

## États-Unis

### Renouvellement des conventions collectives chez les « Big 3 » de l'automobile : l'interruption d'une décennie de concessions salariales

*Catherine SAUVIAT\**

---

C'est dans un contexte singulier qu'a été lancée à l'été 2015 l'ouverture des négociations pour le renouvellement des conventions collectives des dits « Big 3 » de l'automobile étasunienne (General Motors, Ford et Chrysler), bien qu'ils ne méritent plus cette appellation<sup>1</sup>. Il convient en effet de rappeler que le syndicat de l'automobile, l'United Auto Workers (UAW), a accepté à partir de 2007 l'introduction d'un système de salaire à deux vitesses pour les ouvriers nouvellement embauchés (Tier 2) et le gel du salaire horaire pour les ouvriers en poste (Tier 1) ; par ailleurs, le gouvernement américain a imposé en 2009 à General Motors (GM) et à Chrysler une véritable cure d'amin-cissement en contrepartie de leur sauvetage financier par le Trésor, invitant Fiat à entrer au capital de Chrysler à l'occasion de la crise, qui a fini par en acquérir la totalité et former le groupe italo-étasunien Fiat Chrysler Automobiles (FCA) en janvier 2014. Cette restructuration à marche forcée a manifestement porté ses fruits. À partir de 2010, les « Big 3 » ont en

effet renoué avec les profits et les ventes de voitures sont à la hausse, ayant même atteint des chiffres record pour 2015.

Dans ce contexte, le principal enjeu des négociations pour l'UAW et son nouveau président, Dennis D. Williams, était donc de faire partager aux travailleurs syndiqués des « Big 3 » les fruits de ce redressement spectaculaire après une quasi-décennie de concessions salariales. Il s'agissait de revenir à des temps meilleurs pour ces derniers en abolissant notamment la grille de salaire à deux vitesses introduite juste avant la crise, sachant qu'ils ont depuis 2008 abandonné environ la moitié de l'avantage salarial dont ils jouissaient par rapport aux ouvriers des autres industries manufacturières. Du côté des directions des « Big 3 », l'enjeu était de maintenir leur compétitivité recouvrée, voire de rechercher de nouvelles économies, après avoir obtenu une baisse drastique de leurs coûts de production et être parvenus à un quasi-alignement par rapport à ceux de leurs concurrents étrangers.

---

\* Chercheure à l'IRES.

1. Toyota est en effet classé en troisième position du point de vue de ses ventes et de sa part de marché aux États-Unis, devançant désormais Chrysler, racheté par le groupe italien Fiat et devenu Fiat Chrysler Automobiles (FCA).

Pour apprécier pleinement les résultats des accords contractuels qui ont été trouvés chez les « Big 3 » à l'automne 2015, il est utile de rappeler brièvement : 1) le mouvement de restructuration et de reconfiguration auquel a été confronté le secteur automobile étasunien à partir des années 2000 ; 2) la rupture sans précédent qu'ont constitué les accords contractuels de 2007, puis l'aide financière exceptionnelle apportée en 2009 par le gouvernement fédéral à deux de ses plus grandes entreprises, GM et Chrysler, une évolution que l'UAW, le principal syndicat de l'automobile, a largement accompagnée dans une logique de coopération avec les employeurs pour préserver l'emploi avant tout. On pourra alors s'interroger sur la nature de la sortie de crise pour les « Big 3 » et sur son caractère durable ou non, compte tenu de leurs orientations stratégiques et des nouvelles menaces concurrentielles auxquelles ils sont confrontés.

---

**La restructuration de l'automobile à partir des années 2000 : une reconfiguration de la taille et de la géographie du secteur**

L'industrie automobile étasunienne a entrepris un vaste mouvement de restructuration depuis les années 2000, visant à combler les différences de coût de main-d'œuvre avec la concurrence étrangère, et succédant à celui qui avait déjà eu lieu dans les années 1980 en réponse à l'époque à l'émergence de la concurrence japonaise (Sauviat, 2008). Mais la réduction des capacités de production durant les années 2000 a été beaucoup plus sévère : alors que les « Big 3 » avaient fermé six usines d'assemblage durant la crise de 1979-1983, ils en ont fermé 13 entre 2000 et 2007, puis à nouveau 14

durant et après la « grande récession », entre 2008 et 2011 (Klier, Rubenstein, 2012). Ce qui a entraîné une réduction de près de la moitié des effectifs du secteur en à peine une décennie, notamment chez les équipementiers qui en représentent la majorité (61 % des effectifs en 2014), suivie par un rebond à partir de 2010. Mais malgré ce rebond, l'emploi dans le secteur n'avait pas recouvré en 2014 son niveau d'avant-crise en 2007 (graphique 1).

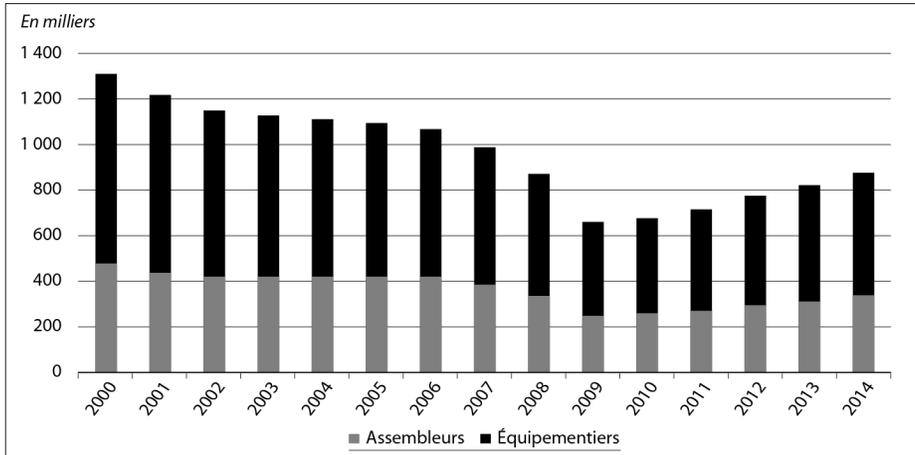
Ce mouvement de restructuration a également conduit à une reconfiguration géographique des usines d'assemblage et des équipementiers à l'intérieur des États-Unis, au détriment des États du Midwest qui forment la base traditionnelle des « Big 3 » (Michigan, Ohio et Indiana) et au profit des États du Sud (essentiellement Alabama et Texas), comme le montre le tableau 1 ci-après.

L'industrie de l'assemblage automobile est aujourd'hui concentrée dans ce qu'il est désormais convenu d'appeler « Auto Alley », une bande de 1 100 km de long et de 160 km de large au maximum, qui va de la région des grands lacs au nord jusqu'au Golfe du Mexique au sud et qui est bordée à l'ouest et à l'est par les autoroutes I 65 et I 75 (Klier, Rubenstein, 2011). Cette zone a reçu pour 29 milliards de dollars de nouveaux investissements depuis la « grande récession ». Elle devrait sans doute continuer à jouer un rôle primordial dans l'industrie d'assemblage automobile étasunienne à cause de sa centralité géographique et de sa proximité avec le Mexique, un pays qui a émergé comme une véritable plateforme automobile pour le marché nord-américain après la signature du traité de libre-échange « Alena » en 1994 ayant éliminé les droits de douane entre les trois pays signataires (Canada, États-Unis et Mexique). Le résultat est que

le Mexique a multiplié par trois sa part de marché dans la production des véhicules légers en Amérique du Nord (près

d'un cinquième aujourd'hui), comme le montre le tableau 2, et qu'il en réexporte 70 % vers les États-Unis.

**Graphique 1. L'emploi du secteur automobile *stricto sensu* (2000-2014)**



Source : d'après les données du BLS.

**Tableau 1. Évolution de l'emploi automobile (assemblage et pièces détachées) dans quelques États entre 2000 et 2014**

État	Nombre d'emplois détruits/créés	État	Nombre d'emplois détruits/créés	État	Nombre d'emplois détruits/créés
Michigan	-162 000	Ohio	-59 800	Indiana	-33 000
New York *	-16 600	Missouri	-8 700	Mississippi	-4 400
Californie	-1 600	Kentucky **	-1 400	Alabama	+19 800
Texas	+5 700				

\* De 2003 à 2014.

\*\* De 2002 à 2014.

Source : d'après State and Metro Area Employment Hours and Earnings, BLS.

**Tableau 2. La part de marché des trois pays de l'Alena dans la production de véhicules légers en Amérique du Nord (1990-2014)**

En %

Pays	1990	2007	2014
Canada	16	17	14
Mexique	6	13	19
États-Unis	78	70	67
<b>Amérique du Nord</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : d'après la présentation de T. Klier, « Evolving Geography of Automobile Manufacturing in North America », Global Forum San Antonio, TX, June 30, 2014.

Il faut dire que le différentiel de coût horaire du travail ouvrier avec les États-Unis y est très important <sup>1</sup> et que les « Big 3 » y sont largement présents, pour certains depuis les années 1930 (GM et Chrysler) : GM avec quatre usines d'assemblage, Ford et FCA avec chacun, deux usines d'assemblage. Ils y ont délocalisé surtout l'assemblage des petits modèles, aux marges plus faibles et pour lesquels le coût de la main-d'œuvre constitue un avantage décisif. Ils ont d'ailleurs su utiliser cette menace pour faire pression sur l'UAW et ses membres juste avant le renouvellement des accords de 2015.

Cette restructuration, d'une ampleur inédite, s'est accompagnée d'une renégociation à la baisse des salaires et avantages sociaux des ouvriers du secteur lors du renouvellement des conventions collectives des « Big 3 » en 2007 qui précèdent l'éclatement de la crise financière, puis lors de la réouverture de ces conventions dans le cadre de la procédure de mise en faillite de Chrysler et de GM en 2009.

---

**De 2007 à 2015 : huit années  
de concessions syndicales  
pour sauver l'emploi**

La décennie 2000 est aussi celle d'un recul historique des avancées contractuelles pour les travailleurs de l'automobile représentés par l'UAW, illustré par le décrochage des salaires du secteur par rapport à la productivité (Cutcher-Gershenfeld *et al.*, 2015). Le renouvellement des conventions collectives des

« Big 3 » en 2007 marque notamment la fin du type de contrat social qui avait prévalu pour les ouvriers du secteur depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et qui avait servi d'assise et de référence au standard de vie de la classe moyenne aux États-Unis (Sauviat, 2008). L'un des plus puissants syndicats industriels, l'UAW <sup>2</sup>, accepte alors deux concessions majeures : 1) l'introduction d'une grille salariale à deux vitesses pour les ouvriers payés à l'heure nouvellement embauchés, qui vont désormais gagner moitié moins de ce que gagnent leurs collègues déjà en poste ; 2) la prise en charge directe de la gestion du fonds de santé des retraités de chacun des « Big 3 », en lieu et place de l'entreprise, soit le transfert du risque social de l'entreprise en matière de santé au syndicat, et *in fine* aux travailleurs que ce dernier représente.

Mais ces concessions ne suffisent pas lorsque éclate la crise financière en 2007-2008, qui accule deux des trois grands constructeurs automobiles à l'asphyxie financière (GM et Chrysler). Le gouvernement américain décide alors de sauver ces entreprises en leur injectant un apport massif de capitaux (sous forme de prêt dans un premier temps puis de prise de participation au capital), à condition de pouvoir remettre à plat les conventions collectives en vigueur dans le cadre du chapitre 11 du Code des faillites avec l'aide de l'UAW. Cette procédure permet une restructuration drastique des entreprises concernées sous la tutelle d'un juge, et notamment une modification des termes de leur dette et de leurs contrats collectifs avec les syndicats comme avec

---

1. Un ouvrier de l'automobile au Mexique est payé en salaire de base 6 dollars de l'heure contre 28 dollars aux États-Unis (ou 14 dollars pour les nouveaux embauchés depuis 2007). Si l'on ajoute les avantages sociaux (assurance vieillesse complémentaire, assurance santé, assurance chômage complémentaire, etc.), ce différentiel s'accroît encore plus.

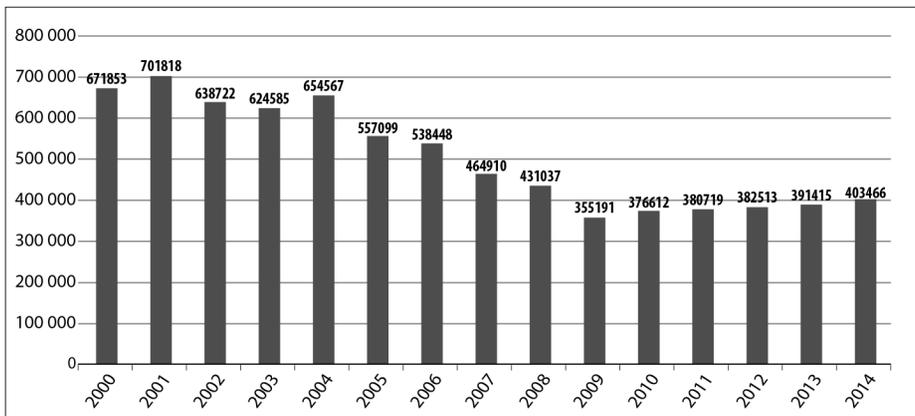
2. Jusqu'en 1985, il représentait aussi les travailleurs canadiens du secteur automobile, qui ont décidé de se séparer à cette date pour adopter une attitude plus combative dans la négociation collective face aux employeurs, en formant le Canadian Auto Workers (CAW).

leur réseau de concessionnaires (Sauviat, 2009). L'une des contreparties sera donc la remise à plat du contrat social et des principaux acquis salariaux (gel des augmentations de salaire remplacées par des primes de partage du profit, suspension de l'ajustement des salaires à l'inflation et du droit de grève, plafond d'heures supplémentaires autorisées) et une réduction sévère des effectifs du secteur par la fermeture d'une dizaine de sites de production à travers le pays et par la réduction de la taille du réseau de concessionnaires. Les concessions obtenues aux cours de ces deux étapes contractuelles décisives, notamment l'introduction d'une grille de salaire à deux vitesses, ont eu pour effet de faire baisser de 5,3 % le taux de salaire horaire moyen d'un ouvrier de l'industrie de l'assemblage automobile, passé de 29,31 dollars en 2007 à 27,83 dollars en 2014 selon les données du Bureau of Labor Statistics.

Cette stratégie de coopération du syndicat ouvrier de l'automobile avec les

employeurs du secteur n'est pas nouvelle dans son histoire, lequel a toujours alterné entre une logique d'affrontement et de conciliation (Lichtenstein, 1997 ; Sauviat, 2012). Mais depuis les années 2000 et surtout depuis la crise, c'est sans aucun doute la dernière qui l'emporte nettement, au point d'avoir depuis 2014 un ancien vice-président du syndicat au conseil d'administration de GM <sup>1</sup>, une situation totalement inédite dans la gouvernance de l'entreprise et des entreprises en général aux États-Unis <sup>2</sup>. Cette stratégie, qui a été poussée assez loin chez Ford, non sans succès (Cutcher-Gershenfeld *et al.*, 2015), n'en constitue pas moins un pari risqué. Le syndicat est en perte de vitesse depuis les années 2000, pour avoir négocié des départs volontaires, préretraites et fermetures de sites dans l'industrie automobile qui ont conduit à la suppression de nombreux emplois syndiqués du secteur (graphique 2).

**Graphique 2. Membres syndiqués à l'UAW (2000-2014)**



Source : d'après les données du BLS.

1. Il s'agit de Joseph J. Ashton, qui a joué historiquement un rôle clé de négociateur dans la firme.
2. Il y avait eu cependant un précédent avec la nomination en 1980 de Douglas Andrew Fraser au conseil d'administration de Chrysler après que ce dernier, président de l'UAW de 1977 à 1983, eut joué un rôle critique dans la décision du gouvernement fédéral de renflouer une première fois la firme au bord de la faillite.

Ce déclin a été particulièrement notable dans le secteur des équipementiers indépendants mais il a touché aussi l'industrie d'assemblage (Katz *et al.*, 2014). L'UAW a du mal en effet à recruter de nouveaux membres alors que l'industrie automobile étasunienne s'est déplacée vers les États du Sud, réputés pour leurs législations antisyndicales (dites lois de « droit au travail »<sup>1</sup>), adoptées par plusieurs États du Midwest comme l'Indiana et le Michigan<sup>2</sup> en 2012. Or ceux-ci constituent le berceau de l'industrie automobile et alimentent la base traditionnelle du syndicat. De fait, l'UAW a subi une série de défaites dans sa tentative de syndiquer les usines des transplants étrangers (BMW, Toyota, Nissan ou Volkswagen<sup>3</sup>). La plus symbolique d'entre elles est sans doute celle intervenue à l'occasion de sa campagne de syndicalisation menée à l'usine Volkswagen de Chattanooga dans le Tennessee avec l'appui de l'IG Metall et la bienveillance de la direction de l'entreprise qui était même favorable à l'établissement d'un conseil d'entreprise similaire à ceux que la firme possède en Allemagne. Malgré

cela, le vote en faveur d'une implantation de l'UAW a été rejeté en mars 2014 par une étroite majorité (53 % des voix) des 1 450 ouvriers appelés à se prononcer<sup>4</sup>.

Si le nombre de membres du syndicat observe une légère remontée depuis 2010 (graphique 2), il ne le doit pas forcément aux salariés de l'automobile mais à ceux des autres secteurs (casinos, hôpitaux) où il cherche aussi à s'implanter. Il peine en tous les cas à se redresser et à recouvrer les niveaux du début de la décennie 2000. Toutes ces campagnes infructueuses de syndicalisation lui ont de surcroît coûté beaucoup d'argent, sans lui rapporter de cotisations supplémentaires. Et bien que l'UAW soit l'un des syndicats ouvriers les plus riches des États-Unis<sup>5</sup>, la décision d'augmenter de 25 % la cotisation syndicale a été adoptée à son dernier Congrès de juin 2014, une première depuis 1967, avec comme objectif officiel de reconstituer le fonds de grève en vue des négociations de 2015<sup>6</sup>. Celle-ci est ainsi passée de l'équivalent de 2 à 2,5 heures de salaire par mois, ce qui correspond à 70 dollars par mois pour un ouvrier du Tier 1 et 39 dollars pour un ouvrier du

1. Ces lois appelées « Right to Work », adoptées pour beaucoup dès 1947, affaiblissent le syndicat dans la mesure où elles autorisent les salariés d'une unité « syndicalisée » à ne pas payer la partie de leur cotisation ayant trait à tout ce qui ne ressortit pas exclusivement des activités liées à la négociation contractuelle proprement dite.
2. L'État du Michigan où sont implantés les sièges de GM et de Ford (initialement celui de Chrysler) a apparemment pâti de cette situation inédite puisqu'il est passé de 16,3 à 14,5 % de membres syndiqués entre 2013 et 2014.
3. Le seul transplant étranger qui compte une présence syndicale est un établissement de Mitsubishi dans l'Illinois, dont l'actuel président de l'UAW avait à la fin des années 1980 contribué à gagner la représentation.
4. L'UAW a cependant obtenu en décembre 2015 d'y représenter un petit groupe d'ouvriers spécialisés par un vote largement majoritaire (71 % ou 108 voix contre 44).
5. En 2014, il possédait des actifs d'une valeur de près de 1 milliard de dollars (contre 1,3 en 2007), et la rémunération annuelle de son président, Dennis D. Williams, est l'une des plus élevées parmi les dirigeants syndicaux aux États-Unis (175 160 dollars), sans compter ses émoluments provenant de sa position d'administrateur dans des entreprises ou des fonds comme le Voluntary Employee Beneficiary Association (VEBA), destiné à gérer les dépenses de santé des retraités des Big 3 et désormais sous la responsabilité de l'UAW.
6. Ce fonds de grève, doté de 900 millions de dollars en 2006, n'est plus que de 630 millions de dollars aujourd'hui car il a servi à couvrir les dépenses courantes du syndicat davantage que les grèves, interdites chez GM et Chrysler par l'État depuis leur sauvetage financier.

Tier 2. C'est donc dans ce contexte que se sont ouvertes les négociations pour le renouvellement des conventions collectives des « Big 3 », qui expiraient à la mi-septembre 2015.

---

**Les accords contractuels de 2015 :  
un retour à des gains substantiels**

Ces négociations concernaient 141 500 membres de l'UAW, soit plus d'un tiers des effectifs du syndicat. Elles ont été achevées en à peine quatre mois, ce qui est plutôt court et témoigne d'une conjonction de faits assez favorable. La reprise du marché automobile étasunien a été vive après le creux de la crise, soutenue par la baisse du prix du pétrole et le maintien de taux d'intérêt très bas. Elle s'est concrétisée par une augmentation rapide du volume des ventes <sup>1</sup> qui a permis aux constructeurs de renouer dès 2010 avec le profit, de créer de nouveaux emplois et de récupérer une partie des parts de marché perdues au bénéfice de leurs concurrents étrangers (50,5 % avant la crise, 43,7 % en 2009 et 45,1 % à mi-2014). Si bien qu'à l'été 2015, quand les négociations ont démarré deux mois avant l'expiration du contrat, les membres de l'UAW avaient bon espoir de profiter de cette reprise et de récupérer les gains perdus et les concessions faites depuis 2007.

Les accords trouvés, s'ils ne sont pas complètement à la hauteur des espoirs attendus, n'en demeurent pas moins les meilleurs qui soient depuis une décennie au moins, voire plus. Ils renouent avec des augmentations substantielles de

rémunération aux termes des quatre ans de l'accord, et prévoient notamment de nouveaux investissements des constructeurs ainsi que des créations d'emplois (tableau 3).

Pour autant, la clause d'indexation des salaires à l'inflation n'a pas été rétablie et le différentiel de salaire entre ouvriers selon leur date d'embauche (avant ou après 2007) persistera jusqu'en 2022. Le maintien d'une double grille des salaires à travail égal a d'ailleurs été l'un des points d'achoppement qui a menacé la ratification de l'accord par les membres de l'UAW concernés, finalement obtenue avec des majorités serrées chez Ford et GM et plus confortables chez FCA, mais après un rejet de l'accord dans sa première version. Par ailleurs, les trois conventions collectives autorisent les employeurs à utiliser plus largement des travailleurs intérimaires et à augmenter la franchise de la couverture santé de leurs salariés dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'impôt fédéral de 40 % prévu par l'Obamacare sur les plans de santé les plus généreux (dits « Cadillac <sup>2</sup> »), une mesure repoussée récemment par le Congrès au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Si les augmentations de salaire concédées pour la première fois depuis 2007 sont similaires chez les trois constructeurs, il n'en va pas de même de la prime à la signature de l'accord qui va du simple au double selon les cas et qui reflète à la fois un poids des ouvriers du Tier 2 très différent ainsi que des résultats financiers hétérogènes au sein des firmes. De même, les engagements en matière d'investissements et de création d'emplois

---

1. Le nombre des ventes de nouveaux véhicules est passé de 10,4 millions en 2009 à 12,7 millions en 2011 et à près de 17,5 millions en 2015.

2. Cet impôt est prévu pour les couvertures santé excédant 10 200 dollars pour un individu et 27 500 dollars pour une famille (Sauviat, Sommeiller, 2010).

**Tableau 3. Principaux résultats du renouvellement des accords contractuels des « Big 3 » en 2015**

	Fiat Chrysler Automobiles (FCA)	General Motors (GM)	Ford
Total ouvriers syndiqués dont ouvriers du Tier 2 *	36 000 16 200 (45 %)	52 700 10 500 (20 %)	52 900 15 300 (29 %)
Augmentation de salaire + prime forfaitaire Ouvriers du Tier 1	+3 % d'augmentation (2015 et 2017) et 4 % de prime (2016 et 2018)	+3 % d'augmentation (2015 et 2017) et 4 % de prime (2016 et 2018)	+3 % d'augmentation (2015 et 2017) et 4 % de prime (2016 et 2018)
Ouvriers du Tier 2	Rattrapage taux horaire Tier 1 sur 8 ans max.	Rattrapage taux horaire Tier 1 sur 8 ans max.	Rattrapage taux horaire Tier 1 sur 8 ans max.
Prime à la signature Ouvriers du Tier 1	4 000 \$	8 000 \$	8 500 \$
Ouvriers du Tier 2	3 000 \$	8 000 \$	8 500 \$
Prime de partage du profit	800 \$ pour chaque 1 % de profit, fonction du nbre d'heures travaillées	1 000 \$ pour chaque milliard de \$ (travail- leurs effectuant au moins 1 850 h)	1 000 \$ pour chaque milliard de \$ (travail- leurs effectuant au moins 1 850 h)
Investissements et création/ maintien d'emplois prévus	5,3 mds de \$ 103 emplois	1,9 md de \$ 3 000 emplois	9 mds de \$ 8 500 emplois
Incitations financières aux départs volontaires	400 travailleurs éligibles	Préretraite de 60 000 \$ pour 4 000 travail- leurs éligibles	Préretraite de 70 000 \$ pour les travailleurs éligibles

\* Ford était le seul des trois constructeurs à être soumis à un plafond de 25 % quant au nombre admissible de travailleurs du Tier 2, alors que ses deux concurrents en étaient exemptés, pour avoir bénéficié du sauvetage financier par le Trésor américain. Quand ce plafond était dépassé, l'entreprise devait immédiatement passer ce surplus de main-d'œuvre ouvrière à la grille de salaire standard, soit les augmenter de 9 à 10 \$ de l'heure, ce que le groupe a dû se résoudre à faire pour plus de 800 d'entre eux début 2015.

Source : d'après *The Detroit Free Press*.

sont très inégaux selon les groupes, Ford montrant le plus gros effort de ce point de vue durant les quatre années du contrat. Alors que l'UAW a cherché pendant des décennies à maintenir le cadre du « *pattern bargaining* », et à éviter grâce à des accords similaires la concurrence salariale entre les « Big 3 », cet effort a fait long feu.

GM a été le premier d'entre eux à ouvrir les négociations, mais c'est

finalement FCA qui a conclu en premier avec l'UAW. Il l'a fait dès le 22 octobre, après que la base eut refusé de ratifier le premier protocole d'accord à une large majorité (65 %), une situation inédite depuis plus de 30 ans pour l'UAW dans l'entreprise, et après que le syndicat eut dû menacer de recourir à la grève pour faire pression sur la direction de l'entreprise afin d'obtenir davantage. FCA est pourtant le moins rentable des « Big 3 »

et était sans doute le moins susceptible d'offrir un accord généreux, qui serve de référence pour les deux autres.

Les causes de ce rejet étaient plurielles : d'une part, le maintien prévu pour au moins quatre ans de l'écart de salaire (bien que réduit) entre les anciens et les nouveaux embauchés depuis 2007<sup>1</sup> ; d'autre part, le fait que la proportion de travailleurs rémunérés à ce taux horaire réduit qui représente chez FCA près de la moitié de la main-d'œuvre (45 %) ne soit pas plafonnée, contrairement à l'accord de 2007 qui limitait leur nombre à 25 % (note du tableau 3), et à la promesse faite dans l'accord de 2011 de réinstaurer un plafond<sup>2</sup> ; enfin, FCA ne s'engageait à aucune création d'emploi nouvelle dans son plan d'investissement prévu de 5,3 milliards de dollars aux États-Unis, sachant que le groupe envisage de délocaliser d'ici 2018-2019 une partie de ses activités au Mexique (les modèles Chrysler 200 et Dodge Dart, fabriqués respectivement depuis 2010 dans le Michigan et depuis 2012 dans l'Illinois).

Dans la révision de l'accord approuvé finalement avec une majorité de 77 % des votants le 22 octobre pour les ouvriers payés à l'heure et à 72 % pour ceux payés au forfait<sup>3</sup>, les nouveaux embauchés mettront huit ans maximum pour rattraper la grille de salaire traditionnelle, auront un bonus moins élevé à la signature du contrat et n'auront pas accès à une couverture sociale aussi généreuse que leurs collègues.

Chez GM, le plus important des « Big 3 » par sa taille, l'accord trouvé le 25 octobre a été ratifié de justesse (51,4 % des voix). Les ouvriers spécialisés (8 500 environ), qui signent séparément, l'avaient rejeté dans un premier temps à cause de la réduction des classifications proposée par la direction de l'entreprise, et ce rejet en avait retardé de deux semaines la ratification. La grille de classification a finalement été restaurée, ce qui a permis d'obtenir un vote favorable de cette main-d'œuvre ouvrière spécialisée, mais la direction a obtenu de former les ouvriers en vue de pouvoir les affecter à des tâches polyvalentes. De surcroît, le négociateur pour l'UAW a dû faire pression de manière inhabituelle sur les membres du groupe en tenant une conférence publique au milieu du processus de ratification afin d'obtenir une majorité.

Chez Ford aussi, l'accord n'a été ratifié qu'à une étroite majorité de 51,3 % des voix par les salariés membres de l'UAW, après des menaces de grève et le fait que plusieurs grosses usines d'assemblage au Kentucky et au Missouri eurent rejeté le protocole d'accord, de même que les ouvriers spécialisés du groupe. Pour faire pression, la firme avait annoncé peu de jours avant l'ouverture des négociations sa décision d'arrêter la production de modèles hybrides Focus et C-Max dans son usine d'assemblage du Michigan après 2018 pour la délocaliser au Mexique, où le constructeur fabrique déjà la compact Fiesta. Les augmentations de salaire ainsi que les

1. Le salaire est gelé depuis 2007 à 28 dollars pour les anciens, et se situe entre 15,78 et 19,28 dollars pour les nouveaux embauchés depuis 2007, soit un écart entre 8,72 et 12,22 dollars. Ce protocole prévoyait de réduire cet écart à 4,75 dollars d'ici 2018, en accordant 29,75 dollars aux anciens salariés (Tier 1) et entre 22 et 25 dollars aux nouveaux embauchés (Tier 2).

2. Ford était soumis à ce plafond pour ses salariés nouvellement embauchés depuis 2007 mais GM en était exempté du fait de sa mise en faillite.

3. La définition qu'en donne le ministère du Travail américain est celle d'un travailleur qui gagne au moins 455 dollars par semaine, ou 23 660 dollars par an et qui n'a pas droit au paiement des heures supplémentaires.

primes accordées dans le cadre de ce nouveau contrat aux 52 900 ouvriers syndiqués de l'entreprise devraient permettre d'accroître en moyenne leur rémunération de 32 500 dollars sur les quatre ans de l'accord. Cependant, le contrat permettra à Ford d'avoir recours à davantage de travailleurs intérimaires (moins bien rémunérés que ceux sous contrat standard) et de pouvoir délocaliser plus facilement sa production à l'étranger.

### Une sortie de crise durable ?

La reprise du marché automobile états-unien s'illustre par le nombre record de véhicules particuliers vendus en 2015 (tableau 4), dont le nombre a dépassé et

pour la première fois depuis 2000 les 17 millions d'unités vendues.

Mais cette reprise du marché, favorisée par un parc automobile vieillissant (11 ans d'âge en moyenne), repose essentiellement, comme le montre le tableau 4, sur les ventes record de véhicules utilitaires que sont les *pickups* et les SUV (+13,1 % entre 2014 et 2015), aux taux de marge plus élevés que les autres. Ces ventes ont permis aux « Big 3 » de renouer avec le profit dès 2010 et d'en distribuer en conséquence une part significative à leurs salariés dans le cadre des plans de partage du profit (tableau 5).

Cette reprise de la demande domestique a reposé sur la baisse des prix du pétrole et le crédit extrêmement bon marché grâce à la politique de la Fed qui a

**Tableau 4. Ventes de véhicules particuliers (2014-2015)**

Nombre d'unités vendues (sauf mention contraire)

	Décembre 2014	Décembre 2015	2015/2014 (en %)
Voitures	7 740 912	7 918 601	-2,2
Véhicules utilitaires *	9 729 587	8 603 399	+13,1
<b>Total</b>	<b>17 470 499</b>	<b>16 522 000</b>	<b>+5,7</b>

\* Sport Utility Vehicles (SUV) et *pickups*.  
Source : MotorIntelligence.com.

**Tableau 5. Prime moyenne de partage du profit \* versée aux salariés des « Big 3 » (2010-2015)**

En dollars

	2010	2011	2012	2013	2014
GM	4 300	7 000	6 750	7 500	9 000
Ford	5 000	6 200	8 300	8 800	6 900
Chrysler (FCA)	750	1 500	2 250	2 500	2 750

\* Chez Ford et GM, les salariés obtiennent 1 dollar pour chaque 1 million de profit dégagé avant impôts en Amérique du Nord. Chez Chrysler (FCA), les salariés obtiennent 1 dollar pour chaque 1 million dégagé sur la base de 85 % du profit mondial du groupe.

Source : données issues de Katz *et al.* (2014), Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2015).

maintenu ses taux proches de zéro, faisant retomber les constructeurs automobiles dans les mêmes travers qui avaient en 2009 conduit deux d'entre eux à la quasi-faillite (GM et Chrysler). L'industrie automobile américaine est en effet soutenue par le crédit, vital à l'activité du secteur : 90 % des ventes de voitures s'y font à crédit. Le secteur est donc extrêmement vulnérable à la hausse des taux d'intérêt. Or la dette contractée par les Américains *via* le crédit automobile a atteint 1 050 milliards de dollars au troisième trimestre 2015 <sup>1</sup>, dont un quart relèverait de la catégorie des prêts *sub-primes*, un niveau record proche de celui de 2005. Le relèvement des taux d'intérêt par la Fed pourrait avoir des conséquences fâcheuses pour les emprunteurs, ainsi que pour les établissements prêteurs (banques et compagnies financières des constructeurs <sup>2</sup>) et les investisseurs finaux qui rachètent ces prêts une fois titrisés (fonds de pension, compagnies d'assurance, *hedge funds*), en cas d'éclatement de la bulle du crédit automobile, même si la taille du marché *subprime* automobile est beaucoup moins importante que celle du marché *subprime* hypothécaire à l'origine de la crise de 2007.

Les « Big 3 » ont en outre à nouveau focalisé leur production sur des grosses cylindrées, modèles dont ils sont les principaux producteurs et que la baisse du prix de l'essence et leur exemption jusqu'en 2020 des nouvelles normes d'émission de gaz carbonique imposées par Obama en 2011 ont de nouveau rendu attrayants pour les consommateurs

américains. L'industrie automobile états-unienne (notamment son principal *lobby*, l'Alliance of Automobile Manufacturers), s'est en effet toujours opposée aux réglementations contraignantes en matière d'environnement, introduites dans la seconde moitié des années 1970 en réponse au choc pétrolier, sous prétexte d'une menace pour l'emploi du secteur. Cet argument a d'ailleurs longtemps été partagé par l'UAW, au moins jusqu'au sauvetage du secteur par l'État en 2009. L'administration Obama n'est parvenue à imposer l'adoption de nouveaux standards d'émission qu'à la faveur de l'aide accordée par le Trésor : après deux décennies d'inaction en la matière, il a en effet obtenu en 2011 un doublement de ces normes <sup>3</sup>.

En conséquence, les « Big 3 », avec l'appui de l'UAW, n'ont guère été incités à engager de véritables innovations de process ou de produits dans un contexte de durcissement des exigences environnementales liées à la transition énergétique, et sont de fait en retard sur la concurrence étrangère européenne et asiatique qui fabrique des modèles hybrides beaucoup plus performants en matière de consommation d'énergie. Ce qui les rend aussi plus dépendants que leurs concurrents des ventes de grosses cylindrées, elles-mêmes très dépendantes du maintien à un niveau bas du prix de l'essence (actuellement de 2,03 dollars le gallon, soit 0,54 dollar le litre d'essence).

De surcroît, les « Big 3 » doivent faire face depuis quelques années maintenant à des innovations majeures dans les

1. [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/interactives/householdcredit/data/pdf/HHDC\\_2015Q3.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/interactives/householdcredit/data/pdf/HHDC_2015Q3.pdf).

2. GM Financial, Ford Credit et FCA Bank.

3. Les normes d'émission connues sous le nom de Corporate Average Fuel Economy (CAFE) sont restées à 27,5 miles par gallon (MPG) de 1990 à 2009, soit 11,7 km par litre d'essence. En 2009, le Président Barack Obama est parvenu à les faire passer à 35,5 MPG à l'horizon 2016, soit 15 km par litre puis en 2011 à 54,5 MPG à l'horizon 2025, soit 23,1 km par litre.

formes de transport et de mobilité avec l'apparition des véhicules électriques, autonomes ou connectés, les nouvelles modalités d'usage des véhicules (autopartage, covoiturage ou location *peer to peer* plutôt que propriété) et l'irruption dans ce domaine de la concurrence de nouveaux entrants, comme Telsa ou encore les grandes firmes de la Silicon Valley qui ont aujourd'hui la maîtrise du « *big data* » à l'instar de Google, Apple ou Uber (Gao *et al.*, 2016) L'économie numérique bouleverse en effet le modèle économique traditionnel des grandes firmes de l'industrie automobile, redéfinit leurs avantages compétitifs critiques et reconfigure leurs chaînes de valeur. Et s'ils n'y prennent garde, les « Big 3 » pourraient dans un avenir proche être réduits à un simple rôle de sous-traitant par les géants de l'économie numérique. Leurs dirigeants sont d'ailleurs conscients des enjeux et des stratégies à adopter pour affronter ces menaces, autour de l'intégration de technologies (principalement des logiciels) et de services développés par d'autres entreprises où la valeur ajoutée risque de se concentrer désormais, ce qui suppose des alliances avec de nouveaux partenaires issus de l'économie numérique <sup>1</sup>.

---

### Conclusion

Certes, les résultats des nouveaux accords contractuels représentent un mieux significatif par rapport aux

négociations de concessions de cette dernière décennie. Mais ce mieux se limite aux membres syndiqués de l'UAW au sein des « Big 3 », c'est-à-dire un peu plus de 400 000 salariés, soit à peine 0,3 % de l'ensemble des salariés aux États-Unis. Car ces entreprises n'ont plus le rôle d'entraînement qu'elles ont pu jouer naguère pour le secteur automobile, pour l'industrie manufacturière et pour l'économie nationale. Elles n'exercent plus en effet l'influence qui était la leur dans le formatage des normes salariales du secteur, voire au-delà, tout simplement du fait de la réduction drastique de leur taille et du fait aussi qu'elles ne dominent plus leur marché domestique comme avant.

Il serait problématique dans ce cas de laisser accroître que les conventions collectives de 2015 pourraient être l'expression d'une renaissance du fordisme et du rôle moteur qu'a joué l'automobile pour l'économie étasunienne, alors que le secteur est de plus en plus exposé à la concurrence et à la mondialisation (la Chine étant devenue pour GM et Ford le premier marché cible) et que son déficit commercial atteignait 168 milliards de dollars en 2014 <sup>2</sup>.

### Sources :

Cutcher-Gershenfeld J., Brooks D., Mulloy M. (2015), « The Decline and Resurgence of the US Auto Industry », *EPI Briefing Paper*, n° 399, May 6.

Gao P., Kaas H.W., Mohr D., Wee D. (2016), « Disruptive Trends that Will Transform the

---

1. C'est le sens de l'investissement récent de GM dans Lyft (un concurrent d'Uber mais de plus petite taille dans le secteur des voitures de tourisme avec chauffeur – VTC), le premier du genre pour les « Big 3 ». L'interview de Bill Ford, l'arrière-petit-fils du fondateur de la firme conduite par Kaas et Fleming (2014) montre que le dirigeant a une vision assez claire des enjeux pour l'industrie automobile liés à l'irruption du numérique et sa capacité transformative (ou « disruptive »). La firme est par ailleurs actuellement en pourparlers avec la maison mère de Google, Alphabet, pour développer des coopérations dans la Silicon Valley, où elle a récemment développé ses activités de R&D.

2. <http://www.bea.gov/newsreleases/international/trade/2015/pdf/trad1015.pdf>.

Auto Industry », *McKinsey Report*, January, <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry>.

Kaas H-W., Fleming T. (2014), « Bill Ford Charts a Course for the Future », *McKinsey Quarterly*, October.

Katz H., MacDuffie J.P., Pil F.K. (2014), « Crisis and Recovery in the US Auto Industry: Tumultuous Times for a Collective Bargaining Pacesetter », in Stanger H.R., Clark P.F., Frost A.C. (eds.), *Collective Bargaining under Duress: Case Studies of Major North American Industries*, Ithaca, Cornell University Press, chapter 2.

Klier T.H., Rubenstein J. (2011), « Configuration of the North American and European Auto Industries – A Comparison of Trends », *ERIEP*, n° 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html?id=3369>.

Klier T.H., Rubenstein J. (2012), « Detroit Back from the Brink? Auto Industry Crisis and Restructuring, 2008-11 », *Economic Perspectives*, 2Q, Federal Reserve Bank of Chicago.

Lichtenstein N. (1997), *Walter Reuther: The Most Dangerous Man in Detroit*, Urbana and Chicago, Illinois University Press.

Sauviat C. (2008), « États-Unis : Restructurations et négociations collectives chez les trois grands de l'automobile américaine – un véritable tournant », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 110, janvier, p. 17-32.

Sauviat C. (2009), « L'industrie automobile américaine en sursis ? », n° spécial, « Administration Obama, An I », *La Revue internationale et stratégique*, n° 76, Hiver 2009/2010, p. 115-120.

Sauviat C., Sommeiller E. (2010), « États-Unis : Une réforme de la santé en demi-teinte », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 124, mai, p. 1-13.

Sauviat C. (2012), « États-Unis : Renouvellement des conventions collectives chez General Motors, Ford et Chrysler : l'emploi contre les salaires », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 134, janvier, p. 3-15.

Presse : *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Washington Post*, *Detroit Free Press*.