

Etats-Unis

Restructurations massives dans l'industrie automobile

Catherine SAUVLAT

Depuis l'automne 2005, les deux grands constructeurs automobiles américains General Motors (GM) et Ford n'en finissent pas d'annoncer, étape après étape, leur programme de restructuration. Au total et à ce jour, il ont prévu la fermeture de plusieurs dizaines de sites et la suppression consécutive de 60 000 emplois d'ici deux à six ans en Amérique du Nord, principalement aux Etats-Unis. Si l'on ajoute à ces déclarations, l'annonce faite au début de l'année 2006 par le groupe germano-américain DaimlerChrysler (DC) d'une réduction de 6 000 emplois chez ses employés et cadres au niveau mondial, dont 1 500 chez Chrysler (la filiale américaine) et le reste dans les établissements du groupe en Europe, ce sont environ 60 000 emplois qui devraient disparaître prochainement dans le secteur de l'assemblage automobile américain, soit près de 15 % de ses effectifs.

Dans la foulée de ces annonces, GM et Ford sont parvenus à obtenir du syndicat de l'automobile, United Automobile, Aerospace and Agriculture Implement Workers of America (UAW), son acceptation de la révision partielle de leur convention collective, anticipant de plus d'un an la prochaine échéance contractuelle, afin de

renégocier la couverture santé de leurs salariés et retraités. Une telle initiative ne s'était pas vue depuis la récession du début des années 1980. Elle a abouti très vite à un accord prévoyant une contribution croissante des salariés et ex-salariés à leur régime d'assurance santé.

D'autre part, plusieurs équipementiers automobiles américains (Delphi, le principal fournisseur de GM, Tower Automation et Dana Corp.) se sont récemment placés en procédure de redressement judiciaire, dans l'attente d'une restructuration sous la tutelle du juge des faillites. Les employeurs exigent des réductions de salaire drastiques et prévoient des fermetures de site donc des réductions d'effectifs. Les syndicats concernés, au premier rang duquel figure l'UAW, ont d'ores et déjà brandi des menaces de grève si un accord n'est pas trouvé et si les employeurs parviennent à faire annuler les conventions collectives en cours. Dans ce contexte, un accord quasi historique a été trouvé fin mars 2006 entre les directions de GM et de l'équipementier Delphi avec l'UAW, prévoyant la mise en place d'un vaste programme de préretraites et autres incitations financières destiné à réduire substantiellement la main-d'œuvre ouvrière syndiquée au sein des deux firmes.

ETATS-UNIS

Ces annonces de restructuration massive témoignent d'un processus avancé de remise en cause du système d'emploi fondé sur le fonctionnement de marchés internes avec ses bastions syndicaux, dont le secteur automobile était l'emblème. Elles illustrent tout autant la fin programmée du « modèle social » américain, reposant pour partie sur des régimes d'entreprise (retraite et surtout assurance-maladie) négociés par les syndicats après la Deuxième Guerre mondiale et dont les coûts ne sont pas mutualisés¹. Les constructeurs américains (GM et Ford surtout) sont confrontés à un sérieux handicap de coût par rapport à leurs concurrents. Ils sont d'une part obligés de financer l'assurance maladie de leurs salariés et ex-salariés sur leur propre trésorerie ainsi que la retraite promise à leurs salariés sur les avoirs accumulés dans leurs fonds de pension, alors que leur population de retraités par rapport aux actifs ne fait qu'augmenter. D'autre part, ils sont tenus au respect des accords contractuels avec leurs fournisseurs de pièces détachées (Delphi pour GM et Visteon pour Ford). Bien qu'ils aient externalisé cette activité il y a quelques années, ils se sont engagés à en garantir le niveau et à maintenir le salaire direct et indirect des salariés syndiqués concernés (ce que les Américains appellent les *legacy costs*).

Ce compromis social n'a pas résisté à la déréglementation du commerce et de l'investissement international et à l'intensification de la concurrence qui s'en est suivie. Il est devenu au fil des ans trop coûteux pour les grandes entreprises

américaines qui souffrent d'un désavantage compétitif sur leur propre marché domestique face aux concurrents asiatiques (y compris les transplants japonais) et européens. Les ouvriers de l'automobile restent en effet parmi les mieux payés de l'industrie manufacturière aux Etats-Unis, forts d'un taux de syndicalisation largement supérieur à la moyenne. Ils bénéficient en outre d'un système de protection sociale très avantageux. Mais pour combien de temps encore ? Le renouvellement des conventions collectives d'entreprise qui doit avoir lieu à l'automne 2007 constituera sans aucun doute un moment clé des négociations contractuelles dans le secteur. L'attitude de l'UAW, l'un des syndicats ouvriers les plus respectés aux Etats-Unis, sera de ce point de vue déterminante pour le devenir des ouvriers de l'automobile et au-delà, pour tous ceux de l'industrie manufacturière traditionnelle ou de la « vieille économie ».

Réductions d'effectifs et remise en cause du niveau des salaires chez les *Big Three*

Ces annonces massives de restructuration ne sont certes pas une nouveauté chez les trois grands constructeurs automobiles américains (communément appelés *Big Three*), qui ont éliminé 200 000 emplois ou 15 % de leur main-d'oeuvre durant les cinq dernières années. Mais elles augurent d'un bras de fer inévitable dans l'attente des prochaines négociations contractuelles, tant les exigences des employeurs se font de plus en plus

1. L'essentiel des salariés de leurs compétiteurs asiatiques et européens au niveau mondial sont couverts par des systèmes de retraite et de santé nationaux, à la différence des *Big Three* qui doivent financer la retraite et l'assurance santé de leurs anciens salariés sur leurs seuls avoirs et trésoreries.

RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

importantes et pressantes. Ces entreprises sont notamment confrontées au coût de plusieurs milliers de travailleurs syndiqués mis en chômage technique (*lay off*), lesquels continuent à percevoir leur plein salaire en vertu d'un accord négocié avec l'UAW au début des années 1980 et jamais remis en cause depuis. Ils sont ainsi maintenus dans une sorte de banque des emplois (*Jobs Bank*, cf. encadré).

Cols bleus, cols blancs et direction, tous unis dans les sacrifices chez GM

Dans un premier temps, GM, qui compte encore 30 usines d'assemblage en Amérique du Nord et y emploie 150 000 salariés (dont 39 000 cadres et employés), a commencé par annoncer un plan de restructuration prévoyant la fermeture de douze sites et la réduction concomitante de 25 000 emplois d'ouvriers syndiqués d'ici 2008. Ultérieurement, la direction du groupe a annoncé 5 000 réductions d'emplois de plus, portant le nombre prévu à 30 000 au total. Parmi les sites touchés, celui qui produit la *Saturn* est concerné (1 500 salariés), ce qui mettrait fin à l'expérience engagée par la firme en 1990, en réponse à la concurrence japonaise.

Cette annonce en deux temps du plan de restructuration a permis à la direction de maintenir la pression sur l'UAW, obligeant le syndicat à accepter la réouverture de la convention collective venant à échéance en septembre 2007 et une réduction des prestations d'assurance ma-

ladie. GM compte 1,1 million d'assurés, dont la prise en charge relevait jusqu'à maintenant pour l'essentiel de l'entreprise¹. L'UAW a eu recours aux services d'une banque d'investissement (Lazard) pour analyser la situation financière de GM et vérifier le bien fondé des exigences de la firme en matière de réduction des coûts d'assurance santé, préparant par là même ses membres à accepter des concessions. L'accord trouvé en octobre 2005 avec la direction de GM n'a été approuvé que par 61 % des votants syndiqués, ce qui est inhabituellement bas. Il prévoit de réduire les dépenses d'assurance maladie et de médicaments de 18 milliards de \$, en transférant une partie du coût sur les assurés. L'accord comprend également des concessions sur les congés, la sécurité de l'emploi et la retraite, avec la mise en place d'un nouveau plan de retraite volontaire à cotisations définies, financé par des contributions versées par l'employeur.

Pour équilibrer les sacrifices demandés aux salariés syndiqués et préparer l'UAW à de nouvelles concessions, les cols blancs de GM, non défendus par les syndicats, ont été mis à contribution. Ils vont être incités à accepter des départs volontaires et des préretraites. De surcroît, ceux déjà retraités vont devoir contribuer davantage à leur couverture santé de même que les nouveaux embauchés pour leur retraite². Cette mesure devrait affecter 100 000 retraités et 26 000 actifs embauchés avant 1993³. Enfin, GM a annoncé en février 2006 sa décision de geler

-
1. Les membres de l'UAW, actifs, retraités et conjoints, ne payaient jusqu'à présent ni franchise ni prime d'assurance mais seulement un modeste ticket modérateur.
 2. A partir de janvier 2007, GM doit fixer un plafond aux dépenses de santé de ses retraités (égal aux dépenses de 2006) qui avaient déjà dû commencer à payer un ticket modérateur et une franchise au milieu des années 1990.
 3. Ceux embauchés après le 1^{er} janvier 1993 n'avaient pas accès à la couverture d'assurance maladie.

Le programme *Jobs Bank*

Ce programme a été négocié par l'UAW chez les trois grands de l'automobile voilà plus de deux décennies maintenant. GM l'a initié lors du renouvellement de sa convention collective en 1984, alors que la concurrence japonaise commençait à menacer. En réaction, le premier constructeur automobile mondial a entrepris d'améliorer sa productivité en s'inspirant des méthodes de production nippones (introduction des nouvelles technologies, automatisation du procès de travail). Le programme a initialement été conçu par la direction du groupe pour durer trois ans au seul bénéfice des travailleurs avec dix ans d'ancienneté ; par la suite, les conditions de durée et d'admission dans ce programme ont été étendues sous la pression d'une grève menée par l'UAW. Peu de temps après, les deux autres constructeurs signaient un accord semblable. En 1990, lors du renouvellement des conventions collectives, ce programme a été étendu.

Conçu à l'origine comme une sorte de banque pour l'emploi, il accueille tout travailleur mis en chômage technique du fait de l'introduction de nouvelles technologies, d'une fermeture d'usine ou d'une délocalisation, après une période de chômage indemnisé de 48 semaines. Il permet le maintien du salaire et des avantages sociaux, si aucun autre emploi ne peut être proposé au travailleur par son entreprise d'origine dans un rayon de 50 miles à la ronde (soit 80 km). L'inclusion dans ce programme n'est plus limitée dans le temps. Les bénéficiaires sont censés ne pas rester inactifs, soit que l'entreprise leur assigne une tâche précise, soit qu'ils poursuivent des projets personnels avec l'assentiment de l'entreprise. Chez GM par exemple, ils peuvent reprendre des études, effectuer des tâches d'intérêt général, suivre un programme éducatif offert par l'entreprise ; en cas d'inactivité, ils doivent se rendre régulièrement dans un lieu spécifique pour y pointer et y passer quelques heures par jour.

L'hypothèse ayant présidé à cet accord initial était évidemment que la réduction d'effectifs serait temporaire, d'où le nom du programme *Jobs Bank*, faisant songer à un réservoir de main-d'oeuvre. Il était prévu que les travailleurs victimes du chômage technique soient réintégrés peu de temps après par l'entreprise, ce qui n'a pas été le cas. Ce programme fait en conséquence encore partie des engagements contractuels de la présente convention collective, qui sera renouvelée en septembre 2007. Actuellement, il est estimé que près de 15 000 travailleurs en chômage technique en bénéficieraient. Début 2006, c'est GM qui en comptait le plus avec 7 500 travailleurs dans cette situation, non compris les 3 600 travailleurs de Delphi, contre 2 500 pour Chrysler et 1 100 pour Ford. Le coût d'un tel programme s'est alourdi ces deux dernières années. En 2006, il devrait atteindre globalement entre 1,4 et 2 milliards de \$ pour les trois grands et Delphi, dont l'essentiel sera supporté par GM (entre 750 et 900 millions de \$). Ces chiffres sont susceptibles d'augmenter dans les deux années à venir, compte tenu des 60 000 suppressions d'emplois prévues. Nul doute que ce programme sera la cible privilégiée des employeurs à l'occasion du renouvellement de la convention collective à l'automne 2007. En attendant, GM, dont l'avenir est en partie lié à l'issue de la procédure de redressement judiciaire de Delphi, a obtenu de l'UAW son accord pour un vaste programme de préretraite visant précisément à ne pas alourdir encore plus le coût du programme *Jobs Bank* (voir dans la suite du texte).

RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

son régime traditionnel de retraite pour ses 42 000 cols blancs ¹, et de le remplacer par un nouveau plan de type 401k, moins coûteux et moins risqué pour l'entreprise ².

L'équipe dirigeante a, de son côté, dû accepter sa part de sacrifice. Ses salaires (de base et les primes), y compris celui de son président, R. Wagoner, ont été revus à la baisse par le conseil d'administration de la firme sans qu'il soit toutefois touché

au nombre de *stock options* distribuées, qui restera le même que l'année dernière ³. Il en est de même des rémunérations des administrateurs ⁴ et des dividendes versés aux actionnaires qui ont été divisés par deux, ce qui n'était pas arrivé depuis 1992. Il a également été mis fin au régime spécial de retraite dont bénéficiaient 1 950 cadres dirigeants, qui cotiseraient désormais comme les autres salariés au plan 401k de l'entreprise.

Tableau 1. Les principales options de départs dans le cadre de l'accord GM/Delphi/UAW de fin mars 2006

Conditions d'âge et d'ancienneté	Incitation financière et préretraite	Travailleurs éligibles	Conditions concernant les avantages sociaux
30 ans d'ancienneté et plus, quel que soit l'âge	Prime de départ de 35 000 \$	36 000 ouvriers chez GM et Delphi	Retraite à taux plein Couverture santé garantie
Entre 27 et 30 ans d'ancienneté, quel que soit l'âge	Préretraite comprise entre 2 800 et 2 900 \$ par mois selon l'ancienneté jusqu'aux 30 ans requis pour l'ouverture des droits à retraite	27 000 ouvriers chez GM et Delphi	Retraite à taux plein Couverture santé garantie
10 ans d'ancienneté et plus	Prime de départ de 140 000 \$	Ouvriers chez GM	Aucune couverture santé mais droits à retraite préservés au moment du départ
Moins de 10 ans d'ancienneté	Prime de départ de 70 000 \$	Ouvriers chez GM	Aucune couverture santé mais droits à retraite préservés au moment du départ
Agés de 50 ans et plus avec 10 ans d'ancienneté et plus	Aucune	Ouvriers chez GM et Delphi	Retraite à taux plein Couverture santé garantie

1. Les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 2001 en bénéficiaient tandis que ceux embauchés après cette date n'en faisaient pas partie et disposaient simplement d'un plan 401k. Cette décision, qui fait suite à celle récente d'IBM et de Verizon, porte la part des salariés du secteur privé âgés d'au moins 21 ans et sans aucun régime de retraite d'employeur à 42,4 %.
2. Il s'agit d'un nouveau produit d'épargne salariale, introduit par le Congrès au 1^{er} janvier 2006 et appelé Roth 401k. Il diffère du plan 401k traditionnel par son mode de fiscalisation à l'entrée, et non à la sortie. L'employeur a la faculté de l'abonder. Le montant combiné de l'ensemble des cotisations versées aux plans 401k et Roth 401K ne peut dépasser 15 000 \$ par an (20 000 \$ pour les salariés âgés de plus de 50 ans). Ce type de plan doit être ouvert au moins 5 ans avant de retirer l'épargne accumulée et le retrait ne peut se faire avant 59,5 ans.
3. Cette mesure a été votée sur l'insistance d'un nouvel administrateur, récemment nommé en tant que représentant du plus gros actionnaire de l'entreprise aujourd'hui (le milliardaire investisseur, M. Kerkorian).
4. Chaque administrateur reçoit en général 60 000 \$ par an en liquidités et 140 000 \$ sous d'autres formes.

ETATS-UNIS

Enfin, l'accord passé fin mars 2006 entre la direction de GM, celle de Delphi et l'UAW apparaît comme une étape décisive du programme de restructuration du premier constructeur américain¹. Ce programme volontaire concerne potentiellement environ 130 000 ouvriers (dont 105 000 chez GM et 18 000 chez Delphi) à qui il est offert des incitations financières au départ, en fonction de leur âge et de leur ancienneté dans l'entreprise (tableau 1). Il autorise en outre le retour facultatif de 5 000 ouvriers de Delphi chez GM jusqu'à septembre 2007. Les salariés concernés disposent d'un délai de quarante-cinq jours pour se décider entre toutes ces options, plus un délai supplémentaire de sept jours en cas de revoirement.

Cette offre globale faite par GM et dont le constructeur va assumer entièrement la charge financière devrait lui permettre de se restructurer en évitant la procédure de mise en faillite, alors que la firme vient d'annoncer la révision à la baisse de ses résultats financiers à cause de problèmes d'écriture comptable. Reste à savoir le nombre d'ouvriers concernés qui accepteront les différentes options proposées, choix qui relèvent toujours plus ou moins d'un pari individuel sur l'avenir.

Le programme de restructuration *Way Forward* chez Ford

Ford est une société dont le capital a toujours été et reste encore aujourd'hui contrôlé par la famille, ce qui est relativement exceptionnel pour une entreprise de

cette taille aux Etats-Unis. Elle est donc dirigée par l'arrière petit-fils du fondateur, Henry Ford, et a conservé depuis la Seconde Guerre mondiale une culture d'entreprise très hiérarchique, voire quasi militaire. Si le renouvellement récent de l'équipe dirigeante de Ford a répondu à la nécessité de régénérer ce modèle contre-productif, il a aussi permis à cette nouvelle équipe de déclencher un programme de restructuration drastique, connu sous le nom de *Way Forward*. En avril 2005, la direction de Ford annonçait un premier plan de restructuration prévoyant la suppression de 1 000 emplois de cols blancs en Amérique du Nord. Deux mois après, une nouvelle annonce portait ce nombre à 2 700 ; de surcroît, il était décidé de mettre fin aux primes et aux abondements de l'employeur aux plans 401k de cette catégorie de main-d'oeuvre.

Comme chez GM, cette annonce s'est voulue un signe en direction de l'UAW à qui la direction s'apprêtait à demander une renégociation de la couverture santé de ses membres. Ce sera chose faite en décembre 2005, avec la conclusion d'un protocole d'accord prévoyant une participation accrue des retraités et des salariés à leur couverture santé, ratifié de justesse par la base syndiquée (51 %). A partir du 1^{er} janvier 2007, les retraités devront contribuer à leur assurance santé à hauteur de 370 \$ par an pour une personne seule, et jusqu'à 752 \$ pour une famille, non compris la prise en charge supplémentaire de frais médicaux². Quant aux salariés en poste, il est prévu qu'ils versent à partir de septembre 2006 une partie de la hausse

1. En ce qui concerne Delphi, cet accord doit recevoir l'approbation du juge des faillites.

2. Les retraités percevant une pension inférieure à 8 000 \$ par an ne sont pas concernés par cet accord.

RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

de salaire contractuelle à un nouveau fonds pour les soins médicaux des retraités (VEBA), lequel sera aussi alimenté par une contribution de Ford.

Un mois à peine après cet accord, la direction de la firme annonçait en janvier 2006 un plan drastique de suppression d'emplois : 30 000 emplois au total dont 25 000 emplois d'ouvriers (payés à l'heure) seront éliminés entre 2008 et 2011. Quatorze fermetures de site sont prévues dont sept d'usines d'assemblage, au Michigan mais aussi en Ontario (Canada) et au Mexique.

Pour accélérer le plan de restructuration *Way Forward*, la direction de Ford a décidé d'étendre certains programmes alternatifs existant déjà depuis quelques années, qui visent à promouvoir les départs en préretraite. Un premier programme propose de financer jusqu'à 15 000 \$ par an et par travailleur ayant au moins un an d'ancienneté, tout volontaire prêt à accepter de reprendre des études à plein temps pour obtenir un diplôme tout en continuant à percevoir la moitié d'un salaire annuel (27 000 \$) et les avantages sociaux afférents. Les autres programmes ont été conçus pour inciter les travailleurs à quitter le programme *Jobs Bank* (cf. encadré), en leur maintenant une partie du salaire et des avantages sociaux, variables selon l'ancienneté, ou bien en leur versant une prime au départ. Les travailleurs âgés de 55 ans ou plus, avec au moins 30 ans d'ancienneté, peuvent partir avec l'intégralité de leurs droits à retraite et un chèque de 30 000 \$; ceux âgés de 55 ans ou plus, mais avec seulement 10 ans d'ancienneté minimum, peuvent partir avec un niveau de rente garanti, fonction de leur ancienne-

té ; les travailleurs avec 28 ans d'ancienneté peuvent partir avec 80 % de leur salaire durant les deux années qui les séparent des 30 ans d'ancienneté exigés contractuellement pour obtenir leur plein droit à la retraite d'entreprise ; enfin, les travailleurs peuvent accepter une prime forfaitaire de 100 000 \$ en contrepartie de leur départ de l'entreprise et de l'abandon de leurs droits à retraite et de leur couverture santé.

DaimlerChrysler : sur la même voie que GM et Ford

Chrysler, le plus petit des *Big Three*, revient de loin. En 2005, c'est le seul des trois grands constructeurs à avoir amélioré sa part de marché alors que la firme se trouvait en quasi-faillite en 1979. A l'époque, elle n'a été sauvée que grâce à l'intervention du gouvernement fédéral (sous la présidence de J. Carter), dégageant sur le champ une aide de 1,5 milliard de \$, ainsi qu'à la collaboration étroite avec l'UAW. C'est à cette occasion que D. Fraser, alors à la tête du syndicat de l'automobile, ravivait le mot d'ordre du célèbre leader syndical W. Reuther durant la Seconde Guerre mondiale et réclamait « l'égalité des sacrifices ». En conséquence, le syndicat avait accepté des réductions de salaire et d'avantages sociaux qui allaient positionner Chrysler nettement en dessous des normes salariales de ses concurrents. Il avait obtenu en contrepartie que l'un des siens siègeât au conseil d'administration de la firme, aux côtés des représentants des actionnaires¹. Mais les travailleurs et le syndicalisme américains ont payé un prix élevé pour cet échange politico-éco-

1. Aujourd'hui, Nate Gooden, vice-président d'UAW, détient un siège d'administrateur au conseil de surveillance de DaimlerChrysler, que l'IG Metall lui a cédé dans le cadre de la co-détermination.

ETATS-UNIS

nomique : il a inauguré de fait une vague ininterrompue de concessions salariales, faisant redécouvrir aux employeurs les vertus d'une politique agressive et anti-syndicale ; et surtout, il a mis fin au modèle de la négociation cadre (*pattern bargaining*) qui fixait les normes contractuelles suivies par la plupart des entreprises du secteur, au bénéfice d'accords séparés¹. Désormais, le syndicalisme allait être aux yeux de beaucoup de travailleurs américains synonyme de fermetures d'usines, de réductions de salaires et de batailles perdues. Et au cours des années 1990, l'UAW se montrait incapable de syndiquer les transplants allemands et asiatiques et d'éviter la désyndicalisation quasi complète du secteur des composants et pièces détachées automobiles².

La fin de la décennie 1990 a été marquée par le rachat de Chrysler par Daimler-Benz. Sous la nouvelle direction allemande, la firme américaine est parvenue à réduire sa main-d'oeuvre syndiquée de 30 % et à fermer dix-sept usines. Cette situation avantageuse n'a pas empêché le groupe d'annoncer à son tour le 24 janvier 2006 l'élimination programmée de 5 à 6 000 emplois de cols blancs d'ici fin 2008, soit 20 % de ses effectifs administratifs au niveau mondial. Ces suppressions d'emplois devraient concerner principalement l'Allemagne (près de 3 500 emplois) et l'Amérique du Nord (1 500 à 2 000 emplois). Elle est ainsi le dernier des *Big Three* à se décider à couper dans ses effectifs d'encadrement, après les annonces faites par Ford et GM.

Sa direction, en pourparler avec l'UAW, devrait également chercher à renégocier rapidement les dépenses d'assurance maladie du groupe, au prétexte que DC aura un désavantage compétitif en cas de refus du syndicat de faire des économies similaires alors que l'UAW a accordé une telle concession à ses deux principaux concurrents. L'annonce mi-mars 2006 d'une participation accrue des cadres à leur prime d'assurance-maladie en est le premier signe tangible.

Plusieurs équipementiers automobiles en quasi-faillite

Actuellement, cinq des plus grands équipementiers automobiles américains sont en procédure de redressement judiciaire, connue sous le nom de chapitre 11 du code des faillites. Cette procédure a été largement utilisée dans le secteur aérien comme moyen de réviser à la baisse les conventions collectives dénoncées comme trop coûteuses par les employeurs et de réorganiser l'entreprise afin de la rendre plus compétitive³. En 2005, plusieurs sous-traitants de pièces détachées et de composants automobile y ont eu recours, dont Tower Automotive Inc. et Delphi. En 2006, un autre sous-traitant, Dana Corp. vient à nouveau d'en faire autant. Ces équipementiers automobiles ont tous des liens étroits avec les *Big Three*. En conséquence, ils doivent faire face à la diminution des niveaux de production des assembleurs, à une pression constante à la baisse des prix des composants imposée par ces derniers, de même qu'à la montée des coûts salariaux et non salariaux.

1. Ainsi en 1982, la firme réussissait à obtenir un accord avec le syndicat l'autorisant à renégocier les termes du contrat d'assurance maladie, si ses dépenses dépassaient certaines limites.

2. Cf. N. Lichtenstein, *The most dangerous man in Detroit – Walter Reuther and the Fate of American Labor*, BasicBooks, New York, 1995.

3. Cf. C. Sauviat, « Restructuration et mise en cause des régimes complémentaires de retraite : le cas de United Airlines », *Chronique internationale de l'IRES*, 95, juillet 2005.

RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Tower Automotive Inc. a déposé son bilan le 2 février 2005, pour tenter d'obtenir l'annulation de la convention collective négociée avec les syndicats présents dans l'entreprise (UAW, USWA et IUEW). La firme emploie près de 3 000 ouvriers syndiqués qui travaillent dans neuf établissements. Elle réalise 38 % de son chiffre d'affaire avec Ford et 28 % avec DC et GM. Elle compte également six établissements non syndiqués, qui alimentent principalement les fabricants européens et asiatiques. Un préavis de grève a été voté par les salariés syndiqués à l'UAW, situation qui menace ses principaux clients, Ford, GM et DC. Les salariés de Tower ont déjà sacrifié 32 millions de \$ en acceptant la suspension par l'employeur de l'abondement à leurs plans 401K et l'augmentation de la prime d'assurance maladie. Ils se tiennent prêts à engager le bras de fer.

Delphi est dans une situation quasiment identique depuis le 8 octobre 2005. Il s'agit du plus important fournisseur de pièces détachées de GM, dont l'activité a été externalisée par le groupe en 1999. La firme réalise encore plus de la moitié de ses ventes (54 %) avec son ancienne maison mère. Elle est son fournisseur de premier rang, employant 185 000 personnes dans le monde, dont 50 000 aux Etats-Unis. Les ouvriers y sont quasiment

tous syndiqués, soit à l'UAW, le syndicat majoritaire, soit à l'IUECWA. Delphi fait en outre travailler quelque 500 sous-traitants de second rang.

Depuis l'externalisation, la firme connaît des difficultés financières. Car la négociation avec l'UAW à l'époque a exigé du premier fabricant américain de composants et de pièces détachées qu'il conserve les avantages salariaux de la maison mère à ses 35 000 salariés syndiqués, les intérêts de Delphi restant intimement liés à ceux de GM. Aussi les salariés syndiqués continuent-ils d'être payés 27 \$ de l'heure (76 \$ avec les avantages sociaux), soit le double de ce que les autres fabricants de pièces détachées dépensent pour leurs ouvriers non syndiqués. Dès 2001, Delphi a annoncé près de 13 000 réductions d'emplois, suivies en 2002 par une réorganisation de l'entreprise entraînant la suppression supplémentaire de 3 500 emplois. En décembre 2004, l'annonce d'un plan de restructuration touchant cette fois 8 500 emplois était faite par le nouveau PDG du groupe, réputé être un mercenaire peu scrupuleux spécialisé dans le sauvetage d'entreprises en faillite. Le 8 octobre 2005, l'entreprise devait finalement déposer son bilan et se placer sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites, juste avant la réforme de cette dernière¹, menaçant d'éli-

1. La réforme de cette loi, entrée en vigueur le 18 octobre 2005, donne dorénavant moins de marges de manœuvre aux entreprises pour se restructurer. D'une part, celles-ci ne disposeront plus que de 18 mois au plus pour se réorganiser alors que cette période était auparavant illimitée. D'autre part, les créanciers pourront désormais exiger de récupérer leurs actifs et les revenus des dirigeants seront encadrés. Ces nouvelles contraintes expliquent que Delphi se soit empressé de déposer son bilan avant la date butoir du 17 octobre 2005. Cela lui permet notamment de demander au juge d'imposer une nouvelle convention collective, revue à la baisse, si la direction peut prouver que la capacité de l'entreprise à fonctionner est compromise par celle en cours. Généralement, le juge cherche à obtenir un accord des deux parties, mais en cas d'échec, arbitre dans un délai maximum de 60 jours. Dans le cas présent, cela signifie que si les parties ne peuvent se mettre d'accord au 31 mars, le 31 mai au plus tard, le juge aura décidé pour eux. Cf. G. Frécaut, « Faillite du premier équipementier d'automobiles américain », *Crédit Agricole News*, n°7, octobre 2005.

ETATS-UNIS

miner 24 000 emplois ouvriers et de réduire drastiquement les salaires. La firme demande notamment à l'UAW d'accepter des baisses de salaire de plus de 60 % pour ses membres¹, sous la menace d'annuler la convention collective en vigueur et de mettre fin au programme *Jobs Bank* dont bénéficient actuellement près de 4 000 travailleurs de Delphi en chômage technique (*cf.* encadré). Elle exige de surcroît plus de marges de manœuvre pour pouvoir employer des travailleurs intérimaires ou sous contrats non syndiqués, pour acheter à des sous-traitants également non syndiqués et pour externaliser certains métiers syndiqués.

Devant la menace de grève d'une coalition de six syndicats (*Mobilizing Delphi Coalition*)², menée par l'UAW majoritaire dans l'entreprise, la direction a demandé au juge des faillites de surseoir à sa demande d'annulation de la convention collective jusqu'à fin mars 2006, dans l'espoir de parvenir à un accord. Le même plan de restructuration prévoit primes, *stock options* et indemnités de licenciement d'un montant de 500 millions de \$ pour les 600 dirigeants de l'entreprise, au cas où ces derniers parviendraient à faire sortir celle-ci de la faillite. Delphi a également fait savoir qu'en 2007, la firme ne proposerait plus de couverture santé à ses ex-salariés, désormais retraités.

Cette menace de grève a été prise très au sérieux par l'ancienne maison mère, GM, qui lui achète un quart de ses pièces détachées et qui a demandé à faire partie

du comité des créanciers de Delphi, pour mieux peser sur sa réorganisation³. Le programme de préretraite et d'incitations financières sur lequel se sont accordés GM, Delphi et l'UAW en est l'illustration, même si cet accord n'écarte pas complètement la menace de grève qui dépend de l'issue de la demande d'annulation de la convention collective par l'employeur au juge des faillites. Les autres syndicats de Delphi attendent que la société fasse des offres de préretraite similaires à 9 000 autres salariés éligibles.

Enfin, si **Visteon**, l'ancien équipementier de Ford externalisé en 2000, n'est pas en procédure de redressement judiciaire à l'instar de Delphi, sa situation n'est guère enviable. L'entreprise n'a jamais été bénéficiaire au cours de ses cinq années d'existence en tant qu'entité indépendante, réalisant encore près de la moitié de son chiffre d'affaire avec son ancienne maison mère et seulement 26 % auprès des constructeurs asiatiques. Au terme d'un accord avec Ford, ratifié par l'UAW en 2005, la firme a pu se débarrasser de vingt-quatre établissements et de 17 700 ouvriers syndiqués en les transférant chez Ford, afin de pouvoir embaucher des travailleurs non syndiqués. La direction de Visteon a toutefois décidé d'accélérer le processus de restructuration en cours en annonçant début 2006 son intention de fermer douze usines et d'en vendre six autres au cours des trois prochaines années.

-
1. Le salaire horaire ouvrier passerait ainsi de 27 \$ à 9,5 \$ l'heure ou de 76 \$ à 35 \$ l'heure si l'on inclut les prestations sociales, soit 10 fois le coût d'un travailleur mexicain ou chinois.
 2. UAW, IUEW-CWA (International Union of Electrical, Salaried, Machine and Furniture Workers-Communication Workers of America), USWA, IBEW (International Brotherhood of Electrical Workers), IAM (International Brotherhood of Machinists and Aerospace) et IUOE (International Union of Operating Engineers).
 3. GM est son plus gros créancier.

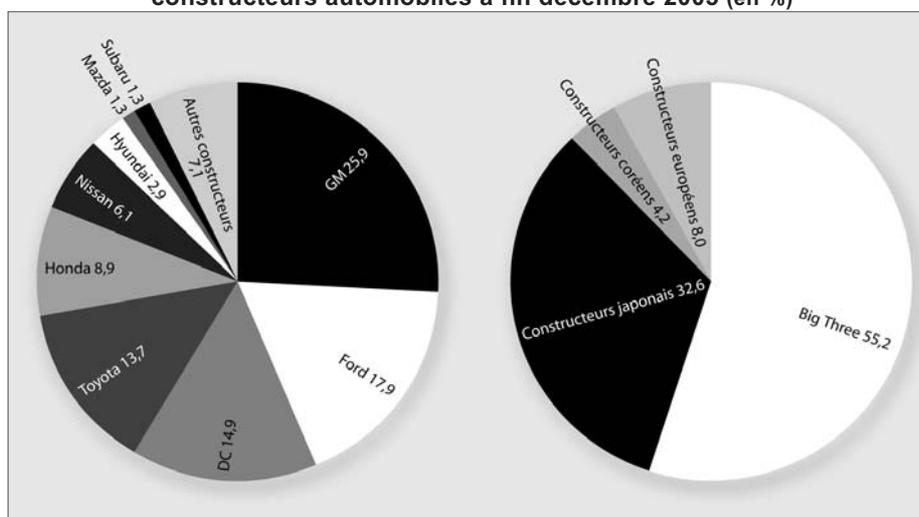
RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Sous la pression de la concurrence

Les compétiteurs étrangers détiennent désormais plus de 40 % du marché américain (graphique 1). Le nombre d'usines japonaises y a plus que doublé en l'espace d'une dizaine d'années : il est passé

pour partie composée de travailleurs intérimaires², qu'ils sélectionnent sur des critères d'endurance physique et de capacité de travail en équipe. D'autre part, ils sous-traitent toute l'activité non directement liée à la production.

Graphique 1. La part du marché américain des principaux constructeurs automobiles à fin décembre 2005 (en %)



Source : d'après *Wall Street Journal*, January 4, 2006.

de onze en 1993 à vingt-huit en 2006¹. Les constructeurs japonais, coréens et allemands emploient aujourd'hui 60 000 salariés, soit l'équivalent des dernières suppressions annoncées chez les trois grands américains. Ils disposent en général d'une main-d'œuvre plus jeune et moins coûteuse puisque non syndiquée et

De fait, les écarts de productivité avec les constructeurs américains sont importants : GM, le plus performant des *Big Three*, dépense 34,33 heures de travail pour produire un véhicule contre 27,9 pour Toyota, le plus performant des constructeurs étrangers³. C'est grâce à ces producteurs étrangers que l'emploi dans

1. Toyota (Japon) et Kia (groupe Hyundai, Corée) ont annoncé en mars 2006 l'implantation prochaine de deux nouvelles usines et la création de 3 500 emplois, moyennant des aides substantielles des Etats concernés (l'Indiana et la Géorgie).
2. Un quart de leur main-d'œuvre est dans cette situation. Ces travailleurs intérimaires sont moins coûteux que les travailleurs permanents car ils ne bénéficient pas des avantages sociaux. En outre, le « surcoût » hebdomadaire d'un emploi syndiqué dans le secteur privé était de 23,1 % en 2005.
3. Cf. *The Harbour Report North America 2005*, Press Release, consultable sur le site Internet (dernière consultation le 2 mars 2006).

ETATS-UNIS

le secteur a pu se maintenir ces dix dernières années, avec près de 1,1 million de travailleurs occupés, dont 38 % dans le secteur de l'assemblage et le reste dans le secteur des composants et pièces détachées.

En même temps, un nouveau secteur automobile regroupant assembleurs et équipementiers s'est développé dans les Etats du Sud (Texas, Alabama et Mississippi), où de fortes incitations fiscales couplées avec une culture et des lois anti-syndicales rendent difficile l'implantation syndicale. Il est surtout le fait des constructeurs japonais (Toyota) et allemands (BMW). Entre 1999 et 2003, le Michigan (Detroit) a perdu 32 % de ses emplois, la Pennsylvanie 36 %, le Wisconsin 42 %, New York 32 % tandis que les Etats du Sud en ont gagné bien plus, notamment la Caroline du Sud (+1308 %), le Kentucky (+272 %), l'Alabama (+162 %), le Tennessee (+158 %) et la Caroline du Nord (+147 %). En conséquence, le taux de syndicalisation dans le secteur automobile a chuté de moitié en vingt ans, passant de 60 % au milieu des années 1980 à 30 % aujourd'hui, ce qui reste globalement élevé relativement au taux de syndicalisation du secteur privé tombé en dessous de 9 %.

Cette situation n'est évidemment pas propre au secteur automobile. La concurrence par les entreprises non syndiquées a ravagé les syndicats dans d'autres secteurs également. La stratégie syndicale de négociation des avantages salariaux au bénéfice exclusif des membres syndiqués a pu fonctionner tant que leur capacité de syndicaliser les entreprises d'un secteur

entier résistait, et tant que la structure oligopolistique permettait aux firmes dominantes d'offrir de bons salaires et de répercuter ces coûts dans leurs prix sans que cela ne nuise à leur compétitivité. Ce modèle n'a toutefois prédominé que dans quelques industries clés dont l'assemblage automobile. Là où le syndicat était faible (chez les équipementiers automobiles notamment), les normes salariales étaient nettement en dessous de celles des secteurs syndiqués. Avec la déréglementation et la libéralisation de nombreux secteurs¹, les employeurs se sont battus avec beaucoup d'agressivité pour combattre la syndicalisation. Ceci explique aussi en partie que dans le secteur public moins soumis à la concurrence, le taux de syndicalisation a nettement mieux résisté.

Vers un plan Marshall pour l'industrie automobile américaine ?

L'automobile reste l'un des derniers grands bastions syndicaux dans le secteur privé, après les restructurations massives intervenues dans la sidérurgie et le transport aérien. Le déclin syndical y est pourtant notable comme on l'a déjà souligné. L'UAW comptait au total 1,5 million de membres actifs en 1978, 770 000 en 1999 et seulement 639 000 à fin 2002, soit moins de la moitié. Avec les retraités, ils sont aujourd'hui 1,2 million dont l'essentiel des effectifs est concentré chez les *Big Three* et leurs fournisseurs de pièces détachées (tableau 2).

Depuis les années 1980, les concessions salariales se sont succédé de la part de l'UAW en échange d'un maintien de la sécurité des emplois pour ses membres.

1. La déréglementation est souvent à l'origine de la désyndicalisation à l'instar de ce qui s'est passé dans le transport routier dans les années 1970 et dans la sidérurgie plus récemment.

RESTRUCTURATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Tableau 2. Effectifs ouvriers (UAW) chez les Big Three

	Actifs	Retraités	Conjoints	Total
DC	60 170	57 490	17 580	135 240
Ford	72 570	77 460	24 220	174 250
Visteon	21 880	Cf. Ford	Cf. Ford	21 880
GM	117 780	228 550	63 480	409 810
Delphi	30 100	6 310	140	36 550
Total	302 500	369 810	105 420	777 730

Source : UIMM Social international, novembre 2005.

Le syndicat a notamment admis l'introduction d'un système de salaire à deux vitesses chez Delphi et Visteon, les nouveaux embauchés syndiqués étant rémunérés 16 \$ l'heure contre 27 \$ pour ceux déjà en poste. Ces concessions ne plaisent pas à tout le monde. Ainsi, une dissidence a récemment émergé au sein d'une petite minorité du syndicat (UAW Solidarity Coalition), qui conteste les choix opérés par la fédération en donnant de la voix. D'autre part, des retraités de GM ont contesté en justice l'accord passé avec l'UAW en octobre 2005 renchérissant le coût de leur couverture santé. Le prochain congrès du syndicat de l'automobile en juin 2006 ne manquera pas d'être traversé par ces débats, qui pourraient remettre en cause la reconduction du mandat de son président, R. Gettelfinger, élu en 2002.

L'UAW en appelle aujourd'hui aux législateurs pour organiser un « plan Marshall » pour l'industrie automobile,

faisant front uni avec les employeurs face à la pression croissante de la mondialisation¹. Le syndicat milite en effet activement pour une réforme de la loi sur les fonds de pension et leur financement² de même que pour l'introduction d'un système de santé à payeur unique³. Il souhaite voir également imposer des limites aux accords de libre-échange (notamment celui avec la Thaïlande qui prévoit une taxe d'importation de 25 % sur les camionnettes) et dynamiser la recherche sur les sources d'énergie nouvelles et plus efficaces. Le syndicat a obtenu le soutien de la sénatrice de New York, H. Clinton. Mais le président G.W. Bush, dans son discours annuel sur l'état de l'Union, a rejeté le principe d'une aide fédérale *ad hoc*. En revanche, le gouverneur démocrate de l'Etat du Michigan, plus sensible à la question à cause du poids de l'industrie automobile dans son Etat, a fait voter une loi qui prévoit 600 millions de \$ d'économies d'impôt pour l'industrie ma-

1. Cf. Y. Fondeur et C. Sauviat, « Patrons et syndicats, même combat ... contre la concurrence étrangère », *Chronique internationale de l'IRES*, 85, novembre 2003.

2. Notamment l'obligation de renflouer financièrement les fonds de pension sous-financés selon les règles actuelles et l'augmentation possible de la cotisation payée par les entreprises à la caisse d'assurance fédérale, PBGC, mesure qui est incluse dans le programme 2007 de G.W. Bush. Cf. C. Sauviat, « Le 'New Deal' de G.W. Bush : jouer la sécurité sociale en bourse », *Chronique internationale de l'IRES*, 94, mai 2005.

3. Cf. C. Sauviat, « Un système de santé en crise ... bien que privatisé », *Chronique internationale de l'IRES*, 91, novembre 2004.

ETATS-UNIS

nufacturière et 1 milliard de \$ d'investissement dans les secteurs de haute technologie.

La concurrence étrangère n'a pourtant pas fini d'éroder les performances des grands constructeurs américains, sans parler de la menace chinoise qui se précise. Ce pays est devenu un exportateur net de véhicules automobiles et l'un des ses constructeurs apparus récemment (1997), Chery Automobile Co., a l'intention de s'attaquer dès la fin 2007 au marché américain, après avoir ciblé ceux du

Moyen-Orient, de Russie et d'Asie du Sud-Est. Ce qui ne manquera pas de placer l'UAW devant des choix radicaux et la nécessité d'une réorientation de sa stratégie, moins corporatiste et nationaliste que celle qu'il a traditionnellement défendue.

Sources :

Labor Notes, Wall Street Journal, New York Times, Washington Press, Chicago Tribune, Detroit Free Press.