LE MOUVEMENT SYNDICAL AMÉRICAIN FACE AUX SIRÈNES DE LA COMPÉTITIVITÉ

par

FRANÇOIS EYRAUD (*)

Les interrogations actuelles sur l'avenir du syndicalisme U.S. ne résultent pas simplement de la baisse du taux de syndicalisation dont la lente érosion est un phénomène déjà ancien, apparu vers la fin des années soixante. Elles se sont développées à la suite d'un double phénomène : l'accélération de la chute du taux de syndicalisation et le développement massif de négociations collectives remettant en cause des avantages acquis, les « concessions bargaining ». Sur ce dernier point aussi, la nouveauté n'est pas dans le phénomène lui-même, mais dans son extension. Si les spécialistes des relations professionnelles soulignent, dans leur grande majorité, le caractère exceptionnel de la situation actuelle, les analyses divergent quant à l'interprétation qu'il faut en faire en terme d'évolution du système de relations professionnelles.

Pour les uns, il ne s'agit que d'un phénomène passager, comme en ont déjà connu les États-Unis, lié à une situation économique dépressive. Dès que le marché du travail sera à nouveau tendu et qu'il y aura quelque chose à distribuer, les syndicats retrouveront leur vigueur et la négociation collective ses clauses traditionnelles. C'est par exemple la position défendue par J.T. DUNLOP (1) ou D.E. CULLEN (2). Cette analyse est fondée sur la relation statistique depuis longtemps mise en évidence (par J.R. COMMONS, par exemple) entre croissance syndicale et croissance économique (3). Une telle relation s'expliquerait, par le fait que sur un marché du travail tendu, les salariés seraient plus déterminés dans la poursuite de leurs objectifs compte tenu de leur rareté relative et les employeurs moins enclins à leur résister et à subir des grèves dans une période d'augmentation des ventes. De plus, les périodes de croissance étant en principe des périodes de hausse des prix, les augmentations de coût qui en résultent seraient plus faciles à répercuter sur les prix des produits. Ainsi, en obtenant facilement des avantages pour les salariés, les syndicats seraient vus positivement par ces derniers, ce qui faciliterait leur victoire en cas d'élection de représentation (4).

Pour les autres, plus nombreux, le changement est profond. Le marché américain est définitivement ouvert à la concurrence et les exigences de productivité sont aujourd'hui primordiales. Si l'on y ajoute les transformations qu'introduisent les nouvelles technologies dans l'organisation du travail, on doit conclure que pour survivre le syndicalisme doit se transformer profondément de façon à davantage s'impliquer dans les structures de production. On passerait alors selon les termes de McKERSIE d'un système de négociation distributive à un système de négociation intégrative tenant plus compte de la logique d'entreprise (5).

L'objet de ce texte est de présenter les principales caractéristiques de l'évolution actuelle du système U.S. de relations professionnelles afin de mieux juger du bien fondé de ces deux types d'interprétation. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps les différents facteurs invoqués pour expliquer la baisse du taux de syndicalisation. Nous verrons alors que si cette seule analyse permet de montrer que cette baisse

---

(*) François Eytaud est chercheur au LEST, Aix-en-Provence.

(*) Je remercie A. d'IRIBARNE, F. SELLIER et J.J. SILVESTRE pour leurs remarques sur une première version de cet article.

(1) Cité par R.B. McKERSIE et P. CAPPELLI, *Concession Bargaining*, MIT Working Paper, June 1982.

(2) D.E. CULLEN, *Recent trends in collective bargaining in the United States*, International Labor Review, May June 1985.

(3) Voir O. ASHENFELTER et J.H. PENCAVEL, *American trade Union Grouth — 1900-1960*, Quarterly Journal of Economics vol 83, August 1969 / 434-48.

(4) Voir page 7.

(5) R.B. McKERSIE, *The role of Industrial Relations Systems in achieving national economic objectives : the U.S. experience*, March 1984, MIT Working Paper (WP 1536-84).

renvoie à un ensemble complexe de phénomènes, elle n'autorise pas, prise isolément, une conclusion claire quant à l'évolution probable du mouvement syndical américain. Il est en effet nécessaire de lui adjoindre une analyse de l'évolution de la négociation collective afin d'aboutir à une meilleure explicitation des enjeux de la situation actuelle.

QUE SIGNIFIE LA BAISSE DE LA SYNDICALISATION ?

Le taux de syndicalisation a connu, depuis 1970 en particulier, une lente érosion qui s'est accélérée à partir de 1980 (cf tableau 1).

TABLEAU 1

Taux de syndicalisation en % de la force de travail total 1970-1984 (« Unions » et « Associations »)

1970	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
25.4	24.5	24.4	24.5	24.1	23.7	23.0	21.8	21.3	21.0	19.6	19.0	17.8	16.6	16.1

SOURCE : LEOL TROY, NEIL SHEFLIN. Union Source Book. Industrial Relations Data Information Service, Fist Edition, 1985 (6).

Au cours des cinq dernières années (de 1979 à 1984) le taux de syndicalisation a autant baissé qu'au cours des dix années précédentes (de 1970 à 1979) soit de 4.9 points contre 4.8. Cette baisse semble d'ailleurs se poursuivre en 1985 comme l'indique l'enquête du Ministère du travail du Current Employment Survey où le taux de syndicalisation enregistre entre 1984 et 1985 une perte de 0.8 point (7).

De nombreuses recherches se sont efforcées de mettre en évidence les facteurs explicatifs de ce déclin sans cependant qu'il soit possible d'en tirer des conclusions définitives quant à son caractère provisoire ou définitif.

Dans une analyse cherchant à mesurer l'impact de ces différents facteurs, Henry S. FABER a montré qu'entre 1958 et 1977, la transformation des structures d'emploi en faveur des non manuels et l'accroissement de l'emploi des femmes avaient le plus fortement pesé sur la baisse du taux de syndicalisation (8). De tels changements affectent la base traditionnelle du syndicalisme : les ouvriers de l'industrie. Ce bastion du syndicalisme sera donc particulièrement affaibli par la baisse de l'emploi dans le secteur secondaire, autre facteur couramment avancé dans ce type d'analyse. Il n'explique cependant que très partiellement la baisse du taux de syndicalisation. Ainsi, H.S. FABER a calculé que sur la période 1956-1978, ce facteur ne rendait compte que de 1,7 % de cette baisse qui a été de 9,4 % (9). Plus récemment D.J.B. MITCHELL, en utilisant les données relatives aux nombres de salariés couverts par les principaux accords collectifs (couvrant 1 000 travailleurs et plus), a pu évaluer qu'entre 1979 et 1983, la moitié seulement de la diminution de leur nombre pouvait s'expliquer par le déclin du nombre de travailleurs industriels (encadrement exclu) et qu'ainsi, d'autres causes devaient être recherchées pour expliquer l'autre moitié (10).

Cette baisse de l'emploi dans le secteur industriel ne résulte cependant pas d'un déclin supposé de ce secteur, ce qu'on a appelé la « désindustrialisation » (entre 1977 et 1984, l'index de production industriel est passé de 350.8 à 414.7 (11). La cause essentielle semble être plutôt une forte substitution de capital au travail qui a stimulé une croissance rapide de la productivité maintenant la part de la production manufacturière dans le PNB (en terme de valeur ajoutée) au prix d'un déclin de l'emploi (12). On peut supposer que cette substitution capital / travail résulte pour une part de la capacité des syndicats à obtenir des salaires élevés en faveur de leurs membres fortement présents dans ce secteur.

En tout état de cause, cette politique d'évitement des syndicats ne fait aucun doute pour expliquer le glissement des emplois industriels, des États du Nord-Est fortement syndiqués vers les États du Sud, autre facteur de chute du taux de syndicalisation. Ainsi, le tableau 2 souligne qu'entre 1970 et 1985, les emplois manufacturiers du Nord-Est et Centre Nord-Est ont baissé de 17,5 % alors que ceux du Sud (Atlantique, Centre Est et Ouest) ont augmenté de 16,5 %. En terme d'emploi total (ensemble de l'économie), les premiers au cours de la même période ont augmenté de 16,7 % alors que les seconds se sont accrus de 73 % (13).

---

(6) Le calcul du nombre de membres est fait à partir des rapports financiers légaux des « unions » et « Associations ». Nous avons utilisé cette source plutôt que celle du Ministère du travail (Directory of National Unions and Employee Associations) dont les données sont collectées auprès des syndicats, s'arrêtent en 1980 du fait de restriction budgétaire.

(7) Il s'agit d'une enquête par sondage réalisée dans le cadre du Current Population Survey, commencée en 1973, arrêtée en 1980, puis reprise en 1983 mais sur la base d'une partie de l'échantillon seulement (auparavant les questions étaient posées à l'ensemble) et mensuellement (auparavant les questions n'étaient posées qu'au mois de mai). Les chiffres ne sont pas comparables avec ceux de l'Industrial Relations Data Information Service, mais on peut penser que la tendance est la même.

(8) Henry S. FABER, *The Extent of Unionization in the United States* in Thomas A. KOCHAN, *Challenges and choices facing American Labor,* The MIT Press, Cambridge Mass., 1985, pp. 15-43.

(9) Ibid.

(10) Daniel J.B. MITCHELL, *The Changing American Workplace,* The Labor Lawyer, vol. 1, No 2, Spring 1985, pp. 301-319.

(11) 1947 = 100. Soulignons cependant qu'il existe de fortes différences entre les branches.

(12) Robert W. CRANDALL, *The Transformation of U.S. Manufacturing,* Industrial Relations, Vol. 25, No 2, Spring 1986, pp. 118-130.

(13) Bureau of Labor Statistics, Employment and Earnings.

TABLEAU 2

Pourcentage d'augmentation des emplois 1985/1970

	ENSEMBLE	INDUSTRIE
ETATS DU SUD	+72.8 %	+16.5 %
dont ceux ayant une loi sur le « right to work »	+67.4 %	+21.2 %
ETATS DU NORD-EST ET DU CENTRE NORD-EST	+16.7 %	−17.5 %

SOURCE : Employment and Earnings, numéros divers. Les subdivisions géographiques utilisées sont celles du recensement.

L'intêret de ces États du Sud pour les employeurs est l'existence de salaires moins élevés et qui peuvent le rester du fait de lois d'État interdisant l'adhésion syndicale obligatoire (right to work laws) (14). On a vu alors des entreprises fermer sans raisons économiques majeures leurs établissements syndiqués du Nord-Est pour les rouvrir dans ces États du Sud (« runaway plants »). En reprenant les résultats d'une étude l'« Office of Technology Assessments », R.W. CRANDALL souligne cependant que de telles pratiques sont limitées. Le phénomène courant en revanche est que les entreprises ou de nouvelles entreprises ouvrent dans ces États plutôt que dans ceux du Nord leurs nouveaux établissements (15). Il reste qu'il s'agit bien là de pratiques visant à combattre ou à éviter la présence syndicale, ce qui renvoie à un dernier facteur explicatif de la baisse du taux de syndicalisation : une plus grande résistance manageriale à la présence des syndicats. Elle se manifeste en particulier lors de la mise en place d'élection visant à reconnaître les syndicats dans l'entreprise. Pour être reconnu comme « agent exclusif de négociation », le syndicat demande aux salariés qu'il veut représenter dans l'entreprise, de signer des « authorization cards ». Si le nombre de signatures atteint 30 %, il demande un vote à bulletin secret. Si ce vote donne une majorité de suffrages favorables, le syndicat obtient cette reconnaissance et ainsi le droit et le monopole de la négociation dans cette entreprise pour les salariés qu'il représente. Ces élections sont supervisées par le « National Labor Relations Board » créé en 1935.

Le taux de réussite (i.e. le nombre de salariés choisissant la présentation syndicale en pourcentage de l'ensemble des votants) était sur la période 1950-1954 en moyenne de 76 %. Il est tombé, sur la période 1975-1979 à 37 % (16). Une des raisons avancées pour expliquer cette chute est l'intensité des contre-campagnes patronales lors de ces élections. Ces contre-campagnes patronales sont interdites au Canada alors que le taux de syndicalisation se maintient dans ce pays, ce qui justifie aux yeux des syndicats américains l'importance de ce facteur pour expliquer leur problème actuel. Ils condamnent en particulier la possibilité qu'ont les entreprises de considérer leurs dépenses lors de ces campagnes comme des frais normaux de gestion du personnel. Cette agressivité du patronat américain se signale aussi par la multiplication des « unfair practices ». Elles ont quadruplé entre 1960 et 1980 (incluant en particulier le licenciement pour activité syndicale) (17).

On le voit, ces différents facteurs renvoient à l'incapacité des syndicats soit à maintenir leur force dans les secteurs traditionnels, soit à accroître leur audience auprès des nouvelles populations de travailleurs, celles du tertiaire et des États du Sud. On ne peut pas pour autant conclure sur le caractère radical ou non de ce déclin. En effet, il est possible de soutenir que l'incapacité actuelle des syndicats à s'implanter auprès de ces nouvelles populations salariales en croissance (celles du Sud, les femmes, les employés) résulte simplement du fait que la situation économique ne permettant pas aux syndicats d'obtenir des avantages substantiels, elles ne voient pas l'intérêt qu'il y a à les soutenir. D'un même point de vue, on peut aussi considérer que lorsque ces nouvelles catégories auront fait l'expérience du travail salarié face à une situation de travail qui, avec le temps, irait en se détériorant, elles viendront aux syndicats, constituant ainsi une source future de développement. Inversement, il n'est pas exclu non plus que ces nouvelles populations insérées dans de nouvelles conditions de travail et d'emplois ne pourront jamais se retrouver dans l'action syndicale traditionnelle et que pour survivre, le syndicalisme doive transformer profondément ses pratiques.

L'évolution du contenu de la négociation collective, ce que l'on appelle les « concession bargaining », si elle ne constitue pas une preuve de la justesse de cette dernière analyse, souligne en tout état de cause la volonté d'une partie du mouvement syndical à bouleverser ses pratiques et ainsi les enjeux de la situation actuelle. A nouveau, cependant, certains ont pu soutenir que ce type de négociation où les syndicats acceptent des concessions n'est pas nouveau et se produit chaque fois que la situation économique se dégrade. D.E. CULLEN souligne ainsi que cela s'est produit dans les années vingt en réponse au développement de l'OST et à la concurrence croissante qu'exerçaient les entreprises non syndiquées. On retrouve à nouveau de telles négociations sous l'appellation de « productivity bargaining » dans les années 1950-1960, suite à l'introduction de nouvelles techniques de production et face aux récessions économiques et enfin lors de la récession de 1973 / 1975 (18). Mais les « concessions bargaining » des années 1980 diffèrent par leur ampleur jamais égalée, à la hauteur de la crise économique pourrait-on dire. Une

(14) Le « Taft Hartley Act (1947) permet l'union shop (adhésion syndicale obligatoire après l'embauche dans les entreprises où les syndicats sont présents) mais permet aux États de promulguer une loi interdisant toute clause qui dans un accord collectif rendrait l'adhésion syndicale obligatoire. Les États du Sud, dans leur majorité, ont une telle loi.

(15) Selon cette étude, le mouvement des emplois vers le Sud et l'Ouest est dû à un taux élevé de création d'établissements dans ces régions plutôt qu'un taux élevé de fermeture d'établissements dans le Nord. Office of Technology Assessment, Technology, Innovation and Regional Development, Washington D.C., GPO, 1984.

(16) W.T. DICKENS and J.S. LEONARD, *Accounting for the Decline in Union Membership, 1950-1980,* Industrial and Labor Relations Review, April 1985, pp. 323-334.

(17) Voir sur ce point Richard B. FREEMAN, *Why are Union Facing Poorly in NLRB Representation Elections ?* in T. A. KOCHAN, op.cit., pp. 45-70. Sur cette lutte antisyndicale (union buster), voir J. CHALYKOFF and P. CAPPELLI, *Union avoidance : Management's New Industrial Relations Strategy,* Monthly Labor Review, April 1986, pp. 45-46.

(18) D.E. CULLEN, op.cit.

telle ampleur ne peut manquer de laisser des marques profondes porteuses d'une réelle mutation du syndicalisme. Pour en juger, considérons maintenant les caractéristiques de ce nouveau type de négociation avant de voir les conclusions que l'on peut en tirer pour l'analyse de l'évolution du mouvement syndical par rapport aux cycles économiques.

« CONCESSION BARGAINING » : RÉVOLUTION OU ADAPTATION ?

L'aspect qui, dans ces négociations, a le plus retenu l'attention est sans doute les concessions syndicales en matière de salaire. Pourtant, il ne s'agit là sans doute ni de la caractéristique la plus nouvelle, ni du fait le plus porteur de transformation pour l'avenir sauf lorsqu'il a été lié à une modification du système de rémunération. En fait, l'autre aspect, plus important pour l'avenir, est plutôt la remise en cause des définitions d'emplois (work rules) introduisant pour l'entreprise une plus grande liberté dans l'allocation du travail.

Les concessions salariales

Il est traditionnel de faire remonter le début de tels accords à celui signé en octobre 1979 par Chrysler et l'UAW (United Auto Workers). Nous ne le détaillerons pas ici (19). Simplement, il est important d'en souligner la caractéristique essentielle pour éviter tout contre sens sur la concession : l'UAW a accepté de ne pas appliquer (ou de différer) les augmentations de salaires traditionnellement mises en place lors du renouvellement de l'accord collectif. Cette caractéristique est générale : pour l'essentiel, la concession, lorsqu'elle a lieu, consiste à ne pas augmenter les salaires, rarement à les diminuer. Le tableau 3 donne une idée plus précise de la place et des caractéristiques des concessions salariales dans les accords collectifs.

TABLEAU 3

Part des salariés ayant obtenu des augmentations, des diminutions ou aucun changement de leur salaire sur toute la durée de l'accord (accord couvrant 1.000 travailleurs et plus — secteur privé) 1979-1985

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Augmentation	100	100	94	64	73	84	85
Sans changement	0	0	1	35	14	12	12
Diminution	0	0	5	1	13	4	3

SOURCE : Monthly Labor Review, Current Wage Developments. (Joan BORUM and James CONLEY, Wage restraints continue in 1985 major contracts, Monthly Labor Review, April 1986, pp. 22-28.

Ainsi, même à l'apogée des accords de concession (1982), les augmentations de salaire réel restaient largement majoritaires (64 % des salariés), les concessions consistant surtout en une stabilisation des niveaux de salaire (35 % des salariés) plutôt qu'en une diminution (1 % seulement des salariés). Si l'année 1983 voit un accroissement des baisses du niveau des salaires, il est sans lendemain. Un autre élément doit être souligné. Les concessions ont généralement emprunté une voie plus souple comme par exemple le « two-tier compensation system » consistant à réduire les salaires et avantages sociaux des nouveaux embauchés (20). Un tel système cohérent avec le principe fondamental de la règle d'ancienneté a été accepté (avec réticence bien sûr) par les syndicats afin de maintenir, voire d'augmenter, les salaires ou d'autres avantages annexes des anciens salariés. Il ne s'accompagne d'aucune mesure compensatoire pour les nouveaux embauchés (sauf l'obtention d'un emploi) mais est, dans certains cas, assoupli par l'engagement à n'en faire qu'une règle temporaire. Ainsi, par exemple, en 1985, l'American Airlines ou l'Allied Pilots Association ont signé un accord visant à réduire les différences de salaires (pour un même niveau de classification) entre les anciens et les nouveaux employés résultant d'un accord de 1983. D'autres systèmes existent comme l'augmentation forfaitaire permettant à l'entreprise d'économiser sur certains avantages calculés sur les salaires comme les pensions retraites ou bien, enfin, une diminution de la contribution de l'entreprise à l'assurance-maladie des salariés (21). Les chiffres montrent cependant que c'est dans les entreprises syndiquées que les salaires ont été les plus affectés comparativement aux entreprises non syndiquées. Le tableau 4 indique ainsi que ce phénomène apparaît dès 1983, l'année qui suit la première vague importante de « concession bargaining ».

TABLEAU 4

*Taux annuels d'augmentation de salaires dans le secteur privé 1980-1985**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Syndiqués	10.9	9.6	6.5	4.6	3.4	3.1
Non syndiqués	8.0	8.5	6.1	5.2	4.5	4.6

** Il s'agit de taux d'augmentation (Employment Cost Index) qui ne rendent pas compte des niveaux de salaires eux-mêmes.*

SOURCE : Employment Cost Index, private industry, workers by bargaining status, region and area size, Monthly Labor Review.

Il apparaîtrait ainsi que les syndicats américains ont été particulièrement vulnérables à la pression patronale, qu'elle ait été justifiée ou non. Ainsi, on cite souvent cette enquête réalisée par « Business Week » en juin 1982 qui indique que 11 % des 619 grandes entreprises syndiquées de l'échantillon ont demandé aux syndicats des concessions salariales alors que leur situation économique ne le justifiait pas (22). Les syn-

(19) Cf. R. CULLAN, op.cit.

(20) Ce qui, incidemment, ne devait pas inciter les jeunes à soutenir l'action syndicale.

(21) G. RUBEN, *Labor and management continue to combat mutual problems in 1985*, Monthly Labor Review, January 1986.

(22) Cf. P. CAPPELLI, *Plant Level Concession Bargaining*, Industrial and Labor Relations Review, No 1, October 1985, pp. 90-104.

dicats nationaux se sont d'ailleurs émus de la tendance qu'ont certains responsables locaux à s'engager trop rapidement dans des concessions. Ils insistent pour que ces derniers exigent avant toute chose des détails sur la santé économique de l'entreprise. Dans certains cas, cela a suffi pour que l'employeur retire sa demande de concession (23).

R.B. FREEMAN a montré cependant que si la baisse relative du salaire dans les secteurs syndiqués est un effet des concessions salariales, les chiffres rendent compte aussi fortement d'un effet d'industrie. En d'autres termes, les syndicats sont particulièrement présents dans les industries les plus frappées par la crise économique (24).

En soi donc, ces concessions salariales n'indiquent pas un bouleversement des relations professionnelles américaines et, après tout, si la situation économique s'améliore, c'est sans doute dans le domaine des salaires que la reconquête sera le plus facile pour les syndicats. Il n'en va pas de même des règles de contrôle du travail (work rules). Comme le souligne G. STRAUSS, de tels changements seront sans doute plus permanents que ceux affectant les salaires (25).

Les concessions sur les définitions d'emploi

Au même titre que la règle d'ancienneté, la description formelle, dans l'accord collectif, des postes de travail constitue pour les syndicats américains un puissant moyen de contrôle de la gestion du personnel de l'entreprise. Une part importante du travail des délégués consiste précisément à régler les litiges dans ce domaine à travers les procédures de réclamation (« grievance procedure »). Dans une étude comparant deux établissements de même taille d'une entreprise fabricant les mêmes produits, l'un étant syndiqué, l'autre non, des auteurs ont trouvé que le nombre de niveaux de classifications était de 96 dans le premier, de 30 dans le second. Cette différence signifie que les emplois dans les établissements syndiqués sont définis de façon plus étroite. Pour les mêmes raisons, l'établissement non syndiqué compte 38 % d'ouvriers polyvalents, ceux dont les emplois sont définis de manière très large (comme « General maintenance » ou « General Mechanic »). Cette part n'est que de 1 % dans l'établissement syndiqué (26).

Comme les concessions salariales ont pour objet de réduire les coûts de production, les concessions sur le contenu du travail visent à accroître la productivité du travail par une plus grande flexibilité de la gestion de la production. Plus précisément, en demandant aux syndicats d'assouplir les règles de définition d'emploi, les employeurs visent deux objectifs. Ils peuvent chercher à réduire le coût salarial par une réduction des emplois et une redistribution des tâches des emplois ainsi supprimés. C'est le cas, par exemple, de la réduction de l'équipage d'avion de trois à deux membres négociée en 1982 à United Airline. L'autre objectif consiste à introduire une plus grande flexibilité dans l'utilisation de la main d'œuvre. Il en a été ainsi dans l'accord de branche dans le transport routier (Master Freight Agreement) qui permet de demander aux camionneurs dont le camion n'est pas plein de prendre des chargements en cours de route (27). Notons par ailleurs que de telles concessions réduisent aussi les coûts de licenciement. En comparant les systèmes de licenciement dans divers pays, M.PIORE note que si l'employeur américain peut plus facilement que ses homologues européens licencier les salariés, le coût du licenciement peut être beaucoup plus lourd du fait de ces définitions d'emploi. En effet, les tâches du poste de l'emploi supprimé ne peuvent être redistribuées, entre les autres postes, du fait de ces « work rules ». C'est le travailleur situé juste en dessous dans l'échelle des salaires qui occupera ce poste, lui-même devant être remplacé et ainsi de suite. Il en résulte des « coûts de mobilité interne » importants du fait des ajustements nécessaires voire de formation à ces nouveaux postes de travail (28).

D'une manière générale, les employeurs ont pu obtenir des définitions de classification plus larges et de plus grandes facilités pour transférer les travailleurs d'un poste à un autre (29). Ce type d'accords sur les définitions de postes représentent une part importante des négociations de concession. Ainsi, en 1982, 56 % des accords de concessions contenaient des clauses assouplissant les définitions d'emploi (30).

A nouveau, l'histoire de la négociation collective montre que de telles concessions ont déjà été acceptées par les syndicats. Cependant, leur ampleur, aujourd'hui, sur un domaine aussi caractéristique de l'action syndicale américaine permet de véritablement s'interroger sur l'avenir du syndicalisme aux États-Unis. On peut alors faire deux hypothèses. Soit on considère que ces concessions et leur ampleur sont le signe d'un affaiblissement tel du mouvement syndical que les chances d'un rétablissement sont minimes, soit elles manifestent un changement profond de l'orientation de l'action syndicale qui justifierait la faible résistance des syndicats aux demandes patronales en échange de concessions patronales, cette fois, dans d'autres domaines. C'est cette idée qu'exprime un des responsables de l'UAW lorsqu'il dit que plutôt que de « concession bargaining », il vaut mieux parler d'« innovation bargaining » (31). C'est dans les gains obtenus par les syndicats qu'il faut rechercher la pertinence de telles hypothèses.

---

(23) Cf. T.A. KOCHAN, *Challenges and choices facing American Labor*, op.cit., pp. 248-253.

(24) Richard B. FREEMAN, *In search of Union Wage Concessions in Standard Data Sets*, Industrial Relations, No 2, Spring 1986, pp. 131-145.

(25) G. STRAUSS, *Industrial Relations: Time of Change*, Industrial Relations, N· 1, Winter 1984, pp. 1-16.

(26) A. VERMA and T.A. KOCHAN, *The Growth and Nature of the non Union sector within firm*, in T.A. KOCHAN ed., Challenges and Choices facing American Labor, op.cit.

(27) Cf. H.C. KATZ, *Collective Bargaining in 1982. A Turning Point in Industrial Relations ?*, Compensation Review, First Quarter 1984, p. 42.

(28) M. PIORE, *Perspective on Labor Market Flexibility*, Industrial Relations, N· 2, Spring 1986.

(29) Cf. G. STRAUSS, op.cit.

(30) P. CAPPELLI and R.B. McKERSIE, *Labor and the crisis in collective bargaining* in T.A. KOCHAN ed., *Challenges and choices facing American Labor*, op.cit., p. 233.
L'accord de concession est défini comme étant celui où des règles de gel ou de réduction de salaires ont été acceptées. Il est probable qu'existent des accords assouplissant les définitions d'emplois sans clauses sur les salaires mais ce type de données n'est pas disponible.

(31) T.A. KOCHAN ed., *Challenges and choices facing American Labor*, op.cit., p. 252.

les « concessions patronales »

Si l'on se place d'un point de vue quantitatif, les concessions syndicales apparaissent bien comme résultant d'un affaiblissement pur et simple des syndicats. En effet, dans leur majorité, les « concessions patronales » sont de peu de portée. Ainsi, il s'agit généralement d'un engagement à accepter des augmentations de salaire, lorsque la situation s'améliorera ou bien à s'efforcer de limiter les licenciements. Sur ce dernier aspect cependant, l'accord va parfois plus loin comme chez Xerox ou United Airline où les employeurs ont accepté des clauses de non licenciement (32).

D'autres types d'accord en revanche vont beaucoup plus loin en instituant des systèmes de participation au bénéfice ou une participation du personnel à la prise de décision. Il est vrai qu'ils restent minoritaires. Cependant, du fait de leur développement et de la profonde rupture qu'ils introduisent dans la tradition américaine, ils peuvent être considérés comme le signe précurseur d'un bouleversement majeur. En tout état de cause, c'est pour cette raison qu'ils ont particulièrement retenu l'attention aussi bien des chercheurs que de l'opinion publique.

La participation aux « bénéfices » (« profit sharing ») se fait généralement sur la base soit de distribution d'actions aux salariés, soit d'une relation étroite entre les variations de salaires et des performances économiques de l'entreprise. De tels systèmes se sont particulièrement développés dans l'automobile (General Motor et Ford) qui, sur ces aspects novateurs, apparaissent en pointe mais aussi dans le transport aérien ou la transformation des métaux (33). Nous l'avons dit, en terme quantitatif, ce type d'expérience reste marginal. On a pu estimer que sur la période 1981-1984, les clauses liées à ce thème n'étaient présentes que dans 4 % des accords de concession (34). D'un point de vue symbolique cependant, leur impact est considérable du fait à la fois qu'ils bouleversent les données traditionnelles de la négociation collective dans ce pays et qu'ils sont mis en œuvre dans des entreprises importantes. Nous reviendrons sur ce point plus loin. Dans ce contexte, les thèses de WEITZMAN préconisant une politique économique fondée sur une détermination des salaires en fonction des profits afin de lutter contre la stagflation (35), ont contribué à amplifier ces débats.

La rupture introduite est que l'action syndicale américaine est traditionnellement fondée sur l'opposition économique à l'employeur sur la base de la défense du salaire et de l'emploi. Toute ingérence dans la gestion est vue comme menant inévitablement à la collaboration et aux accords de complaisance (« sweet heart contracts »). Dans un pays où historiquement l'enracinement d'une conscience collective, du fait de l'hétérogénéité et l'individualisme de la main d'œuvre, a eu du mal à se développer, l'opposition économique se doit d'être d'autant plus aïgue. Privé de sous-bassements sociaux et politiques, le mouvement syndical se doit de préserver celle-ci sous peine d'effondrement. D'où l'importance des accords de salaires et de défense de l'emploi (les « work rules »), données objectives de cette opposition économique (36).

Dans un tel contexte, le risque d'une transformation radicale de l'orientation de l'action syndicale est qu'elle ne peut être soutenue par un attachement structurel permanent comme peut l'être la conscience de classe et se fait donc en quelque sorte « sans filet ». C'est la raison pour laquelle, nous semble-t-il, ces accords de participation aux bénéfices paraissent si révolutionnaires par rapport par exemple à la situation française où, sans les accepter, les syndicats peuvent les admettre car ils ne représentent pas une menace majeure pour ce qui est l'essentiel des bases de leur action. A fortiori, les expériences de participation syndicale au Comité de Direction des entreprises comme chez Chrysler ou Mc Creary Tire, bien que peu nombreuses, représentent une rupture plus forte encore dans le système américain de relations professionnelles. Enfin, une dernière innovation, impensable pour les syndicats il y a dix ans, est le développement de comités paritaires regroupant les salariés (avec ou sans participation syndicale) et les représentants de la direction aux niveaux de l'entreprise, de l'établissement ou de l'atelier. De tels comités peuvent être extrêmement variés, mais se caractérisent tous par la prise de décision en commun qu'il s'agisse de productivité, ou d'enrichissement du travail, voire d'investissement au niveau de l'atelier. Ce type d'expérience est regroupé sous le label « Quality of Work Life » (QWL). En 1984, on a estimé que plus de 2 millions de salariés étaient impliqués dans ces comités. Un sondage du « New York Stock Exchange » montrait que, la même année, 41 % des entreprises de plus de 500 salariés avaient mis en place des programmes de participation (37). Il est vrai qu'ils sont plus fréquents dans les établissements non syndiqués mais des exemples notables de telles expériences se trouvent aussi là où les syndicats sont présents. Il en est ainsi par exemple chez General Motors où elles ont débuté en 1973 ou, en 1980 chez American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Il est curieux de constater la vogue actuelle de ces programmes dont une large part est consacrée à l'enrichissement des tâches qui en France, aujourd'hui, appartiennent à l'histoire du début des années soixante-dix. Une analyse empirique permettrait sans doute d'en dire plus, mais il semble que ce phénomène s'apparente aux États Unis à celui de la polyvalence rompant donc avec la pratique des définitions strictes des postes (les « work rules »). Les pratiques d'enrichissement des tâches qui furent en France

---

(32) Voir sur ces clauses de non licenciement, la présentation qu'en fait B. CORIAT pour ce qui est de l'automobile dans le n° spécial de la revue « Travail » consacré à l'évolution des relations professionnelles aux États-Unis, N° 9, septembre 1985, pp. 21-23 en particulier.

(33) Voir des exemples dans CEREQ, *Productivité et qualité de vie au travail*, CEREQ, dossier N° 27, mai 1981, pp. 33-34 et O. BERTRAND et T.J. NOYELLE, *Gestion des ressources humaines et technologie aux États-Unis*, CEREQ, Document de travail, N° 7, Avril 1975, pp. 22-24.

(34) D. J.B. MITCHELL, *Concession Bargaining and Wage Determination*, Business Economics, July 1985. Pour la définition des accords de concession, voir note 2, p. 13.

(35) M.L. WEITZMAN, *The Share Economy : Conquering Stagflation*, Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1984.

(36) Cette analyse est développée en conclusion de cet article.

(37) C. GOLD, *Labor-management committees : confrontation, cooptation or cooperation ?* Cornell University, Key issues : background reports on current topics and trend in labor management relations, N° 29, 1986, 56 p.

une réponse au mouvement revendicatif des O.S. pouvaient, en tant que telles, difficilement être mises en œuvre aux États-Unis. En effet, les définitions strictes de postes n'étaient pas essentiellement une conséquence du taylorisme mais le résultat d'une victoire des syndicats qui, par ce moyen, contrôlaient la politique d'emploi des entreprises. Alors, face au mécontentement des O.S. qui s'est aussi produit aux États Unis, la réponse syndicale a été la règle d'ancienneté qui permettait une progression de poste à poste plutôt qu'une remise en cause de la définition des postes. Aujourd'hui, le problème n'est pas tant celui des conditions de travail que celui de l'efficacité de l'organisation du travail. La demande d'une remise en cause des postes n'émane plus des salariés, mais de la direction. C'est dans ce cadre, nous semble-t-il, qu'il faut comprendre, aux États-Unis, ces expériences de « quality of work life ». Elles marquent donc une double rupture dans l'action syndicale : celle du contrôle du contenu des emplois et celle de l'opposition à l'employeur, puisque se faisant dans le cadre d'une coopération. Ceci explique que, quelle que soit leur forme, ces expériences de QHL sont combattues par une partie des syndicats. Le président de l'« International Association of Machinist and Aerospace Workers » résume cette opposition en disant : *« Si vous / le patronat / voulez enrichir les emplois, enrichissez la paie »* (38).

LES DIVISIONS SYNDICALES

Cette dernière déclaration d'un membre influant du syndicalisme américain souligne que ces évolutions ne font pas l'unanimité. Dans une typologie des divisions syndicales, H. KATZ distingue deux grands groupes (39) : les réformateurs (« cooperatists ») et les militants (« militants »). S'il est vrai que les premiers se trouvent plutôt dans les branches les plus touchées économiquement (l'automobile, la sidérurgie ou le transport aérien), la ligne de partage est pour l'essentiel idéologique et se retrouve au sein de chaque syndicat.

Les réformateurs sont ceux qui sont le plus favorables aux « accords de concession » qu'ils préfèrent nommer « accords d'innovation » car ils représentent la voie vers un nouveau syndicalisme nécessaire, seul capable de relever le défi de son déclin actuel. Pour eux, l'évolution est inéluctable. Pour certains cependant, le bouleversement aujourd'hui est radical alors que pour d'autres, il n'est qu'une étape supplémentaire sur la « longue route » de la « démocratie industrielle », objet traditionnel du syndicalisme. La catégorie des militants est, toujours selon H. KATZ, beaucoup plus hétérogène. On y trouve à la fois les syndicalistes traditionnels et les syndicalistes révolutionnaires. Pour ces derniers, la période actuelle n'est qu'un avatar supplémentaire de la lutte des classes, les capitalistes montrant leur vrai visage. Pour les premiers, nommés « conservateurs » (« preservationists »), le syndicalisme traditionnel est le seul viable et les « accords de concession » ne constituent qu'une situation défavorable comme le mouvement syndical en a connu dans le passé. Pour eux, leur seul et provisoire objet est de préserver l'emploi et en aucun cas un moyen de transformer les relations sociales et le rôle qu'y joue le syndicat. Ils représentent sans aucun doute, la grande majorité de la catégorie de « militants » et, en terme de nombre sinon d'influence, la majorité du mouvement syndical aujourd'hui.

Cette typologie des divisions syndicales a l'avantage de bien souligner la difficulté qu'il y a à prévoir l'évolution de l'action syndicale aux États Unis. Si les transformations nouvelles ne sont pas négligeables aussi bien quantitativement qu'en terme d'influence sur l'ensemble du mouvement syndical, elles ne sont pas généralisées.

L'ampleur de ces débats indique en même temps l'importance de l'enjeu.

LES DANGERS D'UNE MUTATION DU MOUVEMENT SYNDICAL AMÉRICAIN

L'analyse dominante des fondements de l'action syndicale aux États Unis repose aujourd'hui encore largement sur l'analyse de PERLMAN (40). C'est sur le principe de sécurité de l'emploi (« job consciousness ») que repose la mobilisation des salariés, ces derniers essayant de se préserver de l'instabilité de leur condition de vie. C'est cela qui va motiver le contrôle par les syndicats de l'entrée dans le métier qui, sous sa forme moderne sera les définitions de postes (« work rules »). On s'assure contre une variation du volume de l'emploi par une délimitation stricte de chaque activité. Ce principe de sécurité de l'emploi est différent de la conscience de métier qui caractérise historiquement le mouvement syndical britannique. Pour ce dernier, il s'agit plus de préserver le contenu du métier que le volume de l'emploi. Ce volume d'ailleurs est moins significatif dans la mesure où la profession ne se définit pas dans et par rapport à l'entreprise, mais de façon transversale sur le marché externe. Une des conséquences importantes est que le taylorisme a eu plus de facilités à se développer aux États-Unis où l'accent est davantage mis sur le volume des emplois que sur leur contenu, contrairement à la Grande Bretagne où certaines professions ont résisté fortement à un éclatement de leur activité (41).

La situation actuelle apparaît à première vue comme une réfutation totale de l'analyse de PERLMANN. Non seulement les définitions de postes sont remises en cause avec, souvent, le consentement des travailleurs eux-mêmes, mais encore, ces derniers acceptent parfois une instabilité de leur salaire, dans les cas des modes de rémunération liée au profit. Comme le remarque P. CAPPELLI « *De tels accords (...) font*

---

(38) Ibid., p. 23.

(39) Harry C. KATZ, *The Debate over the Reorganization of Work and Industrial Relations within the North American Labor Movements*, communication au Colloque de Warwick (G.B.), 6-8 juin 1986, 22 p.

(40) S. PERLMANN, *The Theory of the Labor Movement*, Augustus K. KELLY, New York, Edition 1970.

(41) Sur le problème de Grande Bretagne, voir F. EYRAUD, *Travail et travailleurs en Grande Bretagne*, Éd. La Découverte, 1985.

reporter une partie des risques de l'entreprise sur les travailleurs. Pour eux, le niveau du salaire ne sera plus stable et prévisible quelles que soient les circonstances » (42).

Or PERLMANN soutenait que le principe de sécurité de l'emploi provenait d'une mentalité propre du salarié, l'aversion pour le risque qui le distinguait de l'optimisme économique de l'entrepreneur (43). Plus important, les expériences de participation à la gestion de l'entreprise remettent en cause un autre fondement de l'action collective américaine : l'opposition économique à l'employeur. Dans un contexte de forte hétérogénéité de la main d'œuvre (liée en particulier aux vagues successives d'immigrants à la culture différent) le seul facteur de mobilisation était, en s'appuyant sur le désir commun de sécurité, l'obtention de biens économiques arrachés à l'employeur.

Pourtant, si la situation actuelle remet en cause certains aspects de cette analyse traditionnelle des fondements de l'action syndicale aux États-Unis, le principe de sécurité de l'emploi reste essentiel. C'est bien lui qui conduit salariés et syndicats à accepter des accords de concession remettant en cause les gains habituels. Au fond, la transformation majeure qui s'opère est le passage de normes de consommation à celles de production. Les salariés acceptent de renoncer à une amélioration quantitative de leur niveau de vie pour maintenir leur emploi et, pour cela, admettent le primat de l'amélioration de la productivité. En d'autres termes, le respect de ce principe de sécurité de l'emploi ne serait plus assuré aujourd'hui par la mobilisation collective autour de l'opposition économique à l'employeur dont le syndicalisme apparaissait comme l'institution la plus apte à en assurer la défense. Il serait aujourd'hui associé à l'exigence de la compétitivité. Le syndicalisme traditionnellement associé à la prise en charge des normes de consommation est de ce fait perçu comme étant exclu de la mise en œuvre de cette exigence de compétitivité portée par la primauté des normes de production. Certes, les salariés ont généralement toujours accepté le principe capitaliste du fonctionnement de l'entreprise (44) et donc l'importance de la productivité, mais ceci était le problème de la direction. Aujourd'hui, tout se passerait comme si le pivot permanent de la mobilisation de salariés était la sécurité de l'emploi autour duquel, selon les circonstances économiques, pouvaient se greffer des systèmes différents d'orientation de l'action fondée ces dernières décennies sur des normes de consommation et tendant aujourd'hui à privilégier les normes de production.

Dans ces conditions, l'entreprise apparaît comme le lieu privilégié de reconstruction de l'action syndicale. R.B. Mc KERSIE écrit : « *L'accent mis sur l'entreprise représente une nouvelle étape dans l'histoire des relations industrielles U.S.* » (45). Lié à cette émergence, le critère de productivité devient central. C'est lui qui motive l'abandon des définitions de postes vers plus de polyvalence ou la flexibilité du salaire par rapport aux résultats de la gestion. De même, les expériences de participation à la gestion économique dans l'atelier comme les groupes autonomes de production ou les cercles de qualité (regroupés sous le terme générique de « quality of work life ») apparaissent comme autant de pratiques situant l'activité collective dans la logique de l'entreprise.

C'est dans cette même perspective qu'apparaît ce phénomène nouveau aux États-Unis : la décentralisation de la négociation. Certes, l'accord d'entreprise a toujours été dominant. Mais il s'agit généralement d'accords couvrant de grosses entreprises à établissements multiples. Bien souvent aussi, dans une branche, les accords d'entreprises étaient très homogènes (pattern bargaining) (46). C'était le cas de l'automobile ou du transport routier. Pour la première fois en 1979, Chrysler va négocier un accord différent de ce qui avait été obtenu dans les autres grandes compagnies automobiles. Aujourd'hui, la décentralisation apparaît non seulement au niveau de ces grandes négociations d'entreprises traditionnellement très articulées mais aussi au niveau des établissements (47). Une telle décentralisation a sans doute eu comme motivation immédiate le fait que la négociation sur les définitions de postes demande un traitement au niveau du lieu même de production. Elle s'inscrit cependant aussi bien dans ce mouvement d'émergence de la logique d'entreprise. De ce point de vue, on a pu constater que, alors que les accords de concession ont, au départ, été favorisés par les leaders nationaux des syndicats, ils se développent aujourd'hui sous la pression des représentants locaux (48).

Une telle évolution nous semble poser au mouvement syndical américain, compte tenu de sa spécificité, un problème de survie beaucoup plus grave qu'en ***Grande Bretagne*** ou en ***France*** où des expériences similaires se développent aussi. En Grande Bretagne tout d'abord, le fondement de métier de l'action syndicale donne à chaque groupe de salariés une forte identité qui limite le risque d'une intégration de ces derniers aux objectifs purement économiques de l'entreprise défendus par les employeurs. Nous avons essayé de montrer dans un autre article (49) que ce qui caractérisait l'action syndicale britannique était le contrôle du métier. Ce dernier apparaît comme le principe central d'une logique d'action collective qui, sans

---

(42) P. CAPPELLI, *What do unions get in return for concessions ?* Monthly Labor Review, May 1984, p. 41.

(43) Voir sur ce point F. SELLIER (éd.), *Les relations industrielles*, PUF, 1978, pp. 110-114.

(44) Bien qu'il ne faille pas sous-estimer la dissidence communiste combattue par l'État et une large partie du mouvement syndical, Cf. M. DEBOUZY, *Travail et travailleurs aux États Unis*, Éd. La Découverte, Paris, 1984.

(45) R.B. Mc KERSIE, *The role of Industrial Relations system in a chieving national economic objectives : the U.S. Experience*, op.cit., p. 25.

(46) Voir sur ce point, R. EDWARDS and M. PODGURSKY, *The unraveling Accord ; American Unions in Crisis*, pp. 22-25, in R. EDWARDS, P. GARONA, F. TODTLING, *Unions in Crisis and Beyond*, Auburn House Publishing Company, Mass, 1986.

(47) Voir par exemple P. CAPPELLI, *Plant level Concession Bargaining*, Industrial and Labor Relations Review, October 1985, pp. 190-204.

(48) P. CAPPELLI and R. Mc KERSIE, *Labor and the crisis in Collective Bargaining*, in T.A. KOCHAN ed., op.cit., pp. 227-245.

(49) Nous nous permettons de renvoyer à notre article : F. EYRAUD, *The Principle of Union Action in the Engineering Industries in Great Britain and France*, British Journal of Industrial Relations, N· 3, november 1983.

être antinomique de celle de la rationalité du marché, lui est indépendante et fonde la cohésion même des groupes de salariés. On peut reprendre à cet égard l'analyse que faisait D. SEGRESTIN du syndicalisme de métier en France, marginal dans ce pays, mais phénomène massif en Grande Bretagne du fait de l'effet structurant qu'il a eu sur l'organisation syndicale. L'auteur écrit à son propos : *« ... il s'agit de communautés qui se définissent en soi, en tant que communauté de culture et d'action (...), les solidarités professionnelles / fonctionnent / à l'encontre d'une tendance à l'intégration des travailleurs dans l'entreprise pour autant que celle-ci signifierait la mise en dépendance par rapport à la logique économique »* (50). Cet ancrage dans la défense du métier ou de la profession interdit une identification profonde et durable à une autre logique.

Pour ce qui est de la ***France***, le niveau très centralisé et la globalité de l'action syndicale dont une des manifestations importantes est la création des règles de protection des conditions d'emploi à l'extérieur de l'entreprise par la loi et l'accord interprofessionnel et de branche conduit à maintenir une dichotomie entre la situation de travail et la défense de la protection des conditions d'emploi. Il en résulte qu'une transformation de cette situation de travail vers une plus grande acceptation par les salariés de la logique de production (ce qui après tout n'est pas une situation nouvelle en France) ne met pas inéluctablement en péril la conscience qu'ont les salariés de la nécessité d'une protection des conditions d'emploi défendue entre autre par les syndicats. Notons à ce propos qu'il découle de cette analyse qu'une substitution de la négociation d'entreprise à la négociation nationale et à la législation du travail ne peut être analysée comme un changement institutionnel technique dans la mesure où elle pose le problème de la relation entre salariés et action collective qui est une construction sociale structurant l'ensemble du système de relations professionnelles. Dans le cas des États-Unis, si l'on considère que ce qui permet l'action collective est l'opposition économique à l'employeur, toute expérience qui implique les salariés dans la logique de l'employeur, et affaiblit ainsi ce principe, met en péril le fondement de l'action syndicale. C'est sans aucun doute ce danger que présentent ceux qui, dans les syndicats américains, s'opposent aux accords de concession. Leur développement conduirait à repenser une action syndicale centrée sur l'entreprise. PIORE et SABEL en arrivent à la même conclusion, en partant d'une analyse fondée sur les évolutions techniques et économiques, mais influencée sans doute aussi par les transformations en gestation du système de relations professionnelles aux États-Unis (51). On ne change pas cependant le principe de la mobilisation collective « par décret ». Cette transformation est d'autant plus problématique qu'elle se heurte à une puissante contre offensive patronale qui, portée par cette émergence de l'entreprise, vise à faire de cette dernière, le principal véhicule du changement social. C'est cette politique que mettent en évidence T. PETERS et R. WATERMAN lorsqu'ils écrivent que l'entreprise doit donner aux salariés une « *culture commune* » et des « *principes de pensées* », face à l'effondrement des structures traditionnelles en soulignant le rôle que doit jouer le charisme du chef d'entreprise. Or, l'entreprise « mother institution » est peu compatible avec l'institutionnalisation de l'action collective par le syndicat (52).

Il reste que le changement ne peut être qu'un processus de long terme qui, de ce fait, dépend de la profondeur des transformations qui, aujourd'hui, ne font que s'amorcer. De ce point de vue, répétons que les accords de concession ne sont pas la règle générale. Ils se concentrent dans deux types d'industries (53). Celles soumises à une forte concurrence internationale (machines outils, automobiles, papier) et celles concernées par la dérégulation des tarifs (transport aéronautique et routier). Dans ces deux cas, la pression de la concurrence pousse les entreprises à un fort contrôle de leur productivité, base de la compétitivité des produits. C'est bien cette pression économique qui a déclenché cette évolution des relations professionnelles (54). Si l'on peut imaginer que la dérégulation qui touche des secteurs à l'abri de la concurrence internationale peut être remise en cause avec un changement de gouvernement, il y a peu de raisons que la concurrence internationale s'estompe. Dans ces conditions, il est probable que l'évolution se poursuivra. Alors, même si les conditions économiques des branches concernées s'améliorent, l'intensité de la compétition demeurera. MITCHELL note ainsi que *« Bien que l'incitation initiale au mouvement de concession ait clairement été une situation économique dépressive, la persistance d'accords de concession au-delà d'une reprise économique a surpris la plupart des observateurs »* (55). De ce fait, il est possible que même si l'économie américaine retrouve un marché du travail tendu, l'action syndicale et la négociation collective ne retrouveront pas leur cours traditionnel.

Pour en revenir au débat initial, on peut conclure que les concessions salariales ne sont pas un élément déterminant des transformations du syndicalisme américain. D'une part, nous l'avons vu, elles restent relativement mineures, d'autre part, on peut admettre avec J.T. DUNLOP, qu'avec une reprise économique, c'est sur les salaires que les syndicats pourront retrouver des gains importants. Plus problématiques sont les concessions sur les définitions d'emploi et les expériences de participation à la gestion. Si elles se généralisent, du fait qu'elles impliquent les travailleurs dans la logique de l'entreprise et les renforcent dans l'intégration des contraintes économiques, elles remettent en cause le principe de la mobilisation collective fondée sur l'opposition économique à l'employeur. On a

---

(50) D. SEGRESTIN, *Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT*, Sociologie du Travail, 2 / 75, pp. 161 et 165.

(51) M.J. PIORE and C.F. SABEL, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, 1984.
M. PIORE, *Perspective on Labor Market Flexibility*, Industrial Relations, N° 2, 1986, pp. 146-166.

(52) T. PETERS, P. WATERMANN, *Le prix de l'excellence*, Inter-Édition, Paris, 1983.

(53) Voir sur ce point, D.J.B. MITCHELL, *Concession Bargaining and Wage Determination*, op.cit.

(54) Mais la réponse apportée est spécifique aux caractéristiques de ces derniers si on la compare à d'autres pays.

(55) D.J.B. MITCHELL, *Concession Bargaining and Wage determination*, op.cit., p. 48.

ainsi là, l'amorce d'un processus interactif générateur d'un changement. L'acceptation de la concession par l'acteur syndical liée à sa perte d'influence tant en terme de rapport de force (contraintes économiques et climat politique défavorable) que de représentativité par rapport à une main d'œuvre en transformation, induit des changements dans cette institution qu'est le système de négociation collective (tant en termes de niveau que de contenu) qui, en se généralisant, amène l'action syndical à se situer par rapport à un nouveau système renforçant ainsi le processus de transformation.

Le dilemme du syndicalisme américain est qu'il ne peut refuser d'entendre les exigences de la compétitivité en restant attacher à son action traditionnelle, mais qu'en y succombant, il risque de perdre les fondements de son existence.