigueur budgétaire et d'efficacité productive comme la recherche "exclusive de la rentabilité financière". Il y a à distinguer ce qui est croissance financière à des fins purement spéculatives, de l'accumulation nécessaire pour financer les investissements, la recherche-développement dont les coûts sont aujourd'hui avec les nouvelles technologies devenus prohibitifs. "Le prix relatif de la technologie est devenu tel que son

amortissement en vient à coûter plus que les salaires directs dans un compte d'exploitation industriel, mais l'investissement est essentiel pour répondre aux impératifs de qualité et disposer d'installations modernes".[Riboud : 23]

Cette conception est ainsi unilatérale dans sa critique globale qui ne prend pas en compte les changements intervenus dans les nouvelles façons de produire.

La modernisation et l'emploi

A la base de sa conception de la modernisation la CGT place l'emploi. "L'emploi est le critère décisif pour évaluer toute stratégie économique et pour apprécier son niveau d'efficacité", "on ne peut réussir la modernisation qu'en développant l'emploi en quantité et en qualité... C'est là une condition décisive, économique et sociale, de la modernisation que ne traite pas votre projet d'avis...", écrit Gérard Alezard en présentant l'avis négatif de la CGT au rapport sur "les conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation" du Conseil Economique et Social du 23 juin 1987.

Mais il apparaît cependant que de la même façon que la CGT fait de la notion de "rentabilité financière" une critique absolue, indépendante d'une analyse précise, l'approche CGT semble faire de "la création d'emploi" (ou de la non-perte d'emploi) un préalable à la modernisation. L'exemple de la CGR montre que cette dernière n'a recommencé à créer des emplois qu'après en avoir perdu (et dans ce cas sans licenciements). Ce qui a fait la différence alors de la CFDT et de la CGT dans cette affaire fut que la CFDT a su comprendre que la perte d'emplois en 1982 à la CGR pouvait être temporaire (cela dépendait en fait de la politique suivie), alors que cette perte d'emplois apparaissait aux yeux de la CGT comme le signe irrémédiable d'une politique destructrice d'emplois et donc rétrograde. Il est certain qu' en la matière une analyse doit être faite pour distinguer une politique de modernisation qui peut temporairement perdre directement des emplois tout en permettant d'en sauver ou d'en regagner ultérieurement, d'une politique ne visant qu'à dégraisser pour de seules raisons financières. Une telle analyse doit cependant être faite sous peine d'erreur.

Le rôle des luttes syndicales

Mais le choix de telle ou telle orientation n'est bien sur pas une décision qui s'impose spontanément à des directions éclairées. C'est aussi le produit d'un environnement créé par des luttes exigeant d'autres méthodes que les orientations traditionnelles. C'est le produit d'un environnement et de luttes qui conduisent à faire que les gestionnaires soient dans l'impossibilité de procéder à des licenciements alors

qu'ils pourraient les éviter en réorganisant la production, en ayant une autre attitude à l'égard du travail et des hommes. La crise n'est assurément pas une fatalité. Des choix différents peuvent être fait qui favorisent telle ou telle option. La lutte syndicale pour d'autres types de gestion est utile en ce sens, indispensable.

C'est le sens de l'intervention de la CGT telle que l'exprime Gérard Alezard : "la crise ne relève pas de la fatalité, elle est née et se nourrit de décisions, de choix précis et les mêmes choix, les mêmes décisions, la même finalité ne font que l'approfondir... il s'agit de s'y opposer là où elle est engendrée, chaque jour, dans la gestion même du pays et de la région...dans la gestion de l'entreprise, des services... La question décisive, pour la lutte immédiate comme pour l'issue à la crise, se situe en bas, au niveau de la gestion des entreprises et de sa mise en oeuvre là où se concrétise l'exclusivité (c'est nous qui soulignons) de la rentabilité financière.... C'est là que se situent les causes de la crise, ...par le recours à des gestions qui nourrissent une croissance financière sans retombées utiles pour l'emploi et pour l'économie".

Les responsables CFDT, auteurs de "l'avenir a changé", expriment le même avis sur la nécessité des luttes pour un autre type de gestion : "C'est de l'affrontement des stratégies et des projets de diverses forces sociales, que peuvent naître de nouvelles formes de régulation sociale", en soulignant que "la mise en place d'un nouveau mode de développement passe par la reconnaissance du syndicat comme acteur économique" [Belleville : 177, 8].

B.2. DES TYPES DE MODERNISATION

Nous avons abordé dans la partie B du premier chapitre, après une rapide présentation de l'historique des modernisations en France depuis la guerre, les conditions et la problématique de la modernisation actuelle, ses enjeux. Nous voudrions esquisser ici une caractérisation de deux grands types de modernisations qui semblent se dessiner pour répondre aux enjeux de la mutation et aux retards pris par la France à la veille de l'ouverture du grand marché européen de 1992. Nous pourrions alors au troisième chapitre, après avoir étudié en détail le processus de la négociation et du redressement d'une entreprise au travers du cas CGR, traiter de la confrontation de ces différents types avec les différentes logiques syndicales, des possibilités de leur convergence, des conditions : obstacles à surmonter et opportunités à saisir pour assurer la maîtrise nécessaire de cette modernisation.

Après avoir souligné le véritable enjeu pour la sortie de la crise que représente la recherche et l'invention d'un nouveau rapport salarial, comme nous l'avons rappelé plus haut, Robert Boyer présente, dans l'ouvrage qu'il a dirigé "La flexibilité du travail en Europe", un certain nombre de scénarios décrivant des modèles d'évolutions possibles des rapports salariaux. Nous allons voir que les deux types de modernisation que nous avons relevés au premier chapitre s'inscrivent assez bien dans ce tableau et qu'ils semblent correspondre à deux des scénarios autour desquels, remarque Robert Boyer, oscillent aujourd'hui notre pays [1986a : 291], aux deux pôles qui pourraient organiser le redressement de notre pays.

Le premier type de modernisation est illustré par le rapport de François Dalle et Jean Bounine remis en 1987 au Ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi : "Pour développer l'emploi" [Dalle, 1987].

Le deuxième type de modernisation est représenté par le rapport au Premier ministre d'Antoine Riboud : "Modernisation, mode d'emploi" [Riboud, 1987].

Ces deux rapports apparaissent en effet comme tout à fait différents.

1. Le rapport Dalle

Une des premières caractéristiques qui frappe à la lecture de ce rapport se trouve dans la méthode de réalisation. Le rapport consiste pour l'essentiel dans l'imitation de

"ceux qui ont déjà réussi" japonais, américains et allemands. "Il faut vouloir imiter et ne pas se complaire dans les nostalgies passéistes. 'La culture', 'l'identité culturelle', le 'droit à la différence' sont trop souvent invoqués pour justifier l'immobilisme", nous dit-on comme simple explication ou justificatif [p 70].

Pour le rapport Dalle la solution se trouve, en premier lieu, dans la voie, pour les entreprises, de la libération des charges et toujours plus de crédit d'impôt, et pour les salariés dans celle de "travailler plus longtemps" et de "travailler mieux" tout en "acceptant une plus grande rigueur salariale" et de "renoncer à ce qui avait pu leur apparaître comme des 'avancées sociales' définitives". N'est-il pas temps de réviser à la baisse le nombre de jours fériés, de supprimer quelques ponts, de s'aviser que la réduction des horaires de travail a été une erreur qu'il convient aujourd'hui de réparer ? écrivent ces auteurs pour qui "il est logique que l'horaire officiel de travail soit augmenté de manière significative" et "toute référence à la notion de pouvoir d'achat est désormais dangereuse".

Ces sacrifices seraient compris, disent-ils, s'ils contribuaient à l'emploi par une "nouvelle croissance, fondée sur la qualité et la diversité", par le "développement de nouveaux produits des entreprises manufacturières et l'accroissement de leurs efforts commerciaux sur les marchés extérieurs, par des réorganisations favorisant la productivité et soutenues par une formation importante du personnel". Mais soulignent les auteurs, l'amélioration des marges des entreprises, par exemple par une réduction de leur taux d'imposition, ne suffira pas à les engager dans la nouvelle croissance, il y faudra des stimulants d'une autre nature : le crédit d'impôt ! On le voit ce projet ouvre une perspective inégalitaire et aggrave encore plus les risques de tensions sociales.

D'autre part la solution que préconise le rapport Dalle consiste à fixer de nouvelles règles du jeu institutionnel. Il s'agit d'instituer les règles d'un nouveau salariat et du régime qui en assurerait la protection sociale. Ce nouveau rapport salarial a clairement comme but de s'attaquer au rapport salarial en place et protégé par le code du Travail. "Ce nouveau salariat et le régime destiné à en assurer la protection sociale", précise le rapport, "pourraient constituer des champs d'expérimentation sociale de l'emploi qui permettrait de briser le manichéisme de l'association du 'grand salariat' au 'grand chômage'" [p90].

Ainsi le rapport Dalle voit-il la solution d'un certain nombre de contradictions du régime actuel de protection sociale dans la voie de l'"adaptation" du régime de protection sociale au "nouveau salariat", c'est-à-dire dans l'éclatement du système national de protection sociale en deux régimes approfondissant d'autant l'éclatement actuel du statut salarial et de la communauté de travail. Trouvant le travail à temps partiel comme une réponse particulièrement bien adaptée aux besoins de croissance des

petites entreprises, et souhaitant par ce moyen faciliter la réinsertion professionnelle des chômeurs par des simplifications de l'embauche, il avance l'idée d'un régime où l'acquisition par un chômeur d'un travail complémentaire lui donne un revenu accru malgré une réduction partielle de son indemnisation plutôt que la suppression de ses droits au chômage pendant cette période de travail partiel ou temporaire.

Ainsi, sous couvert de "simplifications administratives dans les relations de travail", propose-t-il toute une série de remises en causes du Code du Travail, dont l'auteur souligne ce que cela "implique de renoncements, voire de reniements pour certains" dans l'administration, transformations des règles pour le calcul des effectifs (et des seuils d'obligation), pour le calcul des congés payés et des temps de délégation, pour le calcul des payes et des cotisations sociales, qui "devraient être calculés à partir du nombre d'heures effectivement prestées" et non par les règlements administratifs actuels "qui font perdre inutilement leur temps aux responsables des PME"... De tels bouleversements nécessitent de "maintenir la pression normative sur les esprits" est-il d'ailleurs clairement noté.

Dans la même conception, considérant que le développement des petites entreprises est la source principale de création d'emplois, d'autant plus nécessaires qu'elles devraient absorber les sureffectifs que les gains de productivité du secteur manufacturier continueraient de produire, le rapport insiste sur la création d'entreprises mais, pour lui, ce développement ne peut se faire que par "un abaissement du coût du travail" et par la "compression des charges sociales" et les crédits d'impôt, notamment sur les dépenses de recherche, de formation et d'installations commerciales à l'étranger assimilables à des investissements. S'il faut nuancer l'affirmation très répandue selon laquelle la très petite entreprise est créatrice d'emplois, les petites entreprises créant finalement moins d'emplois salariés qu'on ne le croit comme vient de le montrer une récente enquête de l'INSEE (les collections de l'INSEE, 10/10, série E- Entreprise) citée dans Le monde du 29/5/88, il n'en demeure pas moins que l'augmentation des emplois salariés dans les petites entreprises est bien réelle, leur part dans l'effectif salarié global se développe.

Ne doit-on donc pas nuancer ici la critique du rapport Dalle, qui s'intéresse principalement à la création d'emplois dans les petites entreprises, et tenir compte du fait que ces entreprises ont des caractéristiques bien particulières ? Cela n'amène-t-il pas à penser que d'autres formes de régulation adaptées aux situations diverses peuvent coexister avec la norme dominante ? Des solutions différenciées selon les secteurs économiques peuvent sans doute être apportées à des situations diverses, la coexistence de secteurs où les types de régulation différent peut exister théoriquement, mais il ne peut s'agir de la définition d'une nouvelle norme tirant vers le bas l'ensemble du rapport salarial, instituant un système dual et sapant les bases d'un système de protection sociale fondé sur la solidarité.

Enfin un des autres thèmes sur lequel revient souvent le rapport est celui de la nécessité de "remettre en cause le taylorisme", de "pratiquer un taylorisme à l'envers" : les opérateurs programment eux-mêmes leur production et en contrôlent la qualité, assurent l'entretien de premier niveau de leurs équipements, passent commande aux fournisseurs... Les réserves de productivité qui se dégagent de ce nouveau mode d'organisation sont "considérables". On peut cependant se demander comment, avec les sacrifices que monsieur Dalle compte demander aux salariés, il espère les motiver pour réaliser ces performances, même avec toute la formation dont il est aussi question dans ce projet. On voit là une des contradictions du modèle proposé. Cette voie à suivre "pour relever les défis contemporains" demandant une toute autre attitude à l'égard des hommes que celle qui ressort de cette modernisation, où l'homme n'est encore qu'un robot pensant. Ce "taylorisme à l'envers" reste bien un taylorisme !

2. Le rapport Riboud

Ce projet de modernisation se distingue nettement du rapport précédent. Trois caractéristiques s'en dégagent : l'accent mis sur l'homme dans la modernisation, la construction d'un nouveau rapport salarial valorisant et favorisant le développement du potentiel des salariés, la constitution d'un type de modernisation unissant principes de gestion et philosophie humaniste.

2.1. Une modernisation avec les hommes

A l'inverse du rapport précédent, le rapport remis au Premier ministre par Antoine Riboud, Président de BSN, se caractérise par **l'accent mis sur l'homme pour réussir la modernisation**. Comment motiver aujourd'hui les salariés pour maîtriser les nouveaux outils? "C'est une question essentielle", dit-il, "en amont des choix techniques". C'est nous qui soulignons.

En effet, et là se situe la première des différences entre ces deux projets de modernisation. "La politique sociale de l'entreprise ne vient pas après la production pour réparer les dégâts, elle vient avant, et, sans elle, on ne peut réaliser une production rentable". C'est un renversement de logique", souligne Antoine Riboud. Ce n'est pas en effet en commençant à vouloir, allonger le temps de travail, diminuer les salaires, supprimer des ponts quand ce n'est pas des jours de vacances ...que l'on peut espérer motiver les salariés dans le redressement du pays ou de l'entreprise, et cela d'autant moins avec les nouvelles technologies qui impliquent un investissement personnel des salariés et leur volonté d'optimiser le fonctionnement des nouveaux équipements, ne serait-ce que pour en amortir le coût.

On ne peut le faire, souligne le président de BSN, qu'**"en respectant mieux les salariés dans leur être et dans leur avoir**. Dans leur être d'abord...par l'intérêt des tâches résultant d'une nouvelle organisation du travail et par les possibilités de développement professionnel. Mais il faut aller encore au delà et ne pas négliger les attentes légitimes de l'avoir". Il est indispensable que les salariés aient "intérêt" à cette participation et donc qu'une partie des gains de productivité dégagés grâce à leur contribution par l'entreprise soient partagés. "Les modalités du partage doivent être définies en commun par la direction et les représentants du personnel dans le cadre d'un accord", explique-t-il, "un système d'intéressement octroyé risquant d'être rapidement perçu comme un simple complément de rémunération sans lien clair avec l'effort collectif".

Moderniser d'abord les relations sociales

On constate là aussi une différence notable dans l'attitude des deux projets cités et que nous retrouverons plus loin plus spécifiquement à propos des problèmes de l'emploi. Le projet de F.Dalle et J. Bounine ne parle à aucun moment du rôle que peuvent jouer les syndicats "pour développer l'emploi". Dans leur projet les syndicats n'existent pas. Les seuls partenaires qui interviennent dans ce livre ce sont les banques et l'Etat. A l'inverse les représentants du personnel apparaissent dans la modernisation souhaitée par le rapport Riboud. Ce ne sont pas des gens d'un autre monde, qui ne peuvent être que des adversaires, et qui n'ont rien à dire dans ce qui est décidé.

Au contraire, et ce point majeur constitue **"le principe d'unité"** du rapport : **"ON NE RÉUSSIT ÉCONOMIQUEMENT QUE SI ON RÉUSSIT AVEC LES HOMMES"**. Cette attitude se retrouve dans le point 4 des recommandations de l'ouvrage : **"Concilier la logique économique avec les logiques des partenaires sociaux"**

Reconnaître les syndicats et l'impératif de négociation

Ce chapitre souligne la différence des logiques qui sous-tendent les deux conceptions de la modernisation. A la première qui ne reconnaît pas l'existence et l'importance des partenaires sociaux dans la modernisation et le développement de l'emploi, la seconde souligne l'importance qu'elle reconnaît à la "qualité des relations entre les différents acteurs" comme "l'une des conditions majeures du dynamisme de l'entreprise". Il s'agit là d'une attitude de fond dont nous avons vu plus haut l'importance que lui donnent les syndicats.

"Lorsque direction et syndicats admettent la logique de l'autre, respectent le partenaire, prennent le risque de la **transparence** dans l'information réciproque sans gommer pour autant leurs divergences, l'entreprise progresse et elle est compétitive. Quand au contraire chacun s'installe à l'avance dans une guerre de tranchée, refuse la contestation nécessaire ou l'indispensable rigueur de gestion, les oppositions stériles s'exacerbent, l'entreprise est bloquée dans son développement, elle est à terme condamnée à l'anémie"[p109]. Mais, "ici comme ailleurs, on a les interlocuteurs qu'on mérite..." indique le rapport qui montre la responsabilité qu'ont, sur ce plan humain, les directions. Une direction qui ne fait rien est une direction qui ne veut rien faire car c'est elle qui assume le pouvoir. Elle doit donc rechercher impérativement avec les représentants du personnel et les organisations syndicales une méthode de négociation et vouloir faire réellement jouer au Comité d'Entreprise son rôle de concertation et aux organisations syndicales leur fonction de négociation.

"On n'insistera jamais assez", note le rapport, "sur la nécessité d'obtenir un consensus, même latent, entre la logique du raisonnement économique de la direction qui interprète les forces et les faiblesses de l'entreprise à moyen et long terme, et la logique du travailleur qui ne comprend naturellement ni la destruction ni la modification d'un outil de travail."

Cette importance attachée à la négociation se manifeste dans la recommandation du rapport aux partenaires sociaux de négocier un accord national interprofessionnel sur le développement des nouvelles technologies, prenant effet avant l'ouverture du marché unique européen, le premier janvier 1993. Négociation souhaitable aux yeux du rapporteur pour mobiliser le pays en profondeur à la veille de cette échéance importante. Il s'agirait de négocier la transformation des emplois, les solidarités et le financement des dépenses sociales suscitées par les redéploiements de l'organisation du travail que va nécessiter l'entrée dans le "grand marché".

Cet objectif rend d'autant plus nécessaire de faire, comme le recommande le rapport, de la modernisation un sujet privilégié du dialogue permanent que les responsables de l'entreprise doivent entretenir avec le personnel et ses représentants. Elle sera d'autant plus réussie qu'elle aura été prévue et non subie, planifiée et discutée le plus longtemps possible à l'avance et négociée en profondeur.

Les leçons qui se dégagent de l'expérience étrangère, malgré leur diversité, confirment cette proposition : "les nouvelles technologies sont le terrain privilégié de la reprise d'un dialogue social interrompu. La négociation sur la modernisation socio-technique est un bon terrain de relance des politiques contractuelles".

Le développement de l'information dans l'entreprise

Le développement de l'information dans l'entreprise, qui n'est pas volonté de court-circuiter les représentants du personnel comme dans beaucoup de cas, apparaît dans cette logique comme une volonté stratégique, structurante et organisatrice, essentielle à la réussite de la modernisation. "L'information est la résultante de toute une organisation de l'entreprise", indique le rapport en dégageant cinq leçons : "L'information suppose une planification, une gestion participative, une organisation du travail favorable à la communication. L'information transforme le dialogue social. elle suppose la formation".

"L'information n'est donc pas un thème neutre. C'est un facteur d'organisation des mécanismes de commandement et de représentation des salariés. Il touche au thème très profond de la démocratie dans l'entreprise, et aux droits des travailleurs à obtenir autant d'informations dans l'entreprise qu'ils en reçoivent comme citoyens dans la Nation. Direction et syndicats remettent en jeu du pouvoir quand ils construisent un vrai processus d'information".

Car le processus d'information accroît le potentiel des salariés et révèle des gisements de productivité cachés. La compréhension des grands équilibres économiques de l'entreprise crée une adhésion aux choix d'investissements et de gestion qui découlent d'une analyse objective ce qui supprime des résistances et des conflits

Refuser les exclusions sociales

Sans rentrer ici dans la discussion et l'exposé des points de vue syndicaux à ce sujet, rappelons comment le rapport Riboud aborde le problème central de l'emploi face au changement technique et la question contestée des "sureffectifs".

"Le changement technologique est porteur d'exclusions sociales", pose-t-il d'emblée, "regardons le problème en face et cherchons comment les entreprises peuvent contribuer à sa solution". Il y va de leur "intérêt moral et pratique" de préserver dans l'opinion les valeurs positives obtenues récemment en faveur de l'entreprise, d'être "civique". Ce qui signifie "rechercher d'abord dans l'entreprise des solutions qui, tout en restant compatibles avec une gestion rigoureuse des coûts, sont les plus favorables à l'emploi", c'est-à-dire la priorité aux flexibilités internes à l'entreprise, à l'évolution du personnel en place par la formation, la réorganisation du travail...

Mais cela signifie aussi, "car sur un marché atone les gains de productivité suscitent mécaniquement des réductions d'effectifs", "gérer les sorties de l'entreprise", "dans la durée et par anticipation" (préretraite, départ volontaires préparés, recherche d'emplois dans d'autres entreprises...) mais la philosophie est claire : "Le devoir de l'entreprise est là : considérer qu'elle est responsable de la réussite des sorties de l'entreprise comme des entrées, qu'elle doit gérer les départs avec autant d'effort d'anticipation et de formation que pour ces recrutements et que dans un bassin d'emploi local elle porte une responsabilité économique et humaine. **Mais son devoir n'est pas de conserver des sureffectifs au péril de tous les emplois de l'entreprise**".

On trouve là bien évidemment les limites d'un tel projet de modernisation qui, s'il reste un projet progressiste, n'en demeure pas moins un projet patronal, naturellement limité par sa seule logique entrepreneuriale, qui n'a pas comme mission de surmonter le problème collectif et national du chômage. Surmonter les suppressions mécaniques d'effectifs, créées par le développement des gains de productivité "dans un marché atone" et "sans réduction du temps de travail", nécessite que soient desserrées ces contraintes et mis en oeuvre d'autres logiques de développement (politique macroéconomique, réductions négociées du temps de travail associées à la réorganisation du travail...). Nous reviendrons sur ce problème central de la modernisation.

Face au problème collectif et national du chômage, le rapport Riboud, souligne qu'"il ne s'agit pas de développer une société à deux vitesses (en proposant des emplois précaires et sous-payés coexistant, au sein même des entreprises, avec des emplois protégés par le droit commun du travail)". Et il appelle les entreprises, par esprit de civisme et d'intérêt bien compris, à "agir pour l'emploi au niveau local", à s'associer avec les autorités publiques décentralisées à la "création d'activités nouvelles" et de PME par des "coopérations locales, sans attendre les crises", à "soutenir l'action des "associations intermédiaires" qui répondent à des besoins collectifs non solvables, à "favoriser l'accueil des jeunes en formation" ou les jumelages entre entreprises et établissements scolaires...

2.2. Une recomposition du rapport salarial "par le haut"

La deuxième caractéristique majeure du projet consiste dans la mise en évidence concrète de ce que la remise en cause profonde du taylorisme, nécessaire pour assurer les conditions de la nouvelle productivité, appelle un autre type de rapport salarial, qualitativement différent du précédent; nouveau rapport salarial qui ne va pas dans le sens d'un projet plus concurrentiel au sein même de l'entreprise conduisant à l'exclusion des moins performants, mais au contraire dans la perspective d'un travail plus responsable, plus solidaire et plus collectif.

L'enjeu, écrit le rapport Riboud : obtenir la motivation et l'évolution des salariés. Le préalable : admettre que la très grande majorité des salariés peuvent évoluer grâce à une organisation adaptée et à la formation. Et, critiquant les solutions de facilité de certains qui licencient les vieux pour embaucher des jeunes plus adaptables, il pose comme premier principe "pour mettre en place une organisation qualifiante" : "Le changement doit se faire avec les hommes présents dans l'entreprise". A cette fin, la formation doit être intégrée quotidiennement à la vie de l'entreprise et au lieu d'être une pratique discontinue et exceptionnelle, elle doit devenir une pratique permanente et ordinaire, en s'intégrant au travail. Et son rôle, devant les risques de ruptures qu'engendrent les mutations, ne doit pas être simplement utilitaire mais plus encore culturel pour permettre d'éclairer les conditions, l'environnement, les raisons des nouvelles pratiques.

De la même façon les évolutions de l'organisation du travail, nécessaires avec celles de la technologie, sont pensées non pas comme un temps de "dégraissage", mais au contraire "comme une grande chance sociale de rassembler et de recomposer des tâches pour créer des emplois qualifiés et évolutifs,.. comme l'occasion de **penser de véritables "carrières ouvrières"** permettant d'atteindre des niveaux plus élevés de responsabilité et de rémunération". Voilà un nouveau terrain de dialogue social et de négociation, remarque-t-il.

L'évolution de l'organisation du travail vise une recomposition du rapport salarial dans un sens d'une requalification. Elle est conçue comme un acte essentiel de l'entreprise, qui doit donc être "accepté et non pas imposé". Elle tend à "accroître la polyvalence des salariés" aussi bien pour les techniciens que pour les opérateurs de base, "favoriser la décentralisation des responsabilités" et "ouvrir des possibilités nouvelles de qualification et d'intérêt au travail" et la mobilité professionnelle. Dans cette perspective, la formation intégrée à la production, à la redéfinition des postes de travail, et parfois à la vision globale du processus de fabrication, permet d'élargir les responsabilités et la motivation des opérateurs.

Le rapport Riboud se prononce également à cette occasion sur un aspect important des politiques patronales touchant l'une des composantes du rapport salarial, le salaire et plus particulièrement la question de l'individualisation des salaires. Cette individualisation est bien entendu centrale dans le modèle de régulation concurrentielle défendu par le patronat, nous aurons l'occasion d'approfondir ce sujet dans la deuxième partie axée sur l'étude de l'évolution du rapport salarial.

Pour le rapport Riboud, "cette individualisation du salaire ouvrier comporte deux risques inacceptables : la subjectivité de critères d'appréciation incontournables, et la rupture de la solidarité entre les travailleurs qui un élément essentiel de la culture

d'entreprise". "Quand on progresse dans la hiérarchie", précise -t-il, "il y a un enrichissement du travail qui rend acceptable un changement des pratiques de rémunération. Encore faut-il que les mutations de l'organisation soient préparées et négociées avec tous les acteurs".

Face aux politiques d'individualisation totale prônée par les tenants d'une conception libérale de la modernisation, ce projet marque là une distinction sur un aspect important du nouveau rapport salarial à instituer.

2.3. Un type de modernisation démocratique

L'alliance concrète et pratique de principes nouveaux de gestion et d'une philosophie humaniste des relations sociales constitue la troisième caractéristique de ce rapport. Il constitue ainsi en même temps qu'un "mode d'emploi" de la modernisation, un véritable type de modernisation pouvant servir de référence dans le débat pour le redressement de notre pays.

Une réponse au modèle taylorien

La remise en cause des principes du taylorisme devant leur inefficacité et leur inadéquation aux conditions nouvelles et aux besoins nouveaux de la production et de la consommation de cette fin de siècle est certes maintenant une cause entendue, le problème c'est que tout le monde ne donne pas la même réponse à la question de savoir par quels autres principes les remplacer. Le rapport Riboud semble apporter une réponse complète aux nouveaux problèmes de gestion qu'appellent ces conditions nouvelles de production et de consommation et composer une représentation d'un modèle de gestion alternatif au modèle taylorien. Présentons ce projet.

A l'opposé des principes tayloriens - parcellisation des tâches, division entre conception et exécution, rigidité des normes et des temps, non-négociation d'une organisation scientifique et donc objective - (généralisés dans une période de croissance forte et régulière marquée par des produits standardisés), le projet d'Antoine Riboud propose une "démarche de gestion en six volets" correspondant aux conditions de la conjoncture, instable et incertaine, marquée par une concurrence agressive et l'exigence de qualité et d'innovation permanente :

1. Savoir planifier économiquement et socialement pour être capable d'anticiper les événements et ne pas se laisser surprendre par les changements de l'environnement.

2. Savoir réaliser socialement et techniquement les projets en considérant que la productivité n'est plus le produit d'une technique mais d'un système humain qu'est l'entreprise.
3. Savoir mettre en place de manière négociée des organisations du travail qualifiantes et des formations qui s'adaptent aux hommes pour permettre davantage de responsabilité, d'initiatives et de motivation.
4. Savoir créer par l'information, la négociation et le refus des exclusions l'adhésion de tous à la modernisation.
5. Mobiliser les entreprises pour la formation professionnelle spécialisée et les associer à la formation initiale des hommes pour qu'ils sachent apprendre à comprendre et apprendre à changer.
6. Rompre l'isolement des entreprises en suscitant des réseaux de solidarité, d'information et d'échanges d'expérience pour favoriser la modernisation de toutes les entreprises.

La caractéristique principale de ce projet de gestion nouvelle est l'unité constante, affichée, du projet économique et du projet social. "Une entreprise ne se développe que par un double projet économique et humain" (p55), "l'innovation de produits comme l'innovation sociale est contenue dans l'innovation technologique" (p27), "les entreprises les plus performantes pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise" (p24), "L'équilibre entre le projet économique et le projet humain est la clé du consensus qu'il faut obtenir entre tous les partenaires sociaux pour gagner la bataille économique" (p15),

Cette caractéristique centrale qui s'exprime dans cette phrase d'Antoine Riboud : "Le principe d'unité de ce rapport, c'est qu'on ne réussit le changement technologique, et, plus largement on ne réussit économiquement que si on réussit avec les hommes" (p20), représente justement l'envers de la logique du taylorisme pour qui l'homme était le simple prolongement de la machine, un simple rouage dans la mécanique industrielle. Mais ces principes tayloriens rappelés plus haut, sont-ils vraiment si dépassés dans la pratique ? Leur esprit ne domine-t-il pas encore bien des organisations?

Une réponse au projet libéral

Nous l'avons vu, il ne suffit pas d'afficher le projet "taylorisme à l'envers" pour garantir qu'il en soit exempt! Le rapport de F.Dalle et J. Bounine se termine d'ailleurs sur ce propos et témoigne que cette transformation dans les esprits de nombre

d'entrepreneurs reste encore bien superficielle. Répondant aux critiques qui voient dans leur proposition de "travailler plus et de travailler mieux" l'allongement de la durée du travail à 42 ou 45 heures dans la semaine, ils soulignent qu'on ne change pas l'ardeur au travail par décret et ajoutent aussitôt : "Il faut commencer par remettre en cause le taylorisme, effacer la ligne de partage que le taylorisme a établie entre ceux qui créent et ceux qui exécutent. Quand ces derniers deviendront, à leur tour, en plus grand nombre des créateurs, ils seront moins enclins à compter leurs heures ou à peser sur les statistiques de l'absentéisme... Mais cela suppose un effort généralisé et considérable de formation." [Dalle : 108]

Outre le "il faut", "quand ces derniers deviendront...", qui "résout" bien facilement les problèmes, c'est la conception de "la remise en cause" du taylorisme qui frappe dans ce projet; comme s'il s'agissait qu'un plus grand nombre d'exécutants passent du côté des créateurs, en étant formés, pour que cela remette en cause le taylorisme; comme si, sans changer en premier lieu les rapports sociaux, les structures, l'organisation du travail, l'esprit général de la gestion, ... il suffisait que les exécutants soient plus formés pour que le taylorisme disparaisse. Ajouter de la formation à un projet taylorien, ne changera en rien sa nature.

On se rend bien compte à la lecture de "Modernisation, mode d'emploi" que le problème est tout autre, qu'il s'agit de commencer à changer la conception, encore dominante, de la place des salariés, simples exécutants dans la modernisation. Le rapport Riboud fait un pas important dans cette direction. Comme le soulignait le livre "L'avenir a changé" publié par des responsables CFDT : "la clé est là : il s'agit de placer les travailleurs au coeur du redressement industriel et économique en général. Dans la réforme des rapports de travail (souligné par nous), dans la modification de l'organisation du travail, gisent les réelles réserves de productivité et de compétitivité des entreprises françaises".

En définitive, malgré les limites évidentes liées à sa logique entrepreneuriale touchant à l'emploi et que le syndicalisme ne peut accepter, le rapport Riboud représente un type de modernisation différent d'autres projets de type libéral. Sa logique qui reconnaît les organisations syndicales, met l'accent sur l'homme et la négociation dans la mutation et vise à recomposer par le haut le rapport salarial le caractérise comme une **modernisation** de type démocratique.

Ce type est assurément un idéal, la réalité d'entreprises engagées dans cette voie n'étant pas toujours, c'est certain, au niveau décrit, et beaucoup d'efforts et de luttes seront nécessaires pour qu'il se matérialise. Néanmoins ce mode d'emploi définit un modèle, très utile. Beaucoup d'entreprises sont engagées dans cette direction, la CGR en est un exemple parmi plein d'autres. L'existence de ce modèle rend possible leur propre

identification et leur sentiment d'appartenir à un ensemble, de former par là une sorte de pôle de modernisation démocratique. Il est de la responsabilité de la puissance publique d'aider au développement et à la généralisation de ce nouveau mode de gestion, qui peut en France servir de base à l'émergence d'une nouvelle norme institutionnelle pour la régulation à venir, de la même façon que l'entreprise taylorienne puis fordienne avaient joué ce rôle alors. C'est ce que nous verrons dans le chapitre introductif de la deuxième partie. Abordons maintenant le dernier chapitre de la première partie centré sur la négociation de la modernisation.

CHAPITRE III : LA NÉGOCIATION DE LA MODERNISATION

Le premier chapitre de cette première partie a présenté le cadre de l'étude : la modernisation, la façon dont elle se posait à la CGR et sa problématique aujourd'hui pour notre pays. Le deuxième chapitre s'est interrogé sur les stratégies des acteurs dans le cadre de l'entreprise face à cette situation difficile, sur logiques syndicales et les types de modernisation qui s'affrontent au plan national. Ce troisième chapitre s'intéresse, lui, à la façon dont ces contradictions se sont résolues avec le redressement de la CGR dans la partie A, ou peuvent se résoudre en ébauchant un nouveau pacte ou compromis social pour employer le langage de la régulation, en négociant la modernisation dans la partie B.

A. LA MAITRISE NÉGOCIÉE DE LA MUTATION A LA CGR

Le premier point de ce chapitre traitera du redressement et du développement social de la CGR. Cette expérience est, en effet, intéressante à plusieurs endroits que nous allons essayer d'éclairer. D'une part le cas est représentatif d'un type de modernisation où le social et l'économique se conjugue pour permettre la réussite économique. Ainsi le cas CGR apparaît bien appartenir au type de modernisation démocratique que nous avons analysé au précédent chapitre au travers du livre d'Antoine Riboud "Modernisation, mode d'emploi". Ce sera notre premier sous-chapitre 1.1

D'autre part, et à un autre point de vue, le cas illustre d'une façon assez typique le passage d'une certaine forme d'entreprise à une entreprise différente qu'étudie Renaud Sainsaulieu dans son dernier ouvrage Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Il pose là le problème du "développement social de l'entreprise", le problème de l'émergence et des conditions de la production de cette entreprise de demain "articulant son projet économique sur l'intégration effective de la pluralité de ses acteurs". Il s'intéresse à l'organisation d'une "transition" entre cette entreprise ancienne et cette autre entreprise encore inconnue, caractérisée par la pluralité d'acteurs sociaux, leur capacité d'initiative et de créativité et dont l'apparition lui apparaît comme "une exigence majeure de survie économique" dans le monde d'aujourd'hui. Nous regarderons globalement cette "transition" et le "développement social" de la CGR du point de vue de la sociologie de l'entreprise au sous-chapitre suivant 1.2.

Nous étudierons en détail les négociations caractéristiques qui ont marquées cette mutation au point deux du chapitre. Nous traiterons d'abord de la négociation de la mutation sans licenciement, puis en 2.2 de celle du droit d'expression et nous terminerons par l'accord sur le statut et la protection sociale.

Il sera utile de comprendre les raisons, internes et externes à la CGR, ainsi que les raisons propres au syndicalisme de la CGR, qui ont permis que cette forme de modernisation négociée se réalise. Ce sera le troisième point de ce chapitre sur la maîtrise négociée de la modernisation à la CGR.

1. Développement social et redressement de la CGR

Il nous paraît utile, avant de commenter et d'analyser ce développement social et ce redressement significatif, d'en dresser un tableau d'ensemble au cours des cinq années de son déroulement de 1982 à 1986. L'annexe II regroupe un certain nombre d'éléments chiffrés de ce redressement dans des graphiques.

1.1. Tableau du redressement de la CGR

TABLEAU DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DU REDRESSEMENT DE LA CGR

1982 : Changement de la direction générale. Annonce de la restructuration. 400 suppressions d'emplois sur 2750 en France. Nationalisation de la Thomson.
Signature du Constat des modalités de mutation par la CFDT, la CGC et FO en juillet 1982. Premiers départs par le Contrat de Solidarité Thomson
 Réorganisation de CGR.

Premières négociations des salaires fin 1982 sans accords.

Emploi à CGR (Nombre de Contrats à Durée Indéterminée) au 31.12.81 : 2817

Emploi à CGR au 31.12.82 : 2525

Résultat de la branche médicale en 1982 : -675MF.

1983 : Affaire Technicare et les diverses interventions syndicales.

Premiers changements dans la formation.

Début des négociations sur le droit d'expression des salariés.

Le contrat de solidarité signé sur la Thomson prend fin en mars. Arrivée de nouveaux dirigeants opérationnels

Réorganisation de la production vers le montage (nouvelle organisation du travail aux sénos) et vers l'intégration à l'usine des scanners. Nouvelles structures pour les études qui réussissent en un temps record à sortir les premiers appareils IRM
Début des discussions et changements dans les grilles de salaires.

Signature en septembre 83 de l'accord sur le droit d'expression par la CFDT, CGC et CGT

Jugement de la cour de cassation sur l'unité économique et sociale et discussion du changement de structure juridique à CGR, naissance de Thomson CGR en décembre 1983.

Emploi à Thomson CGR au 31.12.83 : 2447

Résultat de la branche médicale fin 83 : -450 MF

1984 : Début de mise en place des groupes d'expression. Discussion du Contrat de Plan signé entre Thomson et le Gouvernement. Discussion d'un document d'orientation de la formation.

Elections des représentants salariés aux Conseils d'administration de Thomson CGR et de Thomson. Négociation et signature en octobre 84 des Dispositions sociales de Thomson CGR par tous les syndicats et de l'accord sur la protection sociale à CGR (GPH) par la CFDT, la CGC et FO.

Elections de CE, la CFDT largement majoritaire.

Emploi à Thomson CGR au 31.12.84 : 2481

Résultats de la branche médicale fin 84 : - 238MF, (la moitié des pertes de CGR en 1982)

1985 : Accord sur la constitution de la Commission de Branche médicale du Comité de Groupe Thomson.

Accord sur les Conseils d'Atelier et de Bureau signé par CFDT, CGC, CGT

Accord sur la mobilité signé par tous les syndicats

Départ de monsieur Delage, Directeur du Personnel et des Affaires Sociales

Formation : échec de la politique de formation diplômante et audit de l'ADEP pour un plan Emploi- Formation.

Emploi à Thomson CGR au 31.12.85 : 2569

Résultat positif de la branche fin 85 : + 25 MF

1986 : Grève victorieuse de 9 jours d'un atelier stratégique et recul de la direction sur sa politique d'individualisation totale.

Politique d'investissement massif.

Concentration des études sur un nouveau site.

Accord sur l'extension du droit syndical (heures d'information syndicale pour les salariés...) (loi du 26.07.83) signé par la CFDT, CGC et FO

Développement d'une politique compétente de formation en lien avec les organisations syndicales

Emploi à Thomson CGR au 31.12.86 : 2751

Résultat de la branche fin 86 : + 150 MF

1987 : Acceptation de propositions syndicales pour une participation du personnel dans l'élaboration des plans de formation

Elections aux CE. La CFDT majoritaire.

Constitution d'un outil productif performant avec l'implantation de nombreux nouveaux équipements

Annnonce en juillet de la vente de Thomson CGR à General Electric

Les étapes du redressement et ses caractéristiques

Deux grandes phases peuvent être dégagées dans le redressement de la CGR tel qu'il apparaît dans le tableau présenté plus haut. Une première période allant de 1982 à la fin de 1984 à laquelle a succédé une deuxième période courant du début 1985 au commencement de 1987. On peut situer la date charnière au départ de monsieur Delage, Directeur du Personnel et des Affaires Sociales jusqu'au début 85, muté dans une autre entreprise de Thomson.

Cette première étape, initiatrice du développement, a été celle de l'arrivée de la nouvelle direction, de la réorientation stratégique de l'entreprise dans les conditions décrites plus haut, de l'émergence d'un "nouveau système d'acteurs" pour employer la terminologie de Renaud Sainsaulieu. Elle a été marquée par la constitution d'un système de nouvelles relations sociales basé sur un nombre important d'accords signés, accords de grande qualité comme nous le verrons en détail au point 2 de ce chapitre. Ainsi ont été signé dans cette courte période de trois ans : le Constat des modalités de mutation en 1982 qui a servi de base à l'accord sur la mobilité signé en 1985, l'accord sur le droit d'expression en 1983 prolongé en 1984 par l'accord mettant en place les Conseils d'Atelier et de Bureau, en 1984 l'accord sur les dispositions sociales définissant le statut social des salariés de CGR ainsi que l'accord sur la protection sociale instituant pour tous les salariés de l'entreprise la même protection sociale exemplaire payée au trois quarts par la CGR.

Cette période a ainsi placé la CGR sur de nouveaux rails aussi bien dans le domaine stratégique et économique que dans le domaine social, le changement des relations sociales ayant été la condition du redressement économique; il en a été la base au même titre que la réorganisation du système de production et de gestion dont nous étudierons le déroulement au chapitre I de la deuxième partie en nous interrogeant sur le changement de rapport salarial survenu au cours de cette mutation. La deuxième période a été marquée par la poursuite de la mise en oeuvre de cette politique. La

situation des deux points faibles de la CGR, la gestion et la production, a été redressée. Les pertes qui atteignaient pour la branche médicale dans son ensemble (filiales françaises et étrangères comprises) les chiffres catastrophiques de -675 MF en 1982 sont réduites de moitié à la fin 1984 pour atteindre un excédent de 150 MF au bilan 86, l'équilibre ayant été retrouvé dès 1985. L'emploi en France qui était tombé dans la première phase de 2817 au début 1982 à moins de 2450 à la fin de 1983 a commencé de remonter à partir de la fin 1984 pour atteindre 2750 à la fin de 1986.

La fin de la première période et le début de la seconde correspondent à la date où a eu lieu pour la première fois des élections simultanées aux différents CE de CGR depuis le début de la crise. La CFDT était apparue depuis cette crise dans les principaux établissements, en 1982 à l'établissement Siège et régions, en 1980 à l'usine de Stains. Le résultat de ses élections peuvent être considérés comme la traduction du changement en cours de la CGR et l'adhésion du personnel de l'ensemble de la CGR aux positions défendues par la CFDT dans la modernisation. Les résultats furent les suivants (nous les détaillons dans l'annexe trois) :

CFDT : 46 % ; CGT : 29 % ; FO : 23 % ; CGC : 2 %

Nous reviendrons au point trois de ce chapitre sur ces résultats et l'étude sociologique du syndicalisme à la CGR au cours de la mutation.

Un type de modernisation démocratique.

Par son civisme, pour reprendre l'expression du rapport Riboud, manifesté par l'absence de licenciements ayant accompagné la crise du début des années 80, par la pratique de la négociation comme en témoigne le bilan présenté ci-dessus, par le sérieux de l'information économique fournie aux représentants du personnel lors des nombreuses réunions des instances représentatives du personnel ou lors de réunions de la Commission de la Branche Médicale instituée par accord dans le cadre du Comité de Groupe Thomson, la modernisation de la CGR au cours de cinq années s'inscrit dans le type de modernisation **démocratique** que nous avons défini plus haut.

Comme dans le rapport Riboud, le premier enjeu à la CGR a été stratégique. Mais dans le contexte particulier de cette entreprise, bien que la direction à la CGR ait tenu à en garder seule la maîtrise, l'intervention syndicale, contradictoire, a joué un rôle, nous l'avons vu, pour une maîtrise sociale des orientations stratégiques de l'entreprise. Cela a favorisé ainsi la cohésion et l'adhésion de l'ensemble du personnel au projet de l'entreprise. En témoigne le vote de tous les représentants salariés CFDT, CGT et CGC en faveur de monsieur Ségui au poste de Président lors du premier Conseil d'Administration suite aux élections des représentants salariés au C.A en 1984. (Monsieur Ségui, adjoint de

monsieur Fournier, avait remplacé ce dernier lors de sa démission en mai 1983 suite à la non acceptation du projet d'accord avec Technicare par le gouvernement de l'époque).

Nous montrerons dans la deuxième partie comment l'expérience de la CGR illustre ou se distingue de celle mise à jour dans le livre "Modernisation, mode d'emploi" en ce qui concerne les enjeux suivants de la modernisation dégagés par A. Riboud : la réalisation sociale et technique des projets d'investissements, la mise en place d'organisations du travail qualifiantes et la mise en oeuvre de projets de formation. Mais abordons maintenant les leçons que nous pouvons tirer du cas étudié au regard des enseignements de la Sociologie de l'entreprise.

1.2. L'expérience de la CGR et la sociologie de l'entreprise

Débat sur les orientations et projet d'entreprise

Comme nous l'avons montré au chapitre II A, une des caractéristiques importantes du cas considéré ici est le rôle de l'intervention syndicale dans la modernisation et d'abord sur le plan stratégique. La CGR illustre bien de façon concrète la conception de l'entreprise comme un "jeu d'acteur et non pas d'abord comme (uniquement- c'est nous qui rajoutons) un mécanisme économique et technique" [Sainsaulieu : 359].

Ce point, qui est le fondement de la méthode d'approche du développement social avancée par la Sociologie de l'entreprise, est au coeur de l'élaboration collective de projet analysé par R. Sainsaulieu. Ce dernier précise en effet : "L'entreprise n'est pas qu'une pure mécanique organisationnelle d'ajustements entre moyens et fins. C'est aussi un effort humain et collectif constant pour définir et atteindre des objectifs économiques. ...Pour que le développement soit l'expression du système social, il faut que l'engagement des individus se concrétise sur la formulation des objectifs qui engageront leur action collective. C'est là un des points majeurs du passage de l'individuel au collectif ...Les responsables de management ne s'y sont pas trompés puisque, en invoquant la nécessité d'un projet mobilisateur pour l'entreprise, ils ont parlé non pas d'organisation, mais bien de culture d'entreprise, signifiant par là que l'on débordait ici le cadre économico-technique des structures d'entreprises pour s'avancer sur le terrain de la dimension institutionnelle des rapports sociaux de travail". Les "finalités de l'action ...suppose(nt) un ensemble de représentations collectivement partagées pour que l'action puisse naître au plan social", écrit-il [359-360].

L'expérience de la CGR l'indique, c'est dans le débat contradictoire sur les orientations stratégiques qu'ont été avancé par divers partenaires des objectifs, que se sont élaborées parmi les salariés des représentations collectives du développement, et que se sont ancrés, dans la conscience du personnel et non plus dans le petit cénacle des cadres dirigeants de l'entreprise, les projets et les pratiques sociales nouvelles. Tel est le résultat, l'apport essentiel du débat démocratique qui s'est déroulé sur le plan stratégique à la CGR dans ces années de la mutation comme nous avons pu le montrer au chapitre II.

Il ne s'agit pas pour nous de considérer que la forme de ce débat très particulière à la CGR soit généralisable, mais de souligner l'importance, pour le développement de l'entreprise, l'élaboration et la participation collective à son projet, de reconnaître de nos jours les organisations syndicales comme acteurs économiques dans le débat pour le développement de l'entreprise et sa réussite économique et sociale. Il ne s'agit pas pour nous de nier le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise dans la définition et la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, mais de faire valoir l'importance de la participation active du personnel et de ses représentants dans ces orientations par le débat. Diverses expériences, avec des degrés divers d'initiatives patronales ou d'indépendance syndicale, ont déjà été étudiées. Du projet partagé au projet négocié, telle est une des voies ouverte pour le développement de l'entreprise.

La discussion sur les orientations générales de l'entreprise dans les Comités Centraux, ou telle qu'elle existait dans la Commission de Branche Médicale (Commissions mises en place dans les branches de la Thomson à partir de 1983), où était présenté le Plan Moyen Terme de l'entreprise (PMT), traduit la reconnaissance du bien fondé de cette "participation" élémentaire du syndicalisme et des représentants du personnel à la connaissance des orientations stratégiques.

Ce qui apparaît aujourd'hui c'est la nécessité pour le développement de l'entreprise d'aller plus loin que ce simple droit à l'information stratégique. Une réelle participation du syndicalisme dans une véritable consultation des divers acteurs de l'entreprise, par la reconnaissance institutionnelle du syndicalisme comme acteur social dans le domaine économique et stratégique, apparaît de nos jours nécessaire. Ce point de vue s'appuie sur la prise de conscience de plus en plus marquée de nos jours de l'importance de la participation active et consciente de tous les acteurs de l'entreprise. Cette participation ne saurait exclure la consultation réelle des organisations syndicales dans les domaines économiques et stratégiques et devrait s'enrichir de cette reconnaissance institutionnelle.

L'organisation de la transition

La mutation de la CGR peut aussi être regardée d'une autre façon que celle que nous avons utilisée jusqu'à présent. Le problème de la transition d'une entreprise de type ancien vers une entreprise différente, adaptée, faisant appel à l'ensemble de ses ressources humaines, "au développement de son potentiel d'acteur" est, en effet, un problème général. La sociologie de l'entreprise s'est penchée sur ce problème, particulièrement important dans la période actuelle de remise en cause des conceptions tayloriennes. L'expérience de la CGR apporte un éclairage intéressant concernant cette problématique de l'organisation de la transition entre cette entreprise ancienne et cette autre entreprise encore inconnue.

Pour R. Sainsaulieu, cinq fonctions : émergence, reconnaissance, confrontation, apprentissage et institution sont nécessaires pour que se constituent les structures et règles du jeu du nouveau système social [Sainsaulieu : 352-359].

C'est au cours de la première période de 1982 à la fin de 1984 que s'est formée pour l'essentiel à la CGR cette nouvelle structure. Nous allons voir comment se sont manifestées ces différentes fonctions qui ont marqué des étapes successives dans le développement de la CGR. La transition à la CGR est d'abord caractérisée par le fait que la mutation s'est faite, dès le départ, sous l'impulsion d'un ensemble d'acteurs nouveaux pour une grande part. La direction générale a été globalement changée au début 1982 et l'échelon intermédiaire en grande partie en 1983 avec les départs en contrat de solidarité des cadres anciens; c'était, de plus, la période où naissait la CFDT sur l'ensemble de l'entreprise, comme force syndicale nouvelle.

"La fonction première sur laquelle doit reposer l'organisation de la transition", indique Sainsaulieu, c'est la fonction de "développement d'identité sociales nouvelles", la "fonction d'émergence". Cette fonction doit permettre "la naissance d'identités et de relais sociaux différents". Elle se réalise souvent dans les processus de "recrutement, formation, expérimentation sur de nouvelles structures, ouverture à l'environnement et parfois même lutte sociale". Or cette fonction à la CGR s'est réalisée d'emblée, dès le début de la réorganisation, avec la seconde des fonctions nécessaires à l'organisation de la transition dégagées par Renaud Sainsaulieu, "la reconnaissance des logiques collectives" d'acteurs. Cette fonction s'est traduite par la reconnaissance, réciproque et mutuelle, de la logique de modernisation de type démocratique mise en oeuvre par la Direction du Personnel et des Affaires Sociales (DPAS) et de la logique syndicale de modernisation émergeant à la CFDT (nous verrons que cette logique est elle même un équilibre de tendances au sein de la CFDT).

La réussite de la première négociation, dès le mois de juin 1982, qui a abouti à la signature du Constat des modalités de mutation et à éviter tout licenciement, a servi de base à cette reconnaissance. Cette fonction de reconnaissance de logiques s'est également approfondie lors du débat public sur la question des alliances et les orientations stratégiques de la CGR en 1983, puis à travers la longue négociation de l'accord exemplaire sur le droit d'expression à la CGR. Nous étudierons ces négociations au point deux suivant.

La troisième fonction dont parle Sainsaulieu, la fonction de confrontation des logiques, "fonction cruciale car elle doit opérer la rencontre entre acteurs anciens et nouveaux et produire la transformation effective de la structure des acteurs à l'intérieur du système social", s'est bien réalisée au cours de cette phase de constitution du nouveau système social. Mais, dans le contexte particulier de la CGR où se reconstruisait un système avec des acteurs nouveaux, les anciens ayant pour une grande partie été remplacé, cette confrontation s'est manifestée en 1984, curieusement entre les deux forces nouvelles qui étaient apparues, la nouvelle direction et la CFDT, sur le terrain juridique des structures de la représentation des salariés, sur le type de découpage des établissements de la CGR. Et comme le remarque Renaud Sainsaulieu dans son analyse générale, cette confrontation a donné lieu à des "jeux nouveaux en termes d'alliances variées et de coalitions plus ou moins durables".

La CFDT avait engagé en 1981, dès sa constitution à Stains, une action au tribunal d'instance pour faire reconnaître l'unité économique et sociale de l'entreprise CGR, découpée en 1980 en CGR.Industrie et CGR.SA. Déboutée en première instance, elle obtint finalement raison sur le fond auprès de la cour de cassation (arrêt N°1413 du 6.7.82). A partir de cette conception en faveur de l'unité économique et sociale de l'ensemble de la CGR, la CFDT défendait une structure de représentation du personnel dans les CE sur la base d'une logique de fonctions : un CE pour l'établissement Siège et régions regroupant l'ensemble du personnel lié à la fonction commerciale et maintenance, un CE regroupant le personnel des Etudes, un CE regroupant le personnel lié à la fonction de production; ce découpage correspondant à celui issu de la création des entités CGR.SA, CGR.Industrie et département EDIN (Etudes et Développement d'Imageries Nouvelles) lors de la restructuration de CGR en 1980, ainsi qu'à l'histoire et à la culture de la Compagnie Générale de Radiologie depuis longtemps.

La nouvelle direction, provenant de la Thomson où un autre type de structure de représentations existait, voulut adopter lors de la création de la Thomson CGR le découpage des établissements par sites géographiques et accessoirement briser l'important établissement Siège et régions (1200 salariés) qui était un moyen d'unification très important pour la défense et la représentation du personnel de maintenance dispersé sur l'ensemble du territoire français. Les autres organisations syndicales étaient favorables à la logique de site mais opposées aux visées de

démantèlement de l'établissement "commercial". L'Inspection Départementale du Travail et de l'Emploi dû trancher et trancha en faveur de la logique de fonctions. Et c'est dans ce cadre institutionnel que se tinrent les élections de 1984. En 1986 la direction de CGR voulut revenir à nouveau sur cette logique de découpage et l'affaire fut finalement tranchée, sur recours de la CFDT auprès du ministre du travail après un nouvel arbitrage de l'Inspection départementale qu'elle contesta, par le maintien de la logique de fonctions par l'Administration centrale.

La période de transition et la constitution du nouveau système social se conclut finalement en 1984, là aussi d'une façon très pure eu égard à l'analyse de Sainsaulieu. Par la reconnaissance du système de représentation du personnel dans la logique par fonctions, par la négociation et la signature de l'accord majeur sur les Dispositions Sociales et sur la Protection Sociale des salariés de Thomson CGR que nous allons étudier, et par les élections aux CE de 1984 où la CFDT atteint 46 % des voix, la CGT 29 %, FO 23 % et la CGC 2 %. Ainsi s'acheva pour l'essentiel la phase de transition et la fonction d'institutionnalisation. Nous aborderons au chapitre II de la deuxième partie le problème de l'apprentissage culturel en traitant des problèmes de la formation et de l'expression des salariés.

Ayant étudié la structure de la phase de transition vers le nouveau système social, nous allons regarder maintenant en détail le contenu et les formes des principales négociations. Nous nous efforcerons en même temps d'étudier ces négociations en les intégrant dans une analyse du développement social de l'entreprise à partir des travaux de Sainsaulieu.

Comme le dit cet auteur, "face au diagnostic d'une véritable insuffisance de capacités d'actions collectives, d'acteurs susceptibles d'inventer les solutions pour sortir de la crise profonde de mutation de société, l'entreprise est confrontée à un urgent problème de développement social. (C'est nous qui soulignons). Il consiste à trouver les moyens de fonder le système social des rapports de travail en organisation sur une plus grande pluralité d'acteurs qu'à d'autres époques. (..) Il s'agit de concevoir une entreprise dont la rationalité économique et technique soit fondée sur les processus sociaux de la créativité, de l'apprentissage et du mouvement" [p 258]. Devant les exigences et les contraintes économiques contemporaines, poursuit-il, "la prise en considération du facteur humain n'a longtemps été que marginale, psychologisante ou moralisante, laissant de ce fait l'impulsion créatrice et les ressources propres du développement limitées à un très petit nombre d'acteurs : professionnels, dirigeants, hiérarchiques ou délégués. Au bout de la croissance et compte tenu de l'héritage culturel de la croissance, le système social ainsi produit est trop pauvre en acteurs pour engendrer le dynamisme et les mouvements qui conviendraient pour sortir de la crise."

C'est ainsi que Sainsaulieu propose la méthode de développement social visant à "fournir les moyens de penser une meilleure créativité des fonctionnements sociaux en y introduisant en permanence des ferments de développement du système social lui-même et non pas seulement une préoccupation de renforcement de la gestion de l'existant" (p264) et expose les cinq types de changement qui lui paraissent avoir des effets de développement social : la gestion de l'emploi, la recherche d'organisation plus démocratique et participative, l'introduction de nouvelles technologies, l'expérimentation sur les structures, la formation des adultes.

2. Voies de développement social et négociation d'entreprise

Ce travail sur le développement social de la CGR et les négociations qui l'ont fondé, sera complété dans la deuxième partie où nous nous intéresserons à la transformation du rapport salarial et à sa genèse au cours de la mutation de l'entreprise. Nous détaillerons donc ici le déroulement des principales négociations et nous étudierons dans la deuxième partie les effets de ces accords et de ceux qui en sont la suite directe.

2.1. La négociation de la mutation sans licenciement

Dès le mois de juin 1982 s'engagea des négociations à la Thomson et à la CGR sur les problèmes d'emploi posés par la restructuration.

Le Contrat de Solidarité

Dans le cadre de la politique des Contrats de Solidarité mis en place par le gouvernement Mauroy, s'ouvrit le premier juin 1982 la discussion entre les partenaires sociaux pour la mise en place sur l'ensemble du groupe Thomson d'un contrat de solidarité. Ce contrat, signé par la maison mère, permit, exceptionnellement pour la CGR, le départ possible dès 55 ans de ses salariés et dès 58 ans pour les cadres, sans contingentement. Cette solidarité de la maison mère vis à vis de sa filiale traduit sur le plan social l'effet de synergie du groupe Thomson pour CGR. Notons ici que la Thomson CGR fit également preuve de cette solidarité à l'égard des salariés de la Thomson après 1984, quand elle se redressa, en embauchant des salariés de Thomson, notamment du Téléphone.

Les conditions de la négociation à la CGR

Il s'agissait pour la nouvelle direction d'atteindre deux objectifs. D'une part réaliser le plan de diminution des effectifs de la CGR (suppression de 400 emplois en France sur un total de 2800 environ, dont 300 sur 900 à Stains, la principale usine du groupe) sans remous sociaux. D'autre part construire de nouvelles relations sociales à la CGR, susceptibles d'assurer le cadre du redressement et de la modernisation de la CGR. Elle créa au sein de la Direction Générale à la CGR, qui n'en avait jamais été pourvue, une Direction du Personnel et des Affaires Sociales (DPAS), chargée des relations sociales. Elle nomma comme responsable à ce poste, un homme de dialogue et de négociation, monsieur Delage, issue de la Thomson.

Parmi donc les diverses possibilités qui s'offraient à la direction pour atteindre ces deux objectifs, la diminution des effectifs et le redressement, la situation politique et sociale de la CGR relatée plus haut la conduisit à chercher à éviter les licenciements économiques. Elle disposait pour cela, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, d'une aide financière du gouvernement et d'un atout, le temps, un an pour assurer les mutations et reconversions du personnel.

La voie privilégiée par la nouvelle Direction du Personnel et des Affaires Sociales fut, après ses premiers contacts avec les représentants du personnel, la recherche d'un accord avec les organisations syndicales sur les conditions des mutations nécessaires au sein du groupe. Le point de vue de la CFDT et son analyse de la situation de la CGR la fondait à penser un tel accord possible.

La CFDT, comme nous l'avons vu plus haut, hormis dans un département d'étude rattaché à la Thomson CSF, existait depuis à peine deux ans à la CGR à Stains. Elle venait d'apparaître en mai 1982 dans l'établissement commercial regroupant l'ensemble des techniciens de maintenance de toutes les régions de France et le personnel du Siège à l'occasion des élections de CE, où la CFDT obtint d'emblée la majorité. Le renouvellement total de la direction de la CGR était pour elle une occasion importante à saisir dans le contexte politico-social de l'époque pour renouveler les relations sociales à la CGR, et se développer. Le fait que cette nouvelle direction provienne de la Thomson, au sein de laquelle la CFDT souhaitait que la CGR soit maintenue, favorisait les possibilités de convergence, s'il n'y avait pas de licenciements.

Un autre élément conditionnait les négociations sur l'emploi, renforçait la position de la CFDT et rendait possible la conclusion positive d'un accord: c'était l'existence d'un regroupement syndical CFDT important et actif sur l'ensemble de la Thomson, l'inter Thomson CFDT, première organisation syndicale du groupe, auprès de laquelle la CFDT

de la CGR trouva un appui solide. Ce fut le cas, nous l'avons vu, pour ce qui concerne les premiers contacts aux ministères. Ce fut le cas aussi pour la négociation touchant l'emploi. La CFDT s'appuya, en effet, sur les accords signés sur la Thomson CSF concernant les modalités de mutation au sein du groupe pour négocier à la CGR, en particulier celui signé à l'occasion du transfert de la division Espace Satellite de Meudon à Toulouse et qui était très favorable aux salariés. La logique de ces accords servit de base aux positions de la CFDT dans la négociation.

Les caractéristiques marquantes des négociations

Ce fut d'abord l'esprit d'ouverture sociale et d'initiative de la nouvelle Direction du Personnel et des Affaires Sociales qui accepta la logique CSF des cas de transfert collectif au cas de "sureffectifs" de la CGR. Elle fit accepter le principe d'un effort solidaire dans les difficultés que connaissait la CGR, et alla ainsi "chercher l'accord" des principaux partenaires sociaux. Cela créa les prémisses sociales du redressement de la CGR.

L'autre caractéristique de ces négociations fut leur dynamique sous l'action motrice de la CFDT qui fit peu à peu prévaloir pour la CGR la logique des accords signés à la Thomson CSF en cas de transfert collectif. Elle permit d'obtenir les garanties de maintien de la classification, du salaire et des avantages acquis dans la mutation, la liberté de choix de la mutation et la protection de l'évolution de carrière (par la prime de changement de métier), l'indemnisation conséquente et non hiérarchisée du préjudice causé par la perte du poste occupé (indemnité d'allongement du temps de trajet, des frais supplémentaires de transport, des frais de déménagement et de réinstallation...).

Il faut trouver là, dans la recherche de solutions positives et internes à l'entreprise au problème de l'emploi, les raisons de la réussite des négociations et de la transformation des relations sociales, ainsi que l'origine du redressement et de la modernisation réussie de la CGR. "L'emploi stimule les capacités inventives de tous les partenaires de l'entreprise", note Renaud Sainsaulieu. La recherche d'une mobilité interne négociée a été la voie principale par laquelle fut trouvée la solution pour éviter tout licenciement. Si le contexte politique et de crise à chaud de l'emploi ne permit pas alors l'unité et la mobilisation de tous les acteurs, une politique de gestion préventive de l'emploi se dessina à partir de 1985 et permit à ce moment que tous les syndicats signent l'accord sur la mobilité. Cette gestion stratégique et offensive de l'emploi se poursuivit en 1986-1987 par l'étude d'un plan pluri-annuel de formation sur la base d'une étude prospective de l'emploi sur trois ans. Ce fut l'occasion d'une demande syndicale de plus grande mobilisation du personnel dans la construction de ce plan. Nous développerons cette importante question au chapitre II.1 de la deuxième partie consacrée à la formation.

L'attitude des syndicats face aux sureffectifs

Les déclarations annexées au texte du Constat des modalités de mutation signé le 28 juillet 1982 par la CFDT, la CGC, la CGT- FO et la direction du Groupe des Activités Médicales éclairent l'attitude adoptée par les organisations syndicales dans cette négociation sur la réduction des effectifs de la CGR. La caractérisation de ces attitudes nous montrera qu'elles dépassent le cadre de la CGR par leur caractère typé et peuvent illustrer les positions des confédérations relatives au problème difficile pour elles des "sureffectifs".

* L'attitude de la CFDT

La CFDT était, bien sur, opposée aux suppressions d'emploi, elle ne voulait ni licenciement, ni mutation préjudiciable aux salariés et devant le fait qu'aucune réduction du temps de travail mais au contraire une accentuation de la politique de sous-traitance, sans contrôle, était mise en oeuvre, "elle ne se résolve pas à signer un accord qui serait une approbation de la nouvelle politique engagée". "Cependant, soucieux d'éviter l'aggravation de la situation des personnels qu'ils représentent, les représentants CFDT ont accepté d'examiner avec la Direction les problèmes liés aux mutations", écrit-elle. Et après avoir obtenu de la direction dans ces négociations :

- que soit respectée pour chacun la liberté du choix de la mutation grâce à une information individuelle complète,
- que soit maintenu au minimum dans la mutation le salaire, la classification et les avantages acquis,
- que soit indemnisés les préjudices occasionnés par une mutation (indemnités pour l'allongement du temps de trajet, pour les frais supplémentaires de transport, frais de déménagement, prime de réinstallation,...),

la CFDT signa un constat, le Constat des Modalités de Mutations.

En fait ce Constat, représenta le premier accord conclu à la CGR depuis celui instituant la mensualisation en 1973. Il amorça une nouvelle période dans les relations sociales à la CGR.

* L'attitude de la CGT

La déclaration de la CGT annexée au Constat explique sa position "sur les mutations et leurs conséquences" et son refus de signer le constat. Elle reconnaît que la direction "a tenu avec les syndicats représentatifs un véritable dialogue" sur ce problème des mutations mais elle considère que ce problème est crucial "pour la direction" . Elle note que "la direction s'est limitée à ne discuter que d'un plan de restructuration", sans discuter de l'avenir industriel de la CGR et des propositions de relance de la CGT, et

refuse de "cautionner de quelque façon que ce soit une application pratique du plan de repli voulu par la nouvelle direction de la CGR".

Des contradictions se firent jour beaucoup plus tard au sein de la CGT, entre le syndicat de la CGR et l'Union Locale CGT de Stains, quand l'Union Locale CGT dénonça la signature du Constat par la CFDT, ce que ne fit pas la CGT de l'entreprise, le contenu des modalités de mutation enregistrées dans le Constat étant apprécié positivement par le personnel.

L'effet de ces négociations

Tous ces événements se produisirent alors que le personnel de la CGR était traumatisé par les menaces qui pesaient sur l'entreprise, par le choc qu'avait représenté notamment à Stains l'annonce de la suppression de près d'un tiers des effectifs. L'atmosphère était plutôt morose. L'existence du Constat des modalités des mutations et l'idée que ces suppressions d'emploi se feraient sans licenciement adoucissait le traumatisme mais ne faisait pas disparaître l'inquiétude, inquiétude du salarié pour son cas personnel, mais bien sur inquiétude aussi sur l'avenir de l'entreprise.

Il ne faut pas s'étonner dans ce contexte, que les départs prévus avant mai 1983 de membres de la hiérarchie intermédiaires de l'ancienne équipe de direction qui se préparaient à partir profitant du Contrat de Solidarité aient été perçus, pour beaucoup d'entre eux, par les salariés, comme une bouffée d'oxygène. Le type ancien de direction, où la hiérarchie exerçait son pouvoir par la répression de tous ceux qui mettaient en cause cet autoritarisme, s'il s'était quelque peu calmé depuis le changement de 1981, continuait néanmoins de peser par la présence de ceux qui l'avaient pratiqué. Aussi leurs départs prochains étaient-ils un espoir de changement pour les salariés.

Un des facteurs qui a permis le redressement rapide de la CGR fut ce changement nécessaire de ces rapports hiérarchiques d'une autre époque, en même temps que se mettait en place les nouveaux droits des salariés. Ce changement fut favorisé par le départ en préretraite d'un grand nombre des anciens cadres dirigeants de l'entreprise et l'arrivée progressive de nouveaux, avec la volonté, dans les premières années du redressement notamment, de créer de nouveaux rapports au sein de l'entreprise. Conjugué avec le changement de type d'organisation de la production, d'orientation générale de l'entreprise, cette modernisation des rapports sociaux, le développement du dialogue et un début de prise en compte du point de vue des salariés, favorisa la reprise de la CGR .

Nous aborderons de manière approfondie dans le chapitre I de la deuxième partie les effets de ces transformations sur l'emploi, la mobilité et les structures de qualification. Nous ferons alors une analyse plus globale des changements intervenus et des conséquences de la modernisation.

2.2. La négociation du droit d'expression

Si la défense de l'emploi, par les pratiques inventives de tous les acteurs, peut être aussi un moyen de dynamique sociale, l'institution des droits nouveaux à partir de 1982 a été une occasion importante pour l'apparition et le développement de nouveaux acteurs, pour une nouvelle vitalité de l'entreprise. Ils constituèrent les bases possibles d'un changement des relations sociales et du rapport salarial. Nous avons vu plus haut certains effets de ces changements sur les relations sociales à la CGR. L'information économique plus largement donnée aux représentants des salariés joua aussi un grand rôle dans ces transformations. Nous allons étudier maintenant le déroulement de la négociation d'un de ces droits nouveaux important, le droit d'expression des salariés.

Les modalités d'exercice du droit d'expression institué par la loi du 4 août 1982 devaient être définies par un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales dans les entreprises de plus de deux cents salariés. A la CGR la direction et les organisations syndicales CFDT, CGC, CGT, FO se réunirent à partir du mois de janvier 1983 pour fixer ensemble ces modalités. Les organisations syndicales participèrent à ces réunions fortement préparées, avec des projets déjà rédigés et des contre-projets, et manifestèrent une grande unité, malgré des positions parfois différentes, tout au long de la négociation qui dura presque neuf mois.

L'accord aurait sans doute pu aboutir plus tôt à la CGR compte tenu du climat d'ouverture qui s'établissait dans les relations sociales après la signature du Constat des modalités de mutation en juin 1982 et du fait de l'intérêt porté par les négociateurs pour l'expression des salariés. Mais la négociation fut compliquée par le fait qu' en même temps se déroulaient les mêmes négociations sur le droit d'expression menées dans les autres sociétés du groupe Thomson. Or la question clé de l'animation des groupes, par les salariés eux-mêmes ou par la hiérarchie, qui n'apparaissait pas comme un obstacle insurmontable aux yeux de la direction de la CGR au vu des premières réunions de discussions et compte tenu du climat social à la CGR, de sa taille plus "humaine" et de son unité, était au contraire, pour la direction de la Thomson, une question de principe. L'objectif, la finalité N°1, c'était la productivité qui ne pouvait être réalisée, dans cette optique, que si l'encadrement était l'animateur, s'il en avait la responsabilité directe.

Un accord aurait pu intervenir en avril sur la rédaction suivante du point difficile : "L'organisation des réunions d'expression relève de l'encadrement. L'animation est assurée par un membre du groupe, volontaire choisit par le groupe. Toutefois la première réunion sera prise en charge par le responsable hiérarchique membre du groupe". Mais le projet de la direction en mai reprend la formulation de la direction de Thomson CSF "l'organisation et l'animation des réunions d'expression relèvent de l'encadrement qui assurera la conduite des premières réunions nécessaires à la mise en place du groupe", bloquant un accord.

Pourtant la discussion avait permis de faire avancer beaucoup de problèmes.

- La constitution d'un groupe, point délicat pour lequel les directions tenaient souvent à ce qu'elle soit de la responsabilité de l'encadrement, est rédigé comme suit : "La constitution d'un groupe est décidée conjointement par la Direction et les organisations Syndicales signataires, après avis des personnels concernés et consultation des Organisations Syndicales".
- La composition du groupe s'établit ainsi : la hiérarchie directe en fait partie naturellement, mais non les cadres responsables, qui peuvent être cependant invités par le groupe
- L'égalité est affirmée ainsi : chacun des membres du groupe "s'expriment en leur qualité de salariés sans pouvoir mettre en avant leur fonction ou leur mandat syndical ou électif"
- Le rôle de l'animateur est précisé : au lieu d'être réduit à celui de l'encadrement qui guide l'expression et "prend toutes dispositions pour que l'expression de chacun soit libre, pour que les renseignements et informations nécessaires à une discussion soient apportés et pour qu'il en résulte l'étude des problèmes concrets permettant l'élaboration de propositions constructives susceptibles d'aboutir à des résultats perceptibles" - il était noté : "Afin que chacun joue un rôle actif dans ces réunions, il est recommandé de faire participer les membres du groupe volontaires à l'animation et qu'ils puissent, chacun à leur tour, assurer les rôles d'animateur et de rapporteur". "Le rôle du de l'animateur est de veiller au bon déroulement de la réunion ainsi qu'à la participation effective de tous. Il s'efforcera de faire progresser la discussion vers la formulation des vœux et avis"
- L'ordre du jour enfin : au lieu d'être établi comme souvent par l'encadrement, "il s'élabore dans le groupe lui même sur une liste de sujets proposés par ses membres".

Finalement la situation se débloqua en septembre, la direction ayant accepté une proposition de compromis de la CFDT sur la rédaction de la question de l'encadrement. La formulation devenait : "L'organisation incombe à l'encadrement. L'encadrement

assume une responsabilité d'ordre général à l'égard de l'animation". La pratique de l'expression reste codifiée comme précédemment acquise.

Ainsi se concluait un accord qui témoigne des intentions réelles des partenaires sociaux de "permettre à chaque travailleur d'être un acteur à part entière dans son entreprise et le rendre ainsi capable de faire face aux mutations et aux défis de notre temps au lieu de les subir", comme il est souligné dans l'accord lui-même. Il s'agit, en effet, d'une voie importante de développement social de l'entreprise. Nous verrons dans la deuxième partie la pratique de ce droit d'expression et ses difficultés. Nous suivrons en détail la vie et le bilan d'un de ces groupes à la CGR pendant plus de trois ans jusqu'en 1987, les changements réalisés sur le plan culturel et des rapports sociaux, les résultats obtenus. Nous tenterons d'en dégager un bilan et des leçons quant aux possibilités de développement de l'entreprise, de transformation du rapport hiérarchique et rapport salarial.

Poursuivons maintenant l'étude de la négociation de la modernisation à la CGR en regardant l'accord qui conclut la première phase de cette mutation.

2.3. L'accord sur le statut et la protection sociale

L'étude de cette négociation présente plusieurs intérêts. D'une part du point de vue de la négociation elle-même, du contenu et de la nature de cet accord complexe. D'autre part du point de vue de la compréhension des attitudes syndicales dans des domaines où interviennent des questions idéologiques liées à l'histoire syndicale (problème des mutuelles), ainsi que sur la question de la défense des acquis. Enfin du point de vue de la protection sociale des salariés et des problèmes de la Sécurité Sociale. Nous traiterons ici des deux premiers aspects. Le second nous servira de transition pour aborder le point trois suivant sur le syndicalisme à la CGR.

Plusieurs problèmes se présentaient simultanément et furent négociés ensemble. La création fin 1983 de la Thomson CGR, regroupant CGR.SA, CGR Industrie qui avaient le statut de l'ancienne Compagnie Générale de Radiologie et le département EDIN de Thomson CSF, obligeait la direction à négocier le changement de statut des salariés de ce département, aussi bien pour ce qui concernait les retraites que les régimes de prévoyance. Le besoin de réunir en un même statut tous les salariés de Thomson CGR se posait donc. Or le personnel de la CGR était lui-même divisé en plusieurs statuts. Les Ingénieurs et Cadres ainsi que le personnel jusqu'au niveau de IV2 (premier niveau de technicien) cotisaient pour la "maladie, chirurgie et maternité" au régime de prévoyance GPH, la part patronale étant de plus de 80 %. Cette cotisation, obligatoire pour le personnel au dessus de IV2, était très faible pour des prestations reconnues par tous

comme excellentes. Les autres salariés du niveau I1 à IV1, qui étaient ceux qui touchaient les plus faibles salaires, devaient pour assurer leur protection sociale cotiser auprès de diverses mutuelles sans aucune participation patronale. Cette cotisation représentait en moyenne environ 4 % de leur salaire pour une protection pourtant moindre de celle du GPH.

Simultanément la cotisation à l'IREPS de ce même personnel de I1 à IV1 pour la garantie en cas de décès ou d'incapacité de travail devait être augmentée. Or le GPH, en concurrence dans ce domaine avec l'IREPS, proposa de prendre à sa charge cette garantie pour une cotisation moindre. D'un autre côté la réintégration des salariés d'EDIN à CGR permettait, à la direction, au niveau des retraites, de faire des économies qu'elle acceptait de verser pour l'amélioration de la protection en cas de décès. Dans ce contexte la CFDT demanda d'unifier l'ensemble des régimes de prévoyance de la CGR, c'est-à-dire de faire que tous les salariés de I1 à l'Ingénieur et au cadre bénéficient du régime de prévoyance GPH pour la maladie et pour la garantie décès-incapacité de travail. Avec la CGT, elle mit le GPH du groupe UAP en concurrence avec diverses mutuelles, contraignant le GPH à s'aligner sur elles et à baisser substantiellement son taux de cotisation pour que les personnels de I1 à IV1 bénéficient de la même protection que les techniciens et cadres.

Ce faisant, la CFDT démontra alors que dans ces nouvelles conditions le coût global de cette unification des régimes de protection sociale ne représentait finalement pour la direction, appelée à participer à 75 % des cotisations maladie pour tous les salariés, que 0,49 % de la masse salariale totale pour une opération de justice sociale qui renforçait la cohésion sociale de l'entreprise. Tout bien compté l'argument était solide et la direction générale accepta la proposition de réaliser cette avancée et l'unification des régimes en deux temps. Dès le premier janvier 1985 les ouvriers, techniciens et administratifs jusqu'à IV2 bénéficient des mêmes garanties maladie, chirurgie et maternité que leurs collègues Cadres ou de qualification de IV2 à V3 et, pour la première fois aussi, ils voient l'employeur participer à leur cotisation (60 % en 1985, 75 % à partir du 1er janvier 1986); et en 1986 ils verront leur garantie en cas de décès ou d'incapacité de travail plus que doublée sans que la part de leur cotisation n'augmente.

La suppression de cette inégalité sociale, que réclamait la CFDT depuis plusieurs années, représentait une avancée sociale de premier ordre, que ne croyaient pas qu'il soit possible d'obtenir nombre de syndicalistes à la Thomson où les mêmes inégalités existent. Ceci montre bien le caractère exemplaire et avancé socialement qu'a représenté la modernisation à la Thomson CGR. Et pourtant ! Et pourtant cet accord faillit bien ne pas être signé, face à une conjonction de pressions et d'arguments "idéologiques" et corporatistes, tant du côté de la CGT que dans les rangs CFDT. Les arguments avancés étaient de deux ordres :

- les premiers arguments d'ordre idéologique consistaient à refuser de signer au motif que le GPH n'était pas une mutuelle. Le GPH, filiale de l'UAP, grande compagnie d'assurances nationalisée, n'était certes pas une mutuelle que la CFDT aurait pu préférer de par sa philosophie. Mais la réalité était que la direction acceptait cet accord avec le GPH, qui offrait déjà ses prestations depuis de longues années à la satisfaction des 1500 salariés de CGR qui en bénéficiaient, et non pour une mutuelle. Fallait-il refuser un accord qui permettait à près de 1000 salariés de bénéficier comme les autres de prestations très supérieures à ce qu'ils avaient pour une cotisation six fois moins chère ? (La cotisation maladie représentait 0,59 % du salaire au lieu d'une cotisation de mutuelle à payer seul de 4 % du salaire en moyenne). "S'agissait-il de défendre une idéologie ou au contraire l'intérêt du personnel ?" écrivait la CFDT dans son tract du 10 octobre 1984.

- L'autre argument défendu au sein de la CFDT était, lui, plutôt d'ordre corporatiste.

La négociation était globale, en effet, et regroupait l'ensemble des problèmes de statut. En même temps que se menaient les négociations sur les retraites et les régimes de prévoyance, se déroulaient la discussion sur le statut du personnel où avaient été acquises par les syndicats diverses mesures sociales plus avancées de Thomson CSF en matière de congés divers et exceptionnels, mais où la direction de CGR avait refusé d'intégrer un jour de congé de fractionnement supplémentaire acquis pour les salariés de Thomson CSF mais dont ne bénéficiaient pas ceux de CGR. Fallait-il refuser l'accord global, d'une toute autre signification, au motif qu'une centaine de salariés provenant de EDIN ne bénéficieraient pas d'un jour de fractionnement supplémentaire au cas où ils voudraient fractionner leurs congés d'une manière bien particulière ?

Si nous citons ici cette anecdote qui faillit entraîner la non signature de l'accord global par la CFDT, initiatrice de cet accord exemplaire, c'est pour illustrer le type d'esprit corporatiste qui peut parfois se manifester, y compris à la CFDT, au nom de la "défense des acquis" et bloquer toute avancée sociale, au lieu de négocier de nouveaux acquis remplaçant les anciens. La négociation de nouveaux avantages en échange d'anciens avantages "acquis" représente, il faut le dire, une bonne façon de faire évoluer certaines situations figées et dépassées. Nous voulions par ce cas en donner un exemple. Il faut remarquer que c'est certainement un type de négociation difficile, qui nécessite pour réussir de reconnaître d'avance cette réalité pour compenser justement les préjudices causés par l'annulation de l'acquis.

Ces exemples de contradictions syndicales nous servent de transition pour étudier maintenant les syndicats à la CGR, donner un aperçu de leur rapport, de leur fonctionnement ...et expliquer de l'intérieur les positions qu'ils ont prises respectivement.

3. Le syndicalisme à la CGR et la modernisation négociée

Cette partie sur la négociation de la modernisation à la CGR ne serait pas complète s'il manquait une réflexion sur les raisons qui ont rendu possible ce type de rapports nouveaux. Nous en avons déjà indiquées quelques unes, tout d'abord les conditions très particulières de la CGR en 1981 qui créaient un rapport de force favorable à un déroulement démocratique de l'expérience et le choix d'une stratégie sociale y correspondant. L'homogénéité et la taille (moyenne) de la CGR a certainement aussi joué un rôle rendant possible des solutions qu'un groupe de beaucoup plus grande taille et composé d'unités dont les situations sont très variées comme le Groupe Thomson, par exemple, peut plus difficilement maîtriser centralement. Mais le côté syndical a aussi joué un rôle important dans la réussite de cette entreprise.

Quelles peuvent être les raisons propres au syndicalisme à la CGR qui ont favorisé un dénouement de la sorte à la CGR ? Comment expliquer les positions des acteurs, et en particulier celles à contre-courant de la CFDT ? Y a-t-il des raisons sociologiques à ces positionnements syndicaux différents à la CGR ? Quelle est la place des raisons politiques, idéologiques dans le développement des stratégies opposées de ces deux organisations ? Quel a été le rôle de la section syndicale FO, qui n'est apparue activement qu'à partir de 1984 ? Pour répondre à ces questions nous allons d'abord tracer un rapide portrait sociologique du syndicalisme à la CGR.

3.1. Portrait sociologique du syndicalisme à la CGR.

Le plus ancien des syndicats à la CGR est la CGT. Nous trouvons des traces de son existence dans l'entreprise dans la période de l'après-guerre. Elle est présente dès l'origine de l'usine d'Issy-les-Moulineaux en 1950, et s'implante à Stains dès l'apparition de la société. Elle est surtout représentée chez les ouvriers de ces deux usines, ainsi que parmi les techniciens et les contrôleurs. Elle est absente de l'établissement Siège et région regroupant l'ensemble du personnel administratif et commercial du siège et les techniciens de maintenance du réseau. Elle est également très peu représentée chez les techniciens et ingénieurs de ce qui donnera en 1980 le Département Etude et Développement Imagerie Nouvelle (EDIN), rattaché dans un premier temps à Thomson CSF.

La CFDT apparaît au début des années 1970 dans un secteur bio-médical de la société qui disparaîtra ultérieurement et se recomposera très majoritairement dans le Département EDIN. Sa caractéristique principale, dès le début, est d'être présente dans

chacun des trois collèges de salariés, avec une dominante chez les techniciens. Cette caractéristique, qui constitue la force de la CFDT à la CGR, va se retrouver progressivement à Stains, où après son apparition dans le collège ouvrier en 1980, la CFDT sera la seule organisation représentée dans les trois collèges, ouvrier et employé, technicien et agent de maîtrise, ingénieur et cadre. De même pour l'établissement Siège et région où la CFDT apparue en 1982 sera très majoritaire, présente dans les trois collèges, avec 4/5 ème des élus du collège technicien.

FO, présente d'abord à Issy-les-Moulineaux puis à Stains, est principalement implantée à l'origine parmi les agents de maîtrise, ce qui se reflète dans le type syndicalisme qu'elle met en oeuvre dans cette période. Elle retrouvera un nouveau dynamisme à partir de 1984 avec l'apparition de nouveaux responsables, ce qui aura comme résultat de développer de nouveaux jeux d'alliances complexes entre les syndicats, et notamment entre la CGT et FO face à une CFDT majoritaire. L'apparition de FO dans le troisième collège va réduire alors la place de la CGC.

Nous présentons en annexe, sous forme de tableaux et de graphes, les principaux résultats électoraux et leur évolution au cours de ces années de mutation. Nous allons reprendre ici ces tableaux et en faire quelques commentaires.

RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DES CE DE THOMSON CGR EN 1984

Tous Collèges - 1er Collège - 2è Collège - 3è Collège
confondus

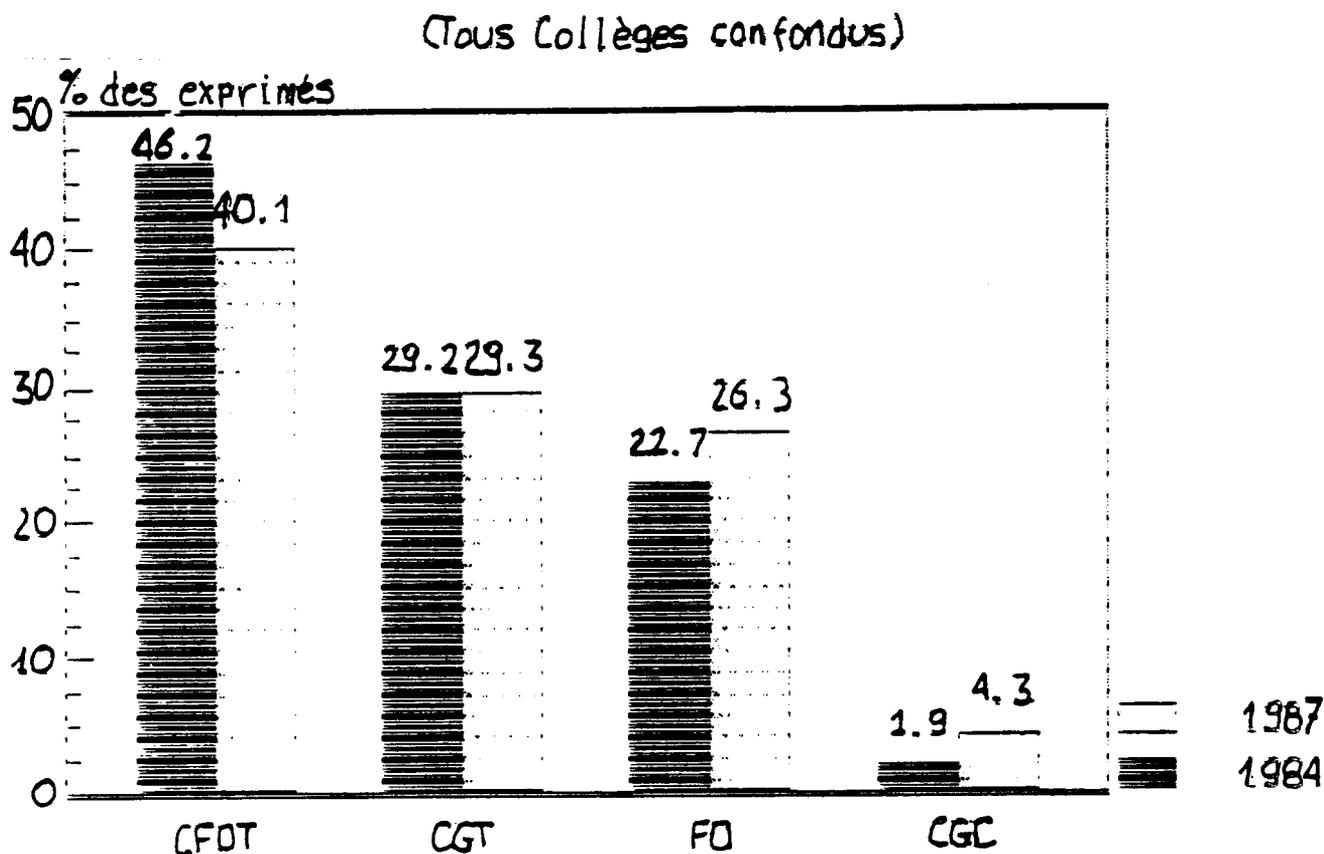
CFDT :	46.2 %	39.5 %	52.8 %	38.4 %
CGT :	29.2 %	54.6 %	24.3 %	-
FO :	22.7 %	5.9 %	19.1 %	61.6 %
CGC :	1.9 %	-	3.8 %	-

RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DES CE DE THOMSON CGR EN 1987

Tous Collèges - 1er Collège - 2è Collège - 3è Collège
confondus

CFDT :	40.1 %	28.7 %	44.4 %	45.6 %
CGT :	29.3 %	48.3 %	28.6 %	-
FO :	26.3 %	22.9 %	19.2 %	54.4 %
CGC :	4.3 %	-	7.8 %	-

GRAPHIQUE DES RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DE CE EN 1984 ET 1987



Nous constatons en 1987 une confirmation des grandes lignes des résultats des élections de 1984 :

La nette première place de la CFDT, suivie d'assez loin par la CGT et FO, est confirmée, malgré une certaine tendance à un resserrement des écarts en 1987. FO a presque rattrapé la CGT en 1987.

Les graphiques suivants représentant les résultats de chacun des syndicats par collèges traduit bien les indications déjà évoquées plus haut :

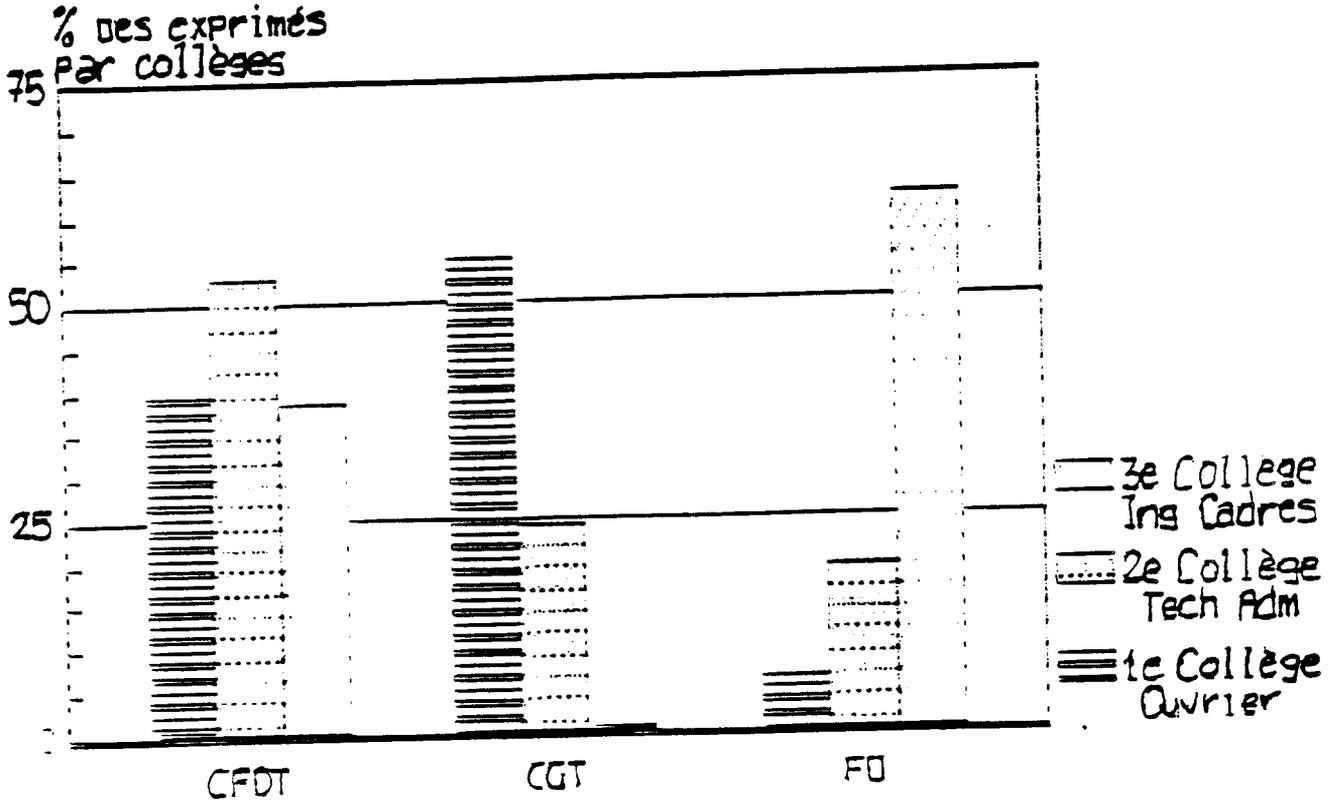
- La prépondérance importante de la CGT au premier collège (ouvrier et employé jusqu'au niveau III-2) constitue sa principale force, ses résultats au deuxième collège

étant plus de moitié moindre de ceux du 1er et elle n'est pas représentée au collège ingénieurs et cadres.

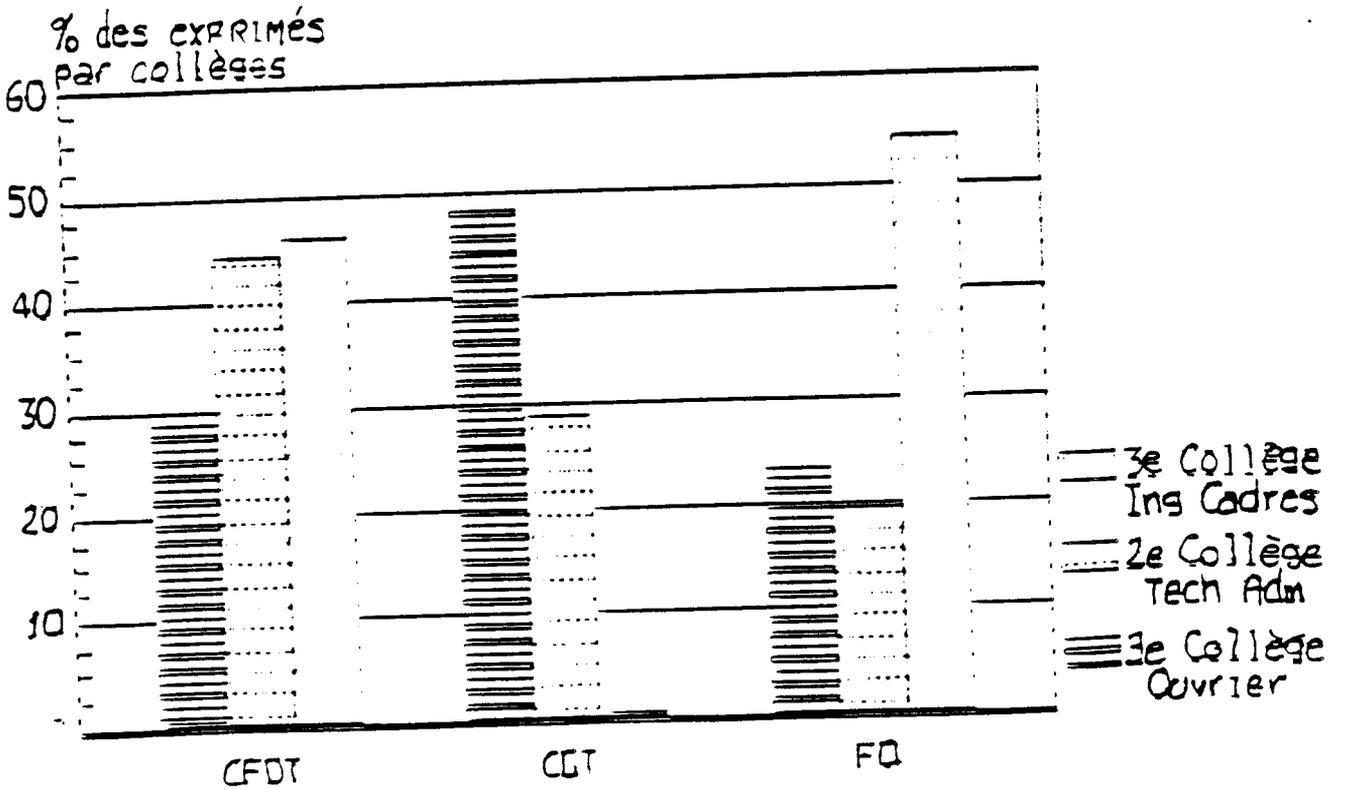
- La CFDT est très forte au deuxième collège (Techniciens et administratifs au delà du niveau III-2) et a des résultats homogènes dans les autres collèges, ce qui fait sa force et sa capacité de représenter l'ensemble du personnel.
- FO occupe la première place chez les cadres en absence de la CGC, et étend en 1987 son influence, très faible en 1984, dans les autres collèges.

PORTRAIT SOCIOLOGIQUE DES SYNDICATS A THOMSON CGR

THOMSON CGR (élections aux CE de 1984)



THOMSON CGR élections aux CE de 1987)



A propos des différentes positions syndicales

On peut interpréter la position d'opposition totale de la CGT au plan de modernisation de la nouvelle direction comme une réaction, "mécanique" en quelque sorte, de défense des intérêts des ouvriers et employés directement menacés par les suppressions d'emplois qui les visaient en premier lieu, et chez qui elle était la plus implantée des syndicats. La CFDT, également présente dans ces couches de salariés, n'a pourtant pas eu la même attitude. Une analyse plus fine montre cependant que la CFDT se situait plutôt dans des couches ouvrières nouvelles, les monteurs mécaniciens qui allaient au contraire se développer dans la crise, ou parmi les techniciens de maintenance ou autres couches peu menacées par la crise, et donc plus sensibles en premier à l'amélioration globale de la situation de l'entreprise. Ce qui pourrait expliquer sa plus grande facilité à se dégager de la menace immédiate et sa capacité à anticiper le redressement et proposer une stratégie de maîtrise sociale de la mutation.

Faudrait-il en tirer une explication plus générale sur la différence de positionnement des deux centrales CFDT et CGT dans la modernisation ? C'est une hypothèse qu'il faudrait vérifier là aussi par une analyse fine de l'implantation sociologique de ces deux organisations, les données générales situant bien la CGT dans les secteurs ouvriers des industries traditionnelles les plus touchées, et la CFDT ayant une présence plus diversifiée et dans des secteurs plus "modernes". Ces explications sociologiques seraient-elles la base des autres explications d'ordre théorique, politique et stratégique que nous avons analysées au chapitre II en étudiant les logiques syndicales des deux centrales CFDT et CGT, elles mêmes reliées à l'histoire même du syndicalisme en France et à ces origines ? Ou au contraire ces conceptions sont-elles la cause principale des différences profondes constatées dans les stratégies syndicales ? Ces deux approches ont assurément un lien dialectique d'où doit être recherchée une explication globale.

3.2. Un syndicalisme moderne

L'expérience étudiée ici fait, en effet, apparaître un nouveau visage du syndicalisme dans la modernisation; un syndicalisme intervenant dans tous les secteurs de la vie de l'entreprise, sur le plan stratégique et dans la gestion; capable, sur la base d'un débat sur les orientations et d'une convergence sur la stratégie de modernisation, de favoriser la réussite de la modernisation et de promouvoir les intérêts des salariés par la négociation; un syndicalisme alliant revendications et propositions, partenaire actif du développement social de l'entreprise, dont la place d'acteur économique devrait être reconnu.

Ce syndicalisme moderne s'apparente-t-il à un syndicalisme d'entreprise, ou reste-t-il un syndicalisme de branche ? Le cas considéré ici montre l'importance de l'entreprise comme une source de l'identité du syndicalisme dans la modernisation, mais tout autant il souligne le rôle joué par les autres institutions que sont les inters, les syndicats ou les fédérations comme mode d'organisation indispensable pour peser dans les décisions là où elles sont prises, au niveau du groupe, localement ou dans la vie nationale.

S'il y a effectivement un "glissement vers le syndicalisme d'entreprise", comme le note Jean François Amadiou, il faut noter cependant que ce syndicalisme ne s'y réduit pas, ne s'y enferme pas. De nombreux indices montrent ce glissement. La constitution d'inter CFDT ou de coordination CGT des sections syndicales de la CGR et la participation de ces inter ou coordination de branche aux inter ou coordination au niveau de la Thomson, en est un exemple. Le développement de la négociation d'entreprise, "une des tendances les plus importantes des vingt dernières années au point que les observateurs extérieurs ont pu y voir l'annonce d'un rapprochement entre les systèmes européens et ceux d'Amérique du Nord" note Jean-Daniel Reynaud [J.D Reynaud, 1979], le manifeste également. Ainsi que le renforcement des institutions représentatives des travailleurs au niveau de l'entreprise ou du groupe (CE, CCE, Comité de Groupe, Conseil d'Administration),

Mais ce syndicalisme déborde le cadre de l'entreprise pour pénétrer dans l'espace "sociétal", dans l'espace social au sens plein du terme. Ainsi l'intervention syndicale à la CGR sur le type de matériel le plus approprié à telle ou telle politique de santé, ainsi l'importance accrue des préoccupations syndicales concernant le contenu et l'utilité sociale du produit, son rôle dans la société. Ce syndicalisme apparaît en effet comme un participant actif du changement en cours de la conception de l'entreprise devenue "sociale en son coeur"; entreprise "'fabriquant' aussi de l'emploi, de la créativité, de la culture, des solidarités et des modes de vie", note Renaud Sainsaulieu, qui dégage son nouveau rôle d'"institution de la société" contribuant "comme l'école, l'armée, les Eglises, la justice, etc., à façonner les modes de vie, les groupes sociaux, les différences culturelles et les régulations sociales dominantes ou innovatrices" et souligne "la responsabilité (des) effets économiques et sociaux" de cette "institution sociale cruciale de notre société" [Sainsaulieu, 1987 : 342]. Nous approfondirons l'analyse de cette conception et de ce changement dans le chapitre introductif de la deuxième partie.

Dans son article "Vers un syndicalisme d'entreprise : d'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme" (Sociologie du Travail N° 3-86), Jean François Amadiou pose la problématique associant la définition de l'entreprise à celle du syndicalisme.

Partant de trois figures de l'entreprise - comme communauté sociale, comme espace d'une intervention dans la gestion et comme lieu de marchandage de la force de travail - il montre l'étroitesse du chemin du syndicalisme d'entreprise "entre le risque d'un repli corporatiste et le spectre d'une intégration aux finalités économiques de la firme". Cette problématique nous semble intéressante, mais ce qui change ce n'est pas seulement la place de l'entreprise dans le système de relations professionnelles, c'est son contenu social. Et par là, en lien dialectique avec ce développement social, c'est aussi le syndicalisme qui se transforme. Qui ne se transforme pas seulement d'un syndicalisme de branche en syndicalisme d'entreprise, de formes à rechercher, mais, nous semble-t-il, en un **autre type de syndicalisme, moderne**, pouvant d'ailleurs prendre telle ou telle forme de syndicalisme d'entreprise.

La conception nouvelle de l'entreprise qu'analyse R. Sainsaulieu, ouvre une autre perspective pour mieux comprendre l'avenir du syndicalisme. L'entreprise, "devenue effectivement économique et sociale", "se trouvant engagée dans une interdépendance institutionnelle de portée plus large". Elle ne se réduit plus à une simple "entité économique", qui "donne lieu à la revendication gestionnaire et fournit l'assise d'un syndicalisme d'entreprise" (Amadiou). L'entreprise en voie de développement laisse entrevoir un chemin plus large pour ce **syndicalisme moderne**, qui ne lui fait pas craindre le risque d'un repli corporatif, ni l'intégration aux finalités économiques de la firme. Cette voie nous semble être celle où le syndicalisme devient acteur au sens plein du terme, acteur reconnu, dans le développement social de l'entreprise et du pays. Syndicalisme moderne et modernisation nous semble être, en effet, bien lié par ce développement social nécessaire à l'aube du XXI ème siècle.

B. VERS UNE MAITRISE NÉGOCIÉE DE LA MODERNISATION ?

Nous venons de voir comment s'est réalisée la modernisation à la CGR. Cette entreprise a bénéficié dans son redressement de conditions particulières, tant internes qu'externes, qui donne à ce cas un caractère typique, illustratif d'un courant. La voie du dialogue contractuel et de la négociation, qui a réussie, est en effet caractéristique d'un type de **modernisation démocratique** qui offre une méthode, une orientation et des perspectives réelles pour la modernisation dans le pays.

Pourtant, s'il existe un courant en faveur de ce type de gestion démocratique faisant appel à une concertation réelle, voire à la négociation sur les différents problèmes de la transformation du travail et de l'entreprise, nombreuses sont encore les entreprises pour lesquelles la direction ou le patron est "l'entreprise elle-même". Nombreuses sont les entreprises, où les salariés et leurs représentants sont consultés, quand c'est le cas, une fois les décisions prises, où les syndicats représentatifs sont reconnus formellement mais ignorés et niés comme réels représentants des salariés, composante à part entière de l'entreprise. Ces conceptions conduisent à d'autres formes de modernisation pour le pays dont le rapport Dalle étudié plus haut constitue une orientation, libérale.

Préciser les atouts et les chances, parmi d'autres évolutions possibles, de la modernisation démocratique pour permettre un redressement national ainsi que ses conditions de réalisation, les obstacles ou freins à son développement; s'interroger sur le contenu du "nouveau contrat social" susceptible de conjuguer promotion du social et efficacité économique et d'assurer la réussite de la modernisation, ainsi que sur les conditions et les chemins permettant d'y parvenir; regarder les caractéristiques d'un nouveau "compromis salarial" ou "pacte social" à la base de la mise en oeuvre d'une nouvelle régulation et d'un nouveau développement mettant fin au chômage. Vaste sujet, dont l'étude exhaustive dépasse le cadre de cette recherche, et qui sera au centre d'un travail ultérieur. Mais des interrogations se posent à la fin de cette première partie consacrée au thème de la négociation de la modernisation.

Peut-on aller vers une maîtrise négociée de la modernisation du pays ? Vers un nouveau compromis salarial ? Quelles sont ses chances ? Ses conditions ? Par quel chemin ? Quel en serait le contenu ? Quel syndicalisme, quelle intervention syndicale pour cela ? Quelles autres voies sont possibles ? Quelles en seraient les conséquences économiques et sociales ? Sans vouloir répondre ici à toutes ces questions, nous chercherons dans ce chapitre, à partir des éléments de connaissance déjà dégagés dans cette recherche, à avancer des hypothèses, des pistes de réflexion et des propositions pour approfondir la recherche ultérieurement.

Deux études nous servirons de référence ici. D'une part les développements réalisés par Robert Boyer sur la recherche d'un nouveau rapport salarial dans "La flexibilité du travail en Europe" où il analyse cinq scénarios d'évolutions possibles du rapport salarial et de la régulation globale. D'autre part le rapport du Commissariat Général au Plan sur "L'évolution de la négociation collective" qui, s'interrogeant sur l'avenir possible du système de négociation collective en France actuellement soumis à des transformations importantes aux enjeux fortement marqués, propose trois scénarios d'évolution économique et étudie leurs incidences sur la transformation du système de négociation collective, et sur les répercussions économiques et sociales de ces évolutions.

1. Quelle alternative ?

Les scénarios alternatifs proposés

Aux deux extrêmes sont envisagés à titre d'hypothèses, soit un retour au fordisme des années soixante (scénario A chez Boyer), teinté de protectionnisme pour le protéger des instabilités internationales (dans la variante A'), soit le retour au rapport concurrentiel pur où la totalité des transformations pour faire face aux incertitudes et fluctuations porte sur le rapport salarial. (Scénario Z de flexibilité concurrentielle absolue, ou relative dans le scénario Z' chez Boyer. Scénario 2 du Plan, où l'amélioration de la compétitivité se ferait essentiellement, à structure de production inchangée, par la réduction maximum du coût salarial et la flexibilité de l'emploi, et s'accompagnerait d'un désengagement de l'Etat du champ de la réglementation du travail).

A ces scénarios extrêmes s'opposent les scénarios en cours dans certains pays, ou ceux intermédiaires que l'on pourrait désigner comme "au fil-de-l'eau" ou Libéraux.

Parmi les premiers, se trouvent les scénarios de "spécialisation flexible" R (Réels ?) décrits par R. Boyer, qui ne reposent pas principalement, sinon transitoirement, sur la flexibilité de l'emploi, des salaires ou la réduction de la couverture sociale, mais sur un changement de la gestion des firmes et du sentier technologique. Scénario R, typique de la "décentralisation productive" à l'italienne, et R', caractéristique de la gestion des grands groupes japonais). Parmi les autres, Libéraux, se situent, avec des degrés et des formes diverses de flexibilité ou de fonctionnement concurrentiel du marché du travail, les scénarios L et L' chez R. Boyer, allant vers un rapport salarial à plusieurs vitesses, ou le Scénario 1 du rapport du Plan où domine la continuité des mesures de modération salariale, d'investissements de rationalisation conduisant à de

nouvelles suppressions d'emploi, avec la variante d'un partage plus favorable aux salariés des gains de productivité. Tous prévoient une accentuation importante de la division et des inégalités au sein du salariat.

A coté de ces évolutions évoquées ici est présenté dans les deux documents cités un autre type de scénario qui correspond au type de la modernisation démocratique analysé plus haut. Il s'agit du scénario N (Négocié ?) de Robert Boyer et du scénario 3 dans le rapport du Plan.

Il se rapproche du scénario R évoqué plus haut, en considérant que l'inadaptation du tissu industriel français aux nouvelles conditions de l'environnement international tiendrait moins aux "rigidités" des conventions collectives et des réglementations sociales, qu'à l'inadéquation du système productif lui-même (outils de production et modes d'organisation du travail) et à l'insuffisante mobilisation des compétences et des savoirs-faire des salariés. Il s'en distingue par la volonté d'une non-aggravation des inégalités et de la marginalisation sociale, (cause d'une grande menace sur la stabilité et la démocratie), et l'objectif de solidarité vis-à-vis des sans-emploi, et par l'accent mis sur la recherche négociée des contreparties à l'acceptation par les salariés des changements qu'entraînent la modernisation.

L'enjeu serait pour un nombre croissant d'entreprises et de secteurs industriels de réorienter leurs activités vers des spécialisations à forte valeur ajoutée, nécessitant de transformer la structure de leur appareil de production, d'investir fortement en équipement, recherche-développement et formation, ainsi que par le développement de la polyvalence, de la qualification et de l'élargissement des responsabilités des travailleurs. Ce qui n'exclut pas qu'un certain nombre d'entreprises, voire de secteurs, développeront une stratégie, fondée sur un fonctionnement plus concurrentiel du marché du travail. Dans ces conditions, un accord sur le principe d'un partage des gains de productivité, équivalent de celui qui avait fait le succès du fordisme, peut être recherché par la négociation, la concertation et les interventions publiques.

Deux grandes orientations

De cette multitude de types ou de variantes, qui montre que les choses ne sont pas fixées et dépendent de très nombreux facteurs parmi lesquelles les caractéristiques nationales des rapports salariaux et les choix politiques et sociaux ont une grande importance, se dégagent DEUX GRANDES ORIENTATIONS. Une tendance, largement dominante actuellement, orientée vers une division accrue du salariat, le développement de rapports concurrentiels en son sein et dont la thérapeutique sur l'économie laisse se développer de profondes cicatrices qu'il sera difficile d'ignorer à moyen et long terme.

L'autre tendance, dominée mais réelle et qui semble adaptée aux types d'activités à forte valeur ajoutée en voie de développement, repose sur la vertu d'une coopération la plus large et à tous les niveaux de l'entreprise, de la nation, comme à l'échelle internationale. Elle repose sur la recherche de nouveaux compromis sociaux au niveau de l'entreprise par la mise en oeuvre de "contrat salarial" négocié ou d'une maîtrise sociale de la modernisation, portant sur les différents aspects de la mutation et du contrat de travail (Réduction et aménagement du temps de travail, formation, salaire). Au niveau du pays, ce nouveau "compromis salarial" ou "pacte social" pourrait jouer la même fonction que le compromis fordien d'après-guerre dans le développement des trente glorieuses. Ce scénario porterait donc des effets positifs à moyen et long terme, si tant est que la recherche de coopération à tous les niveaux, nécessaire à son existence, réussisse à se concrétiser.

2. Les chances d'un compromis salarial positif

Il apparaît ainsi souhaitable pour les acteurs sociaux de rechercher un type de compromis susceptible de créer les bases d'un redémarrage de l'économie et de la chute du chômage, de construire sur une base positive les termes d'une coopération leur permettant de s'engager dans la voie d'une modernisation démocratique. Mais les conditions existent-elles pour cela ? N'y aurait-il pas risque de s'engager dans une impasse comme lors des négociations de 1984 sur la flexibilité ? Y a-t-il intérêt, aujourd'hui, des différentes parties à aboutir à un compromis de ce type ?

Nombreuses sont les conditions, selon nous, qui ont changé depuis 1984 et qui autorisent à penser que les conditions de réalisation d'un tel "pacte social" mûrissent et pourraient aboutir dans un laps de temps pas si éloigné que cela. En effet, les conditions économiques, politiques et sociales sont aujourd'hui différentes.

De nouvelles conditions économiques et sociales

La situation des entreprises s'est améliorée. Elles ne sont plus dans les conditions d'une recherche d'amélioration de leur compétitivité, à tout prix et par tous les moyens, c'est-à-dire d'abord par le bas. Les conditions du passage, de leur part, d'une stratégie défensive à une stratégie offensive se sont élargies. Par stratégie défensive, il faut entendre, améliorer sa compétitivité par une stratégie basée essentiellement sur la diminution du coût salarial, les flexibilités externes, la précarité de l'emploi. Une stratégie offensive est une stratégie (fondée préférentiellement sur des produits à haute valeur ajoutée) favorisant les transformations de l'appareil productif et développant l'adaptation, les flexibilités internes et l'amélioration des qualifications.

D'une part l'amélioration des marges des entreprises leurs donne de meilleures possibilités de réaliser cette transition, et d'autre part, elles sont poussées par la nécessité de le faire, de s'ouvrir devant la perspective de l'ouverture du grand marché européen qui offre des possibilités de conquêtes et d'expansion à celles qui choisiront une stratégie offensive.

Les conditions de l'ouverture de négociations entre partenaires sont aussi différentes de celles de 1984. Le rapport de force paraît aujourd'hui plus équilibré. A l'époque la pression patronale en faveur d'une stratégie défensive, confortée par une opinion publique largement désorientée par le changement de cap en 1983 de la gauche au pouvoir et la remontée du chômage, s'exerçait au maximum sur des syndicats au plus fort de leur perte de vitesse.

Aujourd'hui, deux nouveaux éléments se conjuguent du côté des salariés. D'une part les travailleurs ont acquis au cours des années 80 une expérience et une perception plus réaliste des problèmes économiques et de la lutte pour l'emploi qui nécessite d'autres voies de traitement, économiques et sociales, plus offensives, plus novatrices. D'autre part, s'est développé le sentiment chez les salariés, maintenant que les entreprises retrouvent des profits, qu'il faut aussi partager les gains de productivité, recueillir les fruits des efforts réalisés dans la lutte contre l'inflation. Ces deux points de vue ne sont pas contradictoires. Ils peuvent même être une chance, si l'on saisit l'occasion, de négocier les conditions d'un partage des gains de productivité, tenant compte des différents aspects de la situation économique et sociale, et de favoriser une certaine relance concertée.

L'essor des luttes en faveur des salaires, la combativité croissante des travailleurs, qui peut marquer le développement d'un mouvement social, peut être le moyen d'imposer l'ouverture d'une nouvelle période de négociation et de favoriser la mise en oeuvre de nouvelles règles du jeu, d'un nouveau compromis salarial. A cet égard, les changements d'orientation politique survenus en 1988 ouvrent de toutes nouvelles conditions.

Les conditions politiques favorables à la négociation

Les valeurs d'unité, de solidarité et de progrès, l'impératif de modernisation, de développement de l'unité européenne et de la coopération à tous les niveaux ont été soutenus par le peuple français lors de l'élection du président de la République. Ces conceptions dessinent les contours d'un projet ambitieux et solidaire, s'appuyant sur l'initiative du plus grand nombre. Elles correspondent aux principes d'une modernisation démocratique.

"Pour un nouveau pacte social", telle avait été l'intitulé du discours prononcé lors du colloque de "Liaisons Sociales" du 20 octobre 1987 par Michel Rocard, aujourd'hui premier ministre. Fondé sur cinq principes : la solidarité, la performance, la responsabilité, l'autonomie et le contrat - il s'agissait de mettre en oeuvre, en proposant une éthique et une méthode aux citoyens et aux partenaires sociaux, et en fixant des priorités concrètes répondant aux aspirations de la vie quotidienne des français, une politique sociale ambitieuse, mobilisatrice, et efficace, mariant promotion du social et efficacité économique, responsabilité individuelle et solidarité collective.

Faisant du dialogue contractuel, "le vecteur essentiel de la modernisation de la société civile", le ministre du travail, Jean-Pierre Soisson, s'inscrit, lui aussi, dans cette perspective, en souhaitant que les organisations d'employeurs et de salariés "définissent ensemble les voies et les moyens d'un partage équilibré des gains de productivité, qui garantisse la cohésion sociale nécessaire à tout progrès économique" (Le monde du 14-08-1988). Rappelant, lors de la réunion annuelle de la Commission Nationale de la Négociation Collective, que "la négociation doit être un lieu d'échanges réciproques", s'c de "dérapages" en matière d'individualisations excessives des salaires, d'absences de contreparties patronales à propos de l'aménagement du temps de travail, et dénonçant les tendances à transformer les espaces de négociation en espaces de dérégulation, il préconise une relance de la négociation de branche et interprofessionnelle.

Ainsi alors qu'une nouvelle recombinaison du rapport des forces à l'échelle du pays s'est effectuée, plus propice à l'émergence de compromis institutionnels et d'un consensus national sur les orientations de la modernisation, les conditions semblent pouvoir se créer d'une nouvelle phase des relations professionnelles.

3. Une phase nouvelle des relations professionnelles

Robert Boyer note, dans l'ouvrage "La flexibilité du travail en Europe", quatre phases dans les relations professionnelles depuis les années soixante. La période du "compromis fordien" au cours des "trente glorieuses", où en échange de l'acceptation de la modernisation les salariés bénéficiaient d'un partage des gains de productivité sous forme, presque exclusive, d'augmentations de salaire. Dans les années 70 avec la phase de déstabilisation de la régulation fordiste suite à l'épuisement des gains de productivité, c'est le maintien en apparence du même mécanisme gain de productivité /salaire nominal, et en réalité la fuite en avant devant la crise, la croissance de l'inflation en même temps que la dégradation de l'emploi.

La troisième période est marquée par le renversement brutal du rapport de force en faveur des directions et l'initiative renforcée du patronat pour imposer ces conditions. C'est le "choc monétariste" du président Reagan ou de madame Thatcher. L'enjeu des négociations ne serait plus de troquer des concessions contre des avantages, mais d'aboutir à la forme la moins mauvaises de réduction des droits antérieurs satisfaisant à un objectif économique fixé en dehors de tout compromis et de faire accepter ce résultat par les salariés. Mais cette voie n'est pas généralisable partout, et elle ne donne pas nécessairement les résultats escomptés. En France est recherché, après une tentative de politique des revenus autoritaire (plans de stabilisation économique), une voie moyenne entre la défense de la logique fordienne et la recherche de conventions favorables à l'emploi. Ce sont les négociations sur la flexibilité de 1984 en France, marquées par la domination d'une stratégie patronale défensive. Elles marquent le début de la quatrième phase des relations professionnelles : l'amorce d'une négociation d'un nouvel ensemble de règles du jeu. [Boyer, 1986 : 270]

Par quelles voies réussir cette nouvelle phase ?

Aujourd'hui, la recherche d'un nouveau compromis salarial apparaît sous un jour nouveau. Robert Boyer évoque trois conditions nécessaires pour sa réalisation :

1. Un accord nouveau sur l'objectif de redressement de l'efficacité productive, à travers la coopération des salariés et des gestionnaires.
2. La négociation de contreparties (emploi, formation, durée du travail, salaire, ...) en échange de ces efforts.
3. La reconnaissance qu'il existe plusieurs formes d'organisation et méthodes de gestion possibles pour réaliser un même objectif de compétitivité. Leur choix peut donc faire l'objet d'informations, de discussions et de négociations avec les salariés.

Le problème est de savoir comment parvenir à un tel compromis ? quelle est la voie pour réussir ce changement des relations professionnelles ? Peut-elle s'imposer d'en haut ? Viendra-t-elle au contraire par le bas ? N'y a-t-il pas des risques ?

Cette recherche d'un nouveau "pacte social" peut-elle être le résultat d'un accord central interprofessionnel qui définisse les principes et les contreparties d'une coopération entre salariés et gestionnaires pour le redressement, diffusant ensuite dans les branches et les entreprises ? L'expérience de l'accord manqué en 1984 sur l'adaptation des conditions d'emploi incite à être prudent quant à ce que cette forme d'accord général et global puisse être la bonne solution au problème, même si les accords interprofessionnels gardent toute leur importance. Certains syndicats récusent déjà cette

approche globale. De plus, un tel changement des relations professionnelles peut-il vraiment s'imposer d'en haut, sans que la forme possible de coopération entre partenaires ne soit issue de l'expérience et des conditions d'en bas ?

Aussi le changement des relations professionnelles ne doit-il pas, au contraire, venir d'en bas ? L'expérience de la CGR n'en apporte-t-elle pas la démonstration ? Ne voit-on pas d'ailleurs se développer une multitude d'expériences fort riches et intéressantes ? Mais pourtant n'y a-t-il pas de nombreux risques de dérégulation du système de négociation collective qui a façonné depuis longtemps les relations sociales de notre pays et de menaces sur la paix sociale, dans cette voie où l'entreprise deviendrait le "seul lieu vraiment pertinent de la régulation économique et sociale" ?

En effet, comme le remarque le rapport du Commissariat Général au Plan sur "L'évolution de la négociation collective", le système de négociation collective en France, est actuellement soumis à des transformations notables. Ces changements sont d'une part le développement important de la négociation d'entreprise et la moindre productivité des négociations de branches ou inter-professionnelles. D'autre part l'apparition d'accords dérogatoires à l'interdiction institué par le système hiérarchique français de négociation collective qui rend juridiquement impossible de remettre en cause des avantages accordés aux salariés par des textes conclus au niveau supérieur de négociation (entreprise, branche, interprofessionnel).

Et s'il est difficile de porter un jugement sûr quant au sens réel à long terme de ces évolutions - consolidation ou mutation du système de négociation collective ? et sur ses conséquences pour le développement économique et social, la conflictualité et la cohésion sociale - le rapport souligne les "défauts majeurs" d'une reconnaissance de l'"entreprise comme lieu privilégié de régulation économique et sociale". En effet ces plaidoyers en faveur de la flexibilité la plus large, opposé à toute norme conventionnelle interprofessionnelle considérée comme des contraintes, comportent plusieurs risques. Au niveau micro-économique, d'aboutir à des formes de flexibilités incompatibles entre elles et de former à terme de nouvelles rigidités. Au niveau macro-économique, d'accentuer de façon cumulative les facteurs dépressionnistes, en même temps que d'aggraver l'hétérogénéité et l'éclatement des statuts salariaux avec des conséquences lourdes de menaces sur la paix sociale.

Pourtant, l'entreprise, qui apparaît toujours plus, aujourd'hui, occupant une place centrale comme source de création de richesses économiques et de relations sociales, n'est-elle pas le lieu le plus adéquat pour une régulation décentralisée ? L'entreprise n'est-elle pas l'endroit le plus approprié pour que s'élabore la coopération de tous ses

membres pour assurer sa survie et son développement, pour que se construisent les contreparties des efforts de chacun, pour que se négocient les procédures d'adaptation des salariés au changement du travail et de l'entreprise...

Le plus approprié, certainement, mais pas celui où cela peut se réaliser le plus facilement sans l'appui extérieur des accords de branche, interprofessionnels ou de la loi qui sont des moyens de garantie et des éléments du rapport de force pour les salariés et la prise en compte de leurs intérêts dans la négociation. L'exemple de la CGR le montre bien, où la possibilité de négocier provenait aussi, indépendamment du caractère homogène de l'entreprise, du rapport des forces à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, favorable aux salariés.

Un nouvel équilibre des niveaux de la négociation collective

C'est pourquoi la nécessité de renforcer l'équilibre des différents niveaux de négociation apparaît importante pour la réalisation d'un nouveau compromis salarial, ce qui ne signifie pas affaiblissement du développement de la négociation d'entreprise, tout à fait nécessaire, mais relance et soutien aux négociations de branches et interprofessionnelles. A cet égard l'objectif pour 1988 du ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle "de mieux encadrer les négociations sur l'aménagement du temps de travail, de donner une meilleure impulsion à la négociation salariale, d'engager un processus de négociation sur les conséquences sociales des mutations technologiques et d'accélérer la révision des classifications" (Le monde du 14-07-1988), nous semble répondre à ce besoin. Les difficultés constatées dans les négociations d'entreprise "sont clairement imputables à une négociation de branche encore insuffisante", dit-il en rajoutant, "ça dérape dans les entreprises parce que ça patine dans les branches".

Ainsi le développement de la négociation d'entreprise qui, comme le faisait remarquer le rapport du Plan, pouvait être l'objet d'interprétations contradictoires : soit la remise en cause de la négociation de branche et interprofessionnelle, soit l'extension achevée de la pratique de la négociation collective qui s'étend désormais aux entreprises après s'être imposée dans les branches professionnelles, puis au niveau interprofessionnel, pourrait se lire de cette deuxième façon, plus favorable à la recherche d'un nouveau compromis. L'émergence du rôle de l'entreprise dans le système de négociation collective ne doit donc ni être rejeté ou sous-estimé, ni être automatiquement interprété comme l'apparition d'une nouvelle régulation d'entreprises individuelles qui imposeraient anarchiquement leur loi et la dérogation comme principe. Il y a une nécessité qu'émergent des réalités institutionnelles nouvelles de la base, car elles expriment le changement de système de production et de régulation qui se produit aujourd'hui. Mais cela ne nécessite pas moins de négociations de branches, au contraire,

car ces dernières permettent d'orienter dans le sens le plus conforme aux principes de solidarité et d'efficacité le mouvement de changement de système et les mesures institutionnelles nécessaires.

C'est dans ce sens qu'est envisagé, dans le scénario trois du rapport mentionné plus haut, l'évolution et un projet de fonctionnement du système de négociation collective. La négociation de branche assurant une fonction de pivot, de niveau intermédiaire entre le niveau national interprofessionnel et l'entreprise, et les relations entre les entreprises et la branche devenant plus étroites et suivies dans le cadre de commissions paritaires départementales ou locales au sein des branches professionnelles. Dans le cadre de cet ensemble, articulant plus étroitement les différents niveaux, le niveau national interprofessionnel pourrait redevenir un lieu de négociation essentiel, et notamment indispensable, indique le rapport, pour déterminer, le cas échéant en concertation avec les pouvoirs publics, les grandes lignes d'un éventuel compromis susceptible de s'imposer à la plupart des professions et des entreprises.

DEUXIEME PARTIE : DÉMOCRATISER LE RAPPORT SALARIAL

PRESENTATION

Alors que la première partie, plus politique et stratégique, a mis l'accent sur l'étude de la modernisation, des stratégies et logiques syndicales dans cette mutation, et de la négociation possible de cette modernisation, l'objet de cette deuxième partie est tout autre. Il s'agit d'étudier les transformations du rapport salarial dans la mutation, à partir de celles qui se sont produites dans la modernisation du cas type que nous avons suivi, et de mettre en évidence l'interaction des différents acteurs dans cette évolution, les effets des interventions des salariés et de leurs organisations syndicales notamment sur la forme de la recomposition du rapport salarial.

Cette étude - basée sur l'analyse approfondie et sur longue durée d'une entreprise confrontée à une mutation technologique et de ses acteurs dans ce processus - est aussi une occasion de montrer concrètement la dynamique de transformation du rapport salarial et son effet sur la dynamique économique. Nous avons commencé à cerner au chapitre III A les interrelations entre les nouvelles formes de relations sociales constituées au début des années quatre-vingt et le redressement économique spectaculaire de la CGR. D'une manière plus générale, en nous appuyant sur la sociologie de l'entreprise de Renaud Sainsaulieu et son analyse en terme de développement social, nous avons également fait ressortir dans ce chapitre, le processus de développement social de l'entreprise. Nous avons montré l'évolution de cette dernière sous l'impulsion de son système d'acteur rénové vers un type d'entreprise, qui apparaît pour Renaud Sainsaulieu comme une institution sociale nouvelle de la société.

Le chapitre introductif de cette deuxième partie vise à étayer théoriquement notre thèse, issue de l'expérience acquise dans la mutation et par l'étude, selon laquelle l'entreprise en développement est précisément une des institutions recherchées par la théorie de la régulation comme base institutionnelle du nouveau développement à même de succéder à la crise. L'entreprise occupe, selon cette hypothèse, une place centrale dans le changement de régulation économique et sociale auquel on assiste, la généralisation d'un nouveau mode de gestion de l'entreprise devant servir cette construction. Le changement de la place des travailleurs dans l'entreprise, dans la gestion et le travail, serait lui-même d'ailleurs au centre de cette mutation. Et la dynamique de transformation du rapport salarial, qui est à la base de cette nouvelle régulation, répond et correspond à la dynamique de transformation de l'entreprise, sous l'action de son système d'acteurs. Les types de modernisation et les rapports salariaux correspondant à ces projets d'acteurs, les pôles de forces qu'ils représentent, sont les vecteurs de cette évolution contradictoire. L'avenir est à celui de ces types qui saura prouver qu'il correspond au besoin du nouveau développement pour sortir de la crise.

Nous opèrerons cette recherche sur l'évolution du rapport salarial, sa genèse et sa dynamique, ses formes de recomposition dans les deux chapitres suivant le chapitre introductif et consacrés aux diverses composantes du rapport salarial.

Nous regarderons dans cet esprit au chapitre I A le changement des systèmes de production et de travail à la CGR, les interventions syndicales, et ses conséquences sur la relation salariale, l'emploi, et les qualifications. Le chapitre I B s'interroge lui sur les contradictions du changement global de l'entreprise et du travail auquel on assiste, leurs effets sur le positionnement syndical sur cette question centrale de la mutation, et la difficile négociation du travail et de l'organisation du travail.

Nous étudierons au chapitre II le contenu des composantes nouvelles de la relation salariale que sont la formation et l'expression des salariés et soulignerons leur importance potentielle dans la transformation possible du travail et de son organisation, des espaces de qualification et de polyvalence, et les enjeux pour l'emploi. Nous y aborderons aussi la question salariale et son importance pour la possibilité d'émergence d'une nouvelle régulation.

CHAPITRE INTRODUCTIF

Avant de préciser les conceptions théoriques énoncées plus haut, il nous paraît utile de présenter rapidement la théorie de la régulation sur laquelle se fonde cette deuxième partie et d'en rappeler les principaux concepts. Pour plus de renseignements nous renvoyons le lecteur à notre bibliographie et à l'ouvrage de Robert Boyer "La flexibilité en Europe" dont nous extrayons les quelques définitions et notions de base suivantes.

Rappel de quelques notions de base de la théorie de la régulation

A la base des analyses en terme de régulation se trouve l'idée que "la lente transformation dans l'histoire des rapports sociaux conduit à une altération des lois de fonctionnement des différents systèmes économique". Selon cette conception, les rapports sociaux peuvent revêtir diverses configurations, ou formes institutionnelles dans leur composante économique et politico-juridique. Etant à l'articulation du social et de l'économique, ces formes définissent la place des individus et des groupes dans la société en même temps qu'elles produisent des "régularités partielles dans l'ordre économique". La notion de régulation est ainsi comme "le processus dynamique d'adaptation de la production et de la demande sociale, qui résulte de la conjonction d'ajustements économiques associés à une configuration donnée des formes institutionnelles".

L'institutionnel, conjonction du juridique et du social, occupe donc, dans cette théorie, "une place centrale comme générateur de règles du jeu et de conventions dans lesquelles s'insèrent les comportements collectifs et individuels". A des formes structurelles ou institutionnelles différentes correspondent des "lois économiques" différentes, des types contrastés de régulations. Ainsi se sont succédées sur deux siècles la "régulation à l'ancienne, puis concurrentielle, enfin monopoliste".

Une des formes structurelles particulièrement importante est le rapport salarial qui désigne "le processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme : le salariat" [Boyer, 1986a : 18], "l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs" précisant la forme particulière que prend le rapport salarial à différentes périodes. La notion de rapport salarial "recouvre les processus de mobilisation, de mise en oeuvre (ou d'usage) et de reproduction de la force de travail", note B. Ruffieux dans son texte "La place de l'entreprise dans une approche du développement en terme de rapport salarial" de l'ouvrage collectif "La transformation du rapport salarial". Ces

formes de rapport salarial "résultent de la combinaison d'un type d'organisation du travail, et plus généralement des normes de production, et d'un mode de vie défini par l'équivalent d'un ensemble de normes de consommation". On peut le décomposer de façon analytique en cinq composantes, précise Robert Boyer, "l'organisation du procès de travail, la hiérarchie des qualifications, la mobilité des travailleurs (dans et hors de l'entreprise), le principe de formation du salaire, direct et indirect, l'utilisation du revenu salarial".

La notion de rapport salarial est placée au cœur de l'analyse régulationniste des crises qui a montré la succession des stades de l'histoire du capitalisme industriel comme le passage d'une forme de rapport salarial à une autre. [R. Boyer, 1981]. Au début du XIX^{ème} siècle le développement d'un rapport salarial concurrentiel opposé au modèle "paternaliste", à la fin du XIX^{ème} siècle l'émergence du rapport taylorien, reposant sur un autre type d'organisation de la production et le maintien du mode de vie ouvrier sur la base d'une loi concurrentielle de formation des salaires. Après la deuxième guerre mondiale, le rapport fordien devient dominant. Il se caractérise par le prolongement de la norme de production taylorienne mais s'en distingue par la fixation d'une nouvelle norme de consommation basée sur le développement du salaire nominal au rythme des gains de productivité anticipés et la mutation du mode de vie salarié, l'ensemble s'insérant dans un ensemble de mutations concernant les formes de concurrence, l'intervention de l'Etat, la monnaie et le système des relations internationales.

La crise actuelle est une crise du rapport et de la régulation fordiste et l'enjeu de la période, c'est la recherche et l'émergence d'une nouvelle régulation sur la base d'un autre rapport salarial. La question des formes institutionnelles qui façonnent, canalisent ou contraignent les comportements individuels et déterminent les mécanismes d'ajustements économiques, la façon dont elles opèrent ainsi que leurs genèses est une question centrale de la théorie de la régulation. Nous approfondirons dans un premier point les hypothèses que nous formulons plus haut sur le rôle et la place de l'entreprise en développement dans la construction de cette nouvelle régulation. Puis nous étayerons notre point de vue sur la genèse et la dynamique de la transformation du rapport salarial dans le deuxième point de ce chapitre préliminaire plus théorique. Nous développerons ensuite la recherche sur les différents aspects de ces transformations, à partir de l'étude de terrain, dans la suite de la deuxième partie.

1. L'entreprise : institution nouvelle au coeur de la régulation

1.1. Une question centrale de la théorie de la régulation

La question des formes institutionnelles codifiant les rapports sociaux fondamentaux, tels que la monnaie, le rapport salarial ou la concurrence, se trouve au coeur de la théorie de la régulation car elle est à l'origine des régularités nécessaires du développement dans une période historique donnée. Comme nous l'avons déjà signalé plus haut dans la première partie (Chapitre II B), des formes institutionnelles cohérentes avec les formes économiques existantes constituent la condition fondamentale pour la progression régulière de l'accumulation. Ainsi l'indexation du salaire sur la productivité et les prix, liée à la production de masse, a été une des conditions de l'essor du fordisme dans les "trente glorieuses". Ainsi le système de changes fixes autour du dollar, monnaie pivot dans la période de l'après guerre.

La question fondamentale qui se pose dans la crise et la mutation, c'est précisément de savoir quelles formes institutionnelles nouvelles peuvent assurer la cohérence avec les formes économiques en gestation dans la mutation d'aujourd'hui. Plus précisément compte tenu de notre objet, nous nous interrogeons sur la question des formes du rapport salarial à même de structurer la nouvelle régulation, sur le type et la genèse de cette (ces) nouvelle(s) forme(s) institutionnelle(s) capable de canaliser la développement économique. Une réponse à cette importante question, tant en ce qui concerne la nature de cette (ces) institution(s) que pour la genèse de cette (ces) forme(s) nouvelle(s), nous paraît être apportée par le rapprochement de la théorie de la régulation avec la Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, et en particulier avec les travaux de Renaud Sainsaulieu sur les problèmes sociaux de développement des entreprises contemporaines synthétisés dans son ouvrage "Sociologie de l'organisation et de l'entreprise".

Le rapprochement de ces deux outils d'analyse économique et sociologique, l'interpénétration mutuelle de leur problématique et méthodologie permettent d'enrichir leurs approches de la réalité économique et sociale de l'entreprise et de la crise et d'avancer des éléments de réponse aux questions posées. L'éclairage par la sociologie de l'entreprise de l'importance du développement du système d'acteurs dans l'entreprise pour développer la créativité, l'initiative, les efforts collectifs durables et porteurs d'effets économiques apporte, en effet, un regard utile pour comprendre la genèse du nouveau rapport salarial et, par là, son possible contenu.

Notre intuition est en effet que l'entreprise actuelle en pleine évolution et développement, au sens où l'entend la Sociologie de l'entreprise, constitue précisément cette institution nouvelle, au coeur de la régulation potentielle à venir. Du moins en ce qui concerne le secteur économique dominant et porteur, il est sans doute d'autres secteurs pour lesquels cette évolution n'apparaît pas comme une nécessité.

1.2. L'entreprise nouvelle, une forme institutionnelle

"Le regard sociologique sur l'entreprise dévoile deux phénomènes sociaux considérables pour la compréhension de son avenir. D'une part, l'entreprise est une entité en soi qui, de nos jours (souligné par nous), tire sa force et son efficacité, non plus des seuls moyens et vertus de ses dirigeants, mais de la valeur créatrice de son propre système de fonctionnement. D'autre part, autonome puisque devenue sociale en son coeur, l'entreprise ne peut plus limiter son efficacité au seul profit économique; elle "fabrique" aussi de l'emploi, de la créativité, de la culture, des solidarités et des modes de vie.

"Tant que l'on pouvait désigner des patrons, des métiers, des gouvernements ou des "lobbies" comme véritables puissances responsables de la production, l'entreprise n'était qu'un simple chaînon dans une régulation de l'économie. Dés lors que ses résultats dépendent de la vivacité de ses fonctionnements sociaux internes, L'ENTREPRISE ENTRE SUR LA SCENE DES INSTITUTIONS DE LA SOCIÉTÉ, (souligné par nous) car elle contribue, comme l'école, l'armée, les Eglises, la justice, etc., à façonner les modes de vie, les groupes sociaux, les différences culturelles et les régulations sociales dominantes ou innovatrices", écrit Renaud Sainsaulieu dans son dernier ouvrage [Sainsaulieu, 1987 : 342].

Ce qui change, indique-t-il là, c'est que, devenue sociale par le développement de ses acteurs et donc autonome, l'entreprise voit ses fonctions et son efficacité, non plus limitées au seul profit et à n'être qu'un élément d'une régulation économique, mais au contraire, s'étendre à d'autres champs, c'est-à-dire qu'elle acquiert d'autres fonctions régulatrices sociales, culturelles et sociétales. La mesure de son efficacité ne peut plus se réduire à l'aune de ses seuls bilans financiers sans prendre en compte les effets sociaux contre-productifs qu'elle produit (chômage, environnement dégradé...) et qu'il faut réparer, ou les effets sociétaux qu'elle induit (formation nécessaire...) et qu'il faut prendre en charge.

Le type de régulation qui émerge doit tenir compte de cette mutation. Déjà la régulation fordienne devait tenir compte de ce que l'entreprise isolée agissant à sa seule guise sans devoir se conformer à certaines normes de consommation et de production ne

pouvait conduire qu'à une impasse. C'est ainsi qu'aux seules transformations du système productif (le taylorisme) dans le cadre d'une logique concurrentielle inchangée se sont imposées, avec le fordisme, les nouvelles normes de production et de consommation qui ont permis la croissance. Aujourd'hui la régulation nouvelle doit permettre que l'entreprise réalise de nouvelles normes sociales en correspondance avec ses nouvelles fonctions en tant qu'institution, ce qui correspond à une prise de conscience de sa part de la nécessité devant laquelle elle est placée de devenir plus civique et plus sociale.

De même que le changement de système de production avec l'apparition de la chaîne a été la base du développement du taylorisme, de même que la transformation des normes de consommation a représenté le changement institutionnel permettant le développement du fordisme, de nos jours, c'est la mutation de l'entreprise (tant technologique que sociale) qui nous paraît représenter la forme institutionnelle centrale nécessaire à l'émergence d'un nouveau mode de développement.

Le projet de modernisation présenté par Antoine Riboud, que nous avons étudié plus haut, représente tout à fait cette évolution et cette étape de la transformation nécessaire de l'entreprise. "Les entreprises ont un intérêt moral et pratique à être 'civiques'. Par 'civisme' nous entendons d'abord la recherche dans l'entreprise des solutions qui, tout en restant compatibles avec une gestion rigoureuse des coûts, sont les plus favorables à l'emploi", écrit-il [Riboud : 126]. Les entreprises y ont un intérêt fondamental, insiste-t-il : "Faute de solidarité humaine et économique, il y aura un risque de rejet à l'extérieur et de démotivation à l'intérieur. La pratique de la négociation, le sérieux de l'information et LE CIVISME DES ENTREPRISES (souligné par nous) sont des atouts pour enrichir le consensus national apparu sur la finalité positive et créatrice de l'entreprise, sur la nécessité des profits et sur les contraintes du marché, par un consensus sur les évolutions socio-techniques" [Riboud : 129].

C'est ainsi que l'entreprise en développement peut être cette forme institutionnelle nécessaire pour l'émergence d'un nouveau type de développement, d'une régulation solution à la crise. Le projet Riboud fournit des pistes au bout desquelles les entreprises peuvent construire et établir ces nouvelles normes comportementales sur la base desquelles peut s'ébaucher, en même temps que des moyens de lutte contre la crise, un autre mode de croissance, où les valeurs de solidarité, d'entraide, de convivialité se conjuguent avec les impératifs économiques de modernisation. Ainsi les recommandations qu'il formule pour que les entreprises agissent dans le milieu local de leurs établissements pour aider à reconstituer le tissu local de l'emploi, accueillir en formation des jeunes et des chômeurs, favoriser les procédures de jumelage avec les établissements scolaires, soutenir techniquement et financièrement des associations locales à but non lucratif, qui répondent à des besoins collectifs qui ne seraient pas solvables aux conditions du marché ...

Cette entreprise là, cette entreprise à qui "demain.. on demandera", écrit le journaliste Alain Lebaude dans un article sur "la fonction personnel" du Monde du 12 mai 1988, "...d'allier l'efficacité économique à l'intégration dans la société civile. (...) (de) s'implique(r) dans les problèmes du bassin d'emploi, (de faire) émerger l'exigence de la formation en alternance, de participer à l'amélioration de l'environnement", cette entreprise est devenue non seulement cette institution sociale dont parle Sainsaulieu, mais devient aussi cette forme institutionnelle au sens de la régulation; c'est-à-dire le lieu et la forme où s'invente et se structure, par le développement de son système d'acteur, les ressources nouvelles de créativité et d'initiative qui sont une exigence majeure pour la survie économique d'aujourd'hui, en même temps que celui où se constituent (ou devraient se constituer) de nouvelles normes "civiques" de son comportement social, conditions de son existence et de son développement.

1.3. L'entreprise en développement et la nouvelle régulation

Ayant présenté la place fondamentale de l'entreprise en développement dans la future régulation, nous voudrions maintenant préciser nos idées quant aux rapports de l'entreprise à cette construction globale. En effet, cette conception ne fait-elle pas trop peu de cas de l'aspect macroéconomique pour constituer cette régulation? Quel est le rapport du micro et du macro, de l'entreprise et de la régulation? Nous ne ferons qu'évoquer ici ce problème important qui dépasse le cadre de cette étude.

Le rapport micro-macro dans ce développement

Alors que dans le monde capitaliste "prékeynésien" la gestion macroéconomique s'assimilait schématiquement à une extrapolation de la gestion microéconomique (on équilibrait les finances publiques comme on équilibre les comptes de l'entreprise, par exemple), avec la révolution keynésienne, l'économie nationale devient une entité particulière, ayant ses lois propres, le microéconomique et le macroéconomique sont séparés, cloisonnés et ne semblent plus avoir de liens. Et aujourd'hui, où la crise trouve son explication dans les caractéristiques microéconomiques de la société, l'inefficacité de l'investissement, cette séparation de ces deux niveaux aboutit à rendre la crise incompréhensible.

Il s'agit maintenant dans la nouvelle étape post-keynésienne actuelle de "revenir" aux mécanismes microéconomiques fondamentaux de l'économie, à l'entreprise, là où se réalise l'investissement productif, où se mettent en oeuvre les rapports sociaux et la création de richesses. C'est en l'espèce ce qu'explique Philippe Messine dans l'introduction de son livre "Les saturniens" où il précise : "La mode de l'entreprise n'est donc pas dérisoire : elle manifeste au contraire la nature profonde de la crise et un

impératif incontournable pour sa compréhension, celui d'ancrer la connaissance globale, 'macro', dans une connaissance analytique, 'micro'".

Mais l'aller et retour entre le système social et l'entreprise est fondamental. Ils permettent d'éviter l'impuissance en n'embrayant pas sur le réel ou la perte d'orientation en se perdant dans l'entreprise prise comme une fin en soi. Les transformations au niveau de l'entreprise, de la localité, du bassin d'emploi, les micro-initiatives, peuvent jouer un rôle réel et modifier le cours des choses autrement qu'à la marge, dans ces conditions. Car elles influent sur ce qui est l'élément moteur du changement global. Mais la généralisation, le pilotage, la mise en rapport de tels changements viables, la définition de règles est tout aussi importante, décisive pour éviter le désordre et le règne de la loi du plus fort. Si le projet "microsocial" est le fondement aujourd'hui d'un projet social, l'absence d'une politique macrosociale, la politique du laisser-faire est aussi illusoire et dangereuse. Tel nous paraît bien constituer un rapport micro-macro souhaitable aujourd'hui face à la crise, un rapport du développement de l'entreprise à celui du rapport salarial.

La généralisation d'un nouveau mode de gestion

Si comme nous en avons émis l'hypothèse, l'entreprise en développement, tant dans la dynamique de ses rapports internes que dans la prise de conscience de l'évolution de ses responsabilités et de sa nouvelle place dans la société, est cette forme institutionnelle cruciale pour l'émergence d'un nouveau mode de développement, sa reconnaissance et la généralisation de son mode de gestion est une tâche centrale. A cet égard l'existence et la diffusion de masse du véritable "mode d'emploi" de la modernisation, basé sur l'expérience de gestion d'entreprises reconnues, que représente le rapport Riboud est un atout de taille pour la reconnaissance de ce type de modernisation et la possible généralisation en France d'un tel mode de gestion.

Cette recherche d'un tel mode nouveau de gestion est bien à l'ordre du jour. Le livre de Philippe Messine "Les saturniens", cité plus haut, montre justement cette recherche aux Etats-Unis et le projet Saturn de la firme américaine General Motor de construire ex nihilo cette entreprise du XXIème siècle sur la base d'un nouveau pacte social. "Quand les patrons réinventent la société", tel est le sous-titre de cette enquête sur les grands types de gestion américains : "néo-tayloriens", "californiens", ou "saturniens".

La conception d'un tel nouveau mode de gestion est également pensé, par l'auteur, comme une nouvelle norme, au même titre que le taylorisme ou le fordisme l'ont été. C'est ainsi qu'il met en parallèle le travail requalifié, par équipes autonomes,

d'aujourd'hui avec l'organisation taylorienne d'hier, et le "pacte saturnien, qui échange la flexibilité salariale et professionnelle contre une plus grande stabilité d'emploi et une nouvelle répartition du pouvoir dans l'entreprise" avec le compromis fordien, assurant aux salariés d'hier le partage du revenu et la croissance du pouvoir d'achat en échange de leur abandon de tout pouvoir dans la production. Seul manquerait au triptyque d'hier Taylor-Ford-Keynes, la solution du problème de la régulation macroéconomique d'aujourd'hui marqué par l'internationalisation de l'économie et l'absence d'"Etat mondial".

Ce livre pose ainsi de nombreuses questions stimulantes à partir de l'expérience américaine. Mais cette construction de l'entreprise en développement, la généralisation d'un autre mode de gestion comme nouvelle norme doit être trouvé au sein de chaque pays compte tenu de sa propre culture nationale et sociale dont on sait l'importance dans les rapports de travail. De même qu'au cours de l'expansion universelle du modèle de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) est apparue rapidement pour chaque pays ses formes spécifiques, fondées sur leurs réalités culturelles nationales (nous renvoyons le lecteur à ce sujet au chapitre III sur "la dynamique culturelle des ensembles organisés" de l'ouvrage déjà cité de Sainsaulieu) , de même sans doute ces réalités culturelles nationales façonneront là aussi les formes de l'entreprise d'aujourd'hui.

"Au coeur de toutes mutations sociales, il y a toujours une lame de fond culturelle, car ce sont les hommes qui font l'histoire de leurs volontés collectives, même si les structures lourdes de la vie économique peuvent, à petite échelle de temps, donner parfois l'impression inverse", note Renaud Sainsaulieu. Or c'est au début des années quatre-vingt, en pleine crise, dans la même période où la gauche au pouvoir institue les droits nouveaux des salariés, que le thème de l'entreprise se répand et s'impose. Il est en effet symbolique que ce soit dans cette période de crise profonde que le débat sur les valeurs fasse justement apparaître celle de l'entreprise, comme justement l'institution seule capable de "produire" de l'emploi, de la sociabilité face à la déstructuration causée par le chômage, des solidarités. Et cette valeur n'apparaît pas seulement aux yeux des dirigeants d'entreprise, c'est chacun du jeune à la recherche d'un emploi au retraité, en passant par le chômeur ou celui qui a encore un travail mais qui craint de le perdre, pour qui le l'entreprise est devenu refuge; c'est l'enseignant, les parents qui s'inquiètent de trouver des débouchés pour leurs élèves ou leurs enfants et pour qui l'entreprise est espoir.

Ce mouvement pour l'entreprise exprime la reconnaissance d'une institution, d'une valeur durable et profonde, mais aussi comme le souligne Renaud Sainsaulieu : "une valeur collective" qui, parce qu'elle est devenue l'affaire de beaucoup, "pose à la société toute entière de graves problèmes de finalités pour l'entreprise". Il y a dans ce rapport de l'entreprise et de la société une dimension toute nouvelle.

2. Le rapport salarial façonné par l'entreprise en développement

"La voie du développement social par la mobilisation réelle de toutes ses forces humaines trace les contours et les structures de cette construction institutionnelle, sans que l'on puisse en voir encore clairement les formes définitives", écrit Renaud Sainsaulieu parlant de l'entreprise actuelle. Qu'en est-il en ce qui concerne la forme du rapport salarial qui se recompose dans la crise autour de l'entreprise contemporaine en voie de développement ? Quels en sont les contours et les structures ? Répondre à cette question, étudier les formes de la transformation du rapport salarial et la nature de sa recomposition, nécessite en premier lieu de comprendre quelle en est aujourd'hui la genèse, comment se constitue ce nouveau rapport salarial, quelles en sont les conditions, les forces motrices... C'est ce que nous allons tenter de faire maintenant.

2.1. La genèse du changement de rapport salarial

B. Ruffieux, s'est déjà interrogé sur cette importante question en s'intéressant à "La place de l'entreprise dans une approche du développement en terme de rapport salarial", dans l'ouvrage collectif coordonné par Christian Lebas "La transformation du rapport salarial". Soulignant l'accent mis jusqu'à présent dans la théorie de la régulation (l'article date d'avril 1985), sur l'analyse, rétrospective, au plan macro-social et macro-économique, privilégiant l'Etat et les formes institutionnelles intermédiaires (le cadre des négociations collectives) comme lieu privilégié de la régulation du rapport salarial, il critique "la mise à l'écart de l'entreprise en tant qu'élément actif et déterminant des formes du rapport salarial". Il précise que "dans la période actuelle, un retour au fonctionnement interne de l'entreprise avec des hypothèses renouvelées concernant les relations entre le micro et le macro économique est une condition essentielle pour appréhender correctement le processus de genèse d'un nouveau rapport salarial" [Ruffieux : 100].

Il formule ainsi trois hypothèses pour analyser la genèse du futur rapport salarial :

- la question se joue d'abord au niveau de l'entreprise (primat du micro dans les phases de mutation) ;
- le patronat a l'initiative du changement ;
- mais l'histoire de l'entreprise ne se réduit pas à celle du patronat.

Et il précise sa conception en conclusion : "Le rapport salarial inclut la mobilisation, la mise en oeuvre et la rétribution de la force de travail. Mettre l'accent sur

l'entreprise, c'est donner le primat aux conditions de mise en oeuvre sur les autres.. Mais.. l'articulation de ces conditions de mise en oeuvre de la force du travail avec le mode de vie (notamment à travers la répartition des revenus) conditionne la dynamique du développement dans son ensemble. Disant cela, nous montrons qu'"un nouveau rapport salarial" ne se réduit pas à un nouveau fonctionnement social de l'entreprise.. Au contraire des formes institutionnelles nouvelles sont une condition sine qua non de ce développement.. ces formes ne peuvent apparaître sans qu'il y ait d'abord des changements profonds au sein d'une partie au moins des entreprises. Ces changements 'initiaux' sont à l'initiative patronale.. Il est ainsi nécessaire de mettre l'accent sur les stratégies patronales et sur la dynamique propre de l'entreprise en période de recomposition du rapport salarial comme c'est le cas actuellement".

Ce point de vue sur la genèse et la dynamique de transformation du rapport salarial est important. Il attire l'attention sur la dynamique de l'entreprise, de mise en oeuvre de la force de travail, qui, articulée au travers de la répartition des revenus et le mode vie, conditionne la dynamique globale de développement. Il indique que la compréhension du processus de genèse du rapport salarial se trouve dans une nouvelle lecture du fonctionnement interne de l'entreprise associée à un nouveau rapport entre le micro et le macro économique. Il souligne le "besoin d'analyser les expériences, les processus de transformations des conditions de production dans les entreprises, non pas du seul point de vue de leurs résultats mais du point de vue de leur constitution". C'est la méthode que nous avons suivi tout au long de cette étude et que allons poursuivre dans cette deuxième partie. C'est ainsi que nous pouvons apporter un correctif important à ce point de vue intéressant.

Si nous partageons l'idée qu'un nouveau rapport salarial "ne se réduit pas à un nouveau fonctionnement social de l'entreprise" et que des formes institutionnelles nouvelles, qui devront apparaître du sein d'une partie au moins des entreprises, sont nécessaires pour un nouveau développement, l'hypothèse de B. Ruffieux selon laquelle le patronat a l'initiative du changement ne nous apparaît pas comme entièrement fondée. Bien sur le patronat gardant la maîtrise de la gestion est bien placé pour avoir l'initiative sur la gestion même de l'entreprise; mais ce qui est symptomatique des changements réels, profonds et nécessaires d'aujourd'hui, c'est justement qu'il a perdu le monopole de cette initiative tant au plan de l'entreprise elle même, qu'à celui de l'atelier et du bureau. Cette perte du monopole de l'initiative, l'apparition de nouveaux acteurs, la dynamique créée par le débat et la confrontation des idées sur le changement de l'entreprise et du travail, sur la gestion, nous paraît être au contraire l'innovation, l'élément moteur du développement aujourd'hui, comme nous avons cherché à le montrer dans la première partie et en nous appuyant sur l'expérience et la sociologie de l'entreprise de Sainsaulieu.

B. Ruffieux appuie son hypothèse sur le fait que le rapport salarial se définissant "comme 'soumission' vis à vis du pouvoir et de la logique imposée par les détenteurs de moyens de production, il apparaîtrait pour le moins curieux que ce soient les salariés eux-mêmes qui définissent les formes de cette soumission". Il y a là, certes, une des sources de la différenciation des diverses positions syndicales face au changement de l'entreprise et du travail et nous approfondirons cet aspect dans la partie B du prochain chapitre sur le changement de l'entreprise et du travail et le rôle des acteurs dans cette transformation. Pourtant lorsque la CFDT formule, alors que le mouvement se développe contre l'organisation taylorienne du travail, sa demande du droit d'expression des salariés sur leur travail, initiative hardie au début des années 70, cela n'apparaît pas comme le fait que les salariés définissent eux-mêmes la forme de leur exploitation. Cette initiative, celle des droits nouveaux revendiqués par les organisations syndicales CFDT et CGT, transformations importantes des "conditions de mise au travail du salariat", montre au contraire qu'on ne peut affirmer qu'aujourd'hui le patronat a l'initiative.

2.2. La dynamique de l'entreprise et du rapport salarial

Ainsi, au travers de ce que nous avons déjà démontré, par ce que nous avons construit dans l'analyse de l'expérience du cas CGR, des positionnements des différents acteurs et de leurs logiques, du processus de transformation des conditions de production, il nous semble bien que la dynamique de l'entreprise explique et fonde aujourd'hui la dynamique d'ensemble du rapport salarial. Tel est de nos jours, selon nous, le ressort de l'évolution du rapport salarial. Qu'est-ce, aujourd'hui, que le changement du rapport salarial ? C'est essentiellement le changement de la place des salariés dans la production, l'entreprise, le redressement national ? Qu'est-ce qui en est à l'origine ? La contradiction du développement spectaculaire des forces productives avec le rapport salarial fordien. Cette contradiction peut-elle se résoudre dans le cadre de rapports encore capitalistes ? Cette contradiction évolue dans le cadre de rapports encore capitalistes, même si le rapport salarial à constituer pour la surmonter est d'une autre nature que le rapport fordien.

Comment résoudre cette contradiction ? En changeant la place des salariés dans leur travail, l'entreprise, la société; en changeant les rapports de production, leurs rapports à la production : l'entreprise, c'est aussi celle de ses salariés et non pas celle de ses seuls dirigeants. Comment peut-on le changer ? Par l'intervention des salariés sur la gestion, sur leur travail, par la négociation : de nos jours, il n'y a pas que les salariés qui ont intérêt à ce changement. Comment s'opère la transformation ?

"Définir diverses formes du rapport salarial revient à caractériser les relations mutuelles entre différents types d'organisation du travail, le mode de vie et les modalités de reproduction des salariés. En termes analytiques, cinq composantes interviennent

pour caractériser les configurations historiques du rapport capital-travail : type de moyen de production; forme de la division sociale et technique du travail; modalité de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise; déterminants du revenu salarial, direct ou indirect; enfin mode de vie salarié, plus ou moins lié à l'acquisition de marchandises ou à l'utilisation de services collectifs hors marché", écrit Robert Boyer [Boyer, 1986b : 49].

La transformation du rapport salarial se manifeste ainsi tout à la fois :

- par la transformation du type d'organisation du travail et le changement de la place des travailleurs dans l'entreprise et le travail ;
- dans la mutation des moyens de production avec le bouleversement technologique et ses conséquences dans la recomposition sociale du travail ;
- et au travers de l'intervention, la négociation et la participation des salariés et de leurs représentants dans le travail et la vie de l'entreprise ;
- avec la nécessité de redéfinir les conditions de la répartition des richesses créées et du revenu salarial, direct et indirect, en prenant en compte les transformations du mode de vie et le développement du chômage.

Quels en sont les acteurs ? Le fait de considérer que la dynamique de l'entreprise est à l'origine de la dynamique d'ensemble du rapport salarial conduit à souligner, comme le montre la sociologie de l'entreprise, l'importance du rôle des divers acteurs de l'entreprise, et non pas de la seule direction, dans le développement du rapport salarial. C'est ce que nous allons chercher à montrer dans cette deuxième partie en étudiant les transformations en cours des diverses composantes de la relation salariale.

CHAPITRE I : MUTATION DU SYSTEME DE PRODUCTION ET DU TRAVAIL

Au coeur des transformations en cours se situe la mutation du système productif, du travail des hommes. Nous étudierons cette évolution et celle des rapports sociaux comme présenté dans l'introduction, à partir du cas de la CGR principalement, et nous soulignerons plus particulièrement les contradictions de ce développement et ses répercussions chez les acteurs dans la partie B de ce chapitre.

A. CHANGEMENT DE LA FAÇON DE PRODUIRE A LA CGR ET REDRESSEMENT

Tenter de préciser les traits caractéristiques et les effets de la modernisation en cours et d'en analyser le processus social, c'est en premier lieu étudier les transformations dans la façon de produire et de travailler, puis en voir les conséquences et s'interroger sur la manière dont les acteurs sociaux ont façonné cette mutation, ou luttent pour la modeler selon leurs objectifs.

C'est ce que nous allons suivre dans ce premier chapitre où nous étudierons au travers du cas de la CGR, la constitution progressive d'un nouveau système de production (point 1), ses conséquences sur l'emploi (point 2), avant d'analyser la transformation des systèmes de travail (point 3). Nous étudierons simultanément les réactions et interrogations syndicales face à la mise en place de ces nouvelles organisations du travail et systèmes de travail d'une part, ainsi que vis à vis de leurs conséquences pour l'emploi et les métiers.

1. Une nouvelle façon de produire

Nous allons présenter dans les trois sous-chapitres suivants les étapes successives de la transformation de l'usine de Stains au cours des cinq années qui virent peu à peu se constituer un nouveau système de production.

1.1. D'une usine de fabrication et de montage à une entreprise de montage et d'intégration.

Comme nous l'avons indiqué dans la première partie, le principal centre de fabrication de la Compagnie Générale de Radiologie en France a été créé à Stains en 1972 et s'est développé jusqu'en 1977 comptant alors jusqu'à plus de 1296 salariés sur le site. C'était la période de plus grande expansion pour la CGR. Une usine de mécanique et d'électronique, telle était la réalité du centre de Stains dans ces années 70. SMES, Société de mécanique et d'électronique de Stains, telle était d'ailleurs son nom au tout début de son implantation. La production ne consiste pas en grandes séries mais, au contraire, de petites séries d'appareils de radiologie: tables télécommandées avec leur équipement, générateurs pour l'alimentation de tubes à rayons X fabriqués à l'usine d'Issy-les-moulineaux et des dispositifs de chaîne image; petites séries d'appareils pour la mammographie; Suspensions, etc. qui sont fabriquées en lots d'une dizaine d'appareils par mois.

L'autre caractéristique de la façon de produire de l'époque est que l'usine réalise elle même l'essentiel de ses produits. Elle usine les fonderies et les pièces sur perceuses, tours, fraiseuses, commandes numériques. On embauchait alors des ajusteurs, tourneurs, fraiseurs, etc. Il faut noter aussi l'existence des ateliers de cablage et des Circuits Imprimés qui représentent l'autre pôle de fabrication proprement dit. Les ateliers de peinture, de tôlerie complètent l'usinage pour constituer les Fabrications Mécaniques. L'ensemble Usinages Communs rassemble 27 % de la population totale du centre en 1976 et encore 23 % en 1981. Sur les 900 000 heures de production réalisées en 1976, la moitié sont des heures d'usinage. Elles représentent encore plus de 40 % des 600 000 heures de production en 1981 à la veille de la crise.

Le montage constitue l'activité finale de l'usine. Il emploie 23,5 % des travailleurs du centre de Stains en 1976 et 27,5 % en 1981. Sa part passe de 50 % à 60 % des heures productives de 1976 à 1981. L'usine monte principalement des tables radiologiques, avec ses générateurs et la chaîne-image, ainsi que équipements spécialisés tels des appareils de mammographie, ou des appareils suspendus.

C'est cette conception de l'usine, intégrée, qui est mise en cause avec le changement de direction en 1982.

La nouvelle politique est clairement affirmée : la vocation de la CGR n'est plus de fabriquer et de monter ses appareils, mais d'en réaliser le montage-cablage et l'intégration. Il s'agit de réduire l'usinage au profit du montage. La CGR doit cesser de tout faire elle même en fabrication mécanique car ce n'est pas sa "vocation". Elle doit

laisser à la sous-traitance 50 % de sa capacité en usinage mécanique. Une autre conception générale est théorisée : Une fois que la technique est banalisée, il faut s'adresser à la sous-traitance et investir dans de nouvelles techniques. C'est ainsi que le cablage et les circuits imprimés sont conservés, mais la capacité des câbles sera réduite de 50 % , tandis que la décision d'investir dans le secteur des Circuits Imprimés est annoncée.

La deuxième caractéristique du changement dans la conception de la façon de produire réalisée à partir de 1982 à la CGR a été l'augmentation importante du rapport direct/indirect recherché dans la restructuration. La diminution du nombre des indirects, baptisés auparavant du nom d'improductifs, visant à diminuer le taux horaire des ateliers.

Le troisième changement qui intervint dans cette période fut l'affirmation de la nouvelle vocation du centre industriel, l'intégration du matériel. Auparavant les salles de radiologie par exemple étaient directement montées en hôpital sans avoir été préalablement réglées, testées à l'usine, ce qui occasionnait des temps d'installation très longs chez le client et des coûts supplémentaires pour les équipes d'installation. Avec le développement des scanners et la nécessité de tests prolongés, cette nouvelle fonction d'intégration en usine, puis installation sur site se créa avec la constitution de nouvelles équipes de travail de l'usine. Ainsi dès 1983, au lieu de passer 14 semaines pour installer une salle vasculaire dans un hôpital, cette dernière étant préalablement intégrée à l'usine il ne fallait plus que 4 semaines pour l'installer dans l'hôpital.

Nous allons maintenant suivre les étapes de la réorganisation de l'appareil productif et du redressement de la CGR.

1.2. D'une organisation de la production par lots à une organisation en ligne et avec une gestion en flux tendu.

Avec des pertes de plus de 550 millions de francs pour un Chiffre d'Affaires d'environ 3,5 milliards de francs à la fin 1982, la CGR se trouvait face un gouffre. Et l'effort de redressement passait à l'évidence, une fois les grandes orientations stratégiques décidées, par la réorganisation de la production. Le constat que tira la nouvelle direction de la production de la situation fut le suivant : La CGR et notamment l'usine de Stains est beaucoup trop chère, les cycles de fabrication sont beaucoup trop longs. Parmi les causes il faut noter l'importance des stocks. Ce qui était demandé à la production ce n'était pas les prix, mais qu'elle sorte le matériel tout de suite à la commande. L'usine constituait donc pour cela d'énormes de stocks de pièces en anticipant sur les commandes. Ce qui pesait d'autant sur les coûts. A l'origine de cette

lourdeur se trouvait un type d'organisation du travail dont le changement progressif, d'abord pour la production d'un type d'appareil puis peu à peu pour les autres, est à l'origine du redressement spectaculaire de l'entreprise.

Ce type d'organisation du travail, c'était l'organisation du travail par lots.

Prenons un exemple de la façon dont était organisé le travail pour la fabrication d'un sénographe, appareil pour la radiographie du sein. Il était fréquent que le montage soit exécuté pour une série de dix appareils. Les postes de travail au montage étaient indépendants. Il fallait que l'ensemble des pièces, par lot de dix, nécessaires au montage des sous-ensembles soit disponible pour pouvoir assembler ces sous-ensembles; puis que tous les sous-ensembles, par lots de dix, soient contrôlés et acceptés pour commencer le montage final de l'appareil. Inutile de dire que cette organisation conduisait à des stocks d'encours très importants, et que les cycles de fabrication étaient très longs. Au niveau du lancement compte tenu des retards, des aléas, des rebuts, des transports, des temps de contrôle à chacune des étapes, les cycles de lancement étaient aussi très longs.

Ce type de fabrication pesait à l'évidence sur le montant des stocks qui représentaient fin 82 pour l'ensemble de la société (y compris les stocks de produits finis non vendus et les pièces de rechange) le chiffre de 1538 MF pour un chiffre d'affaire en 1982 de 1935 MF. Une action urgente sur les stocks était impérative. Et l'objectif fut de diminuer les stocks de 15 % en francs courants en 1983.

La nécessité d'une action efficace pour la diminution des stocks d'en-cours, des cycles de fabrication poussait à la mise en oeuvre de nouvelles façons de produire. A partir de l'année 1983 commença à Stains la fabrication d'un nouveau mammographe le séno 500 T. Son démarrage sur le marché américain fut très rapide du fait de sa qualité et à cause de l'absence d'appareils de ce type aux USA. En effet les campagnes contre les dangers des rayons X avaient amené les radiologues à se tourner vers l'échographie pour le dépistage du cancer du sein. Mais ces appareils étaient loin de donner la qualité d'examen qu'offrait l'appareil CGR dont le tube notamment permettait d'excellentes images. La CGR profita donc activement de ce créneau porteur au moment où le dollar était en hausse constante. La montée progressive en cadence de fabrication permit la mise en place début 1984 de la nouvelle ligne de fabrication et l'abandon du système de montage par lots.

Les cadences de production passèrent ainsi de 6 à 20 en 1983, puis à 40, 60 en 1984, pour atteindre 80,100 et plus par mois en 1985, 86. Le travail fut organisé en ligne et exécuté au départ par une équipe de travail autonome. Nous suivrons plus loin l'évolution du système de travail lui-même et l'intervention syndicale.

Le principe de fabrication est le suivant : les sous-ensembles sont montés à l'unité par une partie des travailleurs de l'équipe à des postes fixes avec des stocks de pièces primaires approvisionnés en continu et aussitôt contrôlés et assemblés sur la ligne. Le séno 500 T est ainsi assemblé sur la ligne se déplaçant à chaque étape du montage des divers sous-ensembles aux différents postes de la ligne. Ce système de fabrication fluide permettait ainsi au début de sortir un séno toutes les quatre heures. Approvisionnés en continu, il permet de diminuer de façon très importante l'influence des pièces manquantes qui était caractéristique du système par lot et assurait un écoulement régulier du produit. Ce système est appliqué à la CGR à des fabrications en petites ou moyennes séries.

Des perfectionnements ultérieurs et notamment le développement du système de gestion en flux tendus, ou méthode kanban, grâce à la GPAO, une politique d'achat adaptée à cette nouvelle organisation, permirent sur la base de cette réorganisation du travail des gains de productivité très importants, assurant des marges bénéficiaires élevés sur un marché porteur. Ainsi en juin 1985 l'équipe des sénographes d'une trentaine de personnes réalisait 2,2 séno par mois et par personne; en juin 1986 la même équipe sortait 3,3 séno par mois et par personne, soit un gain de 50 % de productivité (!), avec une qualité augmentée.

En quoi consiste ces nouvelles méthodes de gestion "juste à temps" ?

- * En une réponse rapide aux demandes commerciales. Il faut fabriquer au moment du besoin, et non plus en attendant des regroupements de commandes.
- * En une meilleure maîtrise du lancement de la fabrication. Le lancement se fait à la journée, et non plus à la semaine comme auparavant. Les pièces nécessaires aux fabrications intermédiaires sont en stock chez le sous-traitant. Le système appelle le développement du dialogue avec les fournisseurs: négociation de contrats, de charges régulières, de la qualité, du contrôle opéré par la maison-mère chez le sous-traitant...
- * En une réduction encore plus importante des en-cours et des stocks. Les stocks nécessaires à certaines fabrications internes sont reconstitués en même temps qu'ils sont consommés, assurant ainsi un cycle de fabrication très court.

Ce système qui demande l'enchaînement des opérations, nécessite le développement de la polyvalence, du contrôle total de la qualité (avec l'auto-contrôle sur le poste par les ouvriers eux-mêmes).

Cette nouvelle méthode de gestion de la production assistée par ordinateur sur des petites séries régulières commença à se mettre en place à l'usine de Stains à partir de la fin de 1986 d'abord sur la ligne de fabrication des sénographes.

1.3. La modernisation des moyens de production.

Accompagnant ces réorganisations du système de production et de l'organisation du travail, d'importants moyens de production modernes ont été investis à la CGR. A partir de 1984 apparut aux études et aux méthodes des outils de CAO, Conception Assistée par Ordinateur. A la production proprement dite l'usine se vit doter en 1985 d'un premier magasin automatique géré par ordinateur. Puis fut implanté le premier véritable robot de la société, un robot d'entôlage qui assemble automatiquement les plaques constituant les transformateurs nécessaires pour obtenir les très hautes tensions qu'utilise la radiologie pour produire les rayons X. Ce premier robot fut commandé et installé dans un but pédagogique pour initier à l'approche robotique à la production. Par ailleurs se développaient les moyens modernes pour la fabrication de Circuits Imprimés dont l'importance ne cessait d'augmenter dans les produits.(testeurs de cartes, poste d'insertion assisté de composants sur carte,...).

La volonté de développer les moyens automatiques de production et de faire du centre de Stains le lieu de regroupement de la robotique de la branche se concrétise par l'importance des investissements et des changements réalisés en 1987.

Cette année est installé à Stains un centre d'usinage automatique de 120 outils, travaillant plus de 20 heures par jour en continu, y compris seul la nuit, grâce à un système de palettisation automatique. (Huit palettes, trente deux pièces différentes en chargement sur une face). Cette machine d'usinage programmable (fraisage, perçage, taraudage), de fabrication suisse, raccordée au système de Conception et Fabrication Assistée par Ordinateur des méthodes qui la programmera doit permettre le rattachement à la CGR de la sous-traitance mécanique.

En même temps est implantée une chaîne de peinture automatique à poudre. Ce système, basé sur la technique de pulvérisation de poudre électrostatique, est de ce fait plus mécanisable que le procédé de peinture liquide existant à la CGR. L'avancement de la chaîne aux différentes opérations automatiques (dégraissage, séchage, pulvérisation, cuisson, retouche manuelle si nécessaire, décrochage) se fait à une cadence de deux heures et demie par cycle.

L'ensemble permet donc un raccourcissement très important du cycle de fabrication. Ainsi alors qu'il fallait un temps de quatre à six jours pour réaliser une série de pièces, il ne faudra plus que six heures pour les obtenir. Du coup cela rend possible de fabriquer du jour pour le lendemain. Il y a donc diminution d'autant du temps d'immobilisation des pièces, donc des en-cours, et par conséquent des frais financiers afférents. Ce procédé permet de plus une économie de 75 % du coût de la matière première (la peinture à poudre est beaucoup plus économique que la peinture liquide). A cela il faut ajouter, pour l'employeur, le gain représenté par le fait que la même production peut être obtenue par une seule équipe de douze travailleurs au lieu des deux équipes travaillant actuellement (22 personnes). Ainsi c'est une économie de 30 % au moins qui est réalisée par cet investissement (le coût de l'ensemble -5 MF- compris).

A coté de ces investissements lourds il est prévu fin 1987 l'installation d'un robot d'assemblage des platines des sénos. Ce robot permet l'installation, le vissage automatique de tous les composants d'une platine. Il s'agit là d'une machine qui fait faire un bond dans la robotisation d'un domaine qui jusqu'à présent avait échappé au mouvement d'automatisation: le montage. D'autres projets de ce type sont envisagés par la direction, mais les coûts en étant encore élevés et les séries petites à la CGR ces projets de robotique dans le montage sont pour l'instant suspendus.

Accompagnant ces nouvelles technologies, d'autres gains de productivité sont préparés par des changements importants dans l'organisation du travail de divers secteurs de production de l'usine. C'est ainsi qu'est organisée l'extension du travail en ligne, selon la conception de la ligne séno étudiée plus haut, pour le montage des armoires électriques, pour l'assemblage des générateurs, pour la fabrication de la chaîne image (caméra, TV, reprographe), pour la fabrication des câbles Haute Tension, ainsi qu'un nouveau système de montage des appareils de radiologie vasculaire sur ponts élévateurs.

Avec cet ensemble impressionnant de projets réalisé en 1987, la préparation d'un nouveau système de Gestion de Production Assisté par Ordinateur, ainsi que la mise en place d'un système de manutention automatique par chariot filoguidé sont retenus pour 1988.

L'ensemble de ces actions de modernisation, tant sociaux qu'organisationnels, se traduisent dans le retour à l'équilibre de la CGR dès 1985 comme il avait été programmé, et par le retour à des profits dès 1986, comme nous l'avons vu au chapitre trois de la première partie. En 1982 les résultats de la branche médicale atteignaient : - 675 MF de pertes, en 1983 : -450 MF, en 1984 : -238 MF, en 1985 : + 25 MF et en 1986 : +150 MF. La Thomson CGR seule, sans ses filiales, réalisait : - 166 MF de résultat en 1985 et + 90 MF en 1986. (voir le graphique en annexe 2)

L'ensemble de ces moyens et méthodes constitue bien aussi le noyau d'un véritable nouveau système de production. Nous allons voir maintenant les transformations qui se firent jour dans le domaine de l'emploi au cours de cette crise de la CGR et sa mutation.

2. Les conséquences pour l'emploi

Si l'on regarde la courbe de l'emploi à la CGR sur une assez longue durée on distingue trois périodes distinctes : après une longue phase d'expansion de la CGR marquée par une progression forte et régulière de l'emploi qui culmine aux alentours des années 1976-1977, succède une période de sept ans caractérisée par des pertes importantes et continues d'emploi, tant en France qu'à l'étranger, (près du tiers des effectifs totaux), jusqu'à ce que l'emploi globalement remonte à partir de l'année 1984 suite à la réorientation stratégique de l'entreprise et à sa modernisation économique et sociale décidée en 1982. (Voir en annexe le tableau de l'évolution de l'emploi ainsi que les courbes faisant apparaître ces trois phases).

Les ressorts de cette évolution de l'emploi se situent dans les différentes politiques (stratégiques et technologiques, organisationnelles, sociales) menées par les directions successives de l'entreprise face aux transformations de son environnement. C'est ce que nous allons préciser rapidement par l'analyse de ces trois périodes où nous chercherons à caractériser, outre les politiques patronales et leurs conséquences pour la situation de l'entreprise et de l'emploi, les diverses réponses et politiques syndicales qui se sont manifestées pour la défense de l'entreprise et de l'emploi. Puis nous nous interrogerons sur les perspectives de l'emploi ainsi que sur les réponses proposées par les syndicats face à la transformation du système de production et ses conséquences.

2.1. La période d'expansion et de croissance de l'emploi

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette étude, l'expansion de la CGR au cours des années 60-75, dans un environnement favorable sur le plan des politiques de santé, par une croissance externe nécessaire et le développement d'un important réseau international, grâce à des technologies reconnues, a permis une croissance rapide de l'emploi. C'est ainsi que les effectifs de l'ensemble de la Compagnie en France et à l'étranger quadruplent presque de 1967 à 1977. En France même, l'effectif atteint en 1978 trois mille salariés dont la répartition en catégories professionnelles est la suivante: 22,5 % d'ouvriers, 21 % d'administratifs, 37 % de techniciens, 2 % d'agents de maîtrise, 17,5 % d'ingénieurs et cadres.

Il est à noter ici, comme il a été développé dans la première partie, que l'aveuglement de la direction qui l'a poussé à poursuivre la même politique et les mêmes orientations globales au début des années 70 alors que la situation changeait en profondeur que dans la période d'expansion, (création d'une usine totalement intégrée, non prise de conscience de la dimension de la révolution de l'imagerie médicale dans les années 70 et accumulation du retard technologique...) se paiera dans les années qui suivent par la création d'une situation extrêmement grave qui amènera une chute de près d'un tiers de l'emploi.

A cet égard, il faut mentionner aussi le fait que le syndicalisme de l'époque à la CGR n'avait pas "tiré les sonnettes d'alarme" en cette période de croissance de la CGR quelque peu illusoire. Le pouvait-il d'ailleurs, la prise de conscience de ce type d'intervention préventive du syndicalisme sur les politiques industrielles et stratégiques des entreprises commençait à peine à apparaître comme un rôle, une fonction du syndicalisme dans cette fin des années 70 ?

2.2. La désadaptation, la restructuration et les pertes d'emploi (1977-1983)

L'environnement a changé avec la crise. Les politiques de santé sont resserrées. La CGR a investi dans un outil industriel qui va se révéler peu adapté aux nouvelles conditions de production et voit son retard technologique s'accroître alors que le marché évolue vers les nouvelles technologies. La CGR se voit de plus en plus désadaptée par rapport au marché de l'imagerie médicale et à la compétition internationale accrue. Les commandes chutent, les volumes de production se contractent et les effectifs fondent. Ainsi le volume des heures productives du centre de Stains passe de 900 000 à 600 000 heures de 1976 à 1979 (- 33 %), et ses effectifs de 1226 à 992 (-20 %) dans le même temps.

Alors que l'effectif total de la CGR en France en 1977 était de 3112, il était de 2817 au 31.12.81 à la veille de la restructuration de 1982 soit une diminution de près de 10 % de l'effectif total.

Les réductions du temps de travail défendues par les organisations syndicales ont freiné le processus d'érosion de l'emploi (ainsi le temps de travail passant de 42 heures trente en 1977 à 40 heures hebdomadaire en 1981 soit une réduction de près de 6 % du volume d'heures total en quatre ans a-t-il réduit les diminutions d'effectif). Mais d'une part ces réductions opérées demie heure par demie heure n'ont eu que très peu d'effet pour stopper l'hémorragie d'emploi, d'autre part n'étant pas liées à des réorganisations de l'appareil productif, comme celles que nous avons étudiées plus haut, qui auraient pu

agir sur les causes profondes de la crise de l'entreprise et sa désadaptation aux nouvelles conditions, elles n'ont pas eu l'effet salvateur que de telles réductions du temps de travail peuvent avoir pour le redressement d'une entreprise.

La restructuration (1982-1983)

Nous avons étudié dans la première partie les conditions de la restructuration décidée en 1982 et le changement de politique qui intervint à CGR. Les conditions générales de la crise en France au cours des années 70 ont fait progresser la conscience de la nécessité pour le syndicalisme d'intervenir sur les politiques industrielles afin de peser sur elles pour défendre les conditions d'un redressement de l'emploi. C'est ce qu'ont fait chacun à leur manière les syndicats CFDT et CGT de la CGR lors de la restructuration de 1982. Nous avons analysé leurs propositions et leur démarche sur ce point dans la première partie. La réussite du redressement et la remontée de l'emploi à partir de 1984 permet de mieux juger du bien fondé de leurs démarches respectives.

La restructuration s'est traduite sur le plan de l'emploi par une accélération de l'évolution apparue à partir de 1977. Elle a atteint en deux ans le résultat des quatre années antérieures. Elle conduisit en deux ans à faire passer l'effectif global en France de 2817 salariés à 2447 du 31.12.81 au 31.12.83, soit à une diminution de 13 % de l'effectif total. L'essentiel des suppressions d'emplois porta au cours de ces deux années sur la catégorie des ouvriers. Ils étaient 607 en 1981, il n'en restait plus que 431 fin 1983 (-30 %). Ils étaient encore 774 en 1977, soit une perte de 44 % en six ans. Les Employés, Techniciens, et Agents de Maîtrise virent également leurs effectifs fortement diminuer. De 1882 à 1687 (-10 %) de 1977 à 1981, puis -11 % de 81 à fin 83, soit -20 % en six ans. Les Ingénieurs et Cadres gardèrent eux un effectif global stable de 1977 à 1983 d'environ 500 personnes.

Le bilan de ces six années de 1977 à 1983 est simple : L'effectif global a diminué de 20 %, celui des ouvriers de 45 %, celui des etam de 20 % et celui des Ingénieurs et cadres s'est maintenu globalement.

Entre ces deux périodes (1977-1981) (1982-1983), marquée chacune par une réduction de 10 % de l'emploi global, ce qui a changé ce fut les méthodes pour atteindre ces résultats. Au climat exécrable de pressions de toutes sortes pour faire partir les gens en les dégoûtant de rester qui était celui des premières années, succéda l'annonce ouverte des "400 suppressions d'emplois" en deux ans et la négociation des modalités des mutations pour aboutir à ce qu'il n'y ait pas de licenciements comme nous l'avons vu plus haut. Les départs en préretraite dans le cadre du contrat de solidarité de Thomson se déroulèrent en près d'un an. Les mutations et reconversions du reste du personnel

concerné se poursuivait tout au long des deux ans. Elles se déroulèrent conformément aux termes du Constat des modalités de mutation signé par la CFDT, FO et la CGC qui apportait les garanties d'information, les garanties de liberté de refus de la mutation proposée, de maintien du salaire et de la qualification, les garanties de primes en cas de changement de métier, de déplacement et d'allongement du temps de transport, ainsi que la prise en charge des frais occasionnés en cas de déménagement ... Ce constat facilita grandement le déroulement correct de ces mutations sur lesquels les organisations syndicales eurent un contrôle permanent.

La philosophie de l'accord sur la mobilité reprenait celle du Constat à savoir qu'un changement de métier accepté de part et d'autre après une période d'essai de trois mois donnait droit à une prime de changement de métier correspondant à 5000 francs de 1982. La CFDT avait fait valoir, lors de la négociation du Constat, qu'un changement de métier ne permettait pas à la personne concernée de bénéficier des promotions et des augmentations individuelles dans le nouveau poste, vu son inexpérience, avant un long moment, ce qui la pénalisait et donc devait être encouragée pécuniairement pour accepter ce changement.

Les termes du Constat furent d'ailleurs pour l'essentiel repris dans l'accord sur la mobilité, signé par l'ensemble des organisations syndicales CGT comprise, qui succéda au Constat après 1983 et assura au personnel sensiblement les mêmes garanties en cas de mutations demandées par la direction. Cet accord sur la mobilité signé en 1984(?) marque une étape dans la mutation. Pour la première fois la CGT apposait sa signature sur le document. Cette évolution montre la prise de conscience de l'importance de la mobilité négociée dans le redressement mais aussi témoigne d'une évolution de la CGT à l'égard de la modernisation en train de réussir à la CGR.

2.3. Le redressement et la remontée de l'emploi (1984-1987)

Deux éléments caractérisent cette période du point de vue de l'emploi, d'une part la remontée de l'emploi liée au redressement de la CGR, d'autre part la poursuite, bien que d'une façon très ralentie, de la tendance à la diminution de l'emploi ouvrier.

Les déterminants principaux de la remontée de l'emploi.

Il est important de souligner le chemin qui a mené à l'inversion de la tendance antérieure (pertes d'un tiers des emplois de 1977 à 1983). Avec le repositionnement de l'entreprise sur son marché qui avait évolué qualitativement, avec l'adaptation de ses effectifs aux nouvelles conditions par des procédures négociées faisant appel à la mobilité, avec l'assainissement de la gestion, avec la conquête de nouvelles positions sur le marché avec de nouveaux produits ou services et par des réorganisations de l'appareil

de production, dans le cadre de relations sociales assurant une plus grande cohésion et une nouvelle dynamique, la CGR retrouvait le chemin vertueux d'une progression importante des gains de productivité, de la compétitivité, des enregistrements de commandes, du volume de production, des marges, des investissements, des parts de marché... et par là de l'emploi.

Les transformations des structures de l'emploi

Le tableau suivant des effectifs inscrits au 31.12.8. fait apparaître diverses constatations.

	1983	1984	1985	1986	1977/86
Effectif total	2 447	2 481	2 569	2 751	- 11 %
Ing/Cadres	517	559	626	727	+ 44 %
Techniciens	890	893	923	971	
Administratifs		544	569	626	
Agents de M. (ETAM)	(1 499)	(1 504)	(1 551)	(1 654)	- 12 %
Ouvriers	431	418	392	370	- 52 %

Ainsi en dix ans de 1977 à 1986 l'emploi ouvrier chute-t-il de plus de 50 % et son poids relatif passe de 25 % à 13,5 % de l'effectif total. Pendant ce temps les employés, techniciens, et agents de maîtrise continuent de représenter 60 % du total. Et les ingénieurs et cadres, seule catégorie dont le poids relatif progresse, occupent en importance numérique la place qu'avaient dix années auparavant les ouvriers, 25 % de l'effectif.

Mais le fait caractéristique de cette période de remontée globale de l'emploi (1984-1987), c'est que l'emploi ouvrier continue de baisser dans l'entreprise et ne profite pas de la situation. -14 % en quatre ans, soit un rythme annuel de -3,5 % par an. Ce rythme est certes moitié moindre de celui des six années antérieures (-7 % annuel) où l'ensemble des salariés de la CGR en France diminuait, mais la persistance d'un tel rythme signifie que, dans ces mêmes structures et sans changement dans la politique de la société, l'emploi ouvrier n'est pas près de s'arrêter de baisser, ce qui continue de bloquer l'embauche de jeunes ouvriers.

On peut penser que ses emplois se retrouvent dans les entreprises sous-traitantes. Mais sans avoir les moyens de quantifier le phénomène, on peut cependant noter à ce propos, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, que le rattachement de sous-traitance que va permettre l'installation des nouveaux investissements (centre d'usinage, chaîne de peinture à poudre,..) retirera une partie de ces emplois en sous-traitance, mais sans que l'emploi ouvrier à la CGR n'en profite véritablement ... Car il est déjà envisagé et planifié dans les évolutions prospectives faites par la direction de la CGR (Conclusion du rapport de l'ADEP, Association pour le Développement de l'Education Permanente, qui a fait un audit des perspectives de l'emploi et de la formation à mettre en place et dont nous reparlerons en détail dans le chapitre consacré à la formation) de voir les catégories ouvrières non qualifiées ou qualifiées continuer à diminuer. Jusqu'à quel niveau ? jusqu'à quel moment ?

Sans doute jusqu'à ce que cette tendance ne soit plus acceptée socialement, parce que rien ne semble techniquement stopper cette évolution pourtant déjà très importante à la CGR. En comparaison, en effet, les structures de qualification de la CGR apparaissent, relativement à celles des autres branches de la Thomson, comme très typiques d'un modèle où l'emploi ouvrier est très faible relativement à celui des deux autres grandes catégories professionnelles, les ingénieurs et cadres et les ETAM, alors que c'est (encore) tout à fait l'inverse dans les autres branches Thomson. (Voir en annexe les courbes des structures comparatives de l'emploi des différentes branches de la Thomson)

Ainsi se rencontre donc ici d'une manière très caractéristique dans le cas CGR, les deux tendances générales suivantes de la modernisation : première tendance lourde à l'augmentation du poids relatif des catégories ingénieurs-cadres-techniciens supérieurs; une deuxième tendance lourde à la diminution du poids relatif des catégories ouvrières et d'exécution. Le déterminant principal de ces tendances est la transformation du système de production lui-même. Nous allons maintenant en suivre les conséquences dans les systèmes de travail eux-mêmes et les qualifications.

3. L'évolution du système de travail et l'intervention syndicale

3.1. Le tableau de l'évolution des systèmes de travail

L'évolution des systèmes de travail opérée ou en train de s'opérer au cours de ces cinq années se lit d'un coup d'oeil dans le tableau suivant exposé aux représentants du personnel en juin 1986 dans une réunion non officielle. Il fut présenté par la direction de Stains avec l'ensemble des transformations du système de production en train de se

réaliser ou qui allait être mis en oeuvre en 1987 et dont nous avons montré, plus haut, l'importance et la cohérence . L'ensemble du personnel fut également convié à une présentation de l'ensemble du projet par les responsables de production au cours d'une après-midi.

Ce tableau représente les différentes situations de travail, leur condition et environnement au trois moments suivants. 1982, année où commença à arriver la nouvelle direction, décrit l'état initial; 1985, l'état intermédiaire qui marque déjà une évolution importante par rapport aux anciennes façons de travailler; et 1988 qui représente l'évolution du système de travail visé par l'ensemble du projet et qui commençait déjà à se mettre en place en 1986 dans les secteurs de production déjà engagés dans la mutation.

TABLEAU D'EVOLUTION DES SYSTEMES DE TRAVAIL A LA CGR STAINS

Ce tableau montre les évolutions pour l'ensemble des caractéristiques du travail.

Caractéristiques	1982	1985	1988
Opérateur			
Situation	fixe	mobile	polyvalent
Qualification	O3 P1	P1 P2 P3	P3 AT1
Maîtrise	distribue le travail	planifie et suivi	programme prévision
Type de travail	individuel	équipe	de groupe
Horaire	variable	variable et fixe	variable par groupe
Durée hebdomadaire	fixe	fixe	variable
Suivi du temps passé	Bons de travaux par sous-ensembles	Bons par ensemble et groupe	présence
Contrôle du travail	inexistant	sur poste spécialisé	auto-vérification
Outillage	universel	spécifique	spécifique
manutention	transpalette	transpal motorisé	monorail
moyens	fixe	fixe	mobile
Approvisionnement	magasin	Libre Service tour en atelier	LS magasin rotatif
Taux d'occupation des surfaces (poste)	80 %	70 %	50 %

Ce tableau, caractéristique de l'évolution réalisée et projetée, souligne la flexibilité des moyens et la polyvalence accrue du personnel, ici au montage mécanique.

Les qualifications

Ainsi en 1980 les qualifications des opérateurs étaient elles principalement O3 et P1. En 1985 le centre de gravité de la qualification s'était déplacé vers l'échelon P2 et une majorité se regroupait autour de l'éventail P1-P2-P3. Le projet présenté par la direction visait au regroupement autour des P3 avec un regroupement P3-AT1. Voici quelques éléments chiffrés permettant de suivre l'évolution du degré de professionnalité des ouvriers. En janvier 1983 le coefficient moyen des qualifications ouvrières, calculé en divisant la somme des coefficients de chaque ouvrier par leur nombre, était de 183,86. (Le coefficient d'un P1 est de 170, celui d'un P2 : 190, celui d'un P3 est 215). En janvier 1986 le coefficient ouvrier moyen s'établissait à 197,28, soit une progression de plus de 7 %.

Il faut remarquer d'abord que l'évolution nette vers une plus haute qualification, constatée par les chiffres et notée dans le tableau, est le résultat de plusieurs facteurs, autres qu'un effort systématique de requalification de la part de la direction (cet effort n'ayant commencé qu'à partir de la fin 1986, nous en reparlerons dans le chapitre consacré à la formation), et que le besoin d'élévation des qualifications a toujours été très fortement ressenti par les salariés qui voyaient la qualification du travail réalisé s'élever fortement sans que cela soit reconnu.

Il faut noter, en effet, d'une part que cette évolution est aussi et d'abord chronologiquement le fruit de luttes. Ainsi c'est dès 1980, dans la période où se constituait la CFDT, que les ouvriers du montage mécanique de l'époque se mirent en mouvement pour obtenir et commençaient à obtenir l'ouverture de postes de monteuses P2 alors que les qualifications des monteuses étaient bloquées à P1 depuis l'origine de la CGR à Stains en 1972. De même pour l'ouverture de postes de P3, c'est dès 1983 et à partir de luttes dans le même secteur que les monteuses P2 firent valoir la polyvalence de leur travail (nous y reviendrons) pour ouvrir les qualifications P3 aux monteuses. D'autre part l'évolution indiquée dans le tableau, et qui reflète surtout celle du montage, est le résultat des suppressions d'emplois, principalement peu qualifiés, de 1982-1983 et de l'insertion au montage de nombreux professionnels hautement qualifiés - fraiseurs, tourneurs puis peintres- dont les postes ont été supprimés avec le changement de nature de la production.

Il apparaît cependant que l'évolution notée et prévue, bien qu'à nuancer au regard des faits, est remarquable et significative d'une volonté de recomposer le rapport salarial vers le haut, assez caractéristique du type de modernisation menée à la CGR. Nous reviendrons au chapitre II sur cette question centrale de la recomposition du travail et de la qualification qui soulève de nombreux débats.

Les caractéristiques du travail

En 1982 le travailleur (O3-P1) réalisait un travail individuel à un poste fixe derrière un établi de montage où lui était apporté les diverses pièces nécessaires pour monter un sous-ensemble par lot de dix environ. Le chef d'équipe distribuait le travail au monteur dont le temps passé par sous-ensemble était suivi par des bons de travaux individuels.

En 1985 déjà le changement était important là où était mis en place le nouveau système, aux sénos notamment. Le travailleur, plus qualifié (P1-P2-P3), est relativement mobile au sein de son équipe effectuant son travail aux différents postes de la ligne de travail. Le rôle de la maîtrise consiste plus en une planification et en un suivi du travail d'ensemble de l'équipe qui travaille sur bon collectif.

En 1988 il est prévu, dans la présentation faite par la direction, un travail de groupe réalisé par des salariés hautement qualifiés (P3-TA1) et polyvalents. La tâche de la maîtrise est plus concentrée sur la prévision et le programme de production; le salarié vérifie lui-même son travail pour lequel le bon de travail n'existe plus, seule, sa présence au travail est contrôlée dans ce schéma, l'horaire de travail étant variable par groupe.

L'intérêt de cette projection dans l'avenir n'est pas dans une comparaison avec la réalité de 1988. D'une part la vente de la CGR a perturbé sa possible réalisation et il est d'autre part évident qu'un tel bouleversement ne pouvait se réaliser en aussi peu de temps surtout si, comme nous le verrons au chapitre II, les moyens pour former à la polyvalence étaient restreint à un trop petit nombre de personnes. L'intérêt est réel cependant et se situe dans la vision qui est donnée de l'évolution des tendances constatée entre 1982 et 1985. Un type d'organisation en ligne, où la place du travailleur dans le système de travail est mobile, s'est substituée de 1982 à 1985 à l'ancien type d'organisation par lots, où sa place était fixe, et se généralisait à l'ensemble de l'usine en 1987. Le type d'organisation polyvalente projeté pour 1988 va plus loin. D'une part il se distingue du type précédent par son principe de base la polyvalence du travail au sein de groupe dans le cadre d'une organisation en ligne et par postes de différentes productions. D'autre part il va aussi beaucoup plus loin potentiellement puisqu'il tend à rendre possible la gestion du groupe de travail par lui-même dans le cadre d'un programme de production décentralisé.

Deux points méritent attention dans cette expérience. D'une part la transformation de l'ensemble de la gestion amont créé par ce système (et la mise en oeuvre des méthodes de Maîtrise des Ressources de la Production (MRP) et Kanban), et la formation des personnels des achats, gestion de la production, contrôle-qualité et

fabrication à ces innovations. D'autre part la formation progressive des salariés en fabrication à la compréhension du nouvel environnement, à la polyvalence progressive leur permettant de s'intégrer aux nouvelles réalités de travail. Nous suivrons plus loin ces évolutions.

3.2. L'intervention syndicale sur l'organisation du travail

A titre d'exemple, nous allons exposer tout d'abord un tel type d'intervention assez caractéristique des positions syndicales en la matière, avant d'en montrer un autre relatif à la question de la sous-traitance.

Le problème posé était le suivant : face à une augmentation, qu'elle jugeait provisoire à la fin 84, de la demande de sénographes, la direction, qui venait de mettre en place la nouvelle ligne de sénos, proposa, pour écrêter un certain nombre de pointes de production sans que cela n'entraîne de coûts supplémentaires, de modifier les horaires de travail de l'équipe des sénos. Elle proposait aux salariés volontaires de travailler quatre jours à 9 heures 45 au lieu de la semaine sur cinq jours. Elle consulta donc le CE à ce propos mettant en avant le redressement de l'entreprise.

Inquiets devant cette dérèglementation, les syndicats, notamment CGT et FO, étaient plutôt opposés à ce changement qui conduisait à allonger la journée de travail. La CFDT décida, quant à elle, de discuter préalablement du projet industriel avec la direction de la production. Elle fit ressortir diverses contradictions du projet sur le plan même du développement de la production et formula des propositions alternatives. Conjugué au côté plutôt négatif sur le plan social de cette modification des horaires, la critique "industrielle" du projet lui fit s'opposer avec l'ensemble des syndicats à cette proposition. En définitive, un développement beaucoup plus important que prévu initialement des commandes aboutit rapidement à ce que la direction abandonne son projet qui, sur le plan industriel, n'aurait pas du tout été adapté à la nouvelle donne. Cette exemple illustre la possibilité du syndicalisme de joindre à son point de vue social une argumentation industrielle à l'appui de ses positions.

La question de la sous-traitance

Un autre aspect de l'action syndicale face à ces problèmes est l'intervention sur la sous-traitance, l'envers du décor de cette mutation des systèmes productifs. L'exemple de la CGR est assez illustratif pour plusieurs raisons. Il a toujours existé un certain volant de sous-traitance à la CGR, mais l'une de ces caractéristiques était que la CGR régulait

beaucoup plus les fluctuations de charges inhérentes à toute production par l'appel à un fort "matelas" d'intérimaires (leur proportion en production a atteint jusqu'à 20 % de l'effectif dans certains ateliers).

Le changement des années 1980, la décision de constituer un véritable parc de soustraitants, ne répondait pas à des raisons d'ordre conjoncturel. Il ne s'agissait pas simplement de "lisser les charges" par l'utilisation de la sous-traitance, en quelque sorte de remplacer le volant d'intérimaires par un volant de sous-traitance que l'entreprise rappatrie lorsqu'il lui manque de la charge. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est bien une politique structurelle nouvelle qui se mettait en place. Et cette nouvelle orientation accentuait les contradictions, les pressions sur l'emploi à un moment où celui ci était déjà fort malmené. En effet cette volonté renforçait encore les diminutions d'effectifs ouvriers et employés à un moment où la réorientation stratégique vers les technologies d'imageries nouvelles tendait à les réduire déjà fortement. D'où l'opposition syndicale commune à ce phénomène d'externalisation de fonctions qui de plus, à la CGR, avaient toujours été constitutives de l'entreprise elle même dès son origine. Opposition d'autant plus renforcée qu'aucune véritable explication ou informations sérieuses ne sont données bien souvent aux représentants du personnel.

Car il faut noter que dans ce domaine de la gestion interne de la production les employeurs sont le plus souvent dans une même attitude patronale de tenir les organisations syndicales à l'écart de "leur domaine réservé". Hormis les informations les plus générales, il y a de leur part un refus très caractéristique d'informer sérieusement sur la sous-traitance, qui est néanmoins un domaine important pour la marche de l'entreprise. (Connaissance du parc de soustraitants, connaissance des coûts- délais-qualités comparatifs avec ceux de l'entreprise, des conditions de production et de travail dans ces entreprises ...). Ce manque d'information dans ce domaine apparaît bien au regard de l'expérience de la CGR comme une source de tensions et d'incompréhensions préjudiciables aux transformations. L'introduction dans le droit du travail d'obligation à informer réellement sur la sous-traitance, ses conditions exactes, ... permettrait certainement une meilleure compréhension des mutations en cours. Cela pourrait aussi favoriser des liens plus contrôlés entre l'entreprise donneuse d'ordre et la PME sous-traitante, permettre une meilleure cohésion ou éviter une plus grande distorsion du tissu industriel.

Comme nous l'avons vu dans le cas de cette entreprise, au cours de ces quelques années, la formation de ce nouveau système de production a agit sur les entreprises sous-traitantes de diverses façons. Dans une première étape, l'externalisation de certaines fonctions ou métiers ayant été décidé, il s'est agit pour l'entreprise donneuse d'ordre de chercher à se constituer un véritable parc de sous-traitants. Mais ce passage d'un état d'entreprise intégrée au nouvel état souhaité, si l'on s'appuie sur l'expérience de la CGR, ne s'est pas fait facilement. D'une part il a demandé beaucoup plus de temps que la CGR

ne le pensait au départ, les objectifs de 50 % de sous-traitance en mécanique par exemple fixés dès 1982 n'ont été atteints que très tardivement. (En ce qui concerne la sous-traitance en câbles, les objectifs ont été atteints très rapidement mais parce qu'il s'agissait d'une sous-traitance interne au groupe Thomson, il s'agissait d'alimenter le centre de Laval en sous charge).

Il est en effet difficile d'obtenir les critères de qualité, de normalisation, et de délai obtenus à l'intérieur de l'entreprise. C'est pourquoi, comme nous l'avons vu plus haut à la CGR, la tendance a été, dans une deuxième étape, de faire que l'entreprise donneuse d'ordre qualifie d'une part ses fournisseurs et d'autre part lui impose ses propres normes de contrôle et de normalisation, y compris en assurant elle-même chez le sous-traitant cette tâche ou en s'assurant qu'elle est exécutée comme elle le souhaite, et en supprimant même chez elle son propre service de contrôle-réception !

C'est pourquoi la CFDT, dans un avis sur une restructuration de l'organisation de la CGR qui eut lieu en 1987, a exprimé la demande, à l'occasion de l'annonce faite de la suppression du contrôle réception et de son remplacement par des audits faits par la CGR chez ses fournisseurs qualifiés, que ces nouveaux rapports entre le donneur d'ordre, la CGR, et ses sous-traitants soient l'objet de négociations et de rapports contractuels entre eux.

La question de la formation.

La formation liée à la défense de l'emploi et à la lutte contre le chômage est aussi une réponse essentielle face au développement des nouvelles technologies et des structures productives modernes. Elle mérite à elle seule un véritable chapitre. Nous traiterons de ces formes neuves sur lesquelles intervient activement le syndicalisme, à partir de l'expérience de la CGR en la matière, au chapitre II de cette deuxième partie où est traité de l'expression et de la formation des salariés.

Ayant étudié la mutation du système productif et du travail d'une manière analytique, la partie B suivante va traiter maintenant du problème de la mutation de l'entreprise et du travail d'une manière globale.

B. CHANGER L'ENTREPRISE ET LE TRAVAIL, AU COEUR DE LA MUTATION

Après l'analyse détaillée du cas de l'entreprise CGR, nous allons maintenant chercher à comprendre les raisons des changements de l'entreprise et du travail, les contradictions qui les animent (point 1), puis nous aborderons leurs répercussions complexes et multiples sur les positions des acteurs syndicaux, les contradictions et les difficultés auxquelles ces derniers ont à faire face devant ces nouvelles conditions qui bouleversent le monde du travail (point 2).

1. Le changement du système productif et ses contradictions

Les Nouvelles CFDT du 8 avril 1988 évoquent les différentes raisons qui poussent au changement de l'entreprise et du travail: mondialisation de l'économie, les nouveaux modèles de consommation, les nouvelles technologies, les transformations culturelles et le niveau de formation, le syndicalisme et le patronat. Ces facteurs constituent les conditions dans lesquelles évoluent la réalité économique et sociale actuelle.

Ces conditions nouvelles sont issues du développement du fordisme lui même, mais celui-ci constituait une base trop étroite, inadaptée à pouvoir résoudre les problèmes et besoins qu'il avait contribué à faire naître. D'où la crise et la recherche actuelle d'autres bases, logiques productives et rapports sociaux, susceptibles de remédier aux problèmes qui sont nés et se sont développés (lire à ce propos la conclusion du mémoire de DEA Science Technologie et Société de Bruno Racine, La CFDT face à la mutation technologique, CNAM, oct 1985, 130p, IRESCO K IV 2979). Différents aspects des changements dans lesquels se sont engagés les entreprises pour renouveler les conditions de rentabilité des capitaux, ont été décrits dans le cas considéré dans cette étude. Ce type d'orientation dans lequel se sont engagées de nombreuses entreprises n'est pas sans présenter de nombreuses contradictions qu'il est utile de recenser pour faire apparaître les tensions, tendances contradictoires, rapports de force qui gouvernent et orientent cette recherche des nouvelles voies de la croissance.

La nécessité de rompre avec certaines conceptions (sinon la conception) tayloriennes de production pour rechercher de nouvelles normes de productivité apparaît bien être la contradiction principale du processus actuel de modernisation du système de production qui n'en est encore qu' à ces débuts et qui est loin d'être généralisé. Cette contradiction influence l'ensemble du processus, elle agit tant au niveau de l'organisation de la production et de sa gestion avec l'introduction des nouvelles

technologies, qu'au niveau des systèmes de travail avec les transformations des qualifications et de l'emploi, ou en ce qui concerne le type de pouvoir et les nouvelles méthodes de direction des entreprises.

Les contradictions de l'évolution de l'entreprise et du travail

Cette contradiction se manifeste de multiple façons : ainsi se développe d'une part une tendance à vouloir faire participer les salariés au développement de l'entreprise, mais aussi d'autre part la poursuite d'une conception d'individualisation, de précarité, d'exclusion qui s'opposent au besoin de développement. C'est ainsi que le travail collectif est sapé par la concurrence et l'absence de solidarité ainsi créée entre producteurs. C'est ainsi que l'exclusion, le chômage, la baisse du pouvoir d'achat pèsent sur les débouchés et la croissance.

Par ailleurs cette contradiction se manifeste également de la façon suivante : la nécessité pour les directions d'associer les salariés au redressement des entreprises, à leur projet,... se heurte logiquement à la revendication pour les salariés d'un autre rôle et d'une autre place dans le travail et dans l'entreprise. Il ne s'agit pas, en effet, pour les salariés dans cette logique, de participer à des décisions et des projets pris hors d'eux, mais bien d'agir, de travailler pour des projets auxquels ils auront collaboré, auxquels ils seront partie prenante. Il s'agit là de l'opposition du projet négocié par rapport au projet partagé dont parle le livre de Bernard Billaudot et André Gauron, Croissance et crise. Mais d'autres contradictions s'expriment dans la mutation du travail.

Ainsi souligne Danièle Guillemot dans le Cahier N° 17 du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT, l'émergence de nouvelles qualifications, caractérisée par "l'élargissement des fonctions intellectuelles du travail de production, un rapprochement entre les fonctions renforçant le caractère collectif du travail et un élargissement des responsabilités", ne va pas sans contradictions avec la tendance profonde à l'"individualisation dans la gestion de la main d'oeuvre". (Crise et remodelage de la combinaison productive, Danièle Guillemot, Cahier n°17)

2. Le positionnement des syndicats et leurs contradictions

Face à cette évolution contradictoire, trois attitudes sont présentes et marquent les stratégies syndicales en France.

La première s'appuie sur les aspects positifs du changement pour les développer, les orienter dans le sens de plus de liberté, de démocratie, d'autonomie et de responsabilité dans le travail pour les salariés. Pour elle il s'agit d'intervenir pour promouvoir ces valeurs, changer l'entreprise et le travail. C'est le sens de l'action de la CFDT qui dès le début des années 70 a revendiqué et obtenu en 1982 le droit d'expression des salariés sur leur travail dont le côté positif est reconnu largement. Cette attitude part de l'aspiration des salariés vers plus d'enrichissement de leur travail, de responsabilité à son égard, et considère cette force comme le moyen de transformer l'entreprise dans le sens de la remise en cause du taylorisme. Elle joue donc le jeu de l'évolution sans complexe vis à vis des projets patronaux.

FO contre toute intégration

La position de Force Ouvrière s'oppose fondamentalement à cette conception en critiquant toute intégration du syndicalisme dans les rouages de la gestion de l'entreprise. C'est cette même conception du refus de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise qui a conduit FO à s'opposer au droit d'expression des travailleurs. Il n'est pas dans la mission du syndicalisme, dit-elle, d'intervenir sur les nouvelles technologies, ni de dire ce qui doit être fait, ni comment le faire. On ne peut être à la fois gouverné et gouvernant. On ne peut être à la fois syndicaliste et intervenir dans ce qui est la responsabilité du patron, l'organisation du travail et de l'entreprise. Il ne faut pas confondre les rôles. La conception défendue par la CFDT est dangereuse pour le syndicalisme et risque de le conduire à l'intégration au capitalisme. On peut pourtant s'interroger : n'y a-t-il qu'une seule sorte de pouvoir dans la société ? En quoi un contre-pouvoir syndical intégrerait-il ipso facto le syndicalisme au pouvoir gestionnaire ?

La CGT de la dénonciation de la logique capitaliste à la transformation du travail

La position de la CGT, quant à elle, retient principalement des transformations en cours dans le système productif la volonté du patronat de "renouveler les conditions d'extraction de la plus-value, source du profit", d'"intensifier considérablement l'utilisation des hommes et des machines". Il s'agit donc pour elle de refuser d'entrer dans ce jeu, avec comme conséquence sur le terrain des négociations nationales, de se situer hors du jeu de la négociation. L'attitude cégétiste est cependant plus complexe et nuancée sur le terrain, ne serait-ce que du fait des contradictions du processus de transformation lui-même.

L'article "Crise et remodelage de la combinaison productive" de Danièle Guillemot dans le Cahier N°17 du Centre Confédéral d'Etudes Economiques de la CGT cité plus haut, est intéressant à cet égard. Après avoir analysé les caractéristiques des

restructurations industrielles et financières et notamment la tendance "presque exclusive" aux investissements "de productivité" destructeurs d'emplois, et relevé l'exigence de productivité qui guide l'ensemble du procès de travail conduisant à une "intensification de l'utilisation des équipements et du travail", elle souligne l'"importance cruciale des nouvelles méthodes de direction des entreprises" pour "gagner les travailleurs aux objectifs de l'entreprise, productivité et profit", et "l'exigence de flexibilité" qui "domine les transformations de la combinaison productive". Mais, après une analyse "des conséquences complexes et contradictoires sur le travail, la place des hommes dans la production, la qualification, la charge de travail", et avoir souligné que "la profondeur de la crise se mesure à l'abîme entre ces possibilités nouvelles et la réalité", elle conclut : "Il ne s'agit pas d'opposer terme à terme la réalité de la crise à un autre "possible", mais de voir dans ce qui change aujourd'hui sous nos yeux des contradictions, des possibilités nouvelles, des ouvertures pour les luttes".

Il ne s'agit pas là d'une simple dénonciation de la logique capitaliste et de refuser ses conséquences, mais bien de changer ces réalités, et pour cela, de voir dans ce qui change les contradictions, les possibilités, les ouvertures pour les luttes qui permettent de faire évoluer les choses, de transformer l'entreprise et le travail.

Ainsi Danièle Guillemot indique-t-elle :

- "la multiplication dans les entreprises des cercles de qualité vise à renforcer sur de nouvelles bases l'intensité du travail. Mais ils témoignent en même temps des besoins de démocratie, d'expression sur le travail qui, par la lutte, pourraient aller beaucoup plus loin que le champ dans lequel les patrons veulent les enfermer".
- "l'intégration des fonctions de gestion et d'organisation dans la production est aujourd'hui un instrument, pour le patronat, de soumission plus étroite que jamais du procès de travail à la rentabilisation du capital. Mais cela pourrait être un moyen de progrès considérable dans la maîtrise de l'efficacité et de la qualité de la production (...) en même temps que de l'élargissement des qualifications et responsabilité, bien au-delà des tendances actuellement repérables. Ce peut être enfin un tremplin pour concrétiser l'intervention des travailleurs dans la gestion".

Il y a là en effet un vaste champ d'intervention et de transformation réelle pour le syndicalisme. La CFDT, quant à elle, s'y lance, sans complexe, malgré les difficultés culturelles et les risques d'une telle entreprise.

La CFDT, une priorité : changer l'entreprise et le travail

Plutôt que sur une analyse théorique, la position de la CFDT s'appuie sur un constat des évolutions et des lignes de force des changements en cours pour définir ses ambitions et ses stratégies. Le rapport de la Commission "Changer le travail et l'entreprise" (nouvelles CFDT du 8 avril 1988) précise ce constat pour la CFDT. Si l'efficacité financière conditionne l'entreprise d'aujourd'hui, ses rapports sociaux, la place des salariés et du syndicalisme, écrit-il, des évolutions s'opèrent et des contradictions apparaissent.

Les facteurs qui provoquent ces changements sont liés à la mondialisation de l'économie qui appelle innovation, qualité des produits et des services, l'adaptabilité aux évolutions, la créativité et la recherche. Face à un marché de plus en plus diversifié et exigeant, les entreprises doivent s'adapter, faire preuve de beaucoup plus de souplesse et de variabilité, s'équiper de nouveaux moyens informatiques et bureautiques qui exigent des travailleurs formés, qualifiés et polyvalents. Les lignes de forces des changements en cours apparaissent : remise en cause du taylorisme, éclatement des situations et développement des flexibilités, transformations dans l'exercice du pouvoir.

Face à ce changement, rapidement résumé ici, la réponse stratégique de la CFDT est l'adoption d'un axe prioritaire, changer le travail, changer l'entreprise. Ce thème "Changer le travail" a été retenu, dès 1985, par le Congrès de Bordeaux de la CFDT comme un axe revendicatif prioritaire avec l'emploi et la réduction des inégalités. Une Conférence Nationale sur ce thème a suivi en janvier 1988 la prise en charge de ces différents aspects par les équipes syndicales : Hiérarchie et processus participatif, Aménagement du temps de travail, Organisation du travail, Changements technologiques-équipements, Qualification, Condition de travail-Santé. Le 41ème congrès de Strasbourg en novembre 1988 a confirmé cette orientation.

Le thème "Changer le travail et l'entreprise" apparaît donc comme un axe central dans la stratégie et la logique de la CFDT.

Pourtant ce domaine n'est pas sans poser de nombreuses questions et difficultés. D'une part il s'agit d'un terrain que le patronat (dans sa grande majorité) considère comme son domaine privilégié, sa "chasse-gardée" qui ne peut être objet de discussions. C'est de sa responsabilité exclusive, et il n'est pas question que d'autres que lui se mêlent de ces problèmes. D'ailleurs dans cette conception, les autres partenaires de l'entreprise n'ont pas compétence à intervenir dans l'organisation de la production, dans

l'organisation du travail. D'autre part, et c'est là le principal obstacle, cette orientation nécessite pour se mettre en oeuvre tout un changement de culture, aussi bien pour les organisations syndicales que chez les salariés. Et il n'est pas évident qu'une telle transformation, si nécessaire soit-elle, puisse réellement s'imposer sans un rapport de force qui lui soit favorable.

Ce thème du changement du travail a pourtant déjà été porté en avant par des luttes et des organisations syndicales. Ainsi les luttes des OS des années 70 ont mis en cause le système taylorien d'organisation du travail; ainsi l'idée du droit d'expression des salariés sur leur travail avancé par la CFDT dans cette période a trouvé dix ans après sa concrétisation dans les droits nouveaux en 1982. Les choses ont donc déjà beaucoup changé. Les droits nouveaux ont reconnu par la loi la compétence des salariés à s'exprimer, à intervenir sur leur travail. Ils ont renforcé les pouvoirs des institutions représentatives lors d'introductions de nouvelles technologies. La possibilité de recours aux compétences d'un expert a été reconnue aux organisations syndicales. Une importante évolution s'est déjà produite depuis les années soixante, et notamment au cours des années quatre-vingt.

Pourtant l'implication des salariés dans les mutations technologiques apparaît le plus souvent comme défensive face aux projets des directions, et très rarement comme offensive. Or c'est cette volonté que les salariés soient au coeur des changements du travail, que les mutations soient discutées, négociées ... qui caractérise la politique de la CFDT. Cette orientation offensive d'intervention pour changer le travail et l'entreprise peut-elle constituer un axe de mobilisation des salariés et représenter une force de changement ?

Les contradictions mêmes de l'évolution du système productif montrent le besoin du changement. D'une part le changement de système de production nécessite des salariés plus formés, plus aptes à intervenir dans l'organisation du travail pour être capable de faire fonctionner des équipements plus complexes, qui demandent une compréhension plus large du procès de travail. Cela permet des ouvertures pour les luttes et offre aux organisations syndicales des possibilités nouvelles d'intervention commune pour développer l'entreprise vers plus de démocratie, pour changer le travail vers une plus grande maîtrise des salariés, pour qu'émerge une nouvelle productivité décisive pour une issue à la crise.

Mais d'autre part n'y a-t-il pas à craindre pour le syndicalisme la récupération et l'intensification de l'utilisation des hommes, l'exploitation accrue que dénonce la CGT dans la mise en oeuvre de ce nouveau système ?

La CFDT considère vouloir se situer nettement avec les salariés pour agir avec eux sur les contradictions et favoriser la mutation du travail et de l'entreprise conforme à leurs intérêts. Les salariés pourraient-ils d'ailleurs être mobilisés dans une autre voie ? Il doit donc pouvoir être trouvé des voies permettant tout à la fois d'améliorer les

conditions de travail et les gains de productivité par réorganisation du travail, la motivation des travailleurs par une plus grande prise en considération de "leur être et de leur avoir" et l'accroissement de la production qui concourent à la défense de l'emploi. Il s'agit là de promouvoir un type de productivité "offensive" pour reprendre l'expression de Robert Boyer, à l'opposé d'une productivité de type défensif.

Le fait de vouloir, pour le syndicalisme, se trouver plus en position de demandeur et moins en situation d'avoir à subir la mutation du travail représente assurément un moyen d'élargir les marges de liberté et d'initiative pour les salariés. Mais cela nécessite pour le syndicalisme d'enrichir sa capacité d'expertise dans les domaines économique et social, son aptitude à défendre des revendications concrètes, et à promouvoir un syndicalisme d'initiative et de proposition.

En définitive cette volonté de changer non seulement le travail, mais aussi l'entreprise, c'est-à-dire de "donner aux salariés et au syndicalisme les moyens de faire de l'entreprise un lieu de plus grande démocratie, de plus grande liberté, de plus grande autonomie et par conséquent modifier les rapports de pouvoir", les rapports sociaux et "permettre que le travail soit vécu comme une activité moins subie, moins contraignante, et plus positive", - cette volonté répond au problème majeur auquel est confrontée l'entreprise aujourd'hui, celui de sortir d'un modèle hiérarchique et bureaucratique de relations et d'organisation, et qui est une des sources principales de la crise. Et c'est pourquoi la CFDT déclare à ce propos "aborder sans complexe les nouvelles formes de gestion (motivation des salariés, projets d'entreprise, management participatif...)", "qui ne saurait relever de la seule décision du chef d'entreprise".

L'approche de l'entreprise de la part de la CFDT a évolué par rapport à l'époque où elle considérait l'entreprise pour l'essentiel comme "un lieu d'exploitation, d'aliénation et de domination". Aujourd'hui, elle est considérée aussi comme "le lieu de convergences d'intérêts où les hommes et les femmes investissent leur compétence, leur créativité, leur savoir-faire". C'est dans cette contradiction qu'il faut peut-être voir l'évolution possible. C'est dans la mobilisation des salariés pour leurs intérêts, pour le changement du travail, qu'elle peut sans doute être résolue.

C'est pourquoi le risque d'"intégration", bien que restant une affaire de vigilance pour le syndicalisme, ne paraît pas être le risque principal aujourd'hui vu les enjeux. Au contraire, pourrait-on dire, c'est peut-être **une chance pour le syndicalisme** de contribuer à une transformation nécessaire, dans laquelle il aura son mot à dire et pourra mieux défendre les intérêts des salariés, et qu'il est certainement de par sa place un des acteurs le mieux placé pour assurer.

Comme le remarque Renaud Sainsaulieu : "Le XIXème siècle français a produit les mutations de la petite entreprise artisanale aux grandes industries. Le XXème siècle a fait naître les grandes organisations qui ont permis croissance économique et changements technologiques. En cette fin de siècle, il faut à nouveau être attentif aux mutations en cours, car les hommes, les techniques et les problèmes structurels ont changé. Attention de ne pas renouveler l'erreur historique des corporations de métiers qui, au moment de la première révolution industrielle en France, n'ont pas vu passer les impératifs et les contraintes de l'organisation scientifique du travail. Elles sont ainsi passées à côté de la modernité et n'ont pas su peser, comme en Allemagne, sur les modes d'organisations du travail". [Sainsaulieu : 342]

CHAPITRE II : NOUVELLES DIMENSIONS DU RAPPORT SALARIAL

Formation, expression des salariés, salaires, constituent les autres dimensions du rapport salarial que nous allons étudier dans ce chapitre. Soit qu'il s'agisse de dimensions nouvelles en ce qui concerne la formation et l'expression, ou plus traditionnelle pour les salaires, ces questions n'en forment pas moins des problèmes nouveaux aujourd'hui, par la nature des enjeux qu'elles posent.

1. POLITIQUES DE FORMATION ET QUALIFICATIONS

Les questions de la formation constituent certainement une matière difficile, et sur laquelle le syndicalisme se meut encore avec difficulté. Mais elle est aujourd'hui un domaine essentiel dans le pilotage de la modernisation, et en même temps un enjeu stratégique, qui pourtant ne devrait pas devenir un enjeu de pouvoir comme cela arrive parfois, mais bien au contraire un lieu de coopération, de concertation et de négociation réussie. Nous allons suivre les évolutions qui se sont produites en la matière à la CGR, avant de nous interroger sur la nature des enjeux que provoquent les nouvelles politiques de formation sur le changement en cours du mode de gestion de la main d'oeuvre.

A. LE CHANGEMENT DES POLITIQUES DE FORMATION A LA CGR

Trois politiques de formation successives

Au cours des années 70 et jusqu'en 1982 a dominé une politique, confuse, formaliste et routinière, de formations "à tout-venant" souvent instruments de récompense de la hiérarchie envers les "méritants", une politique d'adaptation aux tâches, sans véritables orientations ou lignes de force stratégique dans les plans, et sur laquelle les Commissions de Formation des Comités d'Etablissement avaient le plus grand mal à se repérer et à intervenir faute d'informations et de volonté de dialogue en la matière de la direction. Comme le remarque le document sur "les mutations de la formation dans les entreprises", réalisée par le groupe pédagogique de l'Université Apple France dans l'ouvrage de Bernard Nadoulek "L'intelligence stratégique" (Etude N° 100 du Centre de Prospective et d'Evaluation), dans cette période des années 70, "la fonction du responsable de formation consiste avant tout à gérer des procédures". Et en effet, il joue un simple rôle d'intermédiaire administratif entre la demande de formation formulée par

les chefs de service, qui ne s'appuient d'ailleurs pas pour cela sur une communication avec leur personnel ni sur une communication entre services très cloisonnés, et l'offre toute faite des organismes de formation qui distribuent une "formation en miettes" et inadaptée aux besoins des salariés et de l'entreprise.

De 1982 à 1985, un esprit et des orientations nouvelles se développent dans un contexte national où la formation professionnelle devient une des priorités. Le rôle des Commissions Formation, où se discute la politique, les plans et les méthodes de formation et qui servent de relais entre le personnel et la direction, leur utilité est mieux reconnu. La consultation des CE devient moins formelle et l'information commence à circuler. Le pourcentage de la masse salariale de la branche médicale consacrée à la formation passe de 2,1 % à plus de 3 %. Mais le fond du problème demeure, absence de vision directrice, d'identification des besoins et des compétences nécessaires, manque de dynamisme et de mobilisation autour la formation. Dans cette période s'élabore au sein de la Direction du Personnel et des Affaires Sociales une politique de formation diplômante qui va être refusée par la Direction Générale. Cette politique visait une élévation progressive des connaissances du personnel par l'acquisition de diplômes obtenus par unités capitalisables avec l'aide de l'Education Nationale, sur la base d'un inventaire des ressources humaines et de l'évaluation de l'évolution technologique de l'entreprise. Il est reproché à ce système son manque d'opérationnalité et d'adaptation aux besoins du développement de l'entreprise. C'est un échec sanctionné par le départ du responsable de la formation, spécialiste de l'enseignement.

Le changement va se réaliser dans la troisième période, de 1985 à juillet 87, sous l'impulsion de plusieurs facteurs. D'une part une vision globale du problème va enfin être réalisée à partir de l'audit ressources humaines effectué par un organisme- conseil spécialisé.

Sur cette base d'autre part va s'opérer un changement dans la direction effective de la formation qui ne va plus être élaborée et pilotée au sein des établissements par les chefs de services et les responsables de la formation, mais bien conçue stratégiquement par la Direction Générale et les directions opérationnelles centrales en collaboration avec la Direction fonctionnelle du Personnel et des Affaires Sociales puis appliquée dans les établissements par les responsables formation chargés de la réalisation et du suivi.

Enfin l'impulsion d'idées et de propositions institutionnelles nouvelles de la part de la CFDT, à partir d'aspirations du personnel exprimées dans des Conseil d'atelier, et par des Commissions Formation va favoriser le démarrage d'un processus de mobilisation autour de la formation. L'annonce de la vente prochaine de la CGR en juillet 1987 stoppera malheureusement le mouvement.

Le budget formation de la branche passait enfin à partir de 1987 à plus de 5 % de la masse salariale de la branche, près de 6% pour la Thomson CGR seule.

Un changement de conception de la formation

La réalisation d'un audit sur les Ressources Humaines de la CGR a été la base sur laquelle s'est effectué le changement. L'initiative de faire réaliser des audits ou bilan sur la formation avait été prise par le président Gomez de la Thomson. A la CGR la direction avait commandé un audit sur les ressources humaines, un audit emploi-formation, lui permettant de connaître les besoins à moyen terme (deux-trois ans) pour construire un plan à cet horizon. Il a été fait par un organisme extérieur spécialisé en Ingénierie de Formation, l'ADEP, Association pour le Développement de l'Education Permanente, dont le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial donnait les garanties de neutralité voulues. Ses interventions pour diverses sociétés du Groupe, élaboration d'un plan de formation de trois ans pour Thomson Cuivre ou définition de profils de nouveaux métiers dans le Grand Public, lui donnaient un préjugé favorable.

Réalisé à partir d'entretiens avec les principaux responsables et les résultats de neuf groupes de travail constitués sur les métiers types de Thomson CGR, cet audit permit que soit constitué, et porté à la connaissance de tous, un bilan global par directions (Technique, Industrielle, Commerciale et Après-Vente) :

- des ressources en hommes dont disposait la société dans son ensemble,
- des caractéristiques professionnelles détaillées de sa main- d'oeuvre, de ses compétences et de ses manques au regard,
- des perspectives d'évolution à moyen terme pour chaque secteur et métier,
- et de leur impact sur l'emploi et les nouvelles compétences nécessaires, compte tenu de l'évolution technologique et organisationnelle et des objectifs de l'entreprise.

Ayant dégagé par cette analyse d'ensemble et détaillée les problèmes prioritaires auxquels avaient à faire face l'entreprise dans son développement pour chacune des trois grandes directions et les besoins de compétences nécessaires pour y remédier, était alors proposé, pour les assurer, - une politique d'ensemble de gestion des ressources humaines portant sur le recrutement, la mobilité et l'évolution de compétences à réaliser :

- la définition précise des plans de gestion des compétences par direction sur trois à cinq ans et les grands types de formations appropriées,
- et un changement de la procédure d'élaboration du plan de formation.

La CGR était ainsi à même d'accéder à une meilleure maîtrise de son avenir permettant l'élaboration de plans pluri-annuels de formation, qui étaient d'ailleurs réclamés depuis des années par les syndicats. Il devenait alors possible de comprendre, de discuter, de critiquer les raisons de telles ou telles orientations. D'autre part le changement dans le mode d'élaboration du plan, conçu pour les grandes lignes au niveau de la Direction Générale sur la base d'un travail prospectif sur les priorités de développement des compétences dans chaque direction, confirmait le passage de la formation comme l'une des dimensions de la stratégie de développement de l'entreprise. Laurence Crayssac de CEGOS dans la revue POUR (N°112) propose d'appeler "management éducatif" cette nouvelle forme de direction stratégique qui consiste à **gérer et développer le patrimoine de compétences de l'entreprise par rapport à ses objectifs** : conquête de nouveaux marchés, ouverture internationale,...

Selon la méthode d'élaboration explicitée plus haut, le rapport aboutissait aux résultats que nous avons détaillé au chapitre I A3 de cette partie. Rappelons les conséquences globales sur la structure des emplois :

- un accroissement du pourcentage du nombre d'ingénieurs à la Direction Technique et à la Direction Industrielle,
- un renforcement significatif des niveaux de compétences intermédiaires au niveau Techniciens Supérieurs à la Direction Industrielle et Commerciale,
- la réduction des bas niveaux de qualification notamment à la Direction Industrielle.

Sur la base des orientations du rapport la direction mit alors en place trois groupes de validation pour réaliser les plans de formation de la Direction Commerciale et Après-Vente, de la Direction Industrielle, et construire le plan de développement des performances et de la communication au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

L'intervention syndicale

Les organisations syndicales critiquaient depuis longtemps les orientations et la conception de la formation dans laquelle le personnel était complètement extérieur, ni consulté dans les services pour son élaboration, ni même pour la connaissance de ses besoins, et elles-mêmes, dans l'incapacité de remplir leur mission devant l'absence de maîtrise de la formation. Elles accueillirent avec intérêt l'annonce en juin 85 de cette enquête. Le rapport ADEP bien que réalisé à la fin octobre ne fut cependant communiqué aux organisations syndicales et aux représentants du personnel, dans une version résumée, par la direction qu'en février 1986.

Leur jugement sur le contenu du rapport et la politique proposée par l'ADEP et que la direction reprit à son compte, était dans ses grandes lignes le suivant :

- Si elles jugeaient positif pour l'entreprise d'avoir une vision à moyen terme permettant de "piloter la formation", elles critiquaient le fait de ne pas être consultées et associées à l'élaboration de plan. La consultation n'étant faites qu'après élaboration du projet par l'ADEP et mises en place des groupes de travail par la direction.
- "On ne peut juger du bien fondé des évolutions quantitatives et qualitatives de l'emploi présentées par le rapport résumé, vu l'absence de lien entre ces chiffres d'emplois avancés et les objectifs industriels et commerciaux du plan moyen terme de l'entreprise, ainsi qu'avec les évolutions organisationnelles du travail", disaient-elles en s'interrogeant sur la validité des évolutions prévues qui accentuaient encore les tendances constatées (moins d'un tiers d'ouvriers en moins en cinq ans et près de 50 % d'Ingénieurs et Cadres en plus).
- Face aux évolutions importantes et parfois graves pour le personnel le moins qualifié qui se préparent, elles s'opposaient au fait d'être écartées des groupes de travail et de ne pas être consultées préalablement sur les décisions en train d'être prises.

L'importance du rapport et du changement en cours dans le processus d'élaboration du plan de formation ne leur échappait pas et face au constat de leur mise sur la touche par la direction dans une question de cette importance, un débat existait en leur sein sur les possibilités qu'elles avaient d'avoir une influence sur les décisions. Avaient-elles les moyens en hommes alors que leurs effectifs fondaient et qu'elles étaient surchargées de travail par ailleurs ? Avaient-elles les hommes suffisamment formés pour intervenir et peser dans les choix, alors que les difficultés du problème faisait que la CGR elle-même n'avait pas su le maîtriser pendant des années et qu'elles ne disposaient pas des informations nécessaires ? Le personnel, lui même, était-il susceptible d'intervenir et de peser sur ces questions pour lesquelles, s'il avait conscience qu'elles le concernaient, il ne voyait pas ce qu'il pouvait faire ? Toutes ces questions étaient posées au cours de l'année 1986 où après la présentation aux représentants du personnel du rapport ADEP la direction élaborait son plan dans les groupes de travail.

Leur réaction se réalisa sous deux formes. Dans un premier temps elles utilisèrent le moyen que leur donnait la nouvelle loi sur la formation, qui prévoyait, sans doute pour favoriser une consultation réelle des représentants du personnel sur les plans de formation, que si les plans de formation n'étaient pas approuvés par les Comités d'Etablissement, ils devaient passer au Conseil d'Administration de la société (où siégeait dans le cas de la Thomson CGR des représentants élus du personnel). Dans l'attente des résultats du rapport ADEP sur les plans de formation de 1986, les CE ne rendirent leurs

avis qu'au milieu de l'année 1986 malgré les pressions insistantes de la direction qui souhaitait, semble-t-il pas être obligée de passer par la procédure prévue par la loi, alors qu'elle réalisait un réel effort en faveur de la formation.

L'intervention du personnel d'un des Conseils d'Atelier à l'usine de Stains en octobre 86, révélatrice de divers besoins relatifs à une plus grande participation du personnel à la formation de l'entreprise, soutenue et formulée par la CFDT en demandes précises pour l'ensemble de la CGR, favorisa l'ouverture de discussions au niveau de la DPAS début 1987 sur les procédures permettant au personnel d'être directement informé et de pouvoir participer au niveau du service à la formation.

Le problème se posait en effet de manière vive au sein des ouvriers, "oubliés de la formation" depuis des années alors que c'étaient la catégorie de personnel qui voyait ses effectifs fondre d'années en années. Alors que les groupes de travail de la direction préparaient courant 86 les actions de formation que la direction comptait mettre en place au cours de l'année, le Conseil d'Atelier du Montage Mécanique mit le problème de la formation et des qualifications à l'ordre du jour de sa réunion d'octobre 86 et demanda au responsable du département de présenter le projet de formation élaboré. La surprise des ouvriers fut grande de constater que la direction avait déjà désigné, sans consultation d'aucune sorte, ceux qui suivraient la nouvelle formation à la polyvalence prévue et pourraient ainsi évoluer professionnellement. Alors qu'on parlait, comme nous l'avons vu au chapitre I A, d'élever les qualifications ouvrières moyennes au niveau P3-TA1 (Technicien d'Atelier) avec le changement d'organisation du travail en cours, et de développer la polyvalence, ces formations au compte-goutte décidées arbitrairement firent l'effet d'une douche froide dans ce milieu de professionnels qualifiés et révéla bien des problèmes qui se posaient. La CFDT s'appuya sur ces réactions pour formuler des revendications et demander l'ouverture de discussions avec la Direction de la CGR pour traiter des problèmes.

La revendication d'une consultation directe du personnel dans les services sur la formation prévue, d'une expression des salariés sur leur besoin, sur la prise en compte de leurs demandes qui s'inscrivaient dans le plan de l'entreprise, était exprimée. Le problème des procédures permettant aux salariés de participer à la formation, ainsi que d'avoir des garanties de formation dans le cadre du plan de l'entreprise était discuté favorablement.

B. UN CHANGEMENT DANS LE MODE DE GESTION DE LA MAIN D'OEUVRE

Le changement qu'introduit l'apparition de la formation comme une des dimensions de la stratégie de l'entreprise, basée sur une maîtrise de l'évolution qualitative et quantitative de l'emploi, des métiers et des qualifications, conduit certainement à un réel CHANGEMENT DANS LE MODE DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE, des ressources humaines de l'entreprise. Condensé de la stratégie, articulant dans son plan des éléments importants de la mutation, la mobilité, la formation, les embauches et les débauches, les qualifications et l'organisation du travail, les investissements matériels et immatériels, la planification et la gestion stratégique des ressources humaines (du patrimoine des compétences de l'entreprise) devient un élément essentiel de la réussite de la modernisation.

Les enjeux pour le rapport salarial

L'enjeu de ce changement et de cette réussite est simple : S'agit-il de maintenir le personnel et les organisations syndicales en dehors de cette évolution et de conserver un rapport d'individualisation dans la gestion de ce problème à l'évidence collectif et social, ou de comprendre que la maîtrise de la modernisation, qui ne doit pas craindre le débat, a beaucoup à gagner à la participation des salariés, à leur expression, à leur implication dans le processus, à la négociation des procédures nécessaires pour cela, à la négociation des formations et changements de qualifications nécessaires.

Là aussi, bien sur, s'affrontent les deux types de modernisation. Pour le premier type, le plan de formation est l'apanage de la direction, qui, conformément à la loi, consulte les Comités d'Etablissement, les Commissions de Formation et les Commissions Centrales de Formation mais n'est pas tenue de négocier quoi que ce soit en matière de formation. Notons à ce propos qu'il y a là certainement un domaine où la loi pourrait progresser, rendant la négociation de la formation elle aussi obligatoire. La formation ne tend-elle pas à occuper maintenant une place de plus en plus importante, jusqu'à 5 % et plus de la masse salariale dans de nombreuses entreprises, ce qui représente plus aujourd'hui que le pourcentage de la masse salariale consacrée aux augmentations de salaire ? Ne joue-t-elle pas maintenant un rôle de plus en plus important en lien avec les transformations de l'organisation du travail pour le développement des gains de productivité ?

Il y aurait là certainement un développement institutionnel à réaliser d'autant, faut-il le rappeler, que le droit pour un salarié à une formation dans le cadre du plan de l'entreprise n'existe plus aujourd'hui ? Alors que le droit à une formation est reconnu à

tout salarié, mais en dehors de l'entreprise (Congé Individuel de Formation), il n'existe plus aucune obligation pour l'employeur garantissant au salarié de l'entreprise une formation dans le cadre du plan de formation (c'est-à-dire aussi, payée intégralement ainsi que le salaire par l'entreprise), alors que l'ancienne loi le garantissait sous réserve de respect de certaines procédures (de délais et de quotas).

Le rapport Riboud formule, quant à lui, trois recommandations aux pouvoirs publics :

1. "Instituer un droit des salariés à bénéficier d'un bilan professionnel".
2. "Orienter les organismes publics de formation vers une offre d'ingénierie pédagogique".
3. "Favoriser la capitalisation des expériences concrètes permettant d'inspirer la pratique, dans le domaine de l'organisation et de la gestion des ressources humaines".

La première recommandation, destinée à favoriser concrètement la mobilité et la polyvalence, permettant pour chaque salarié d'obtenir régulièrement un **bilan personnel objectif de ses compétences**, "qui pourrait être réalisé avec l'aide d'organismes indépendants de l'entreprise", servirait aussi bien pour assurer la progression du salarié que pour l'innovation de l'entreprise, le développement de son patrimoine de compétences et de sa réussite.

L'extension de l'offre d'ingénierie pédagogique dont il est question dans le deuxième point a trait à la nécessité d'une nouvelle pratique pédagogique, partant de l'expérience des salariés et favorisant les actions de formation interne où la hiérarchie participe à la formation du personnel. L'expérience relatée plus haut de l'apport d'un organisme public (à caractère industriel et commercial), l'ADEP, en matière d'ingénierie de formation pour le développement stratégique de la Thomson CGR et de ses ressources humaines, renforce l'appel lancé par le rapport Riboud en faveur de ces formes nouvelles d'institutions.

La formation conçue, chez Antoine Riboud, comme un outil pour gérer la transition entre l'organisation taylorienne du passé et l'organisation du futur, est inséparable pour lui, dans cet objectif, d'une démarche participative pour intégrer et faire évoluer les différents acteurs. Cette conception distingue les deux grands types de modernisation et de rapport salarial en matière de formation.

L'expression des salariés est également un domaine nouveau dans les relations sociales et le rapport salarial. Bien que d'importance très minime quantitativement, l'expérience acquise dans certains groupes d'expression à la CGR mérite cependant qu'on

s'y arrête quelque peu pour en suivre concrètement la pratique et regarder, au travers des difficultés surmontées dans quelques endroits, les richesses et les transformations qu'elle peut amener.

2. EXPRESSION : PRATIQUE, DIFFICULTES ET TRANSFORMATIONS

Notre objectif ici n'est pas la relation détaillée de la mise en place des groupes à la CGR et de l'expérience vécue de l'intérieur du travail d'un groupe d'expression pendant quatre ans avec tous les problèmes rencontrés et les transformations réussies - étude qui dépasse le cadre de ce chapitre. Il s'agit de chercher à tirer les enseignements de la pratique réussie de l'expression à la CGR dans quelques rares cas précis où l'expérience a été menée avec persévérance, et de dégager les raisons de son échec ailleurs. Puis de s'interroger sur la nature des transformations du rapport salarial que peut apporter cette innovation sociale.

A. DES RAISONS DE LA RÉUSSITE ET DE L'ÉCHEC DE L'EXPRESSION

Le constat et le fonctionnement de l'expression

Le fait le plus curieux dans le bilan que l'on peut faire de l'expérience des groupes d'expression, transformés sans gros problèmes en 1985 en Conseils d'Atelier ou de Bureau, c'est que le bilan officiel de 1984, prévu par la loi du 4 août 1982 instituant les Groupes d'Expression, a été en quelque sorte un palier et un tournant dans la vie de ces groupes, à la CGR tout du moins. Peu de nouveaux conseils, institués par un accord signé en janvier 1985 par la CFDT, la CGC et la CGT, ont vu le jour. Plusieurs anciens groupes d'expression ont cessés de fonctionner. Et les quelques groupes qui marchaient régulièrement ont continué sous la forme de Conseils. Si nous prenons l'établissement de Stains. Sur les 6 groupes ayant existé jusqu'en 1984, représentant 8 % du personnel environ, et malgré la création de 3 nouveaux conseils, 3 ou 4 fonctionnaient seulement en 1987. Parmi ceux-ci le Conseil du Montage Mécanique, de l'expérience duquel nous partirons dans cette étude, en était à sa 17^{ème} réunion en novembre 1987.

Il avait été le premier groupe d'expression à démarrer en décembre 1983. Il se réunissait à la demande de ses membres, quand il voulait aborder un problème, pour des réunions de deux heures environ, jusqu'en 1987 où il décida des réunions d'une heure tous les mois. Il définissait lui même ses ordres du jour, par consultation des membres de l'équipe sur le lieu de travail ou lors de la réunion précédente. L'animateur de la réunion était désigné par le groupe qui s'efforçait de susciter des nouveaux volontaires à

chaque fois pour permettre à chacun d'animer. La discipline de parole était strictement établie par le groupe et l'animateur, facilitant l'expression de chacun. Le rapporteur, désigné par le groupe parmi les volontaires, tournait également; il avait la tâche difficile de réaliser les compte-rendus de réunion avec les questions et suggestions proposées qui étaient transmises à la hiérarchie. Tâche difficile par l'absence de temps alloué pour cela, mais aussi car l'apprentissage de l'écrit, plus encore que de l'oral, nécessite du temps et des efforts. Et souvent cette tâche était confié au responsable CFDT membre du groupe qui disposait du temps, des contacts avec la hiérarchie et de l'habitude d'écrire. La hiérarchie répondait à la réunion suivante, soit par écrit au début des groupes, soit par l'intermédiaire de l'agent de maîtrise qui participait au groupe, soit par l'invité, responsable auquel le groupe avait fait appel pour étudier le problème qu'il se posait.

La négociation sérieuse et approfondie de l'accord sur l'expression en 1983 avait été exemplaire et la pratique du groupe du montage le montrait, l'expression des salariés marchait. Et elle marchait comme la négociation l'avait définie. Les discussions sur l'animation, qui en avait la responsabilité ? la hiérarchie ou le groupe, qui devait être le rapporteur?... tout cela avait disparu dans la pratique autour de la formule trouvée pour l'accord que nous avons étudié dans le chapitre III A. Deux ans et demi après son démarrage, le groupe du montage, composé en moyenne de douze monteurs mécaniciens P1-P2- P3-TA et deux agents de maîtrise, faisait le bilan de sa pratique et affirmait dans sa conclusion : "Les Conseils d'Atelier sont maintenant une nécessité. En ce qui concerne le groupe du montage cela ne fait aucun doute, ces réunions sont devenues vitales. Nous sommes convaincus que les conseils prendront dans l'avenir encore plus d'importance, pour le bien de l'entreprise et de ses salariés". Alors, comment expliquer l'essoufflement assez général de l'expression ?

A propos de l'essoufflement de l'expression

L'expression des salariés, pratique sociale très nouvelle, est, comme toute pousse nouvelle, fragile et très dépendante pour sa croissance de l'environnement et des soins qui lui sont prodigués. Elle ne peut réussir que par le concours actif des différents acteurs intéressés. Mise en place par accord au sein de l'entreprise dont la négociation est imposée par la loi, cette pratique est dépendante de la nature de ces accords, et des réalités concrètes de l'entreprise (état des relations sociales et de la situation économique à un moment donné) sujettes à évolutions. Qu'un de ses acteurs viennent à manquer pour soutenir et développer l'expérience, et cette dernière, si elle n'a pas acquis un certain stade de maturité, s'essouffle. Un certain seuil, un certain degré d'accumulation de la pratique des groupes, grâce à l'effort persévérant du ou des partenaires intéressés, avec l'appui du personnel, des accords signés et de la loi est certainement nécessaire pour que de nouvelles habitudes commencent à se constituer et que l'expression puisse respirer.

C'est un peu ce qui s'est passé, à la CGR. Après la fin de l'année 1984 et avec la deuxième phase du redressement et le changement de responsable du personnel, un nouvel état des relations sociales s'est constitué. L'intérêt, déjà contesté par certaines hiérarchies au début de l'expérience, pour les groupes d'expression s'est émoussé, d'autant plus avec les Conseils que certains responsables considéraient avec des a priori idéologiques négatifs. A partir de là, dans de nombreux groupes où le suivi de l'expression n'était pas assuré avec la forte volonté de la voir réussir, cette dernière périclita. A l'inverse, là où malgré l'environnement moins favorable, mais non hostile, la volonté des acteurs intéressés, de la CFDT notamment dans le cas du montage mécanique, était forte, avec l'appui des salariés et de l'accord signé, l'expression a pu se développer et atteindre un seuil où des habitudes nouvelles ont commencées à être prises.

Une nouvelle situation

C'est ainsi qu'en 1987 à l'usine de Stains s'installait une situation particulière : tandis que la direction mettait en place, avec beaucoup de moyens, des cercles de qualité, baptisé ici de GIP, Groupe Initiatives et Performances, à l'initiative de la CFDT et du Conseil du Montage Mécanique, et avec l'appui du responsable de l'expression de l'usine, les animateurs des groupes d'expression existants réalisaient et distribuaient un texte d'appel au personnel pour une relance de l'expression et la constitution de nouveaux Conseils.

Faut-il croire à l'opposition systématique de ces deux formes différentes d'expression et à ce que l'une (les Cercles de Qualité) supplante nécessairement l'autre ? Faut-il voir là deux formes de rapports salariaux antagoniques amenés nécessairement à s'exclure mutuellement ? Ou bien n'y a-t-il pas là des rapports qui peuvent cohabiter, (du moins temporairement avant d'évoluer) car ne répondant pas aux mêmes besoins ?

Si l'opposition des conceptions de type Cercle de Qualité a été un frein au développement de l'expression dans les Groupes ou les Conseils, comme nous allons le voir maintenant plus en détail, l'apparition des GIP à coté des Conseils existants et la volonté de relance de ces Conseils de la part des syndicats avec l'appui de la direction, montre bien l'apparition de nouveaux problèmes. "Coexistence, concurrence ou complémentarité entre les conseils (et) d'autres modes de 'management participatif", tel apparaît bien, expliquent Dominique Martin et Wladimir Iazykoff dans leur ouvrage "Expression et participation dans le secteur public", l'enjeu et le déplacement de la problématique autour de l'expression des salariés. [Martin : 64].

Pour chercher à éclairer ces nouveaux problèmes, nous allons suivre tout d'abord l'opposition de ces deux types de rapports que sont les Groupes d'Expression et les Cercles de Qualité au cours de la mise en place des groupes d'expression à la CGR, pour cerner la nature de ces deux conceptions, puis nous chercherons à comprendre, d'une manière plus générale, les évolutions possibles de leurs rapports et les enjeux.

B. GROUPES D'EXPRESSION ET CERCLES DE QUALITÉ

Deux types de rapports salariaux

Malgré un accord central, où les difficultés possibles avaient clairement été analysées et résolues, dès les premières réunions de mise en place des groupes à l'usine de Stains notamment, apparurent les premières différences dans les conceptions de l'expression des salariés.

Tout d'abord la direction de l'établissement ne voulait retenir comme membre du Groupe que les membres de l'équipe qui s'étaient déclarés volontaires, excluant de fait les salariés hésitants devant une expérience nouvelle ou en retrait. Une des raisons qui constitue la force de ces groupes est au contraire de regrouper, de faire participer l'ensemble du personnel de l'équipe à la vie de l'unité de travail, à la discussion et à la solution de ses problèmes. Il s'agit là d'une différence de fond avec le cercle de qualité qui n'est constitué que de volontaires à l'exclusion des autres membres de l'équipe, ce qui crée souvent des divisions.

Le deuxième point de friction fut la volonté de certains membres de la hiérarchie que les groupes d'expression n'abordent à leur ordre du jour presque exclusivement que les questions ayant un rapport direct et immédiat avec la productivité. Cette conception très étroite d'un groupe d'expression, qui correspond en fait à l'objectif d'un cercle de qualité, aboutit en fait au résultat inverse à celui recherché, au désintérêt des salariés qui n'y voient que l'intérêt de l'employeur. Elle ne voit pas que c'est bien par la participation active de tous à la solution des problèmes, dans des relations de communication, d'échange et d'intérêts réciproques qui permettent d'augmenter l'efficacité économique et sociale de l'entreprise, que se trouvent les véritables gains de productivité.

Cette conception étroitement productiviste faillit ainsi bien faire capoter dès le départ l'expérience au montage mécanique. Les salariés, méfiant devant les résultats à attendre de l'expression et craignant qu'une implication de leur part ne reste sans

aucune contrepartie sur leur vie quotidienne", comme le disent justement D. Martin et W. Iazykoff, avaient dès la première réunion largement traité des problèmes rencontrés dans leur travail, puis rajouté une demande fort modeste sur leurs conditions de travail. Face à la réponse de la hiérarchie que cette demande ne concernait pas le groupe, les salariés tirèrent aussitôt la conclusion que, si les groupes d'expression n'avaient comme unique objectif que l'amélioration de la productivité, il était temps de quitter cette "mascarade". Ce ne fut que le retour de la direction au contenu de l'accord et de la loi sur l'expression - dont le champ est très vaste et touche tous les aspects du travail des salariés (son contenu, son organisation et l'amélioration de ses conditions) - qui permit le redémarrage et le développement du groupe.

C'est ainsi que les salariés du Groupe du Montage Mécanique prirent l'habitude de traiter souvent deux questions dans leur ordre du jour, de "marcher sur les deux jambes" comme ils disaient, de lier les aspects directement productifs et les aspects sociaux de la vie de l'unité, d'aborder les problèmes de travail et de productivité directe, et aussi ceux de l'amélioration de leurs conditions de travail. Mais, à coté de cette réaction de "révolte" positive, combien de salariés abandonnèrent discrètement les groupes face à la non prise en compte, de par cette conception trop étroite, du point de vue qu'ils exprimaient et qui souvent exprimait beaucoup d'intérêt pour leur travail et l'entreprise ? Il nous semble d'ailleurs qu'il y a là une leçon générale à tirer quant à la difficulté des directions à percevoir et tirer profit de toute la richesse pour l'entreprise contenue dans l'expression des salariés.

Deux rationalités différentes

Les deux conceptions apparaissent ici nettement dans la différence des types de rapports qu'elles mettent en mouvement. Elles s'opposent ici totalement dans la mesure où la conception qu'avaient la direction de l'usine des groupes d'expression était celle des cercles de qualité et qu'ils tentaient donc de transformer les groupes d'expression en cercle de qualité. Or il apparaît clairement à l'usage que la fonctionnalité des deux types d'expression est différente. Il ne s'agit pas seulement d'une opposition de rapports, d'une opposition culturelle, mais aussi et en même temps d'une différence de rationalité. L'une comme l'autre ont des objectifs d'efficacité pour l'entreprise, économique et sociale pour l'une, économique pour l'autre; le résultat social n'étant qu'indirect pour cette dernière, alors qu'il apparaît plus d'une manière conjointe à l'effort de productivité recherché par la première démarche, efficacité économique et sociale s'épaulant mutuellement.

C'est cette nature double, d'opposition (culturelle) et de différence (de rationalité), qui constitue la nature des rapports entre ces deux conceptions, et qui façonne l'évolution des rapports entre elles. Coexistence, concurrence et complémentarité tout à la fois, tel apparaît bien la nature de ces rapports, qui peuvent constituer ainsi

une "expression d'un troisième type", pour utiliser les termes de Martin et Iazykoff et de syndicalistes confédéraux. Mais cette conception-là d'une expression d'"un troisième type" ne considère pas qu'il y a substitution d'"une logique du conflit (à) la recherche d'une adaptation fonctionnelle" [Martin : 162] , mais coexistence des deux logiques, continuation de l'opposition des deux logiques mais sous une autre forme où le conflit tend à occuper une place secondaire devant la recherche d'une meilleure rationalité. Car, nous partageons en cela la conception de D. Martin et W. Iazykoff, "le nouvel enjeu historique" se situe plus dans "la confrontation des rationalités au sein même des processus participatifs". Et ni l'une, ni l'autre seule, ne semble répondre à la meilleure rationalité, leur besoin de complémentarité apparaissant comme nécessaire pour cela malgré leur concurrence qui les rend difficilement compatible à long terme, à moins d'une évolution et d'une transformation probable, de l'une et de l'autre.

De l'expression à la participation

A cet égard la voie de développement "de l'expression à la participation" [Sainsaulieu : 310], puis à "l'élaboration collective de projet" [Sainsaulieu : 359] que dégage R. Sainsaulieu d'expériences d'expression suffisamment prolongées, nous semble une voie d'évolution possible.

"Amorcer un processus d'expression engage une dynamique sociale qui est loin de s'arrêter au simple dévouement ou à la revendication directe et peut se concrétiser rapidement par la recherche de solutions concrètes aux problèmes évoqués et à la négociation sur des décisions d'organisation, de personnel et d'équipements", dit-il, en s'appuyant sur des analyses d'expériences de cercle de qualité "davantage centrés sur la résolution de problèmes". Mais si ces expériences montrent un processus de développement social, où apparaît dans le groupe l'esprit d'initiative, de qualité, de motivation au travail, l'étape de la décision, liée au processus d'information, d'argumentation, de négociation avec d'autres acteurs et le système de pouvoir dans l'entreprise, représente un saut très important à franchir. Engager alors pour le groupe des "négociations ponctuelles sur des enjeux clairement définis, au besoin soutenus par les syndicats, délégués ou spécialistes de la revendication peut être une issue importante à cette difficile maîtrise des fonctionnements participatifs".

De ce point de vue la présence d'un responsable syndical, ayant négocié directement l'accord sur l'expression à la CGR, dans le groupe du montage mécanique, a certainement été une aide pour le développement du groupe. L'exemple de l'intervention répétée des salariés de ce Conseil sur la formation, que nous avons relaté dans le chapitre précédent sur la formation, repris, développé et formulé en demandes pour l'établissement de nouvelles procédures en matière d'information et de participation des salariés dans les services pour la formation dans l'entreprise, montre l'intérêt, et la

nécessité pour certains types de problèmes de ce rapport étroit du syndicalisme à une démarche participative d'expression. Telle est aussi une voie de développement du syndicalisme moderne.

Abordant les méthodes de développement social, R. Sainsaulieu souligne l'importance de "l'institutionnalisation progressive de règles et de principes menant à des pratiques effectives d'élaboration collective de projets". Tirant la leçon de nombreuses expériences d'organisation participative, impliquant expression, mais aussi partage de décisions, il montre la productivité de tels projets résultant de leur déroulement sur suffisamment de temps, équipes semi-autonomes, groupes de projet... Là peut se dégager une voie de recomposition de l'"expression de troisième type".

3. LA QUESTION SALARIALE

Avec la question salariale nous abordons là un domaine important, où se manifeste des tensions actuellement, conséquences somme toute naturelles des politiques salariales antérieurement poursuivies comme nous le verrons au travers de l'expérience encore une fois très marquée de la CGR en ce domaine.

A. LES POLITIQUES SALARIALES A LA CGR

Les premières négociations

A la fin de 1982 se tint la première réunion officielle de négociation sur les salaires à la CGR à l'échelon central avec le directeur de la DPAS (Direction du Personnel et des Affaires Sociales). Première négociation sur les salaires. Il aura fallu attendre que la loi impose des négociations obligatoires pour qu'elles aient lieu. Auparavant les salaires n'étaient jamais discutés avec les organisations syndicales. Mis à l'ordre du jour de chaque réunion de Comité d'Etablissement comme à l'usine de Stains par exemple, la direction de l'établissement annonçait les mesures, adaptées à l'établissement, que la Direction Générale avait prise unilatéralement, et l'empoignade avec les organisations syndicales se déroulait mensuellement ou presque sans que des évolutions puissent apparaître. D'où un état de tension salariale permanent dans l'année.

La première transformation qu'occasionna cette innovation institutionnelle sur l'obligation de négocier annuellement les salaires fut de régulariser cette tension sociale. Dorénavant la période charnière de deux années fut celle des luttes et des négociation sur les salaires, définis annuellement, et non plus plusieurs fois dans l'année selon l'avancée mensuelle de l'inflation et le climat social de l'entreprise. D'où un effet de freinage de l'inflation qu'entraînait dans sa logique propre le système antérieur. A cela s'ajouta pour casser la mécanique inflationniste qui atteignait encore près de 10% en 1982, le double effet du blocage des salaires de 1982 d'une part, et l'application de la politique Delors de refus d'indexation des salaires sur les prix d'autre part, qui conduisait, non plus à fixer les salaires en fonction de l'inflation passée, mais à se baser sur l'objectif d'inflation annuelle fixé par le gouvernement pour les définir.

Les positions des organisations syndicales en matière de salaire étaient pour l'essentiel très largement convergentes à la CGR. Les différences d'approche sur certains problèmes vis à vis desquels chaque organisation avait une sensibilité particulière (priorité aux bas salaires pour la CFDT, garantie du pouvoir d'achat pour tous à la CGT et à FO...) ne posaient pas de difficultés pour l'unité du front syndical dans les négociations salariales, tous les syndicats défendant la même revendication que les augmentations générales de l'année atteignent au moins l'objectif d'inflation anticipé par le gouvernement avec une clause de sauvegarde en cas de dérapage, les augmentations individuelles qui doivent correspondre à un mérite personnel du salarié ne devant pas être imputable sur cette masse.

Il faut noter que la pratique salariale à la CGR, du moins depuis 1975, refusait toute garantie du pouvoir d'achat, incluait la masse des augmentations individuelles et des promotions avec celle des augmentations "générales" dans un volume qui n'atteignait qu'exceptionnellement le niveau de la hausse des prix. Et de plus s'ajoutait à ce système celui des augmentations généralisées. C'est-à-dire que chacun n'était même pas garanti d'obtenir le niveau des augmentations "générales" (théoriquement pour tous mais la direction s'arrogeait la possibilité de ne pas en donner à qui elle voulait), et qui ne couvrait pas la hausse du coût de la vie puisqu'il fallait lui ajouter celui des augmentations individuelles. Une des premières mesures de la nouvelle direction dans ces premières négociations salariales fut de satisfaire à la revendication des organisations syndicales en supprimant ce système archaïque des augmentations généralisées.

Les politiques appliquées pendant le redressement

Les deux phases que nous avons dégagé au chapitre III A dans le redressement de la CGR se retrouvent dans les caractéristiques des deux types de politique salariale, que la direction a mise en place de 1982 à 1985 d'une part, et qu'elle a voulu imposer au personnel à partir de 1986 d'autre part. Nous regarderons ici les caractéristiques de la

politique menée dans la première période, avant d'étudier plus au fond le problème de l'individualisation des salaires qui marque la seconde.

Marquées au niveau du pays par la décélération rapide et importante de l'inflation, les années 1982-1985 à la CGR ont été celles où l'entreprise a été remise sur de nouveaux rails et est sortie du rouge. Ces deux phénomènes se sont combinés et épaulés l'un l'autre dans leur succès. Ils constituent les deux problèmes de fond qui ont dominé les négociations salariales et au nom desquels des sacrifices financiers et d'emploi étaient imposés au personnel. Il était clair, pour les syndicats mais y compris pour la direction, que contracter sur les salaires, dans ces conditions, était une gageure. Et de fait, si des négociations ont bien eu lieu, aucun accord sur les salaires n'a été signé à la CGR au cours de ces années. Il faut noter à ce propos que la direction n'a pas non plus cherché dans ce domaine à sortir des sentiers battus, à proposer des formules de fonds salariaux par exemple - pari en quelque sorte sur le redressement de la société - (dont l'idée avait été avancée par la Confédération CFDT en mars 1983).

Les caractéristiques de la politique salariale menée à cette période ont été que l'effort demandé à tout le personnel par la direction sur les salaires a été décidé après écoute et négociation avec les organisations syndicales, accompagné de mesures de justice pour les bas salaires les plus touchés. Mesures, qui, jointes aux indemnités non hiérarchisées en faveur de la mobilité et de l'emploi du Constat des Modalités de Mutation, à la suppression des augmentations généralisées, à l'effort de remise en ordre et d'amélioration des grilles de classifications... ont pu apporter le sentiment d'une certaine justice et solidarité dans l'effort qui a certainement favorisé la participation collective de tous les salariés au redressement, et à sa réussite. C'est la leçon principale de cette période, qui sera confirmée a contrario au tout début 86 quand la direction tentera, comme nous allons le voir dans point 1.2 suivant, d'imposer autoritairement une politique d'individualisation totale prenant le contre-pied de cette unité et de cette solidarité au sein du personnel, croyant sans doute que c'était l'individualisation qui est le facteur principal de l'efficacité économique.

L'individualisation et les grilles de salaire

En réalité, et l'exemple des grilles de salaire que nous allons voir le montre bien aussi, ces mesures de division, ces tentatives de mise en concurrence des salariés d'une même équipe de travail par la multiplication des échelons pour un même coefficient hiérarchique, par des écarts très importants de salaire pour un même travail ou la même qualification, aboutissent en fait au résultat inverse de l'effet recherché.

A l'usine de Stains par exemple, les grilles de salaires pour les ouvriers ou pour les administratifs-techniciens comportaient jusqu'à plus de neuf échelons et les écarts de salaires atteignaient plus de 30% du salaire pour un même coefficient de qualification, si bien que les classifications ne correspondaient plus en fait aux qualifications. Cet exemple de division des salariés conduisait à ce qu'il y avait plus de 73 positions de classement pour les ouvriers et 120 pour les employés et les techniciens. Devant cet anarchie préjudiciable à la responsabilité professionnelle des salariés la nouvelle direction mit fin à ce système et après des négociations redéfini les grilles ouvrières à la satisfaction du personnel.

B. LE PROBLEME DE L'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES

Une grève victorieuse contre l'individualisation totale

A la fin 1985, la branche médicale venait juste d'atteindre l'équilibre et la direction visait des résultats positifs importants pour 1986. Elle pensait sans doute, selon la philosophie dominante dans les milieux patronaux, que le meilleur moyen de motiver le personnel pour atteindre ce résultat était d'ouvrir largement les portes de la compétition et de la rivalité individuelle pour les salaires à tous les salariés, d'individualiser complètement les salaires. Le nouveau directeur du personnel et des affaires sociales, qui disposait à cet effet d'un volume d'augmentation de la masse salariale conséquent qui devait permettre de faire passer la mesure, annonça donc aux organisations syndicales et au personnel la décision : les salaires étaient augmentés globalement dans l'année de 5% pour les non-cadres (6% pour les cadres), (la prévision d'inflation était de 2,9% pour 1986), **les augmentations de salaires étant attribuées en totalité sous forme individualisée**, (la direction prévoyait une garantie de 200 francs pour les non-cadres), et une prime sera versée à la fin de l'année selon les résultats de la société.

Cette tentative d'individualiser l'ensemble du salaire, c'est-à-dire de voir l'ensemble de ses augmentations dépendre du bon vouloir arbitraire de son chef de service, fut ressentie par le personnel comme extrêmement grave. La "garantie" prévue cette année par la direction n'apportait à ses yeux aucune garantie réelle, puisque **c'était le principe même des augmentations générales qui était remis en cause** par la forme totalement individualisée qu'allait prendre dorénavant les augmentations de salaires. La réaction des organisations syndicales et des salariés devant cette menace fut rapide et efficace. Quelques jours après l'annonce de la décision de la direction, un atelier d'une dizaine de personnes de l'usine d'Issy-les-moulineaux se mettait en grève totale pour que la direction revienne sur l'individualisation totale des salaires et exiger le retour au

principe d'augmentations générales pour tous (3% + 200 F au premier janvier), et la satisfaction de leurs revendications propres.

Soutenu par l'ensemble des organisations syndicales et du personnel auprès de qui des collectes était organisées, ces travailleuses, OS ou P1 de l'atelier de montage des filaments des lampes, bloquaient toute la production des lampes nécessaires pour tous les types d'appareils de radiologie. Après une semaine de grève totale, le manque de lampes se faisaient sentir auprès de la clientèle, et les salariées étant très déterminées à poursuivre leur mouvement bien soutenu par le personnel. La direction reprit les négociations. Elle revint totalement sur ses positions d'individualisation totale et accepta la revendication des organisations syndicales, 3% au premier janvier pour tous, le reste 2% en novembre 86 en individuelles et en générales, avec la prime, et l'ensemble des revendications des travailleuses dont l'embauche de deux intérimaires.

Des leçons générales de l'expérience

Cette expérience illustre plusieurs problèmes, d'une part la nécessité d'assurer un certain partage des gains de productivité quand les profits reviennent, d'autre part les risques de l'individualisation.

D'une part cette réaction, exceptionnelle, (la CGR n'étant pas l'habitude de telles actions) ne peut se comprendre si l'on ne prend conscience que le mélange d'un certain nombre d'ingrédients dans des conditions données produit nécessairement une explosion. Or là, au début de 1986, ces ingrédients étaient réunis. Cela faisait des années et des années que l'on demandait au personnel, collectivement, des sacrifices pour redresser l'entreprise, et au moment où elle sort du rouge et qu'elle se prépare à faire des bénéfices, où le personnel dans sa masse s'attend au juste fruit de ses efforts collectifs, on lui retire la garantie de le toucher, il se voit exclu du partage. Il y a de quoi se révolter. Il suffit d'avoir les moyens de cette révolte et elle se réalise.

C'est la même réaction à laquelle on assiste avec l'extension des conflits sur les salaires en France en 1987-1988 (SNECMA, Michelin, Gardanne...). Les salariés voient bien, après des années de pertes de salaire que les profits sont revenus. Si des négociations ne sont menées pour assurer un certain partage des gains de productivité en faveur de l'emploi et des salaires, ou si certains incidents, perçus comme une provocation, se produisent, alors c'est le risque d'explosion, d'autant plus grande que l'injustice est fortement ressentie et que les moyens de lutte existent.

D'autre part la grève des roulants de la SNCF de la fin 86 en témoigne elle aussi, pour un personnel qui ne connaissait pas l'individualisation protégé par son statut de fonctionnaire, la volonté d'introduire cette politique, ou comme à la CGR dans le privé, celle d'individualiser à outrance, apparaît comme une menace réelle et un recul certain préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise.

Cette autre leçon qu'illustre l'expérience de la CGR est à rapprocher du point de vue exprimé par Antoine Riboud dans son livre "Modernisation, mode d'emploi" que nous citons dans le chapitre II B2 de la première partie. Rappelons ici les "risques inacceptables" que comporte l'individualisation du salaire ouvrier que note Antoine Riboud : "la subjectivité de critères d'appréciation incontrôlables, et la rupture de la solidarité entre les travailleurs qui est un élément essentiel de la culture d'entreprise". Il s'agit bien là des deux effets redoutés par les salariés de CGR, l'arbitraire et la division. Comme le dit A. Riboud que nous citons à nouveau volontairement : "Et puis, on ne peut pas faire courir des risques d'aléas financiers importants à des salariés dont la rémunération est comprise entre une et deux fois le SMIC. Là encore c'est à la négociation de fixer la barre". [Riboud : 98]

L'individualisation et la transformation du rapport salarial

Nous nous trouvons là devant une des questions posées dans les négociations salariales à la CGR et qui constitue un problème dans la modernisation et la transformation du rapport salarial : à quel niveau de la hiérarchie, un enrichissement du travail rend- t'il acceptable un changement des pratiques de rémunération ? Il faut remarquer qu'Antoine Riboud aborde le problème au travers de la transformation négociée de l'organisation du travail, et en insistant sur la négociation, "un volontarisme appliqué de façon unilatérale et coercitive n'a aucune chance de succès". Ce qui n'a pas été le cas à la CGR, où le problème a été posé dans les négociations salariales et "résolu" de façon unilatérale et variable, en 1985 il y avait trois niveaux d'individualisation différents pour les non-cadres, en 1986 il y en avait deux, et toujours sans accord des partenaires ni véritables raisons.

Cette question de l'individualisation des salaires est centrale de nos jours dans l'étude de la transformation en cours du rapport salarial et de la société salariale moderne. La tendance générale du libéralisme est à l'introduction progressive et sans limite de l'individualisation. Mais elle est combattue par diverses forces syndicales ou autres. L'individualisation, ses formes et ses limites, est donc l'enjeu d'une véritable lutte, fluctuante, où les rapports de force et les limites ne sont pas encore fixés.

Ainsi à la CGR, la politique menée à l'arrivée de la nouvelle direction tendait à manifester une certaine équité et à ne pas aggraver les écarts salariaux. Elle allait dans le sens d'une homogénéisation relative des salaires plutôt que dans celui d'une plus grande dispersion pour les salaires ouvriers ou équivalent, tout en accentuant l'éventail et la concurrence pour les qualifications supérieures. Et peu à peu cette tendance va peu à peu diffuser des catégories hiérarchiquement élevées vers les catégories les moins payées.

Ainsi chez les Ingénieurs et Cadres, l'individualisation n'était totale en 1982 que pour les cadres supérieurs III B et III C. Les Ingénieurs et Cadres de position II gardaient encore en 1983 une garantie d'augmentation minimale importante dans un système d'augmentation individuelle. Cette garantie minimale disparaissaient en 1984, hormis en dessous d'un certain plafond de salaire. Cette garantie pour les cadres en dessous de ce plafond disparaissait en 1985. Ce système d'individualisation totale pour les cadres de la CGR fit alors école à la Thomson CSF dont étaient encore protégés. En 1985 cette politique systématique s'étendit aux non-cadres avec trois niveaux d'individualisation pour aboutir en 1986 à la tentative décrite plus haut d'individualisation totale, avec une garantie... la première année. Le tableau ci-après montre l'évolution du taux d'individualisation pour les non-cadres (T.I rapport entre la part des augmentations générales G à celle des individuelles I de l'année. G1,G2, I1,I2 quand il y a différents degrés d'individualisation pour différentes catégories de salariés)

EVOLUTION DU TAUX D'INDIVIDUALISATION A LA CGR CHEZ LES NON-CADRES

1981 :	G = 9,9 %	*	I = 0 %	*	T. I = 0 %
1982 :	G = 10,1 %	*	I = 1,5 %	*	T. I = 15 %
1983 :	G = 4,6 %	*	I = 2 %	*	T. I = 43 %
1984 :	G = 4, %	*	I = 1,5 %	*	T. I = 37 %
1985 :	G1= 4 %	*	I1= 1 %	*	T. I1= 25 %
	G2= 3 %	*	I2= 2 %	*	T. I2= 66 %
	G3= 2 %	*	I3= 3 %	*	T. I3= 150 %
1986 :	G = 0 %	*	I = 100 %	*	T. I = 1000 %
	G' = 3,5 %	*	I' = 1,5 %	*	T. I' = 43 %
	G'' = 2,5 %	*	I'' = 2,5 %	*	T. I'' = 50 %

Ce tableau illustre bien trois tendances. Le développement du taux d'individualisation d'une part, (le chiffre de 0 % en 1981 ne signifie pas qu'il en est ainsi avant, nous avons signalé plus haut que l'individualisation existait avant 1981), d'autre

part l'éclatement de la catégorie non-cadre en plusieurs sous-catégories dans lesquelles les taux d'individualisation sont différenciés. Enfin le retournement de tendance, marqué par la lutte de 1986. Le chiffre de 1000 % est purement symbolique puisqu'il devrait s'agir en fait du signe infini. Si on tient compte de la garantie avancée par la direction appliquée au salaire moyen, nous obtiendrions en fait un taux de 82 %.

Cet exemple nous a semblé intéressant à étudier car il montre comment se transforme concrètement le rapport salarial, ici dans l'une de ses composantes essentielles, sous l'effet de la lutte et de l'action des acteurs sociaux, et non pas, comme on a peut-être tendance à le croire, sous la pression des seuls chefs d'entreprise. Ceux-ci d'ailleurs n'ayant, semble-t-il pas, encore fait totalement ni unanimement leur choix en la matière, la position d'Antoine Riboud qui n'est pas isolée, en atteste. Sa force tient dans la façon de poser le problème. Non pas, comme c'est souvent le cas, d'une manière idéologique, comme nous l'avons vu à la CGR : "l'individualisation est la base d'une politique motivante et dynamique", mais à partir des transformations de l'organisation du travail et en tenant compte, sur la base de négociations, de l'aspect psychologique qui est essentiel.

Un problème de méthode

Il reste que le problème de l'étude des évolutions des formes de salaire dans la période actuelle de recherche d'une autre régulation, et notamment d'une manière quantitative, demeure.

Bénédicte Reynaud du CEPREMAP s'est penchée sur le problème dans sa communication "Les formes de salaire dans la crise : vers de nouvelles règles" au Colloque international sur la théorie de la régulation qui s'est tenu en juin 1988 à Barcelone. Elle s'est appuyée pour cela sur deux enquêtes statistiques sur la Structure des Salaires réalisées par l'INSEE en octobre 78 et en octobre 86 dans l'industrie et le bâtiment-travaux publics. Sur cette base elle s'est livrée à une analyse statistique approfondie, qui lui a permis de dégager quatre pistes de recherche : - transformation des systèmes de rémunération et bouleversement de la hiérarchie sectorielle - concept de secteur et formes d'organisation de la concurrence entre les entreprises - analyse micro-économique du système de rémunération autre que les catégories principales de l'enquête (salaire au temps, exclusivement, avec prime collective ou avec prime individuelle) qui lui paraît regrouper en son sein l'expérimentation de formules salariales novatrices dans les grandes entreprises - typologie de ces formules salariales novatrices et interrogation sur les conditions pour qu'elles puissent impulser, combinées aux anciennes, une dynamique de sortie de crise.

Cette formulation scientifique du travail repose cependant sur l'idée, induite par la nature des enquêtes de l'INSEE, que les transformations du mode de formation du salaire se retrouveraient dans les variations des formes de rémunération prises comme base de l'enquête. Or l'expérience, décrite ici à la CGR et à la Thomson mais qui est très générale, des pratiques de l'individualisation des salaires montre qu'elles traversent toutes les catégories de l'enquête, catégories qui ne se révèlent donc pas véritablement pertinentes pour étudier les changements des modes de rémunération.

Que le salaire soit exclusivement au temps, avec ou sans prime, collective ou individuelle, n'empêche nullement telle ou telle autre forme de flexibilité salariale qui peuvent tout à fait exister qu'il y ait prime ou non... La structure de salaire utilisées par l'INSEE dans son enquête note l'enveloppe extérieure des formes de salaire et n'exprime pas la nature profonde des modes de rémunération d'aujourd'hui, la structure interne des types de politique salariale : individualisation totale, avec ou sans garantie minimale de revenu selon les catégories de personnel ; individualisation partielle, à quel taux et pour quelles catégories ; individualisation au delà de la garantie du pouvoir d'achat. Ces modes de rémunération pouvant être associé à des systèmes de prime, d'intéressement, liés aux résultats de l'entreprise, de l'établissement ou du service. Sans oublier d'autres formes de salaires que les salaires au temps que signale Bénédicte Reynaud.

On ne donc peut conclure à une régression des formes de salaire flexibles à partir d'une analyse sur la base des catégories utilisées par l'enquête INSEE citée qui ne regarde que les formes extérieures très générales de salaire. L'étude micro- économique entreprise ici, qui se recoupe avec des enseignements tirés de conflits récents, tend à montrer l'extension et les conséquences du développement des pratiques d'individualisation. Des études sur les politiques salariales d'entreprises ou de branches seraient sans doute à même de le confirmer ou de l'infirmier.

BILAN

Ces deux chapitres soulignent et illustrent ce que nous exprimions dans le chapitre introductif à propos de la genèse du rapport salarial, dont le ressort principal apparaît bien aujourd'hui dans la dynamique de l'entreprise et de son système social. Le changement de rapport salarial, c'est le changement de la place des salariés dans l'entreprise et le travail, c'est le changement de la place des salariés dans la modernisation. Le moteur de cette transformation, c'est la contradiction entre l'essor considérable des forces productives et les rapports taylorien et fordien qui sont devenus des entraves au développement.

Nous avons vu concrètement, pour la CGR, le changement du type d'organisation du travail qui accompagnait la transformation du système de gestion de la production et la modernisation des moyens de production. Nous avons suivi les conséquences sur l'emploi d'un retard d'adaptation à cette mutation, sur les systèmes de travail et les qualifications. Nous avons étudié sous quelles formes négociées (mutations, mobilité) ou non (travail en ligne, formation qualifiante) s'est effectuée la recomposition sociale du travail à l'intérieur de l'entreprise, et noté l'importance prise par la sous-traitance sous diverses formes. Nous avons montré l'importance des changements dans les modes de gestion de la main d'oeuvre avec la dimension stratégique prise par la formation et mis l'accent sur l'utilité de sa négociation. Nous avons précisé les formes nouvelles par lesquelles les organisations syndicales intervenaient sur les changements technologiques, et les salariés pouvaient s'exprimer sur tous les aspects du travail, de ces conditions et de son organisation. Nous avons souligné l'effet des luttes et des négociations sur les formes de la répartition des richesses créées, le revenu direct et indirect.

En résumé la mutation s'est accompagnée d'une importante perte de l'emploi notamment ouvrier compensé partiellement par le développement d'un réseau de sous-traitants, une élévation de la qualification moyenne et le développement important des ingénieurs et cadres. Si à l'intérieur de l'entreprise la recomposition du travail se réalise "vers le haut", le bilan global de la division sociale du travail reste à faire, ce qui fait aussi la limite d'un travail centré sur l'entreprise, et la nécessité de le poursuivre pour une étude plus complète.

En ce qui concerne les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise, qui caractérisent aussi la relation salariale, le bilan est partagé. L'attachement à l'entreprise a toujours été assurément très fort (ce qui est clairement lié à la nature du matériel, médical, produit, à son utilité sociale), et le nouveau statut social et les formes de prévoyance négociées ont renforcé cet attachement. Les modalités de mobilisation des salariés ont, quant à elles, beaucoup variées. A une première phase

de changements des relations sociales et de négociations importantes, qui a eu un effet décisif pour la mobilisation, a succédé une période où des solutions mixtes, conservant des modalités antérieures (conseils d'atelier) tout en développant d'autres (cercles de qualité) par exemple. Ces deux périodes ont eu une dominante commune la recherche de l'individualisation maximum des salaires, plus aggravée dans la deuxième période, avec les résultats négatifs que l'on sait.

En définitive, si l'on peut tirer un bilan sur la si brève période étudiée, on pourrait dire globalement que la place des salariés a certes changé dans cette modernisation, progressé par rapport à celle qui était la sienne dans la période antérieure, vers une plus grande participation à la vie de l'entreprise, mais sans doute pas autant qu'il eut été réellement possible de le réaliser, si l'impulsion donnée au départ avait été poursuivie. C'est là une conclusion générale que l'on peut tirer de cette mutation néanmoins tout à fait exemplaire à bien des égards.

Nous voudrions également apporter ici les éléments de conclusion que nous inspire l'expérience étudiée en réponse à l'appel lancé par Robert Boyer dans la revue *Formation Emploi* d'avril 1986 pour un programme de recherche sur l'émergence d'une nouvelle régulation des relations professionnelles auquel cette étude veut contribuer.

Il s'agit de s'interroger sur la prospective de la mutation en cours, et de répondre à la question "aussi difficile que cruciale" que pose Robert Boyer à la fin de son article : "Si se prolongent les tendances observées, les sociétés contemporaines vont-elles vers un renforcement, un contournement ou au contraire une recomposition de la régulation des relations professionnelles ?".

Pour ce faire l'auteur invite à caractériser la nature des changements observés dans diverses études de cas pour examiner la compatibilité structurelle de l'ensemble des mutations en cours. Il propose à cette fin la typologie dégagée par Jean Jacques Sylvestre et qui éclaire les différentes catégories de transformations des formes sociales : changement mécanique, organique, ou structurel. Ces types de changements correspondent ainsi en économie aux crises de type exogène, cyclique ou de régulation. Pour étudier la question du type de changement, l'auteur invite donc à rapporter les transformations observées aux trois catégories de changement des relations professionnelles : - innovations maintenant les principes de fonctionnement antérieur et purement externes à ces principes, qui correspondent au changement mécanique - internalisations des changements et prolongation des caractéristiques du système existant, en rapport avec un changement organique - ou bien mutations au coeur des relations professionnelles, c'est-à-dire changement structurel

Au bilan, la modernisation étudiée ici se distingue nettement des changements mécaniques constatés jusqu'à présent pour l'essentiel pour la France, contrairement à la RFA ou au Japon où des changements organiques sont observés en réponse à la crise. Il ne s'agit pas en effet d'"innovations maintenant les principes de fonctionnement antérieurs", "purement externes à ces principes", nous l'avons vu dans l'analyse du changement du système de production et de la mutation des systèmes de travail, à la CGR.

Il ne s'agit pas non plus, seulement de changements internes prolongeant les caractéristiques du système existant, nous avons vu également que le changement, recherché par les directions, du rapport salarial, dans la transformation du système de formation par le changement stratégique du mode de gestion de la main d'oeuvre, ou dans la mise en oeuvre de certaines modalités d'expression des salariés, visait à accompagner la mutation du système productif et canaliser la mobilisation de la main d'oeuvre dans cette perspective.

Il s'agit bien au contraire, nous l'avons étudié, d'une mutation au coeur des relations professionnelles, d'une mutation structurelle.

Pour caractériser la nature du changement d'ensemble de la régulation des relations professionnelles (renforcement, contournement ou recomposition), il faudrait avoir une vue plus globale des tendances observées en France aujourd'hui. Il faudrait faire le compte des tendances pour une modernisation démocratique (qui nous semble caractérisée par des changements structurels) et des transformations organiques ou mécaniques qui s'en différencient. Et cela selon la nature des entreprises (leur taille, la nature de leur activité, les conditions sociales), des branches... L'étude des conditions économiques, sociales et politiques actuelles nous suggère cependant l'hypothèse d'une TENDANCE CROISSANTE à UNE RECOMPOSITION DE CES RELATIONS, correspondant à des besoins d'une nouvelle norme sociale dans l'entreprise ALLANT DANS LE SENS D'UNE PLUS GRANDE DÉMOCRATIE, même si ce scénario Négocié ou Démocratique est encore "HAUTEMENT IMPROBABLE" comme le notait Robert Boyer en 1986 [Boyer, 1986a : 286].

Enfin, cette étude suggère pour caractériser ce type de recomposition d'utiliser le concept de **RAPPORT SALARIAL DÉMOCRATIQUE**. Ce concept est certes contradictoire. Il rassemble la conception de rapport salarial, "processus de soumission du salariat vis-à-vis du pouvoir et de la logique imposée par les détenteurs de moyens de production", avec celui de démocratie qui fait référence à la participation active du salariat. Il y a effectivement contradiction - comment participer librement à ce processus de soumission ? Mais cette contradiction réelle est le reflet du processus contradictoire lui-

même du changement de régulation du capitalisme aujourd'hui. D'un certain côté, ce dernier a besoin de cette marge plus grande de liberté et de responsabilité des salariés, de l'autre, les travailleurs qui revendiquent cet espace de liberté pour eux-mêmes ont aussi intérêt à l'investir. D'où cette possibilité, selon le rapport de force à créer, de négocier et de construire ainsi un tel rapport démocratique. Cette notion nous semble bien correspondre aux contradictions de la **"société salariale"**, en pleine **"crise de développement"**, en pleine **"métamorphose"** pour reprendre l'expression de Michel Aglietta et Anton Brender, [Aglietta, Brender, Les métamorphoses de la société salariale : 1984].

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude sur le syndicalisme dans la modernisation s'inscrit au moment où l'on s'interroge sur l'avenir de notre pays à la veille du grand marché européen, alors que le chômage dépasse les 10 % de la population active et que le syndicalisme connaît une crise profonde.

Nous avons choisi pour cela de pénétrer au coeur de la modernisation d'une entreprise et d'y analyser de l'intérieur et d'une façon approfondie l'ensemble des aspects de cette transformation. Le cas de la Compagnie Générale de Radiologie illustre en effet nombre des problèmes qui se posent aux entreprises face au changement profond de leur environnement et de la concurrence qu'ils affrontent et reflète bien également les stratégies des Confédérations syndicales CFDT et CGT dans cette mutation, donnant ainsi à l'étude un caractère plus général.

Un autre élément renforce le caractère plus général de l'étude et précise la portée de la recherche et ses limites. Le cas étudié ici nous est apparu en effet, non pas représentatif de la pratique de la majorité des firmes françaises, mais illustratif d'un courant au sein de l'ensemble des entreprises françaises et d'un véritable type de modernisation qui correspond à un besoin de l'évolution de la gestion et l'adaptation des entreprises en France. Ce type de modernisation s'est révélé à l'opinion publique par la publication du rapport réalisé par Antoine Riboud à la demande du premier ministre en 1986 : "Modernisation, mode d'emploi". Il marque des secteurs d'avenir à forte valeur ajoutée. Nous l'avons défini comme une MODERNISATION DÉMOCRATIQUE. Tel est le premier concept que fait ressortir notre étude.

Ce type de modernisation est caractérisé d'une part par la volonté de réaliser la mutation actuelle avec les hommes, en transformant d'abord les relations sociales, en acceptant les organisations syndicales et en reconnaissant l'impératif de négocier les changements dans l'entreprise, en refusant les exclusions sociales. Il représente d'autre part un autre mode de gestion qui en fait aujourd'hui une réponse, tant au modèle taylorien, qu'au modèle libéral face à la crise du management. Mettant en avant la mise en place d'une organisation qualifiante et d'une formation négociée dans le cadre d'une planification centrale où la planification sociale occupe une place essentielle, opposé à l'individualisation du salaire ouvrier, ce mode de gestion manifeste la volonté d'une **RECOMPOSITION DU RAPPORT SALARIAL PAR LE HAUT.**

La réussite de la modernisation, telle qu'elle apparaît dans le cas CGR, est tributaire du consensus, de l'accord des principaux partenaires de l'entreprise sur l'objectif du redressement. Cette coopération sur des objectifs de moyen et long terme, favorisé par un débat sur le plan de la stratégie de l'entreprise et la prise en compte réelle des intérêts légitimes des parties, a été à la clé de la réussite des accords négociés à la CGR, qui illustrent et caractérisent la notion de "CONTRAT SALARIAL".

La tâche de réalisation de ce compromis, réalisé au sein d'une entreprise, est de même nature que celle concernant le COMPROMIS SALARIAL à l'échelle du pays pour rechercher le redressement économique et social, même si ce dernier est infiniment plus complexe. Elle appelle la mise en oeuvre d'une convergence stratégique, temporaire et conditionnée, vers l'objectif du redressement, des logiques et des intérêts des différents partenaires. La réalisation d'un compromis salarial de type fordien a été à la base de la croissance exceptionnelle des années d'après-guerre. Aujourd'hui le type de "contrat" ou de "pacte social" que pourrait mettre en oeuvre une modernisation d'un type démocratique au niveau de l'entreprise ou du pays, semble, au vu de l'étude, pouvoir satisfaire à la convergence de la plupart des acteurs sociaux.

L'expérience de la convergence stratégique des principaux acteurs sociaux à la CGR montre que le redressement, ainsi engagé sur cette base, permet alors progressivement de regrouper l'ensemble des acteurs. Elle montre également le rôle de la discussion et du débat sur le plan stratégique et économique comme condition importante pour la pleine participation des acteurs et des salariés au succès de la modernisation. A cet égard la NÉCESSITÉ DE RECONNAITRE LE SYNDICALISME A PART ENTIÈRE COMME ACTEUR social sur le plan ÉCONOMIQUE et stratégique nous paraît être une leçon importante.

Dans le cas de la CGR, des divergences stratégiques entre la CFDT et la CGT ont existé. Elles ont porté d'une part sur l'appréciation à l'égard du plan de modernisation de la direction, et d'autre part sur la question d'une alliance pour la CGR, la CFDT s'y déclarant favorable, la CGT opposée. Tant sur le plan de la modernisation que sur celui des alliances, le recul des événements apporte un éclairage renouvelé. Si la modernisation a finalement été une réussite, où toutes les parties ont collaboré, l'absence d'une alliance avec un partenaire complémentaire apparaît bien, en définitive - au vu des conditions qui amenèrent la vente de la CGR, et en dehors des responsabilités des autorités de l'époque qui ont l'acceptée - comme la raison profonde de la fin de la CGR française.

Le fondement théorique des logiques de ces organisations syndicales éclaire ces divergences. La théorie de la régulation nous semble être la base de la conception générale de la CFDT et son objectif, la recherche d'un nouveau compromis salarial jouant le même rôle aujourd'hui que le compromis fordien d'alors, pour sortir le pays de la crise et engager un nouveau type de développement. L'analyse du Capitalisme Monopoliste d'Etat reste aujourd'hui le fondement de l'analyse économique de la CGT, qui rejette l'objectif cédétiste pour viser, nous semble-t-il, la substitution d'une régulation de type étatiste à la logique capitaliste.

Les stratégies de ces centrales face à la modernisation correspondent à ces perspectives générales divergentes, mais elles font apparaître toutes les deux, au delà de ces différences, un nouveau type de syndicalisme, que l'on peut qualifier de syndicalisme moderne. La perspective d'une maîtrise sociale de la mutation pour la CFDT, celle d'un changement des critères de gestion pour la modernisation à la CGT mettent en évidence les nouveaux caractères du syndicalisme. L'expérience de la CGR précise l'évolution du syndicalisme dans la modernisation vers un **SYNDICALISME MODERNE**.

D'UN POINT DE VUE THEORIQUE ENFIN, l'étude cerne, au travers du redressement de la CGR, le concept de **RAPPORT SALARIAL DEMOCRATIQUE** comme nous l'avons vu dans le bilan de la deuxième partie. Elle permet d'autre part de formuler, après en avoir étudié les différents éléments, les termes d'une **PROBLEMATIQUE GENERALE** concernant la nature de la réponse à la crise en cours. Un nouveau **mode de gestion** du type de celui que condense notamment le rapport Riboud, une **nouvelle entreprise** avec sa dynamique d'acteurs, telle qu'elle ressort des analyses de la sociologie de l'entreprise de Renaud Sainsaulieu et qu'illustre d'une certaine façon le cas de la CGR, la constitution par là-même d'une **nouvelle norme sociale et sociétale**, ces éléments d'une modernisation démocratique ne pourraient-ils pas être en France **une réponse institutionnelle à la crise**, au même titre que l'entreprise taylorienne et sa norme de production avait été une réponse à la mutation du début du XXème siècle, au même titre que l'entreprise fordienne avec sa nouvelle norme de consommation l'avait été dans la seconde moitié du XXème siècle ? Ce travail ouvre ainsi en conclusion une nouvelle perspective de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES A PROPOS DE L'IMAGERIE MÉDICALE

CHAMPVERT Pascal, L'industrie française de l'électronique médicale : analyse méso-économique d'un secteur sous influences, mémoire de fin d'assistanat, Directeur de recherche Pr Yves Morvan, Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes, Août 1985, 267p.

DAFSA, L'électronique médicale dans le monde, Collection "analyses de secteurs", 4ème trimestre, 1982, 158p.

KERLEAU Monique, La dynamique de production des innovations techniques médicales, thèse pour le doctorat de troisième cycle en économie du travail et des ressources humaines, Directeur de recherche Professeur Michèle Fardeau, Université Paris I, avril 1982, 315p.

SOURCES UTILISÉES CONCERNANT LA THOMSON CGR

Accords déposés

La CGR et la relance du bio-médical français, étude réalisée par la cellule Marcel Cachin et la Fédération de la Seine Saint-Denis du Parti Communiste Français, 18p.

Documents internes de la CGR, rapports, notes de service, etc.

Dossier de présentation de l'accord Thomson - General Electric et de la cession Thomson CGR, Thomson CSF, novembre 1987, 101p.

Historique Thomson. Le groupe de 1893 à 1977, Editeur Thomson, 1979, 829p.

Procès Verbaux des CE, CCE, Commission de Branche de Thomson CGR, du Comité de Groupe Thomson.

Tracts, documents syndicaux.

INDICATION BIBLIOGRAPHIQUE

AMADIEU Jean-François, "Vers un syndicalisme d'entreprise : d'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme", Sociologie du travail, N° 3, 1986, pp237-250.

AGLIETTA Michel, Régulation et crise du capitalisme, Calmann- Lévy, Paris, 1976.

AGLIETTA Michel, BRENDER Alain, Les métamorphoses de la société salariale, Calmann-Lévy, Paris, 1984, 274p.

ALBERT Michel, Le pari français, Seuil, Paris, 1985, 398p.

BEAUD Michel, La politique de la gauche, Syros, Paris, t.I, Le mirage de la croissance, 1983, t.II, Le grand écart, 1985.

BELLEVILLE Jacques, L'avenir a changé, Syros, Paris, 1985, 215p.

BERGERON André, La confédération Force Ouvrière, EPI, Paris, 1971.

BERGERON André, Lettre ouverte à un syndiqué, Albin-Michel, Paris, 1975, 159p.

BERGOUNIOUX Alain, Force Ouvrière, PUF, coll. "Que sais-je ?", Paris, 1982.

BILLAUDOT Bernard, GAURON André, Croissance et crise. Vers une nouvelle croissance, La découverte, Paris, 1985, 255p.

BOYER Robert, "La crise actuelle : une mise en perspective historique", Critiques de l'économie politique, n°7/8, avril- septembre 1979.

BOYER Robert, "Les transformations du rapport salarial dans la crise. Une interprétation de ses aspects sociaux et économiques", Critiques de l'économie politique, n° 15-16, avril-juin 1981, pp185-228.

BOYER Robert, MISTRAL Jean, Accumulation, inflation, crises, PUF, 2° édition, Paris, 1983.

BOYER Robert, "Rapport salarial, accumulation et crise : 1968- 1982", 1968-1982 : le mouvement ouvrier français, Les éditions ouvrières, Paris, 1984, pp26-52.

BOYER Robert, La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985, Editions La Découverte, Paris, 1986a, 331p.

BOYER Robert, La théorie de la régulation : une analyse critique, Editions La Découverte, Paris, 1986b, 142p.

BOYER Robert, "Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre", Revue Formation et Emploi, N° 14, Avril-juin 1986, La documentation française, 1986c, pp6-21.

BOYER Robert, Capitalismes fin de siècle, PUF, Paris, 1986d.

CFDT, La crise, Montholon-Services, Paris, 1976, 160p.

CFDT, Le tertiaire éclaté. Le travail sans modèle, Le Seuil, Paris, 1980, 375p.

CFDT, Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique, Le Seuil, Paris, 1977, 319p.

La CFDT en questions. La réponse d'Edmond Maire, Gallimard, Paris, 1984, 246p.

La CFDT et la crise du syndicalisme, revue Esprit, Paris, avril 1980, p2-p86.

CLERC Denis, LIPIETZ Alain, SATRE-BUISSON J, La crise, Syros, Paris, 1983, 152p.

CLOSET François de, Tous ensemble. Pour en finir avec la syndicalité, Seuil, Paris, 1985, 477p.

Conditions économiques, sociales et culturelles de la modernisation de notre économie, rapport au Conseil Economique et Social, présenté par LAGANE Robert, Journal Officiel de la République Française, Paris, 11 juillet 1987, 99p.

CORIAT Benjamin, L'atelier et le chronomètre, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1979, 299p.

CRAYSSAC Laurence, "La bataille de la compétence", Revue POUR, N° 112, 1988.

DALLE François, BOUNINE Jean, Pour développer l'emploi. Rapport à Monsieur le Ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi, Masson, Paris, 1987, 220p.

DOMMERMUES Pierre, GROUX Guy, MASON John, Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques, Editions Anthropos-Encrages, Paris, 1984, 382p.

L'évolution de la négociation collective, rapport intermédiaire du Commissariat Général au Plan, Juillet 1987, 145p.

GAURON André, Histoire économique et sociale de la cinquième république, Ed Maspéro, t I, Le temps des modernistes, 1983, 211p ; t II, Années de rêves années de crises (1970-1981), 1988, 309p.

GODET Michel, Demain les crises. De la résignation à l'antifatalité, Hachette-Littérature, 1980, 269p.

HERZOG Philippe et un collectif d'économistes, Un chemin pour sortir de la crise, Messidor/Editions Sociales, Paris, 1985, 249p.

KRASUCKI Henri, Un syndicat moderne ? oui !, Messidor/Editions Sociales, Paris, 1987, 237p.

KRASUCKI Henri, Syndicats et unité, Editions Sociales, Paris, 1980, 250p.

KRASUCKI Henri, Syndicats et socialisme, Editions Sociales, Paris, 1972.

KRASUCKI Henri, Syndicats et lutte de classes, Editions Sociales, Paris, 1969.

LIPIETZ Alain, L'audace ou l'enlisement, La Découverte, Paris, 1984.

LORENZI Jean-Hervé, PASTRÉ Olivier, TOLEDANO Joëlle, La crise du XX^e siècle, Edition Economica, 1980, 387p.

MAIRE Edmond, Nouvelles frontières pour le syndicalisme, Syros, Paris, 1987, 201p.

MAIRE Edmond, Reconstruire l'espoir, Le Seuil, Paris, 1980, 189p.

MAIRE Edmond, PERIGNON Claude, Demain l'autogestion, Seghers, 1976.

MAIRE Edmond, JULLIARD Jacques, La CFDT aujourd'hui, Le Seuil, 1975.

MARTIN Dominique, IAZYKOFF Wladimir, Expression et participation dans le secteur public, Laboratoire de Sociologie du changement Institutionnel, CNRS, 1986, 465p.

MESSINE Philippe, Les saturniens. Quand les patrons réinventent la société, Editions La Découverte, Paris, 1987, 219p.

1968-1982 : le mouvement ouvrier français. Crise économique et changement politique, dir. par KESSELMAN Mark et GROUX Guy, Editions ouvrières, Paris, 1984, 382p.

MOURIAUX René, Le syndicalisme face à la crise, Editions La découverte, Paris.

MOURIAUX René, La CGT, "Points" Seuil.

MOURIAUX René, Les syndicats dans la société française, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

MOYNOT Jean-Louis, Au milieu du gué. CGT, Syndicalisme et démocratie de masse, Presses Universitaires, de France, 1982, 319p.

NADOULEK Bernàrd, L'intelligence stratégique, Etude CPE N° 100, Aditech, Paris, 1988, 220p.

QUATREPOINT Jean Michel, La modernisation, Agence Economique et Financière, Paris, 1985.

RACINE Bruno, La CFDT face à la mutation technologique, mémoire de DEA Science Technologie et Société, CNAM, oct 1985, IRESCO K IV 2979, 130p.

REYNAUD Bénédicte, "Les formes de salaires dans la crise : vers de nouvelles règles", Colloque international sur la théorie de la régulation de Barcelone, Juin 1988, CEPREMAP.

REYNAUD Jean-Daniel, "La négociation de la qualification", Archives européennes de sociologie, N° 1, 1988.

REYNAUD Jean-Daniel, Les syndicats en France, Le Seuil, Paris, 1977.

RIBOUD Antoine, Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier Ministre, U.G.E., coll 10/18, Paris, 1987, 205p.

RUFFIEUX B., "La place de l'entreprise dans une approche du développement en terme de rapport salarial", La transformation du rapport salarial, études coordonnées par Christian LE BAS, Presses Universitaires de Lyon, 1987, pp99-110.

SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris, 1987, 390p.

SEGRESTIN Denis, Le phénomène corporatiste, Fayard, Paris, 1985, 283p.

WEBER Henri, Le parti des patrons. Le CNPF (1946-1986), Seuil, Paris, 1986, 438p.

Publications de la CFDT

CFDT aujourd'hui, revue mensuelle n° 2 à 89.

CFDT syndicalisme, hebdomadaire.

Cadres CFDT.

Dossiers du BRAEC (Bureau de Recherches, d'Analyses et d'Etudes Confédérales)

Publications de la CGT

Etudes et documents économiques, Centre Confédéral d'Etudes Economiques et Sociales de la CGT.

Le peuple, organe officiel bimensuel de la CGT

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA THOMSON-CGR EN CHIFFRES (1984)

La Compagnie Générale de Radiologie, créée en 1930 et filiale du groupe Thomson depuis 1939, était jusqu'à sa vente en 1987, la principale entreprise française, au quatrième rang mondial en Imagerie Médicale.

* CHIFFRE D'AFFAIRES : 3 634 millions de francs
(dont 55 % réalisés hors de France)

* EFFECTIF TOTAL : 6190 Personnes dont 3000 hors de France
550 Personnes en Recherche et Développement
1150 Ingénieurs et Cadres.

* EFFECTIF EN FRANCE de la maison-mère : 559 Ingénieurs et Cadres
879 Techniciens
625 Administratifs
418 Ouvriers

* PRÉSENCE de la CGR : dans 93 pays, 10 usines (dont 6 hors de France), 17 filiales commerciales.

* RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT : 12 % du C.A. Equipements
550 Personnes en R et D.

* PRODUITS : Equipements de Radiologie conventionnelle et numérique, scanographes, appareils d'Imagerie par Résonance Magnétique (IRM), Echographes, Appareils de Radiothérapie (Accélérateurs linéaires, Cyclotrons à usage médicaux, etc.)

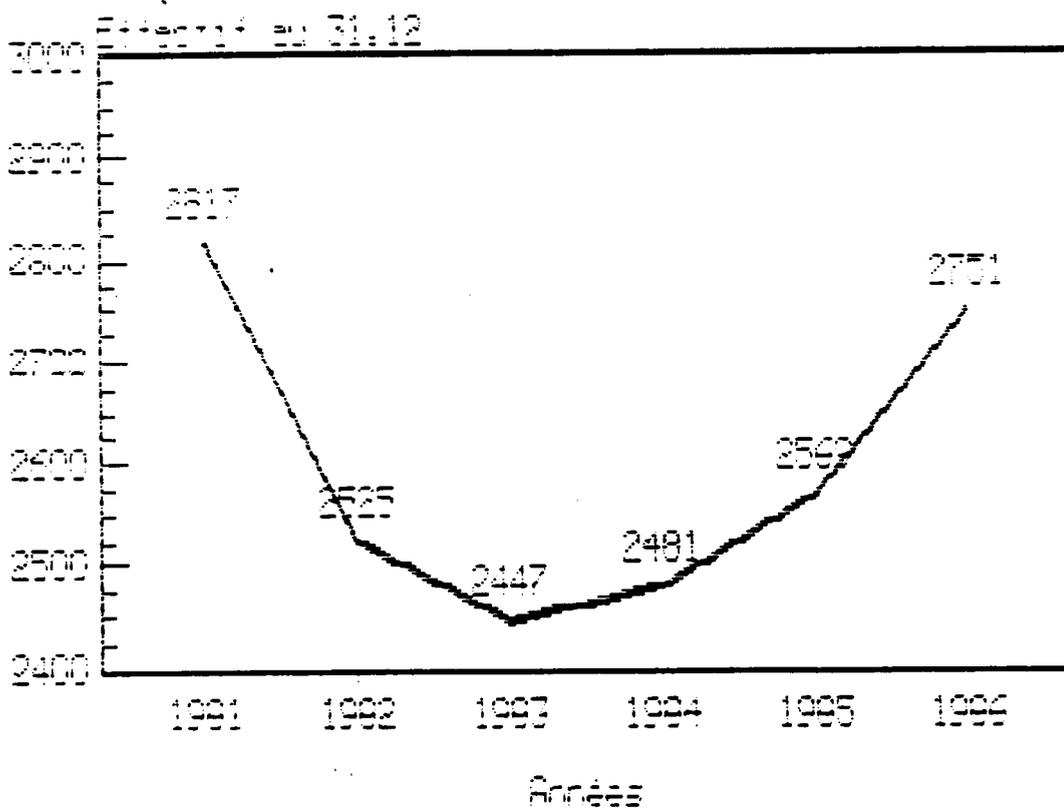
* MARCHÉS de la CGR : 55 % des ventes d'équipements réalisés à l'étranger (23 % en Amérique du Nord, 23 % en Europe hors France), 45 % des ventes en France.

* LE MARCHÉ MONDIAL : Amérique du Nord : 45 % - Europe : 25 % - (dont France : 4,5 %) - Japon : 15 %

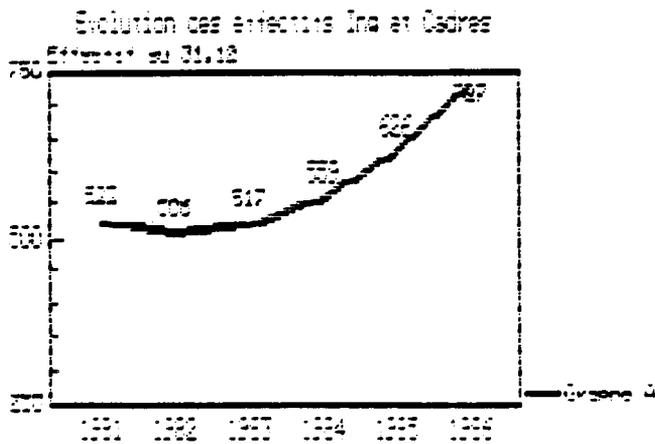
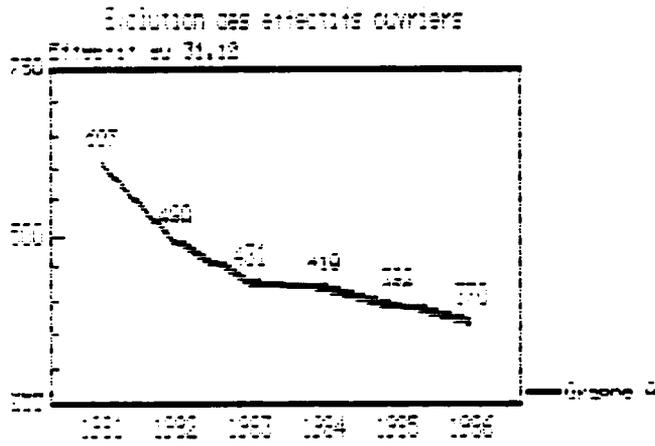
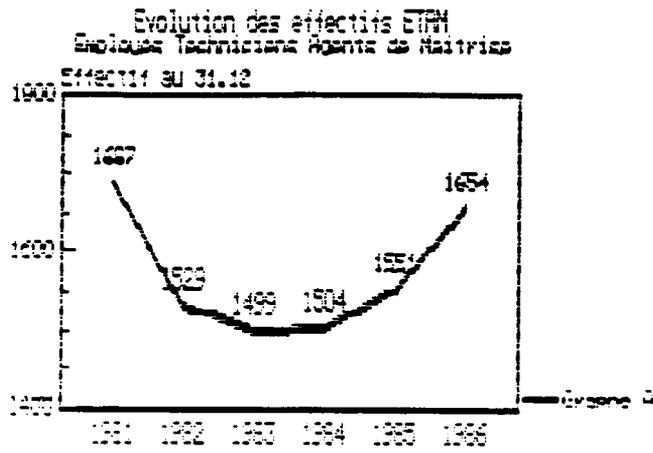
* CONCURRENCE : 6 grandes firmes filiales de grands groupes électroniques se partagent 70 % du marché mondial. (General Electric : 18 % - Siemens : 17 % - Philips : 14 % - Thomson CGR : 10 % - G.E.C Picker : 9 % - Toshiba : 9 %)

ANNEXE 2 : CRISE, REDRESSEMENT ET ÉVOLUTION DE L'EMPLOI A LA CGR

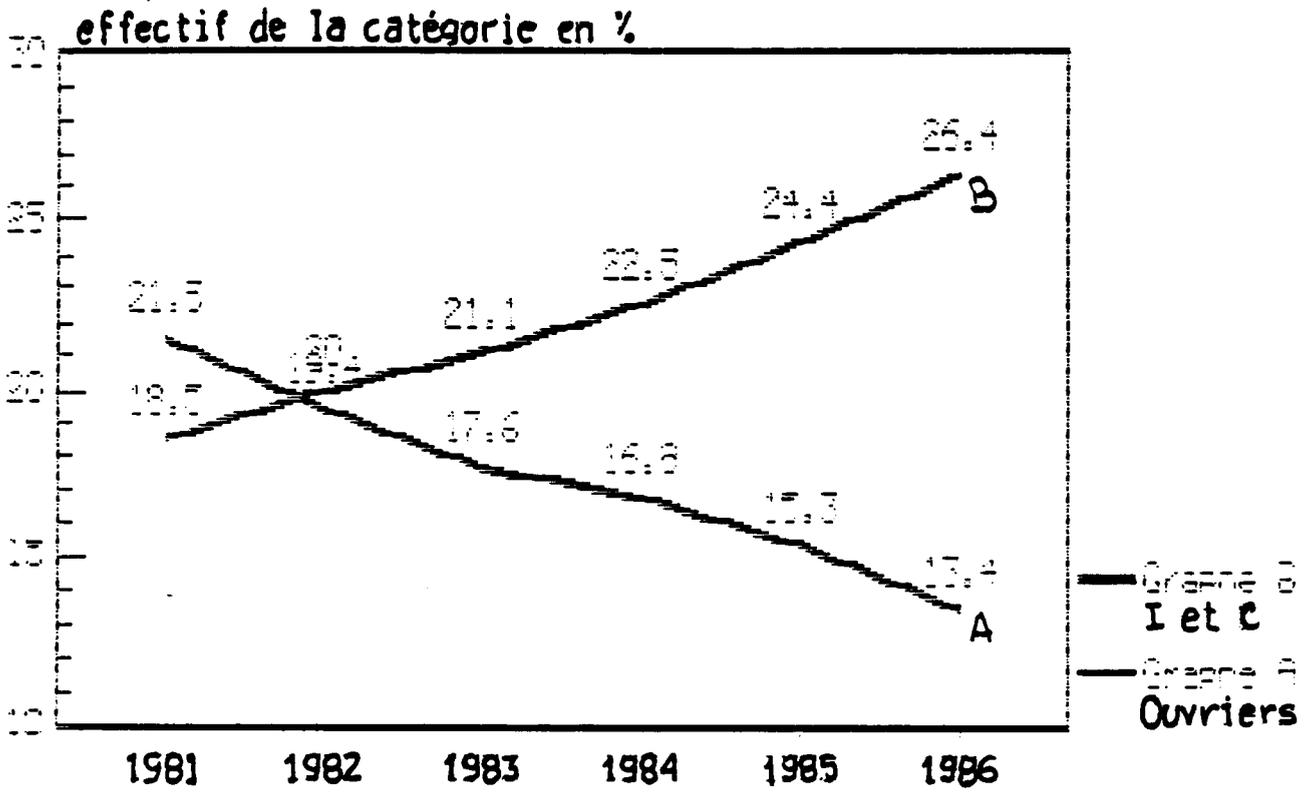
ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GLOBAUX DE THOMSON CGR



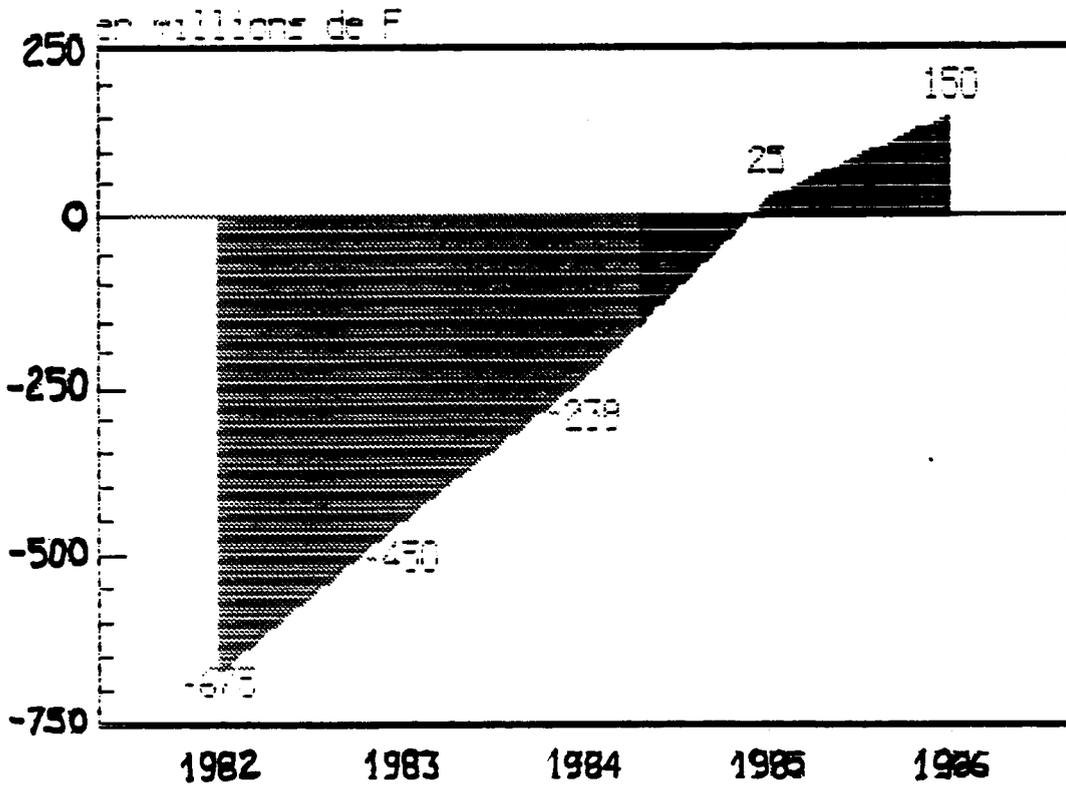
ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIES



ÉVOLUTION DU POIDS RELATIF DES EFFECTIFS OUVRIERS ET CADRES



ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DE L'ENSEMBLE DE LA BRANCHE



ANNEXE 3 : PHYSIONOMIE DU SYNDICALISME A LA CGR

RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DES CE DE THOMSON CGR EN 1984

	Tous Collèges confondus	1er Collège	2è Collège	3è Collège
CFDT :	46.2 %	39.5 %	52.8 %	38.4 %
CGT :	29.2 %	54.6 %	24.3 %	-
FO :	22.7 %	5.9 %	19.1 %	61.6 %
CGC :	1.9 %	-	3.8 %	-

RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DES CE DE THOMSON CGR EN 1987

	Tous Collèges confondus	1er Collège	2è Collège	3è Collège
CFDT :	40.1 %	28.7 %	44.4 %	45.6 %
CGT :	29.3 %	48.3 %	28.6 %	-
FO :	26.3 %	22.9 %	19.2 %	54.4 %
CGC :	4.3 %	-	7.8 %	-

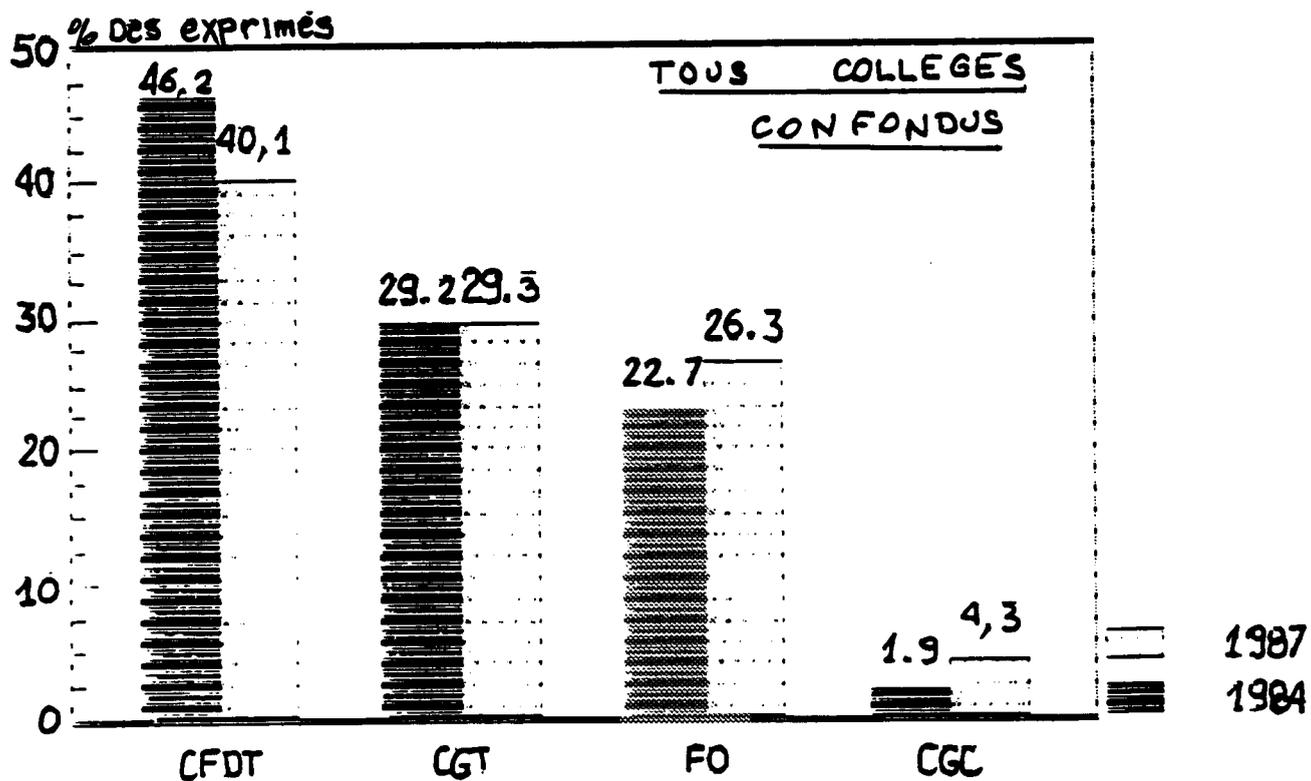
NOMBRE D'ÉLUS AUX CE DE THOMSON CGR EN 1984 ET 1987

En 1984 : * CFDT : 9 * CGT : 7 * FO : 5 * CGC : 0 *

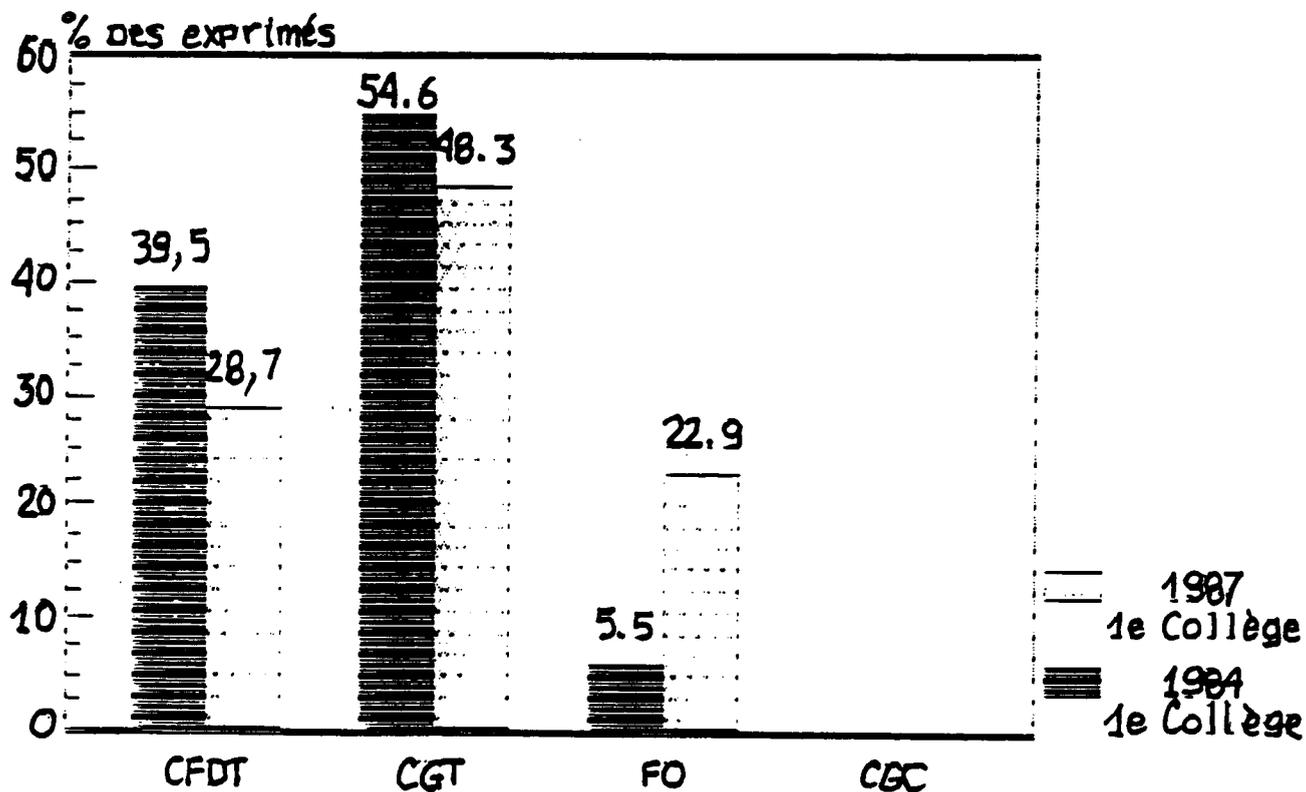
En 1987 : * CFDT : 13 * CGT : 7 * FO : 6 * CGC : 1 *

GRAPHIQUE DES RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DE CE DE THOMSON CGR

EN 1984 ET EN 1987

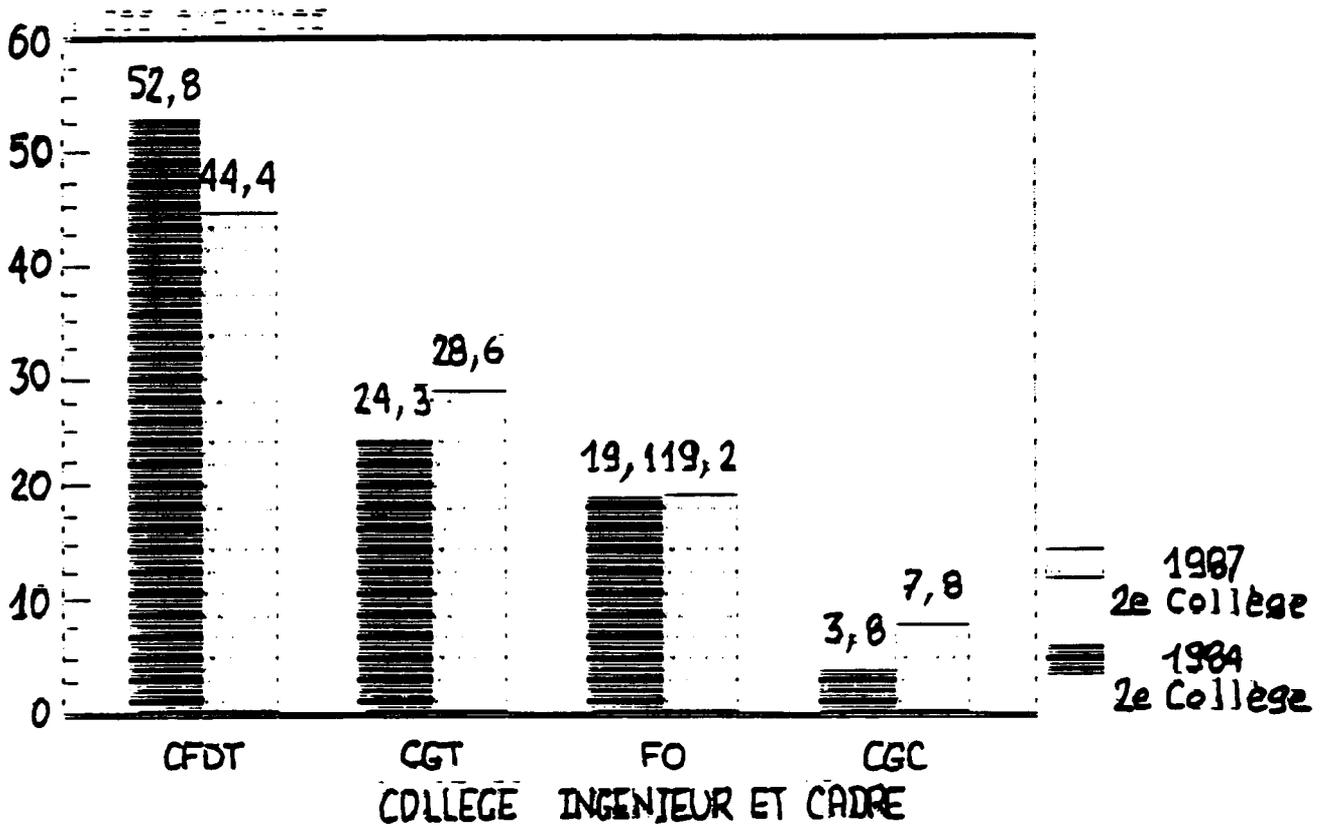


COLLEGE OUVRIER

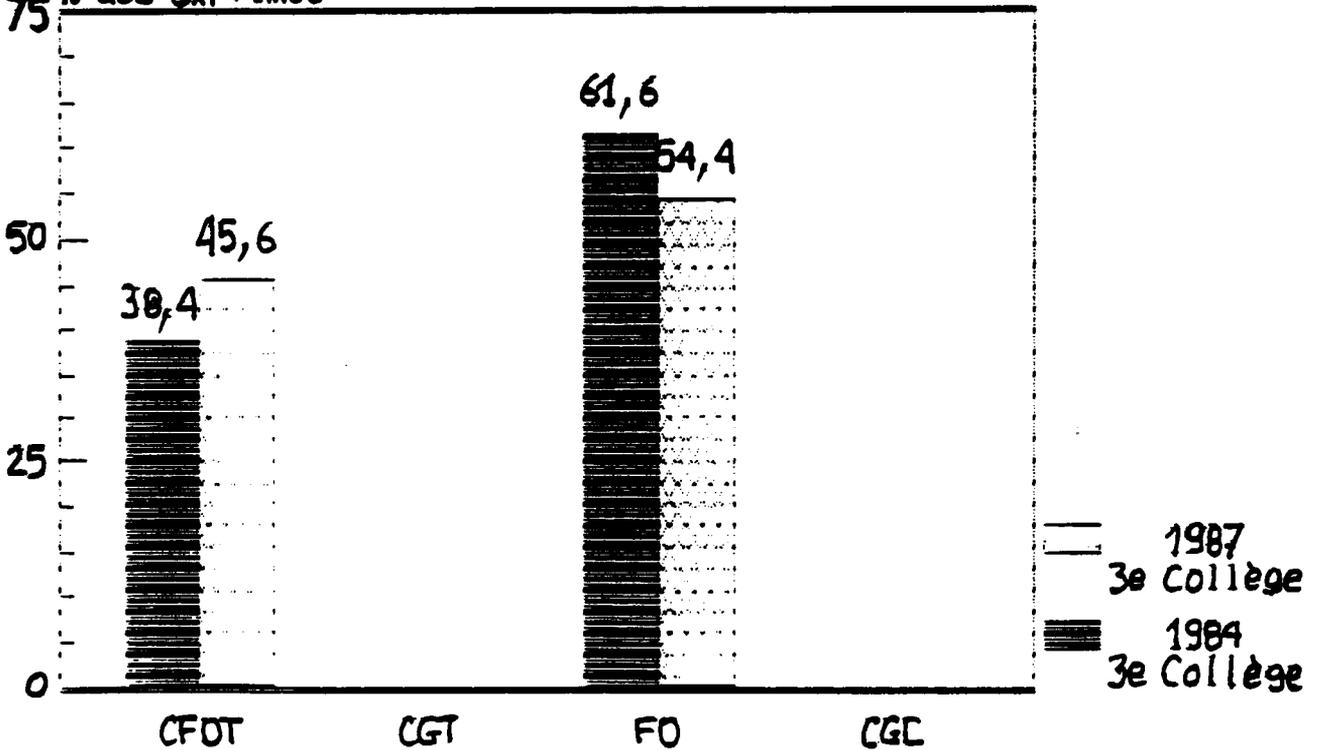


GRAPHIQUE DES RÉSULTATS AUX ÉLECTIONS DE CE DE THOMSON CGR
PAR COLLEGES EN 1984 ET 1987

DEUXIEME COLLEGE



75 % des exprimés



RÉSULTATS DES ÉLECTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT DE STAINS

Elections à STAINS au COLLEGE OUVRIER
aux DP et CE (*)