

La CGR : quand la modernisation se contractualise

PAR BRUNO RACINE

1. Bruno Racine,

Le syndicalisme et la modernisation.

Étude d'un cas type de modernisation.

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

Ministère du Travail, convention 3290/468, septembre 88, 215 p.

Cet article reproduit l'essentiel du résumé de l'étude publiée dans : Cahier de Recherche du GIP "Mutations Industrielles" n° 33 - octobre 1989.

2. Un prochain

dossier de Terminal reviendra sur les problèmes de politique industrielle et de vente ou d'abandon de certaines filières de l'industrie française.

Quelles logiques syndicales et patronales s'affrontent dans la mutation actuelle ?

Comment émergent de nouveaux acteurs et compromis dans une période de crise ? Comment se négocient dans l'entreprise les reconversions économiques et technologiques ? N'existe-t-il finalement qu'une seule logique de marché à l'œuvre, ou bien, dans les conditions actuelles et prenant en compte les réalités économiques, une autre logique de développement est-elle présente, même en germe ?

C'est à ces interrogations que cherche à répondre cet article, à partir de l'analyse détaillée d'un cas type de modernisation(1) : la CGR. Il n'analyse pas par contre les problèmes de politique industrielle globale et notamment les conséquences de la vente de la CGR à une compagnie américaine(2).

Le cas CGR (Compagnie Générale de Radiologie) apparaît en effet comme illustratif et représentatif d'un type de modernisation, qualifié ici de démocratique et qu'a révélé au public le rapport Riboud.

Le choix de la Compagnie Générale de Radiologie a de quoi surprendre. On sait en effet que cette filiale de Thomson a été vendue à la fin de l'année 1987 au groupe américain General Electric. Cette cession ne retire rien à la réussite, ni au caractère exemplaire de cette modernisation, et ne remet pas en cause les résultats de cette étude consacrée au redressement de la CGR au cours des années 1982-1986. Au contraire, car d'un côté c'est aussi cette réussite qui a convaincu G.E. dans un contexte difficile, de proposer d'échanger tout le secteur grand public (télévision et magnétoscope de la marque RCA) à Thomson pour obtenir la CGR ; et d'un autre côté, cette vente éclaire d'un jour particulier les événements et les multiples débats qui ont agité le redressement de cette entreprise.

La Compagnie Générale de Radiologie

Issue d'entreprises existant depuis la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, filiale depuis 1930 du groupe Thomson-Brandt, la CGR est devenue dominante sur le marché national de la radiologie avec l'essor considérable des services de Santé dans la période

d'après-guerre. Entreprise de hautes technologies, elle occupe plus de 2 500 personnes en France et autant à l'étranger. Il s'agissait donc d'une multinationale française de taille moyenne travaillant dans le secteur sensible de la Santé.

L'entreprise a dû affronter à la fin des années soixante-dix et au cours des années quatre-vingts (passage de la radiologie traditionnelle à la radiologie numérique, aux ultrasons, au scanner, à l'Imagerie par Résonance Magnétique...) une mutation technologique très représentative de cette fin du XX^{ème} siècle, et des problèmes qu'elle pose aux entreprises et à leur personnel. S'étant hissée au troisième rang mondial au cours des années 1960-1975, mais en étant restée à une radiologie à rayons X conventionnelle, à une gestion et une direction traditionnelle, la CGR s'est retrouvée au début des années 80 déphasée par rapport à l'évolution technologique intense de son marché. Il en est résulté une accumulation de pertes considérables. Cette situation a bien failli lui coûter la vie au début des années quatre-vingts.

Sur la période 1982-1986 la CGR a opéré un spectaculaire redressement, tant sur le plan technologique et économique que sur le plan social. Sa modernisation s'est réalisée : par un changement radical de la direction et de l'orientation de l'entreprise ; par la négociation de la mutation, qui s'est opérée sans licenciement, malgré des suppressions importantes d'emplois ; par la transformation profonde des rela-

tions sociales qui a accompagné la constitution d'un nouveau système de production et de gestion et a ainsi joué un grand rôle dans le redressement.

A travers cette expérience, le syndicalisme peut être décrit dans ses activités, dans ses points de vue, dans l'élargissement de ses espaces et de ses nouveaux modes d'intervention dans la gestion et même dans la stratégie de l'entreprise.

Le débat sur les stratégies

La CGR se trouvait à la fin des années 70 dans une situation grave et confrontée à des choix difficiles : fallait-il continuer avec la même direction dans la même voie et relancer la même politique ? La Thomson que les pertes de la CGR menaçait directement, prit en 1982 la décision d'un changement radical. L'ancienne direction est écartée, une nouvelle orientation est engagée.

La nouvelle direction décida "l'adaptation du niveau de capacité à la charge" et la diminution "nécessaire" des effectifs de 400 salariés sur 2 800 en France, la réorientation de la structure de production conduisant à une forte réduction des métiers de fabrication directe (usinage, tôlerie, peinture) et à un développement des activités de montage et d'intégration, une intensification des études dans les nouvelles modalités de l'imagerie médicale (et notamment en IRM) et une réduction dans les produits classiques, le catalogue produits est allégé et le marketing renforcé. La CGR, qui n'en était pas pourvue, se voyait dotée d'une véritable structure de direction, et notamment d'une Direction du Personnel et des Affaires Sociales (DPAS).

Le débat sur la politique industrielle

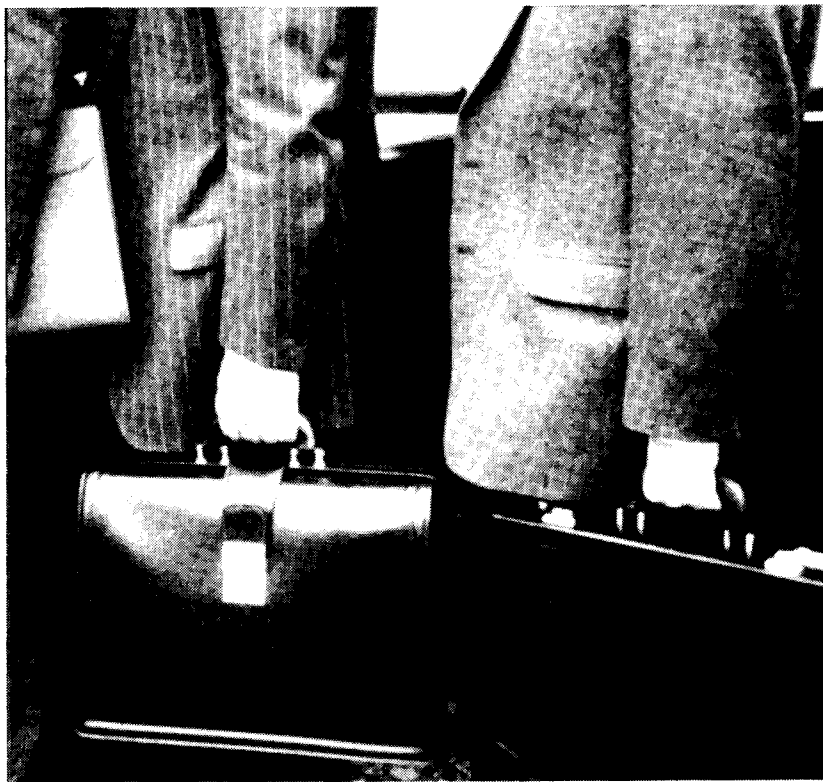
Les interventions des syndicats de la CCR vis à vis de cette restructuration ont été très caractéristiques des positions des confédérations. Pour la CGT, le problème principal à la CGR, comme au niveau global pour le pays, se posait en terme de relance globale de l'activité ou de repli "incompatible avec la reconquête du marché intérieur. La politique de la direction est dénoncée : elle "mettrait en cause l'existence de l'entreprise", "casserait l'outil industriel que représente la CGR". "Tout repli aurait des conséquences néfastes" : à la limite du seuil de crédibilité avec 10 % du marché mondial, les recentrages techniques ou géographiques envisagés "créeraient un doute sur la poursuite des activités" de l'entreprise, avec le danger de descendre en dessous de 8-10 % et d'être entraînée dans une chute plus importante par l'enchaînement taille/crédibilité /image de marque/vente".

Pour la CFDT, l'analyse en terme de repli ou de relance globale ne correspondait pas au véritable problème de la CGR : la mutation technologique de l'imagerie médicale. Il ne s'agissait pas de dénoncer tout repli comme une politique de casse, de faire une politique de relance tous azimuts ; mais de réorienter progressivement la CGR des activités conventionnelles aux nouvelles modalités de l'imagerie, de réaliser non pas un repli global mais relatif, limité et spé-

cifié à un domaine et une relance sélective, spécifique, dans un autre domaine.

Outre cette analyse différente de la nature des problèmes de la CGR, un autre aspect opposait la CGT et la CFDT de la CGR. Pour la CGT, la Thomson était responsable de la situation de sa filiale et la CGR devait être nationalisée en dehors du groupe Thomson et quitter le groupe pour constituer le pôle d'une régie nationale du bio-médical comme le proposait le PCF et le ministre Jack Ralite.

La CFDT était totalement opposée à cette position. Pour elle, le groupe Thomson était la chance de redéveloppement de la CGR, car elle lui offrait le maximum de synergie technique, financière, sociale... Tous les grands concurrents de CGR, faisait-elle remarquer, appartenaient d'ailleurs à des grands groupes internationaux, Siemens, Philips, General Electric, Toshiba... La nationalisation du groupe Thomson lui apportait d'autre part un argument supplémentaire.



Un débat sur la stratégie de la CGR et la politique économique

Le problème d'une alliance avec un partenaire complémentaire se posait avec d'autant plus de force que la mutation technologique intense de l'imagerie médicale nécessitait d'énormes investissements sur longue période pour maintenir ses positions face à une concurrence internationale acharnée. Le marché de l'imagerie médicale est en effet dominé par les trois grands Siemens, Philips, General Electric faisant chacun entre 15 et 20 % du marché mondial, suivis en second par un peloton de concurrents de taille moyenne (autour de 8-10 % chacun en parts de marché) dont la CGR, Toshiba, Picker, Technicare, ... puis en der-

nier par quelques autres petites sociétés (Diasonics...). Pour la CGR, la nécessité d'une coopération s'imposait : avec quel partenaire ? sous quelle forme ? et autour de quels choix technologiques ?

A la fin de 1982, la direction de la CGR, après avoir présenté le problème aux représentants du personnel, leur annonça le projet d'accord de coopération technico-commerciale avec la société Technicare, sans aucune participation ou accord financier, où s'établissait un partage de leadership entre les deux entreprises quant au développement des deux technologies : IRM pour Technicare et radiologie numérique pour la CGR, ainsi qu'un partage géographique pour la commercialisation des produits de chacune des sociétés.

Ce projet d'alliance fut l'objet d'une opposition vigoureuse de la CGT et du PCF qui y virent, bien qu'il ne se soit pas agi là d'un accord financier, la "vente de la CGR à un groupe américain", le "révélateur d'une stratégie d'abandon nationale". Le monde médical et l'opinion publique s'en émurent. Le ministre de la Santé Jack Ralite, se prononçant contre le projet proposa une "solution franco-française" d'alliance avec des organismes d'État (CEA, INSERM). Cette campagne se tenait dans le climat d'incertitude sur les orientations de la politique économique nationale du début de l'année 1983, à la veille des choix majeurs qu'allait faire le gouvernement en faveur d'un deuxième plan de rigueur et du rejet du protectionnisme au lendemain des élections municipales de mars 1983. Dans ce contexte, la CFDT de la CGR intervint dans une conférence de presse le 8 février 1983 qui reçut un large écho dans la presse et changea l'attitude des médias sur le problème.

La CFDT y expliqua sa conception pour la conduite de la mutation étape par étape et rappela les deux questions qu'elle avait posées en mai 1982 dès l'annonce de la restructuration : "Peut-on faire tout tout seul et en même temps en imagerie nouvelle ? L'IRM, technique d'avenir dans laquelle nous devons être présents, ne risque-t-elle pas, malgré tout, de devenir rapidement notre Concorde ?". Elle exprima alors sa position de principe sur le choix technologique et sur la nécessité d'alliance : "1°) la priorité accordée par la direction à la numérisation est positive, c'est une étape nécessaire. 2°) la position protectionniste, de repli sur l'hexagone, est inacceptable et incapable d'assurer un réel développement de la CGR". Et sans s'exprimer sur le partenaire, la CFDT se prononça "en faveur d'une solution d'alliance envisagée par Thomson sur les questions de l'IRM".

Une bonne affaire pour qui ?

Ces débats des années 1982 et 1983 furent tranchés à la fin de 1983 par les décisions suivantes qui confirmèrent les orientations et le redressement déjà engagés :

- * La CGR devenait Thomson CGR. L'engagement de Thomson dans le médical, auquel avait tenu le gouvernement, était renouvelé.

- * Un protocole d'intention de coopération entre Thomson CGR et une société américaine Diasonics

était signé. Cet accord succédant au projet d'accord avec Technicare n'eut pas de suite.

- * La construction d'un nouveau centre à Buc pour la fabrication industrielle d'appareils d'Imagerie par Résonance Magnétique concrétisa l'engagement de Thomson CGR dans les nouvelles modalités de l'imagerie médicale.

La période qui s'ouvrit alors conduisit la CGR au redressement en 1985 et aux premiers bénéfices en 1986... Pourtant, en juillet 1987, c'était l'annonce de la vente. Cette dernière consacrait d'une certaine façon la réussite de la CGR. Mais, au vu des conditions qui amenèrent le troc et en dehors des responsabilités des autorités de l'époque qui ont accepté la cession de la CGR, cette issue était aussi la conséquence de toutes les tentatives infructueuses de la CGR pour aboutir à un accord avec un partenaire complémentaire.

En effet, après l'échec de la tentative avec la société Technicare en 1982, l'accord mort-né avec Diasonics en 1983, la Thomson CGR qui s'était redressée rechercha en 1986, l'alliance avec la société britannique Picker sous la forme d'un accord 50-50. Picker ayant préféré au début de 1987 un mariage identique mais avec Philips, il ne restait plus beaucoup de partenaires complémentaires pour la CGR. La nouvelle société Philips-Picker, basée aux États-Unis, devenant le N° 1 mondial menaçait directement General Electric, qui riposta immédiatement en demandant la CGR à la Thomson en échange de la société RCA aux USA. Cette prestigieuse marque de téléviseurs et de magnétoscopes que G.E. venait d'acquérir, si elle n'était pas au centre de sa stratégie, correspondait en revanche aux ambitions de la Thomson dans la télévision. Thomson arrivait d'un coup à égalité avec les deux plus grands mondiaux Matsushita et Philips. En moins d'un mois le sort de la CGR était réglé.

En définitive, faute d'avoir pu nouer une alliance avec un partenaire qui lui aurait permis d'assurer son indépendance, la CGR s'est finalement retrouvée vendue malgré son redressement exemplaire. Cette expérience montre à quel point les marges de manœuvre, tout en existant sur un plan tactique, sont étroites sur le plan stratégique.

Est-ce à dire qu'il n'y aurait alors que la logique du marché pour mener la modernisation ? La façon dont s'est réalisé le redressement de la CGR montre qu'il y a des choix et des stratégies différents pour mener à bien la mutation, des stratégies "défensives" et des stratégies "offensives". La logique du marché et des contraintes économiques n'implique pas comme une fatalité les stratégies "défensives" les plus classiques. Au contraire même, la mise en œuvre d'autres choix, d'autres stratégies sociales, ont été des éléments décisifs du redressement.

Les accords de modernisation...

L'intervention des organisations syndicales a contribué à une "reconnaissance" de l'acteur syndical comme partenaire social et a ainsi favorisé la qualité des accords sociaux qui ont été négociés à la CGR.

La première de ces négociations a porté sur le difficile problème du sureffectif de la société en 1982. Cette question a pu être réglée à la CGR sans licenciement, grâce au Contrat de Solidarité signé par Thomson, et par l'aboutissement de la négociation et la signature d'un Constat des modalités de mutations. Ainsi ont pu être obtenus : que soit respectée pour chacun la liberté de choix de la mutation grâce à une information individuelle complète ; que soient maintenus au minimum dans la mutation le salaire, la classification et les avantages acquis ; que soient indemnisés les préjudices occasionnés par une mutation (indemnité pour l'allongement du temps de trajet, pour les frais supplémentaires de transport, frais de déménagement, prime de réinstallation...).

Cet accord, négocié à chaud pour favoriser le départ en mutation d'un certain nombre de salariés, a servi de base, ultérieurement, à un accord favorisant la mobilité au sein de l'entreprise. Par exemple il donnait droit à une prime de 5 000 francs en cas de changement de métier de la part du salarié à la demande de l'employeur, en plus des indemnités du Constat dans le cas de mobilité géographique.

Un autre accord a été l'occasion de nombreux débats entre les organisations syndicales et avec les salariés. Il donne à l'ensemble du personnel les avantages d'une protection sociale de grande qualité payée au trois-quarts par la direction, privilège réservé jusque-là aux seuls cadres et techniciens. Cette négociation complexe où se mêlaient les divers problèmes de retraite, de mutuelles et de statut social de diverses catégories de personnel illustre également la possibilité de solutionner la question difficile des avantages acquis en négociant de nouveaux avantages en compensation d'anciens acquis correspondant à des situations anciennes.

Dans le mouvement créé par le vote des droits nouveaux en 1982 en France s'est engagé à la CGR un processus allant dans le sens d'une certaine démocratisation au sein de l'entreprise. Il s'est manifesté de diverses façons. Par l'accès élargi à l'information économique aux CE et CCE, et la constitution négociée d'un Comité de branche dans le cadre du groupe Thomson où était discuté le Plan Moyen Terme de l'entreprise. Par une liberté accrue des organisations syndicales dans l'exercice de leur mission, et qui s'est traduite dans le cadre de la loi par des accords sur l'extension des libertés syndicales et un quota d'heures d'information syndicale pour tout salarié de l'entreprise. Par la mise en œuvre du droit d'expression des salariés.

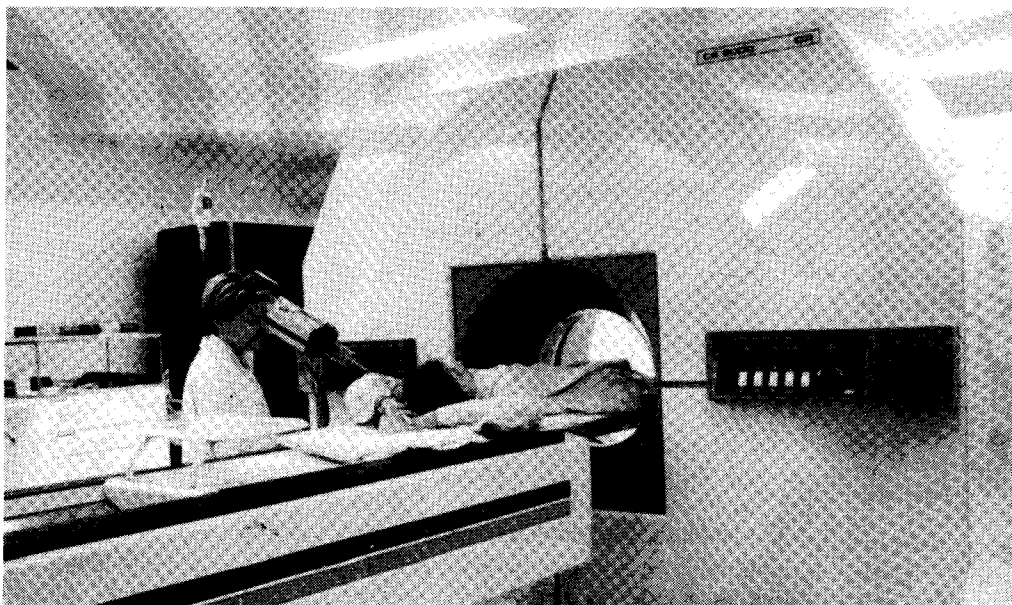
Le troisième accord important à la CGR a été celui instituant le droit d'expression. Il présente le mérite d'être un des seuls à Thomson à ne pas privilégier la hiérarchie pour le rôle d'animateur des groupes, celui-ci étant désigné par le groupe lui-même ainsi que son ordre du jour.

... démocratiques ?

Ces changements dans la vie contractuelle témoignent d'une période spécifique de transformations des relations sociales qu'ont introduit les lois Auroux dans les entreprises. La CGR n'avait jamais connu de tels accords à part celui sur la mensualisation de 1973. Le terme de "modernisation démocratique" employé pour qualifier le cas de la CGR fait référence à une orientation de la modernisation qui s'est exprimée dans les années quatre-vingts. Elle s'oppose à celle des modernisations de type "autoritaire" développées par de Gaulle et Pompidou. En même temps d'ailleurs cette expérience en montre les limites.

Ces limites tiennent à la nature du rapport salarial dans l'entreprise. Il y a en effet contradiction. La notion de rapport salarial désigne un "processus de soumission du salariat vis-à-vis du pouvoir et de la logique imposée par les détenteurs de moyens de production", alors que celle de démocratie fait référence à la participation libre et active des salariés. Comment participer librement à ce processus de soumission ?

Cette contradiction réelle nous apparaît pourtant comme le reflet du processus contradictoire de chan-



gement de régulation du capitalisme aujourd'hui. D'un certain côté, ce dernier a aussi besoin, de nos jours, d'une marge plus grande de liberté et de responsabilité des salariés, en même temps que les travailleurs qui revendiquent pour eux-mêmes la démocratie dans l'entreprise et la participation aux décisions les concernant. D'où, selon les logiques en présence et le rapport de force, la possibilité de créer, un type de rapport salarial "démocratique".

Vers une nouvelle logique de régulation ?

Le cas CGR permet, nous semble-t-il, de répondre aux questions : les contraintes économiques conduisent-elles nécessairement à une seule logique