LES POLITIQUES D'EMPLOI DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES AMERICAINS A L'EPREUVE DE LA RECESSION

par

Daniel BAROIN et Françoise STOECKEL*

De 1979 à 1982, l'industrie automobile américaine a connu sa plus grave récession depuis 1945. Dans un contexte économique défavorable où les taux d'intérêt élevés se conjuguaient avec les effets du second choc pétrolier, le marché américain accusa en 1980 et 1981 une baisse de plus de 30 % de la demande de véhicules. La concurrence étrangère, et principalement les constructeurs japonais mieux adaptés à la nouvelle préférence des consommateurs pour des modèles plus économes en carburant, gagna au cours de cette période pourtant difficile près de dix points de part de marché.

Ebranlés par la récession et l'âpreté de la concurrence, les constructeurs américains s'efforcèrent de surmonter leurs difficultés en déployant une nouvelle stratégie basée sur quatre grands principes :

— accentuer l'effort d'investissement pour la modernisation des unités de production et le lancement de nouveaux modèles. A cet égard, et en dépit des difficultés financières, les constructeurs américains ont consacré en moyenne plus de 4 % de leur chiffre d'affaires à l'investissement sur le territoire nord-américain, taux porté à 6 % au cours de la période 1984-1986 une fois les profits retrouvés,

— réduire de façon drastique les coûts de production par un ajustement rapide des effectifs au niveau de l'activité, une plus grande maîtrise de la masse salariale et des réorganisations de structures,

— repenser la manière même de produire, avec un accent particulier sur la qualité, l'intéressement et la participation des salariés,

— contracter avec des constructeurs japonais des alliances pour la fourniture d'organes et la construction ou la commercialisation de véhicules.

Indiscutablement, cette nouvelle stratégie eut quelque réussite. Portés, il est vrai, par un marché plus favorable en niveau et en structure (les consommateurs américains retrouvent à partir de 1983 le goût des grosses cylindrées), Ford, General Motors (G.M.) et même Chrysler au bord de la faillite, retrouvent des profits exceptionnels à partir de 1983. De façon plus durable, ces entreprises ont réussi à abaisser leur point mort, à moderniser leurs usines, et à accroître la qualité de leurs produits. De cette réussite de l'industrie automobile américaine, beaucoup de chefs d'entreprise en Europe ont surtout retenu la capacité plus grande des constructeurs outre-Atlantique à investir dans les nouvelles technologies et à ajuster le niveau de leurs

---

*Respectivement chargé de mission à la Délégation à l'emploi et chargée de mission à la Délégation à la Formation Professionnelle du Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi.

TABLEAU 1

Ventes, importations et production de voitures particulières aux Etats-Unis
(millions d'unités)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Ventes totales sur le marché américain	11,31	10,67	8,98	8,54	7,98	9,1	10,3	10,9	11,4
Vente des constructeurs américains	9,31	8,34	6,58	6,21	5,76	7,0	7,9	8,2	7,7
Importations totales	2,00	2,33	2,40	2,33	2,22	2,1	2,4	2,7	3,2
Importations japonaises	1,36	1,77	1,91	1,86	1,80	1,8	1,85	2,04	2,1
Taux de pénétration des constructeurs étrangers	17,7 %	21,9 %	26,7 %	27,3 %	27,9 %	23 %	23,5 %	24,6 %	28,1 %
Production nationale	12,8	11,4	8,0	7,9	6,9	9,2	10	11,2	11

TABLEAU 2

Evolution des effectifs pour les principaux constructeurs
(en milliers)

	GENERAL MOTORS	FORD	CHRYSLER	AMERICAN MOTORS	TOTAL
1978	611	257	132	25	1 031
1979	618	239	109	25	1 000
1980	517	180	77	21	805
1981	522	171	69	21	793
1982	441	156	59	20	685
1983	463	163	58	21	705
1984	511	173	56	22	762
1985	561	167	56,4	23	807

Source : Rapport annuel ; effectifs employés aux Etats-Unis seulement.

effectifs sans contraintes sociales et politiques majeures. De leur côté, les spécialistes en relations industrielles ont surtout analysé comment, sous l'effet de la crise, s'était modifié le contenu des négociations et quelles contreparties les syndicats avaient obtenues de leurs concessions salariales (1).

L'article présenté ici rend compte plus exactement d'une mission réalisée aux Etats-Unis en juillet 1986 (2) qui s'était fixée deux objectifs :

— approfondir, dans les accords de 1982 et 1984, les clauses relatives à l'emploi, à la formation et à la reconversion et les conditions de leur mise en œuvre,

— apprécier les premiers résultats obtenus en ce domaine et rendre compte des évolutions les plus probables.

*Respectivement chargé de mission à la Délégation à l'emploi et chargée de mission à la Délégation à la Formation Professionnelle du Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi.

(1) B. CORIAT ; « L'accord 1984 dans l'industrie automobile américaine : vers une nouvelle stratégie syndicale » *Problèmes économiques,* no 1960, 5 février 1986.

H.C. KATZ, « Assessing the New Auto Labor Agreements » : Sloan management review, vol. 23, no 4, pp 57 et s. ; « Collective Bargaining in the US Auto Industry : Problems and Prospects », in *Industrial Relations in the world Automobile Industry. The experience of the 1970 s,* ed. by W. STREECK and A. HOFF, International Institute of Management, Science Center, 1982. « The US automobile collective bargaining system in transition » ; *British journal of industrial relations,* july 1984, Vol. XXII, no 2, pp. 205 et s. H.M. LEVINSON, « Pattern bargaining : a case study of automobile wor — industrial relations research association spring meeting ; *Labor Law Journal,* August 1985, pp. 449 et S. D.A. CULLEN, « les tendances récentes de la négociation collective aux Etats-Unis », *revue internationale du travail,* vol. 124, no 3, mai-juin 1985, pp. 317 et s.

E.M. KASSALOW — « The union's spake in the high tech development » in *Human Ressources Management in high technology firm* Lexington Books — 1987

(2) La mission était composée de représentants d'entreprises (constructeurs et équipementiers automobile), de délégués syndicaux et de membres de l'Administration (Affaires Sociales et ANPE).

DE NOUVEAUX CHAMPS DE NEGOCIATIONS AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES

A son plus bas niveau de production en 1982, l'industrie automobile américaine avait fermé près de 37 usines, licencié de façon temporaire ou permanente 270 000 ouvriers, et réduit ses effectifs de cols blancs de plus de 50 000 personnes (3). Si la reprise observée à partir de 1983 a permis la réembauche d'une partie des licenciés, on peut estimer que General Motors aura licencié de façon définitive au cours de la période 1979/1986 plus de 50 000 personnes, et Ford réduit ses effectifs ouvriers de 65 000 et ses cols blancs de 20 000.

Sans obligation particulière de procédure d'information et de consultation, les entreprises ont pu, dans un délai très court, licencier les salariés pour s'ajuster au plus près de leur niveau de production. Cette liberté de licencier ne signifie pas pour autant l'absence de règles et de contraintes :

— les critères fixant l'ordre des licenciements sont très stricts. En effet, la désignation de la personne licenciable doit respecter un ordre de priorité rigoureux : les derniers embauchés sont licenciés les premiers, ce principe s'appliquant pour chaque catégorie de classification. L'entreprise ne choisit donc pas comme en France les ouvriers à licencier et, par définition, les salariés âgés de plus de 45 ans sont très rares aux Etats-Unis (sauf fermeture de site),

— le droit de rappel est une obligation incontournable pour les entreprises,

— l'indemnisation des travailleurs licenciés, et par voie de conséquence les plans sociaux mis en œuvre, sont très substanciels. Ainsi, l'entreprise complète l'assurance chômage des Etats pour garantir un revenu pendant deux ans aux travailleurs licenciés. De plus, des systèmes de préretraite à 50 ans ou 55 ans ont été accordés, intégralement financés par les entreprises.

Par ailleurs, il convient de souligner que les accords de 1982 et 1984 ont introduit des délais de concertation préalables en cas de licenciements collectifs. Ainsi dans le cas de fermeture de site, l'accord chez FORD prévoit que la direction de l'entreprise doit informer préalablement les organisations syndicales et un délai de concertation de six mois est prévu. De même, les nouveaux accords de 1984 envisagent un délai d'information et de concertation de six semaines en cas de licenciement économique supérieur à 25 salariés et consécutif à l'introduction de nouvelles technologies ou à la réorganisation de la production.

Si la liberté d'ajuster les effectifs est donc bien une réalité aux Etats-Unis en l'absence de contraintes règlementaires, les accords d'entreprise dans l'industrie automobile encadrent les mouvements de main-d'œuvre (licenciements, réembauches) dans des règles précises et somme toute rigides. Lors des réductions d'effectifs, l'entreprise ne choisit pas l'ordre des licenciements, ce qui contribue par les

PRATIQUES DE LICENCIEMENT ET D'INDEMNISATION POUR LES OUVRIERS DU SECTEUR AUTOMOBILE AUX ETATS-UNIS

1 — La notion de licenciement :

Le terme « lay off » utilisé dans les conventions collectives des constructeurs automobiles signifie une réduction des effectifs et regroupe les quatre situations suivantes :

a) L'ajustement temporaire : qui se définit comme une réduction des effectifs nécessités par des circonstances exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise n'a pas de contrôle (intempérie, rupture d'approvisionnement, conflits collectifs).

b) Suspension d'activité en raison de changement de modèles ou pour cause d'inventaire.

c) Le licenciement temporaire recouvrant une réduction des effectifs pour une durée déterminée et pour une raison autre que a) et b).

d) Le licenciement définitif : réduction des effectifs pour une durée indéterminée et autre que a) et b).

L'entreprise peut à tout moment et dans un délai de 24 heures notifier un licenciement. Le contrat de travail dans les quatre cas évoqués n'est pas rompu.

2 — L'ordre des licenciements :

Pour un licenciement temporaire ou définitif, les ouvriers par grande classification pris par département sont licenciés selon le critère principal de l'ancienneté. Il existe par ailleurs dans les accords d'entreprise une carte du parcours professionnel à utiliser en cas de réduction d'effectifs, ce qui aboutit à désigner en priorité de licenciements les anciennetés les plus faibles des catégories professionnelles les moins qualifiées.

A signaler que dans le licenciement temporaire, — situation relativement confortable puisqu'on est garanti de retour en entreprise —, les ouvriers les plus anciens peuvent opter pour le licenciement.

3 — Le droit de retour :

Les travailleurs licenciés de façon définitive bénéficient du droit de retour dans leur unité ou pour toutes les unités proches. Ce droit de rappel s'exerce lui aussi selon le critère de l'ancienneté, les plus anciens étant rappelés les premiers. En cas de réembauche après un plan de licenciement, l'entreprise est tenue de respecter les priorités de ce droit de retour. En cas de manquement à cette règle, une action judiciaire peut être intentée et les pénalités prévues sont extrêmement lourdes.

4 — Le système d'indemnisation :

Les salariés licenciés de façon temporaire ou définitive bénéficient pendant deux ans d'une indemnisation qui comprend une aide publique de l'Etat et une part Entreprise. A partir de dix ans d'ancienneté, le travailleur licencié est garanti de percevoir 95 % de son salaire pendant deux ans.

(3) Pour une explication de la notion de licenciement aux Etats-Unis, conférer encadré ci-dessus.

règles de l'ancienneté et le droit de retour à élever de facto l'âge moyen des salariés et à interdire toute embauche de jeunes en cas de reprise d'activité. Le coût du licenciement pour les entreprises du secteur automobile, compte-tenu des garanties offertes aux salariés est plus élevé qu'en Europe.

Les organisations syndicales, prenant acte de la récession et des remises en cause fondamentales qu'elles impliquent ne pouvaient plus se limiter à un contrôle des règles de licenciement.

Depuis 1948, l'UAW (United Automobile Workers), syndicat unique des ouvriers de l'automobile (4), a fait admettre le principe du contrat type négocié tous les trois ans et applicable, sauf cas de force majeure, comme pour CHRYSLER, à l'ensemble des trois constructeurs.

Jusqu'en 1979, l'enjeu des négociations a surtout porté sur les salaires et la concertation sociale, les relations entre UAW et les constructeurs n'ayant cependant jamais été faciles et des confrontations parfois violentes ont jalonné l'histoire des relations sociales.

Dès 1982, la situation de l'industrie automobile américaine étant catastrophique, la stratégie syndicale consiste à contrôler et à retarder le processus *inéluctable* de diminution de l'emploi dans cette industrie.

Ce sont les accords de 1982, dits « des concessions », qui consacrent la stabilisation du pouvoir d'achat des salariés et la perte de jours de congé acquis lors des derniers accords.

En contrepartie, la participation aux bénéfices (profit sharing) est pour la première fois instaurée dans cette industrie ; un programme de formation, financé par les entreprises, et cogéré par la direction et les syndicats est défini ; la garantie d'emploi trouve une première réponse à travers une garantie minimum de revenus assortie de mobilité obligatoire.

Les accords de 1984 vont consolider ces tendances. Les constructeurs, devant la pénétration japonaise et donc la nécessité de diminution de leurs coûts de fabrication, doivent trouver une certaine flexibilité des processus de production qui passe en particulier au-delà des diminutions d'effectifs par des délocalisations et par un accroissement de la productivité des usines, par une réduction de l'intégration verticale (achat à des équipementiers étrangers).

Le syndicat, faute de pouvoir intervenir sur la pénétration japonaise ou sur le contenu japonais (sous forme de composant) des voitures américaines, négocie pour en limiter les effets sur le salarié américain. Sa stratégie consiste à empêcher les licenciements dans le cas « d'outsourcing » (approvisionnement extérieur) d'introduction de nouvelles technologies, de délocalisation ou d'accroissement de la productivité. Il s'agit donc de rendre ces pratiques plus coûteuses pour l'entreprise, soit avec un objectif dissuasif (cas de l'outsourcing ou des délocalisations), soit avec un objectif plus positif d'incitation à définir de nouvelles réponses : la qualification, le développement de la formation, la recherche à terme de nouvelles formes d'organisation du travail.

LES DISPOSITIONS SUR LA SECURITE DE L'EMPLOI : PORTEES ET LIMITES

Si l'UAW avait pu obtenir en 1982 des avancées sur la garantie de revenu des travailleurs licenciés, son thème prioritaire lors des négociations de 1984 porte sur la garantie de l'emploi.

La montée des importations et les politiques d'alliance des constructeurs américains avec les firmes japonaises pour la fourniture de pièces et d'organes ont convaincu les dirigeants de l'UAW de la nécessité de contrôler les effets sur l'emploi non seulement des nouvelles technologies mais aussi de ces pratiques d'achat à l'extérieur ou de délocalisation des productions.

La notion de sécurité de l'emploi ou plus exactement la volonté de préserver et de développer l'emploi recouvre dans la réalité des accords deux champs bien distincts :

— la création d'un Fonds pour la Reconversion Professionnelle (« Job Bank »),

— l'engagement des constructeurs de créer des sociétés de reconversion pour le développement de nouvelles activités créatrices d'emploi.

Le fond pour la reconversion professionnelle

La philosophie des dispositions sur la sécurité de l'emploi est bien résumée dans le principe suivant extrait de l'accord FORD — UAW : *« Aucun salarié de plus d'un an d'ancienneté ne peut être licencié en raison de l'introduction de nouvelles méthodes de production, d'appel à la sous-traitance ou d'accord de productivité négocié ».*

En revanche, l'emploi n'est pas garanti pour les suppressions de postes attribuables à un retournement du marché ou à un changement de la préférence des consommateurs. La mise en œuvre de ce principe, difficile dans son application, passe par la création de ce fond pour la reconversion dont on trouvera dans l'encadré page suivante les principales modalités de fonctionnement.

Il convient de noter tout d'abord que ce fond est à l'image des grands programmes de formation interne, cogéré avec le Syndicat. Ainsi, pour chaque unité, un comité local paritaire examine le nombre de bénéficiaires potentiels. De ce fait, c'est donc une structure mixte (syndicat — direction d'entreprise) qui discute des conséquences de l'introduction de nouvelles technologies, de l'affectation des travailleurs à la Banque, des modalités de sortie.

(4) UAW regroupe plus de 900 000 adhérents et représente une des organisations les mieux structurées des Etats-Unis. Rappelons qu'aux Etats-Unis, à partir du moment où un syndicat est reconnu par 51 % des salariés au niveau d'un établissement, l'ensemble du personnel ouvrier doit adhérer. l'UAW n'est pas présente dans tous les établissements. Les cols blancs ne sont pas syndiqués.

PRINCIPES ET MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU FOND POUR LA RECONVERSION (JOB BANK)

1 — Conditions d'entrée et de sortie :

Au niveau de chaque établissement un comité composé des principaux responsables de l'unité et de représentants de l'UAW déterminent la population et la liste individuelle des salariés déplacés de leur emploi en raison soit de nouvelles méthodes de fabrication, soit de décision de localisation hors des Etats-Unis ou du Canada.

Après établissement de la liste, les salariés peuvent être placés :

- *en formation*
- *sur un autre poste créé ou libéré temporairement par une personne en formation*
- *dans la banque.*

Un salarié de la Banque ne peut refuser un emploi correspondant à sa qualification sous peine de se voir notifier son licenciement.

Si un salarié de la Banque demande à sortir volontairement de la Banque et donc à quitter l'entreprise, des indeminités compensatrices sont prévues.

2 — **Statut du salarié :**

Un salarié affecté à la Banque reçoit son salaire normal.

Il est placé pour une durée indéterminée dans la Banque, tant qu'un poste ou un stage de formation ne lui est pas proposé.

3 — **Financement :**

L'entreprise finance seule la rémunération et les frais de formation à concurrence d'une enveloppe maximum fixée à 280 millions de dollars pour FORD et de 1 milliard de dollars pour G.M. mais pour six années.

En ce sens, la « Job Bank » constitue l'ébauche d'une gestion prévisionnelle de l'emploi associant les syndicats à des discussions en amont sur tout changement dont l'entreprise a un contrôle et qui risque d'affecter les besoins en main d'œuvre.

Il n'en demeure pas moins que les décisions sur la délocalisation et les investissements demeurent une prérogative de l'entreprise, les syndicats n'ayant pu obtenir de garantie que sur les effets des changements mais non sur un véritable contrôle des décisions d'investissement et de production. Les principes de fonctionnement de la « Job Bank » s'assimilent dans une certaine mesure aux congés de conversion navale ou sidérurgique français, à savoir :

— des conditions d'entrée bien précises mais sans licenciement préalable,

— des droits et avantages pour le salarié, en particulier son statut, mais aussi des obligations plus contraignantes d'ailleurs que celles mentionnées dans les accords de branche en France ;

— des clauses de sortie visant certes à des dégagements de travailleurs hors de l'entreprise mais aussi, sous réserve d'acceptation de la mobilité, à des redéploiements internes.

Force est de reconnaître que pour le moment le nombre de personnes placées dans cette « Banque de l'Emploi » est relativement faible : 1500 personnes chez GENERAL MOTORS, 300 chez FORD. Ce faible nombre de potentiels et l'absence de polémique rencontrée sur le fonctionnement de ces fonds pour la reconversion s'expliquent pour une bonne part par la conjoncture favorable. En 1984 et 1985, ces entreprises n'ont procédé qu'à des ajustements très partiels de leurs effectifs (turn-over et départs à la retraite).

La manière dont A.M.C. a utilisé la « Banque de l'Emploi » est par contre significative de l'usage qui pourrait en être fait en cas de graves difficultés chez les trois grands constructeurs.

En 1985, la direction d'A.M.C. en raison de la mévente des modèles « Alliance » et « Encore » place dans la « Banque de l'Emploi » 600 personnes pour qui une proposition de mutation est faite à l'usine de TOLEDO qui produit les jeeps.

Le refus de mobilité s'est traduit en fait par 540 licenciements. Cet exemple révèle la limite des dispositions sur la sécurité de l'emploi qui sont en fait indissociables d'une incitation à la mobilité.

La Création de sociétés de conversion :

Tels qu'ils apparaissent dans les accords de 1984, les engagements de GENERAL MOTORS et de FORD de consacrer respectivement 100 millions et 30 millions de dollars à un fond de développement pour la création de nouvelles activités constituent une innovation d'importance, d'autant plus que le syndicat est là encore associé à la gestion de ces fonds.

En réalité, aucun projet n'a encore été financé à ce jour. Plusieurs raisons expliquent le caractère inopérant de ces sociétés de conversion :

— l'UAW et les directions d'entreprise ont des conceptions relativement divergentes sur le type d'activité à promouvoir. Le syndicat souhaiterait par ce fond que les constructeurs s'engagent dans des métiers proches de l'automobile alors que la stratégie des entreprises serait plus une diversification hors du secteur ;

— le niveau de salaire élevé des travailleurs de l'automobile est un facteur peu favorable à des projets solides ;

— enfin et surtout, les directions d'entreprises pensent que les syndicats cherchent à ne pas utiliser ce fond pour pouvoir à terme le redistribuer sous forme de prime comme le prévoit l'accord.

L'IMPLICATION DES SYNDICATS DANS LES PROGRAMMES FORMATION-RECONVERSION

Syndicats et direction s'accordent pour affirmer que l'avancée la plus spectaculaire des accords de 1982 et 1984 concerne la concertation (« jointness »).

Certes, dès 1973 chez GENERAL MOTORS, dès 1979 chez FORD, des comités paritaires avaient été créés pour gérer des programmes d'amélioration de la qualité de la vie au travail qui impliquaient la participation des salariés. Mais c'est en 1982 que chez les trois grands et chez A.M.C., vont être définis et mis en place les grands programmes dans le domaine de la formation et de la reconversion du personnel.

L'ensemble de ces programmes et surtout les programmes de formation seront largement amplifiés dans les accords de 1984 à travers un effort financier accru et une diversification des activités, effort résultant de la prise de conscience du caractère inéluctable de la diminution des emplois et de la nécessaire élévation du niveau général des qualifications dans l'industrie automobile.

Ce contexte explique quelques traits caractéristiques du dispositif : l'accent mis sur la formation générale et le développement personnel ; le souci de s'adresser toujours à deux publics les actifs et les licenciés ; l'intégration des services fournis (conseil d'orientation, assurances sociales, formation)

Les grands programmes de formation/reconversion

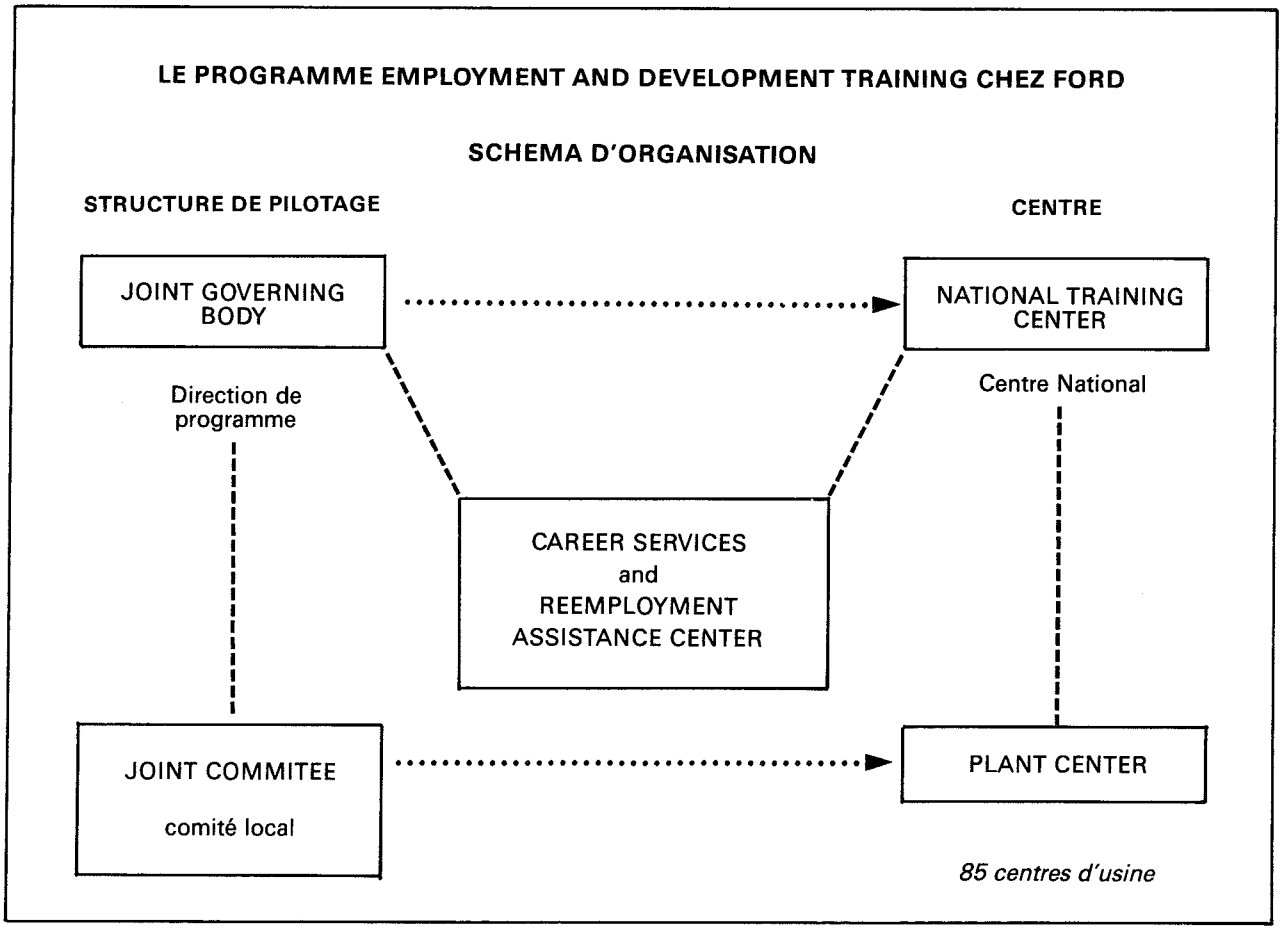
Ces programmes, dont le programme Employment and Development Training chez Ford (E.D.T.P.) représente le modèle le plus développé (mais qui se trouve reproduit dans des formes analogues chez les autres constructeurs), visent des objectifs très larges.

Il s'agit ainsi, de fournir des opportunités de formation/reconversion et développement individuel aux salariés actifs et aux salariés en chômage ; d'apporter un appui aux autres programmes (locaux ou nationaux) ; de fournir enfin des opportunités pour l'échange d'idées et d'innovations sur tout ce qui concerne les besoins de formation et de développement des salariés.

Pour ce faire, des moyens importants ont été mobilisés, chacun des constructeurs ayant affecté un fond correspondant à environ 1 % de la masse salariale annuelle. Ce fond est géré de façon paritaire au niveau de l'entreprise et dans le cadre d'un centre qui a une mission large : la direction paritaire élabore la politique de formation, gère les fonds, met en œuvre, assure le suivi des opérations, tandis qu'au niveau local le paritarisme s'exerce dans le domaine de l'analyse des besoins et de la mise en œuvre des opérations de formation.

Il s'appuie sur des structures très décentralisées au niveau de chaque usine qui travaillent en étroite relation avec l'Etat et les collectivités locales pour fournir des opportunités de formation/reconversion et développement individuel aux salariés actifs et licenciés. Deux types de structures locales sont mises en place :

— ***des comités locaux,*** situés au niveau de l'usine, se consacrent à la formation des salariés actifs. Ils définissent de façon autonome leur propre pro-



gramme de formation, réalisent l'analyse des besoins, et assurent la réponse formation en mobilisant les ressources des organismes de formations locaux.

— ***des centres régionaux*** d'assistance pour la réinsertion des salariés licenciés qui réalisent à la fois le bilan des compétences, le conseil en orientation, l'assistance à la recherche d'emploi, les ressources en formation, la prospection auprès des employeurs de la région.

En résumé, des structures flexibles à tous les niveaux travaillent en étroite relation avec l'Etat et les collectivités locales, procèdent à leur propre analyse des besoins et organisent leur réponse formation en mobilisant des organismes de formation, offrent des services diversifiés (conseil, assistance...)

C'est donc un véritable réseau décentralisé qui se comporte comme un vaste *centre de ressources-formation, conseil et assistance divers.*

La mission de formation est large, diversifiée, fondée sur le principe de la satisfaction des besoins individuels

L'objectif du programme Formation/Reconversion consiste à fournir toutes les opportunités pour améliorer la qualité de la vie individuelle, accroître le niveau de qualification et favoriser le reclassement des licenciés.

Cet objectif se traduit par une grande variété des opportunités de formation offertes aux salariés actifs et aux chômeurs. Pour les travailleurs licenciés, le programme fournit une assistance personnelle (problèmes créés par le chômage, repositionnement professionnel, bilan et perspectives), un service de placement, des opportunités de formation correspondant à la fois au profil de l'individu et aux besoins du marché local.

Pour les actifs, le programme fournit des opportunités pour améliorer la qualité de la vie individuelle et accroître le niveau de qualification :

— aides au bilan de compétences et détermination d'objectifs de développement individuel,

— opportunités financières pour faire des formations complémentaires : de base, ou professionnelle, ou universitaire,

— opportunités de formation liées au changement technique dans l'entreprise.

En outre, ce programme doit prendre en charge la dimension formation des autres programmes. Il s'agit de ceux concernant la participation des salariés à l'entreprise (développement de la concertation et de l'information), l'hygiène et la sécurité, la mobilité professionnelle des salariés déplacés pour raison de nouvelles technologies ou « out sourcing » (job bank).

Les programmes de *formation/reconversion* et les structures mises en place, ainsi appelés à soutenir tous les efforts de formation, voient leur rôle s'intensifier. Ceci exprime l'importance accordée à l'accompagnement formation de toutes les grandes opérations liées aux mutations de l'industrie automobile.

Dans tous les cas, cependant, il s'agit de programmes individualisés de formation fondés sur le principe du volontariat et de la satisfaction de l'ensemble des besoins individuels nés des situations de reconversions externes et internes.

Première appréciation des programmes mis en place

Les programmes E.D.T.P. (Ford) et Growth opportunity (G.M.), qui ont véritablement démarré en 1984, n'ont pas encore donné lieu à une évaluation globale quantitative et qualitative.

L'importance des structures mises en place, ainsi que les fonds attribués, témoignent de toute façon de la place centrale dévolue à ces programmes dans l'ensemble des mesures de reconversion. Ce que l'on peut dire, c'est qu'il s'agit d'une expérience ample de paritarisme qui est totalement inédite dans l'industrie automobile américaine.

Chacun des constructeurs a, dès 1984, affecté un fond pour le développement de programmes, qui correspond à environ 1 % du salaire horaire moyen ouvrier. Ainsi chez Ford et Général Motors ont été créés un centre national, des centres locaux avec salle d'équipement dans chaque usine, des centres régionaux d'assistance à recherche d'emploi. Depuis 1984, le travail réalisé apparaît important.

En ce qui concerne les programmes orientés vers les actifs, il apparaît des limitations importantes, au moins en l'état actuel des choses.

Fondés sur le principe du volontariat, de l'initiative individuelle, de l'analyse et de la satisfaction des besoins individuels, les programmes visent l'élévation générale des qualifications, une évolution de qualification non finalisée sur un objectif et qui ne ménage à aucun moment une articulation avec le besoin de qualification dans l'entreprise.

Si les mutations internes à l'entreprise sont prises en compte dans le programme, c'est uniquement au titre d'une part des actions de formation à la concertation, à la participation des salariés (réunions d'échange : formation à la culture d'entreprise), d'autre part des actions de formation adaptation des salariés qui, à partir de la job bank, sont amenés à réaliser une mobilité professionnelle ou géographique.

Quant aux programmes spécifiques d'entreprises ils n'ont pas fait l'objet d'une présentation dans le cadre de notre mission, et nous ne pouvons qu'émettre des suppositions à partir d'une visite dans un centre de formation d'une usine. Il s'agit de formations techniques, répondant à des besoins spécifiques à l'entreprise, révélés par la hiérarchie. En d'autres termes, une somme de besoins ponctuels, mais apparemment pas de plan finalisé sur un objectif global de transformation. La formation apparaît plus comme un outil d'adaptation à court terme que comme un outil de développement.

En tout état de cause, les programmes spécifiques d'entreprise sont totalement isolés des programmes

volontaires au niveau de la gestion (d'une part gestion par la direction, d'autre part gestion par les comités paritaires locaux), et au niveau des objectifs et des contenus (d'une part développement individuel avec accent sur la formation générale, d'autre part formation/adaptation aux besoins de l'entreprise).

VERS UNE INFLEXION DE LA STRATEGIE DES CONSTRUCTEURS

Par les accords de 1982 et 1984, les grandes firmes de l'automobile avaient réussi à maîtriser leur coût salarial, à prévenir les conflits, et surtout à améliorer la qualité de leurs produits par de nouvelles relations sociales.

Un autre aspect de la stratégie des constructeurs a été un investissement massif dans les nouvelles technologies considérées comme le plus sûr moyen d'accroître la productivité. Or, en ce domaine des nouvelles technologies, force est de reconnaître que les entreprises, et en particulier Général Motors connaissent des déboires sérieux.

Certaines de leurs usines modernisées, conçues comme de véritables vitrines des nouvelles technologies, sont loin d'atteindre les objectifs prévus. Les contre-performances de ces usines du futur sont d'autant plus difficiles à admettre pour les responsables de Ford et Général Motors lorsqu'on les compare aux résultats obtenus par l'usine de Freemont en Californie, établissement repris par Toyota en 1984.

Avant sa fermeture par Général Motors, cette usine symbolisait les maux de l'industrie automobile américaine : taux d'absentéïsme élevé (20 %), problème de qualité, conflits nombreux avec le syndicat. Aujourd'hui, cette unité qui assemble autant de voitures avec 50 % de personnel en moins a une des productivités la plus élevée, sans utilisation massive des nouvelles technologies.

Au delà d'un recrutement sélectif des travailleurs licenciés par Général Motors, cette performance s'explique principalement par les aménagements portés par le management japonais aux modes d'organisation du travail et au système de relations sociales : équipe de travailleurs autonomes et polyvalents, réduction du nombre des classifications, accent mis sur l'expression et la participation des salariés, reconnaissance pleine et entière du syndicat comme partenaire.

On observe actuellement de la part des conducteurs américains cette même recherche de flexibilité par des accords décentralisés sur l'organisation du travail.

Dans cette perspective, un scénario désormais classique risque de se diffuser dans les prochaines années : lors de la réorganisation de certaines unités, les directions d'entreprises obtiennent, sous la menace de la fermeture ou de délocalisation, des concessions importantes de la part du syndicat en matière de refonte des grilles de classification et de niveau de salaire.

Certains, au sein de l'U.A.W., craignent ce déplacement des lieux de négociation, le syndicat n'ayant pas toujours, au niveau local, la force et les moyens de s'opposer à ces changements.

*
* *

Il est d'usage de dégager, à partir d'une mission réalisée à l'étranger, des comparaisons et des enseignements avec la situation française.

De nos rencontres avec les constructeurs américains et les représentants de l'U.A.W., trois aspects méritent d'être retenus.

- S'agissant du **contenu des plans sociaux**, l'implication des entreprises américaines est d'un niveau comparable, voire supérieur, aux entreprises françaises. En l'absence de dispostif d'aide publique, en particulier pour les pré-retraites, le coût du licenciement est même plus cher aux Etats-Unis. D'autre part, la collaboration des organisations syndicales au reclassement des travailleurs licenciés et les résultats obtenus en ce domaine semblent beaucoup plus significatifs qu'en France pour le secteur automobile.

- S'agissant **des politiques de formation**, l'originalité de l'approche américaine réside incontestablement dans l'accent mis sur l'investissement individuel, mais la cohérence entre cette politique et l'évolution des qualifications appelée par modernisation des usines n'apparaît pas de façon explicite.

- La mise en place d'un dispositif comme **la Banque de l'Emploi**, apparaît en revanche comme un instrument nouveau. L'usage encore très limité de cette banque, compte tenu de la conjoncture, ne permet pas d'évaluer les résultats obtenus, ni l'usage réel fait par les entreprises de ce dispositif.

Il est significatif, toutefois, d'observer que les nouvelles négociations de la conversion sociale de la sidérurgie ont abouti, en France, à l'instauration d'un contrat de formation interne (le COFIS) dont les caractéristiques et les modalités ressemblent à la Banque de l'Emploi.

Il conviendra de suivre avec attention le développement d'un tel instrument en France et le devenir de la Banque de l'Emploi aux Etats-Unis pour apprécier le caractère réellement novateur de tels dispositifs.