

Etats-Unis

Restructurations et négociations collectives chez les trois grands de l'automobile américaine : un véritable tournant

Catherine SAUVLAT

L'industrie automobile américaine a entrepris un vaste mouvement de restructuration depuis les années 2000, qu'il s'agisse des assembleurs ou des équipementiers. Ce mouvement, encore en cours, a pris différentes formes. Chez les trois grands constructeurs automobiles américains (General Motors, Ford et Chrysler) dont les usines sont toutes « syndiquées », il a d'abord pris la forme d'une externalisation de l'activité de pièces détachées et de composants (Delphi en 1999 par GM et Visteon en 2000 par Ford).

Il s'est concrétisé ultérieurement par des suppressions de postes avec incitations financières au départ, par des ventes d'actifs ou encore par des changements dans la propriété du capital (Chrysler a été acquis majoritairement par le fonds d'investissement Cerberus Capital Management en 2007). Confrontés à une concurrence étrangère croissante et à une

dégradation de leurs performances financières (pertes cumulées de 16 milliards de \$ en 2006)¹, les « Big Three » ont amorcé un programme de restructuration drastique ces deux dernières années. Dès l'automne 2005, ils ont annoncé et mis partiellement en œuvre plusieurs dizaines de fermetures d'usines et programmé la suppression de plus de 100 000 emplois (principalement syndiqués), tandis que leurs concurrents étrangers, sans implantation syndicale, étendaient au contraire leurs opérations sur le sol américain et y créaient des emplois.

Chez les équipementiers, ces restructurations ont principalement pris la forme d'une mise en redressement judiciaire, sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites qui permet à une entreprise de se réorganiser momentanément à l'abri de ses créanciers², tout en ayant la possibilité de remettre en

1. Ford (12,6 milliards de \$), GM (2 milliards de \$) et Ford (1,5 milliard de \$). Si l'on ajoute à ces pertes celles de Delphi, toujours en procédure de redressement judiciaire en ce début d'année 2008, qui s'est élevée à 5,5 milliards de \$, c'est au total plus de 20 milliards de \$ de pertes qu'ont accumulés les principaux constructeurs américains et leurs fournisseurs de pièces détachées en 2006.

2. C'est le cas de Delphi, de Dana et de Tower Automotive, parmi les plus importants fabricants américains de pièces détachées.

ETATS-UNIS

cause les conventions collectives en cours. C'est précisément ce qui s'est passé pour le plus important d'entre eux, Delphi. La direction de l'entreprise a pu à cette occasion obtenir du syndicat ouvrier de l'automobile (UAW) des concessions salariales majeures. L'accord obtenu allait d'ailleurs fixer chez les trois grands constructeurs le nouveau cap des conventions collectives, dont les négociations pour leur renouvellement devaient démarrer dans la foulée.

C'est dans ce contexte qu'a donc eu lieu, à l'automne 2007, le renouvellement des conventions collectives entre les « Big Three » et l'UAW. Les enjeux étaient de taille : pour les trois employeurs, il s'agissait d'obtenir une réduction sévère de leur coût de main-d'œuvre afin de combler l'écart avec celui de leurs concurrents étrangers, écart estimé entre 20 et 30 \$ l'heure selon les cas. Le coût salarial, notamment celui du salaire indirect, était la cible principale des négociateurs de l'entreprise. Celui de la couverture santé des salariés était plus particulièrement visé ainsi que celui du système de mise en chômage technique qui contraint les constructeurs automobiles à payer leur plein salaire aux travailleurs placés dans le Jobs Bank jusqu'à leur retour à l'emploi, à la suite d'un ac-

cord négocié au début des années 1980 avec l'UAW ¹. Pour le syndicat, il s'agissait avant tout de protéger les emplois de ses membres menacés par les fermetures d'usines, les annonces de délocalisations, le développement privilégié des constructeurs en Asie ² et par les départs négociés dans le cadre des restructurations.

Les accords trouvés marquent de ce point de vue une rupture historique. L'UAW, dont les marges de manœuvre apparaissent de plus en plus restreintes, a fait aux employeurs deux concessions majeures : la première, en acceptant de prendre la responsabilité des engagements des « Big Three » en matière de couverture santé de leurs retraités, au travers de la gestion d'un fonds spécialement constitué à cette fin ; la seconde, en autorisant l'embauche de nouveaux salariés à un taux horaire moitié moindre que celui des tarifs syndicaux en vigueur. Ce qui explique des taux d'approbation des accords par la base syndiquée historiquement bas, à l'exception de Ford.

L'industrie automobile américaine en péril

L'industrie automobile américaine aurait éliminé 132 000 emplois dans 64 usines depuis mai 2005, selon le Center

-
1. Ces programmes furent négociés à l'origine pour amortir les fluctuations de l'emploi dans l'automobile. Dénommés Base Employment Level (BEL) chez DaimlerChrysler, Guaranteed Employment Level (GEL) chez Ford et Job Opportunity Bank Security (JOBS) chez GM, ils épousent la même logique, cf. C. Sauviat : « Restructurations dans l'industrie automobile américaine », *Chronique internationale de l'IRES*, 99, mars 2006.
 2. GM, qui réalise déjà près de 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, a décidé d'ouvrir sa seconde usine en Inde. La firme envisage également de doubler d'ici à 2010 sa capacité de production en Chine, où elle vient d'inaugurer un nouvel établissement de fabrication de moteurs. Ford réduit ses activités en Amérique du Nord pour se développer en Asie. La firme a annoncé fin 2007 la construction d'une nouvelle usine en Thaïlande, juste après avoir ouvert une usine en Chine et a décidé de doubler sa capacité de production en Inde. Chrysler, le plus « américain » des trois avec 90 % de son chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Nord, a annoncé son intention de doubler ses ventes à l'étranger à un horizon de quatre ans, notamment en Russie et en Chine.

RESTRUCTURATIONS ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES

For Automotive Research tandis que dans le même temps, les constructeurs étrangers ont étendu leurs opérations en créant 30 à 40 000 emplois sur le sol américain. Toyota est d'ailleurs devenu le premier producteur mondial d'automobiles, dépassant GM pour la première fois en avril 2007 sur les résultats du premier trimestre et pourrait lui disputer cette place en fin d'année 2007. Le constructeur japonais détient désormais 16 % du marché américain avec six usines en Amérique du Nord. Il a également ravi à Ford cette même année sa place de second sur le marché américain, qu'il occupait depuis 75 ans. Les « Big Three » ne représentent plus qu'à peine 50 % du marché américain en termes de ventes. En situation de surcapacités, ils ont laissé leurs rivaux asiatiques et européens gagner des parts de marché à leur détriment.

Les facteurs explicatifs de cette situation sont multiples. D'une part, les firmes américaines fabriquent des modèles qui se vendent mal (camions et 4x4 à forte consommation d'énergie), à cause de la hausse du prix des carburants et de la prise de conscience du réchauffement climatique, situation aggravée par la crise du marché hypothécaire déclenchée en

2007. Pour écouler leurs stocks d'inventus, ils ont recours à des politiques commerciales agressives qui pénalisent leurs marges (crédit à taux 0, rabais, etc.) et dégradent leur image de marque et leur situation financière, aggravée par des emprunts à taux d'intérêt élevé. Ils ont ainsi laissé les firmes japonaises dominer le marché des véhicules légers, les obligeant aujourd'hui à se repositionner sur ce segment de marché. D'autre part, ils ont un réseau de concessionnaires pléthorique par rapport à leurs concurrents étrangers et eu égard à leur parts de marchés déclinantes¹. Enfin, leurs usines, traditionnellement implantées dans les Etats du MidWest et ceux des côtes est et ouest du pays, sont quasiment toutes syndiquées.

Au contraire, les firmes étrangères se sont développées principalement dans les Etats du Sud et le Sud rural du Midwest, connues pour être des déserts syndicaux². En outre, elles ont su résister avec succès à toutes les campagnes de syndicalisation menées par l'UAW de sorte que sur les trente-trois usines automobiles étrangères installées aux Etats-Unis, aucune ne connaît d'implantation syndicale. En conséquence, le taux de syndicalisation

1. Ford disposait fin 2006 d'un réseau de 4 200 revendeurs dont certains sont détenus directement par l'entreprise, réseau qu'il s'est engagé à réduire en 2007. Chrysler et son nouvel actionnaire s'y sont aussi engagés, avec l'objectif de faire passer le nombre de leurs revendeurs de 3 700 à 3 200. Quant à GM, qui possède de loin le plus important réseau avec 6 945 revendeurs pour ses 8 marques, il a déjà commencé à le réduire puisque celui-ci comptait 7 700 concessionnaires en 2002. Par contraste, Toyota n'entretient qu'un réseau de 1 400 revendeurs. Mais ces derniers vendent beaucoup plus de véhicules en moyenne que les concessionnaires des « Big Three ».

2. VW a été le premier constructeur étranger à s'implanter aux Etats-Unis dans les années 1970, suivi par d'autres constructeurs européens et asiatiques. Bien que toutes ces firmes soient syndiquées dans leur propre pays, ce n'est pas le cas aux Etats-Unis où elles ont utilisé toutes les tactiques possibles pour empêcher la syndicalisation de leurs usines, à quelques exceptions près (une usine de VW, une filiale commune Mazda-Ford dans le Michigan, NUMMI, une filiale commune entre GM/Toyota créée en 1984 en Californie et Mitsubishi en Illinois). De même, les équipementiers étrangers sont peu « syndiqués » (14 %) comparés aux équipementiers américains (34 %).

ETATS-UNIS

dans le secteur auto est passé de 60 % au milieu des années 1980 à moins de 23 % aujourd'hui (moins de 9 % dans le secteur privé).

Pour autant, les salaires versés par Honda et Toyota étaient jusqu'à présent à peu près comparables à ceux des travailleurs syndiqués chez les « Big Three », une stratégie qui a précisément contribué à contenir les syndicats hors les murs de leurs usines mais qui pourrait être remise en cause ¹. Ce n'est donc pas là que se joue la différence de coût salarial entre les constructeurs automobiles américains et étrangers mais dans le coût des avantages sociaux (*fringe benefits*). En effet, la couverture sociale (retraite et santé) des travailleurs syndiqués (actifs, retraités et conjoints survivants) fait plus que doubler le coût salarial de base chez les « Big Three », qui avoisine au total entre 70 et 80 \$ l'heure, contre moins de 50 \$ chez Toyota ou Honda. Cette différence, dont un tiers serait imputable aux seuls coûts de santé des retraités, s'explique essentiellement par la présence chez les constructeurs étrangers d'une main-d'œuvre plus jeune, d'une population de retraités peu nombreuse à soutenir et de compléments de retraite moins généreux ². De surcroît, ces derniers connaissent moins d'absentéisme, offrent moins de congés

ou de pauses et ont davantage recours que les « Big Three » aux travailleurs intérimaires, au coût salarial moindre.

De nouveaux plans drastiques de restructuration

Entre l'automne 2005 et février 2007, GM, Chrysler et Ford de même que l'équipementier Delphi ont tour à tour annoncé une nouvelle étape de leurs programmes de restructuration, engagés depuis la fin des années 1990 et le début des années 2000 (*cf.* tableau ci-après). Ils ont proposé des départs anticipés à tout ou partie de leur main-d'œuvre syndiquée et ont d'ores et déjà obtenu une réduction significative de leurs effectifs, grâce à des incitations financières substantielles. En dépit des accords trouvés sur la sécurité des emplois lors du renouvellement des conventions collectives à l'automne 2007, Chrysler et GM ont annoncé peu de temps après leur signature un nouveau plan de suppressions d'emplois à mettre en œuvre dès 2008.

Dans l'industrie automobile, les salariés se retirent en général à l'âge de 65 ans ou après trente années de service, période à partir de laquelle ils sont éligibles à une retraite complémentaire à taux plein de l'entreprise (en général 1,5 % de leur sa-

1. Les ouvriers chez certains constructeurs étrangers implantés dans le sud des Etats-Unis peuvent atteindre les taux horaires de base pratiqués par les « Big Three », voire les dépasser grâce aux heures supplémentaires et aux bonus. C'est le cas de la principale usine de Toyota dans le Kentucky où les ouvriers ont perçu en 2006 un taux horaire de base de 30 \$ l'heure, bonus inclus et sont parmi les mieux payés de l'industrie manufacturière américaine. Cette stratégie pourrait cependant être modifiée. Honda a en effet donné le ton en fixant des salaires d'entrée à 15 \$ l'heure dans ses usines de Greensburg en Indiana. Toyota pourrait en faire autant et aligner ses salaires d'embauche sur ceux qui prévalent dans chacune des régions d'implantation de ses usines.

2. Les constructeurs étrangers n'auraient collectivement que 1 200 retraités à financer contre 420 000 pour les « Big Three ». De surcroît, les firmes japonaises n'offrent à leurs salariés que des plans d'épargne salariale de type 401 k en guise de retraites complémentaires alors que les syndiqués de l'UAW bénéficient de véritables pensions de retraite à prestations définies chez les « Big Three ».

**Les nouveaux plans de restructuration
des « Big Three » et de Delphi aux Etats-Unis**

	GM	Ford	Chrysler	Delphi
Effectifs au 31/12/2005	146 000	110 000	70 000	50 000
- Cols Bleus	110 000	75 000	50 000	33 000
- Cols blancs	36 000	35 000	20 000	
Effectifs syndiqués au 31/12/2005	73 000	58 000	49 000	27 500
Suppressions de postes annoncées dont :	35 000	44 000	13 500	20 100
- Cols Bleus	35 000	30 000	11 000	ND
- Cols blancs		14 000	2 500	ND
Durée	2005-2008	2006-2008	2007-2009	2006-2008
Indemnités de départ	Entre 35 000 et 140 000 \$	Entre 35 000 et 140 000 \$	Entre 70 000 et 100 000 \$	Entre 35 000 et 140 000 \$

Source : presse et UAW.

laire des cinq dernières années multiplié par le nombre d'années d'ancienneté). Compte tenu de la moyenne d'âge élevée des salariés des « Big Three » (entre 45 et 50 ans), les programmes de départs anticipés sont devenus l'un de leurs moyens privilégiés pour réduire les effectifs et éviter que les travailleurs licenciés n'aillent grossir les rangs de ceux déjà inclus dans le Jobs Bank.

**La plus grosse restructuration
de l'histoire de GM et de son
principal sous-traitant**

GM a été le premier des trois grands constructeurs à annoncer en novembre 2005 un nouveau plan de restructuration, suivi par celui de son principal sous-traitant, Delphi, dans lequel le constructeur est engagé financièrement (cf. encadré 1). La firme était déjà parvenue à renégocier avec l'UAW, tout juste un mois avant, la couverture maladie de ses membres dans le sens d'une contribution croissante des assurés, l'obligeant à rouvrir et à modifier la convention collective de 2003 pour ob-

tenir ces nouvelles concessions¹. Le nouveau plan de restructuration visait ainsi à la suppression de 30 000 postes de travail sur trois ans par départ naturel ou retraite anticipée et à la fermeture de douze usines. Quelques jours après le renouvellement de la convention collective trouvé avec l'UAW, la direction de GM annonçait la suppression de 3 000 emplois supplémentaires, au travers de départs volontaires indemnisés. Elle a offert à ses cols bleus syndiqués la possibilité de partir avec des indemnités allant de 35 000 à 140 000 \$. 35 000 ouvriers syndiqués auraient accepté ces offres, dont 30 400 départs en préretraite et 4 600 départs volontaires. Parmi eux, l'écrasante majorité est syndiquée à UAW (33 800) et le reste à l'IEW-CWA (1 200). Le plan concernant les cols blancs est toujours en cours.

**L'accélération du plan
« Way Forward » de Ford**

En janvier 2006, Ford dévoilait à son tour une nouvelle étape de son plan de

1. Cf. C. Sauviat (2006), *op. cit.*

Encadré 1.

Delphi, toujours en procédure de faillite mais doté d'une nouvelle convention collective

Ce n'est qu'en mars 2006 que Delphi, le plus important sous-traitant de General Motors (GM), en procédure de faillite depuis octobre 2005, a proposé en accord avec son principal donneur d'ordre (et payeur) à ses salariés syndiqués éligibles (13 000 cols bleus), la possibilité de partir en préretraite avec une indemnité de 35 000 \$ ou de réintégrer GM pour 5 000 \$ d'entre eux. En juin 2006, une extension de ce programme était annoncée en tandem avec GM, qui incluait des départs anticipés en retraite et autres départs indemnisés (entre 40 000 et 140 000 \$ selon l'ancienneté en emploi et la date d'embauche). C'est l'UAW qui a négocié cet accord. A l'aune des indemnités de licenciement aux Etats-Unis et de la perte de la couverture sociale qui en découle, cette proposition pouvait apparaître fort généreuse et les résultats ont certainement été à la hauteur des attentes de l'entreprise. Au total en effet, c'est près des trois quarts de la main-d'œuvre syndiquée chez Delphi qui aurait accepté de quitter l'entreprise sur la base de ces différentes incitations financières.

Le second enjeu résidait dans la révision de la convention collective signée avec l'UAW 4 ans auparavant. C'est chose faite avec l'accord finalement trouvé fin juin 2007 entre Delphi et l'UAW, après presque deux ans d'âpres négociations et de tentatives infructueuses sous la tutelle du juge des faillites. Ratifié par 68 % des votants (65,3 % des ouvriers spécialisés et 79 % des ouvriers qualifiés), l'accord réduit pourtant de façon drastique les salaires, surtout pour les 4 000 salariés avec de l'ancienneté embauchés avant l'externalisation de Delphi en 1999, dont le taux horaire devra passer de 27 \$ à des taux compris entre 14,50 et 18 \$ l'heure. En échange, ces 4 000 travailleurs recevront une prime annuelle de 35 000 \$ pendant trois ans¹. En contrepartie, le nouvel employeur s'engage à ne pas fermer quatre grandes usines jugées stratégiques sur un total de dix-huit sites, le groupe étant autorisé à fermer, à restructurer ou à vendre les quatorze usines restantes. Le Jobs Bank a également été éliminé presque entièrement, sauf pour les travailleurs avec 26 ans d'ancienneté au 1^{er} septembre 2007 : l'accord les autorise à arrêter de travailler tout en continuant d'être rémunérés, mais au taux le plus bas, jusqu'à ce qu'ils atteignent leurs 30 années d'ancienneté.

Cet accord devrait permettre à la firme de sortir de la procédure de faillite au premier trimestre 2008, après une prolongation de plusieurs mois demandée au juge des faillites pour procéder à sa réorganisation. Elle apparaissait comme un préalable à l'injection de capitaux par les fonds d'investissement, Appaloosa Management et Harbinger Capital, nécessaire à la recapitalisation du groupe. L'UAW et Delphi doivent encore négocier des accords de compétitivité au niveau des établissements, qui couvrent des enjeux tels que l'organisation du travail et l'externalisation de certaines activités.

1. Un tel système avait déjà été introduit chez Delphi en 2003. Cependant, Delphi avait peu embauché de salariés à ce nouveau taux, étant entré en procédure de faillite dès octobre 2005.

restructuration « *Way Forward* », annoncé en 2002. Cette nouvelle étape est de loin la plus drastique. Elle prévoit une réduction de 43 % de ses effectifs et la fermeture de 16 usines, dont 10 ont déjà été clairement identifiées. Les offres de départs indemnisés ont été ouvertes à tous ses cols bleus. Les trois premières correspondent à des programmes classiques de préretraite tandis que les deux autres sont plus particulièrement destinées aux jeunes (cf. encadré 2), Ford ayant une main-d'oeuvre moins ancienne en moyenne (43 ans) que GM (50 ans).

L'entreprise, exsangue, avait pourtant déjà obtenu une vingtaine de nouveaux accords avec l'UAW à mi-chemin du renouvellement de sa convention collective. Il s'agit essentiellement d'accords dits de compétitivité, incluant la possibilité d'externaliser les activités considérées comme périphériques, de recourir à des travailleurs intérimaires et d'allonger la durée des postes. En contrepartie de ces accords, la firme avait accepté d'investir dans l'Etat du Michigan¹.

En septembre 2006, la direction devait annoncer une nouvelle étape de son plan de restructuration, proposant un nouveau programme de départs volontaires s'adressant aux cols bleus syndiqués restant après le départ d'environ 10 000 d'entre eux depuis janvier 2006 et offrant entre 35 000 et 140 000 \$ selon les cas (cf. encadré 2). L'objectif des suppressions de postes passait ainsi de 34 000 à 44 000, dont la suppression supplémentaire de 10 000 emplois de cols blancs d'ici avril 2007 et la fermeture de deux usines en

plus (soit seize au total). Par ailleurs, la firme a décidé, à partir de janvier 2008, de ne plus assurer la couverture santé de ses cols blancs retraités, éligibles à *Medicare* à partir de 65 ans.

En novembre 2006, la firme annonçait que son objectif avait été dépassé. En mai 2007, 38 000 cols bleus avaient en effet accepté de partir selon l'une des huit options proposées, dont près de la moitié (47 %) dans le cadre des programmes de retraite anticipée et l'autre moitié dans le cadre de programmes de formation (53 %) avec le départ effectif de 25 000 d'entre eux.

Ford a dû hypothéquer ses usines en contrepartie de l'obtention d'une ligne de crédit de 23,4 milliards de \$ destinée à financer son programme de restructuration et couvrir ses pertes financières. La firme s'apprête aussi pour ce faire à vendre certains de ses actifs à la firme indienne Tata Motors Ltd. avec le soutien de l'UAW, notamment les marques Jaguar et Land Rover (16 000 emplois au total). Enfin, elle aurait réintégré dans ses usines les membres de l'UAW travaillant chez Vis-Steon, en prélude à une vente ou à une fermeture possible de sa filiale de pièces détachées.

Chrysler sous la pression des nouveaux actionnaires

Dix ans à peine après sa fusion avec le groupe allemand Daimler-Benz en 1998 et un sauvetage de la faillite par l'Etat fédéral en 1999, Chrysler a été le dernier des « Big Three » à annoncer, en février 2007, son nouveau plan de restructura-

1. L'Etat du Michigan et la direction de Ford ont trouvé un nouvel accord dans lequel la firme s'engage à investir à hauteur de 1 milliard de \$ et à sauver 14 000 emplois dans l'Etat sur les vingt prochaines années contre des réductions d'impôts de 151 millions de \$, le plus gros cadeau fiscal jamais fait à une firme par l'Etat.

Encadré 2

**Le programme de départs volontaires
dans le cadre de l'accord Ford/UAW de septembre 2006**

Le plan s'adresse aux 75 000 cols bleus de Ford et les offres étaient ouvertes du 31 décembre 2006 au 31 août 2007. Il comprend les cinq options déjà offertes dans le cadre du précédent programme de restructuration de janvier 2006 (mais à l'origine limité à certaines usines), plus trois options supplémentaires. Parmi elles figurent des programmes classiques d'incitation au départ en retraite et des programmes plus particulièrement dédiés aux jeunes.

1. Les travailleurs éligibles à la retraite, à savoir ceux ayant effectué 30 années de service ou atteint 55 ans avec au moins 30 années de service ou bien encore ayant atteint 65 ans avec au moins une année d'ancienneté, pourront recevoir 35 000 \$.
2. Les travailleurs âgés d'au moins 50 ans, avec 10 années d'ancienneté, pourront recevoir leur pension complémentaire sans décote, avant d'avoir atteint l'âge d'éligibilité à la retraite.
3. Les travailleurs avec au moins 28 ans d'ancienneté mais moins de 30 ans pourront recevoir 85 % de leur salaire horaire jusqu'à leur trentième année de service, tout en continuant à profiter des avantages sociaux de l'entreprise (congés payés, accumulation des droits à retraite, assurance maladie, etc.).
4. Tout travailleur acceptant de partir aura droit à une indemnité de départ de 100 000 \$ et bénéficiera d'une couverture médicale de base pendant les six mois suivant son départ.
5. Les travailleurs ayant 30 années de service, ou ceux âgés d'au moins 55 ans avec 10 années d'ancienneté auront droit à une indemnité de départ de 140 000 \$ et à une retraite complémentaire en fonction de leurs années de service.
6. Tout travailleur acceptant de partir pour reprendre une formation de niveau universitaire (*college*) pendant quatre ans recevra jusqu'à 15 000 \$ chaque année pour ses frais d'inscription ainsi qu'un traitement annuel correspondant à 50 % de son salaire, avec la préservation pendant quatre ans de ses avantages sociaux (retraite et assurance maladie). Aux termes des quatre ans, la relation de travail avec Ford sera rompue.
7. Tout travailleur acceptant de partir en vue de reprendre une formation de niveau universitaire (*college*) pendant deux ans recevra jusqu'à 15 000 \$ chaque année pour ses frais d'inscr70 % de son salaire.
8. Tout travailleur éligible à la retraite pourra percevoir une indemnité de départ de 100 000 \$ pour payer les études de ses enfants ou de ses conjoints.

tion. Il était le seul à avoir échoué dans sa tentative de renégocier, à mi-chemin de la convention collective avec l'UAW, des

concessions concernant la couverture santé de ses salariés. C'est donc le second plan de restructuration d'envergure de

Chrysler en une décennie, le premier ayant eu lieu en 2001 avec l'élimination programmée de 40 000 emplois.

Amorcé sous la pression de son principal actionnaire d'alors, Daimler-Benz, le plan initial prévoyait de supprimer 13 000 postes de travail sur trois ans, pour l'essentiel dans le Michigan, dont 11 000 postes de cols bleus payés à l'heure et 2 000 postes de cols blancs. La nouvelle direction de Chrysler, dont la majorité du capital (80,1 %) a été vendue en août 2007 au fonds d'investissement Cerberus Capital Management avec l'accord de l'UAW¹, annonçait moins d'une semaine après la signature de la nouvelle convention collective obtenue en octobre 2007 qui lui avait permis d'obtenir d'importantes concessions de l'UAW (voir plus loin), sa décision de quasi doubler les suppressions de postes prévues d'ici 2008 (soit 12 000 emplois).

A la différence des plans adoptés par les deux autres grands constructeurs, celui de Chrysler concerne des établissements ciblés et n'est pas ouvert à tous les ouvriers. Ceux qui acceptent de partir volontairement recevront des indemnités de départ d'un montant de 70 000 à 100 000 \$, selon les cas. Les salariés éligibles à la retraite, c'est-à-dire ayant ac-

cumulé trente ans d'ancienneté ou atteint 60 ans avec au moins dix ans d'ancienneté dans l'entreprise, pourront recevoir une prime de 70 000 \$ en plus du maintien de leur pension vieillesse et de leur couverture médicale. Les autres salariés auront droit à une indemnité de départ de 100 000 \$, assortie de six mois de couverture médicale, à condition d'avoir au moins une année d'ancienneté dans l'entreprise. Enfin, les travailleurs âgés d'au moins 55 ans pourront également bénéficier d'une préretraite, à condition que leur âge et leur ancienneté additionnés atteignent le seuil de 85 années.

Concernant les cols blancs, le plan prévoit d'en faire partir près de la moitié (2 000 salariés) au travers de deux programmes distincts : l'un conçu pour ceux âgés de 62 ans et plus avec au moins 10 années d'ancienneté au 31 mai 2007, l'autre pour ceux âgés de 53 à 61 ans. Pour les premiers, il est prévu le versement de trois mois de salaire avec soit une prime de 20 000 \$, soit un abondement de 20 000 \$ à leur compte d'épargne retraite et de santé. Les autres pourraient recevoir leur pension plus tôt que prévu². En octobre 2007, la nouvelle direction de Chrysler décidait en outre de se séparer de 5 % de ses cols blancs non syndiqués,

1. L'UAW était initialement opposé à la vente de Chrysler à des fonds de Private Equity. Il avait d'ailleurs argumenté dans ce sens au conseil de surveillance de la firme allemande, où il disposait d'un siège aux côtés des neuf autres représentants (allemands) des salariés. La section syndicale locale UAW avait même envisagé, avec l'aide de banquiers conseils, un montage financier sous la forme d'un rachat de la firme par les salariés, sans toutefois avoir obtenu l'aval de la direction nationale du syndicat. Mais en mai 2007, l'annonce du rachat de Chrysler par le fonds new yorkais de Private Equity, Cerberus Capital Management (CCM) obtenait finalement l'agrément de l'UAW. L'ironie du sort veut que ce soient les fonds de pension publics ou ceux contrôlés par les travailleurs syndiqués qui alimentent pour une large part les avoirs sous gestion de ces fonds de capital investissement. C'est précisément le cas de CCM dans lequel ont investi le fonds de pension des pompiers et des policiers de Los Angeles et celui des employés des écoles publiques de Pennsylvanie.

2. En comparaison, Ford avait offert à ses cols blancs l'équivalent de trois à treize mois de salaire en plus des prestations vieillesse.

ETATS-UNIS

soit 535 suppressions de postes supplémentaires par rapport à celles initialement prévues.

Conventions collectives 2007 : une rupture historique

Le renouvellement des conventions collectives chez les « Big Three » devait concerner un peu plus de 180 000 salariés actifs et 419 000 retraités et survivants. Il a été nettement plus difficile à obtenir que les fois précédentes, si l'on en juge par la durée de négociation après l'expiration de l'accord, les grèves qui l'ont accompagné et le taux de ratification relativement faible obtenu après le vote des ouvriers syndiqués chez les constructeurs à l'exception de Ford. Les trois grands constructeurs automobiles poursuivaient à cette occasion deux objectifs majeurs : d'une part, se désengager de leurs obligations sociales « héritées du passé », notamment celles concernant la couverture santé de leurs salariés syndiqués ; d'autre part, mettre en place une nouvelle grille salariale moins avantageuse pour les nouveaux embauchés.

L'UAW, sur la défensive, a choisi GM comme cible pour démarrer les négociations : d'une part, parce que l'entreprise est dans une situation financière un peu moins mauvaise que Ford ; d'autre part, parce que c'est certainement la firme la plus lourdement affectée par les coûts des dépenses sociales, avec quatre retraités pour un actif alors que ce ratio est de 2/1 chez Ford et de 1/1 chez Chrysler.

Un accord historique chez GM, destiné à fixer la norme

Chez GM, le protocole d'accord a été trouvé le 26 septembre 2007, soit vingt jours après l'expiration de la précédente convention collective et un débrayage de deux jours. Ce délai, de même que le conflit qui a accompagné les négociations, sont inhabituels et rendent compte de l'importance des enjeux¹. Le taux de ratification par la base ouvrière syndiquée a lui aussi été inhabituellement faible (63 %), laissant craindre à un moment que la majorité des votes requise pour l'approbation de l'accord ne puisse être obtenue. Enfin, des dissidents internes à l'UAW ont contesté la validité de l'accord auprès de la SEC.

Cet accord, préparé par l'accord Delphi/UAW de juin 2007 (*cf.* encadré 1), marque une rupture radicale avec les accords du passé dans l'industrie automobile, du fait de deux concessions syndicales majeures. La première réside dans l'acceptation par l'UAW de la création d'un fonds destiné à gérer une partie de la dette sociale accumulée par GM vis-à-vis de ses retraités, dont le syndicat prendrait la responsabilité de la gestion à partir de 2009. Ce montage financier a été réalisé à l'initiative de l'UAW sur les conseils de la banque Lazard, banque à qui le syndicat avait déjà demandé de scruter les comptes de GM en 2005 lors de la réouverture de la convention collective de 2003. Ce fonds créé sous la forme juridique du trust prendrait la forme d'un

1. En 1999, l'accord était intervenu deux jours après l'expiration du contrat et en 2003, un jour après seulement. Enfin, les deux jours de grève constituent une première dans l'histoire récente de la firme. Il faut en effet remonter aux années 1970 pour rencontrer des mouvements de grève durables chez GM, à l'exception de celle de 1998 contre la mondialisation, qui a duré cinquante quatre jours et qui a causé à la firme 12 milliards de \$ de perte de chiffre d'affaire et 3 milliards de profit.

VEBA (Voluntary Employee Benefits Association), sorte de fonds à cotisations définies où l'employeur s'engage à verser une somme forfaitaire en contrepartie d'un transfert du risque au syndicat et en dernière instance aux bénéficiaires du fonds (*cf.* encadré 3).

GM s'est engagé à alimenter ce fonds à hauteur de 64 % seulement de ses engagements (en liquidités, actions et autres actifs) ainsi qu'à l'abonder de 3,1 milliards de \$ par an en cas d'inflation des dépenses de santé plus forte que prévue. La différence est censée être comblée par les performances du fonds et les revenus de ses placements financiers et/ou par les augmentations de primes des assurés (si les performances ne dépassent pas l'inflation des dépenses de santé)¹.

La seconde concession syndicale majeure réside dans l'acceptation d'un système de salaire à deux vitesses pour les nouveaux embauchés syndiqués dans des emplois qui ne font pas partie du cœur du métier de l'entreprise. GM aura ainsi la possibilité de remplacer une partie des salariés partis dans le cadre du plan de restructuration par de nouveaux salariés payés 27 \$ au lieu de 73 \$ l'heure (avantages sociaux inclus, y compris le Jobs

Bank et le coût des indemnités de départ)².

Concernant les autres aspects salariaux, une prime forfaitaire de 3 000 \$ est accordée à la signature du contrat la première année, suivie par des primes en pourcentage de la rémunération annuelle pour les trois années suivantes (3 % en 2008, 4 % en 2009 et 3 % en 2010). Considérés comme des compléments du salaire, ces types d'augmentations ne sont pas ajustés à l'inflation et sont donc moins coûteux pour l'entreprise. Les pensionnés de GM recevront des augmentations de retraite pour compenser les augmentations de leur couverture santé issues de l'accord de 2005 (700 \$ par an de plus).

Enfin, si le système de Jobs Bank a été maintenu en vertu des accords négociés dans les années 1980 pour amortir les fluctuations de l'emploi dans l'automobile, il sera dorénavant nettement moins favorable aux travailleurs mis en chômage technique³. Au total et sur les quatre années de validité de l'accord (2007-2011), GM pourrait ainsi se débarrasser de 75 % de ses membres syndiqués et réaliser des économies de coûts substantielles.

-
1. Avant les concessions faites par l'UAW en 2005, les ouvriers syndiqués chez les « Big Three », ainsi que les retraités et conjoints survivants, ne payaient aucun ticket modérateur, aucune franchise ni aucune prime d'assurance (hors médicaments). L'accord de 2005 a laissé intacte la situation des retraités modestes (moins de 8 000 \$ par an de pension) mais a, pour la première fois, touché les autres retraités, avec le paiement d'une prime annuelle pour couvrir la famille de 252 \$, plus 500 \$ de franchise annuelle. L'UAW avait en même temps concédé à GM qu'1 \$ de la paye horaire des syndiqués en 2006 soit déferée au financement d'un VEBA (soit une cotisation de 2 000 \$ par an et par travailleur).
 2. Le nouvel accord donne en effet la possibilité à GM d'offrir à ses nouveaux embauchés des plans de retraite et d'assurance maladie à cotisations définies, nettement moins coûteux que les régimes traditionnels.
 3. Les travailleurs mis en chômage technique dans le Jobs Bank ne seront plus protégés que durant deux ans maximum, voire moins s'ils refusent une offre d'emploi dans un rayon de moins de 50 miles (80 km) et quatre offres d'emploi dans un rayon de plus de 50 miles.

Encadré 3

Les Voluntary Employee Benefits Associations (VEBA)

Ces fonds, considérés comme des institutions non marchandes (501c), sont destinés à gérer les prestations sociales (santé, retraite, chômage) dues aux salariés des entreprises les ayant mis en place, en général des entreprises avec une implantation syndicale. Il en existe 2 700 aux Etats-Unis, dans des secteurs aussi divers que la sidérurgie, les télécoms, l'automobile (Visteon, Delphi, Dana, Johnson Controls), les industries de défense, les entreprises de public utilities. Lorsqu'ils sont gérés par les syndicats, ces derniers en assument alors la responsabilité financière.

C'est en 1928 que le Congrès a permis la constitution de tels fonds, dans des conditions doublement avantageuses pour les entreprises : 1. Les cotisations employeur sont déductibles du bénéfice imposable de même que les actifs et les revenus d'investissement ; 2. La dette sociale des entreprises, ainsi externalisée et sortie du bilan, n'est qu'en partie couverte dans la mesure où il n'est pas exigé de l'employeur un provisionnement (i.e. la valeur des actifs) destiné à couvrir l'ensemble des engagements de l'entreprise en la matière (i.e. la valeur du passif). A leur création, la plupart de ces fonds sont donc généralement sous-financés et c'est là tout l'enjeu, une fois leur principe admis, de la négociation entre les employeurs et les syndicats, de même que le type d'actifs gagés par l'entreprise (liquidités, actions, obligations, etc.). C'est précisément la situation qui s'est produite chez les « Big Three », après leur institution dans le cadre du renouvellement de la présente convention collective, comme le montre le tableau ci-dessous.

Entreprise	Engagements de retraite estimés (Mds \$)	Provisionnement par l'entreprise (Mds \$)	Sous-financement (en %)
GM	47	30,0	36
Chrysler	18	8,8	51
Ford	21	13,2	37
Big Three	86	86,0	39,5

Dans ces conditions, ce sont les performances des fonds qui sont censées combler la différence. Sinon, les participants devront accepter, soit de voir leurs prestations réduites, soit de mettre eux-mêmes la main à la poche. Lorsque l'entreprise se libère de ses engagements en matière sociale pour les transférer au syndicat, ce dernier, en tant que gestionnaire du fonds, peut donc se retrouver dans la situation d'avoir à diminuer les prestations sociales des travailleurs qu'il représente et/ou à augmenter leurs contributions. Ce risque n'est pas qu'hypothétique. Il s'est concrétisé chez Caterpillar en 2004. Des retraités affiliés à UAW ont vu leur ticket modérateur, leur franchise et leurs primes d'assurance augmenter en dépit des engagements contractuels pris entre l'employeur et l'UAW, parce que le VEBA, institué en 1998, n'était plus suffisamment provisionné. Certains d'entre eux ont d'ailleurs intenté une action en justice contre Caterpillar en 2007 à la suite de quoi la firme s'est retournée à son tour contre l'UAW. Une situation similaire s'est reproduite dans une autre entreprise, Detroit Diesel, en 2004. Un VEBA, établi dans le cadre d'une convention collective en 1993, s'est retrouvé dix ans après, avec des engagements largement supérieurs à ses actifs. Les retraités ont eu recours à la justice en déposant une plainte collective en janvier 2007, au nom de 1 127 retraités et survivants affectés par la situation financière du fonds.

En contrepartie, l'UAW devait obtenir des mesures de sécurité de l'emploi pour ses membres syndiqués¹, la transformation de 3 100 contrats d'emplois intérimaires en CDI (au tarif syndical) et l'engagement de GM de maintenir le cœur de ses activités aux Etats-Unis par de nouveaux investissements. Cependant, cette sécurité est apparue toute relative dans la mesure où GM a pu mettre en œuvre un nouveau programme de restructuration, annoncé quelque temps après la signature de la convention collective.

La marque du nouvel employeur chez Chrysler

Le renouvellement de la convention collective devait être particulièrement intéressant à suivre dans le cas de Chrysler, du fait des enjeux liés aux coûts d'assurance maladie de l'entreprise non renégociés (contrairement à ce qui s'était passé chez les deux autres constructeurs) et de la figure du nouvel employeur, un fonds de capital investissement (Cerberus Capital Management). Le protocole d'accord a été signé le 10 octobre 2007, après une grève inhabituellement courte dans le secteur automobile (six heures et demie), qu'on pourrait même qualifier de symbolique. Il est vrai qu'aujourd'hui, l'UAW a

des marges de manœuvre très étroites en comparaison des décennies d'après-guerre. Pour autant, le syndicat a dû se battre pour obtenir l'adhésion de ses membres à une courte majorité (56 %), donnant à voir des dissensions apparues à l'intérieur même de l'équipe de négociation².

A l'instar de GM, la firme a obtenu de l'UAW la création d'un fonds de type VEBA géré par le syndicat qui prendra la responsabilité des engagements de la firme en matière de couverture santé de ses retraités. L'entreprise contribuera à hauteur de 49 % de ses engagements à ce fonds, en espèces et en titres (*cf.* encadré 3). Chrysler sera également autorisé à embaucher des travailleurs à un taux horaire deux fois moindre que le taux syndiqué dans les emplois périphériques (hors assemblage) au nombre estimé de 11 000, et en ne leur offrant que des plans de retraite à cotisations définies. De même, les membres syndiqués bénéficieront d'une prime de 3 000 \$ dès la signature de l'accord, puis d'augmentations forfaitaires de 3 % de leur salaire les deux années suivantes et 4 %, la dernière année.

En revanche, il n'y aurait pas eu d'engagement de la firme concernant la construction de nouveaux sites aux

-
1. La sécurité de l'emploi est depuis les années 1980 l'objectif central de l'UAW dans les négociations. Dans celles de 1999, GM avait offert contractuellement l'emploi à vie aux salariés avec au moins dix ans d'ancienneté. Quand Ford a négocié en 2000 l'externalisation de sa filiale de pièces détachées, Visteon, l'accord conclu avec l'UAW obligeait la firme à conserver le statut Ford aux 23 000 salariés syndiqués de Visteon, condition même de l'externalisation. Et elle devait aussi garantir l'emploi à vie à 80 % des salariés concernés. Lors du renouvellement de l'accord en 2003, l'UAW a accepté des fermetures d'usine pour autant que les travailleurs affectés soient transférés dans d'autres usines ou aillent dans le Jobs Bank.
 2. Le président de l'équipe de négociation a rompu avec l'équipe dirigeante du syndicat, considérant que le protocole d'accord remet en cause des années d'avantages acquis par le syndicat. Il est vrai que Chrysler a une tradition de contestation des accords. Ainsi, les membres syndiqués avaient rejeté en 1982 un accord d'intéressement en lieu et place d'augmentations de salaire mais avaient dû accepter trois années plus tard des concessions pour éviter la faillite de l'entreprise pourtant aidée par le gouvernement de l'époque au travers d'un prêt garanti par l'Etat fédéral.

ETATS-UNIS

Etats-Unis, contrairement à l'accord trouvé avec GM, mais seulement un moratoire sur les fermetures d'usine et les délocalisations (8 000 emplois au total)¹. Ce qui laisse le champ libre à la firme dans sa recherche d'une flexibilité accrue, celle de pouvoir notamment importer aux Etats-Unis des véhicules fabriqués dans des pays à bas coût de main-d'œuvre comme la Chine. De même, le syndicat n'aurait pu obtenir du nouvel employeur la garantie de transformer les postes de travail temporaire en postes permanents (1/4 de la main-d'œuvre syndiquée chez Chrysler), comme cela est le cas également dans l'accord trouvé avec GM.

Un accord sans piquet de grève chez Ford

Ford est, des trois grands constructeurs, celui qui entretient les meilleures relations avec l'UAW. En témoignent les accords locaux de compétitivité qui ont été signés ces deux dernières années dans presque toutes ses usines, autorisant la sous-traitance d'emplois périphériques à des taux horaires moins élevés, une flexibilité accrue dans l'organisation du travail et une réduction des coûts en conséquence pour l'entreprise. C'est en même temps celui qui a subi les plus grosses pertes financières et a engagé le plan de restructuration le plus drastique.

Les enjeux du renouvellement de la convention collective étaient donc de taille pour le constructeur, qui jouait là presque sa survie².

L'accord a été trouvé rapidement et sans l'ombre d'une menace de grève, contrairement à ce qui a été le cas chez GM et chez Chrysler. De surcroît, il a été approuvé à 79 % par la base syndiquée, tout en contenant des concessions plus importantes que celles octroyées aux deux autres constructeurs. D'une part, il autorise le transfert des engagements de l'entreprise en matière de couverture maladie de ses retraités à l'UAW dans des conditions financières plus avantageuses pour l'entreprise. Cette dernière contribuera certes à hauteur de 63 % de ses engagements. Mais elle abondera le nouveau fonds en espèces dans des proportions moindres que les deux autres (45 % contre 55 % pour GM et 50 % pour Chrysler), le reste étant versé en titres financiers et notamment, en titres de l'entreprise³. Mais surtout, il entérine la mise en place d'une nouvelle grille des salaires pour l'ensemble des nouveaux embauchés, y compris les ouvriers des usines d'assemblage et pas seulement ceux occupant des emplois dans des activités considérées comme périphériques. Cette nouvelle grille, qui prévoit un salaire d'entrée à 14,20 \$ l'heure, est deux fois moins avantageuse que pour les travail-

-
1. L'UAW aurait notamment obtenu que les emplois d'une usine de pièces détachées et d'une unité de transport soient maintenus, soit la préservation d'environ 3 000 emplois syndiqués, ainsi que 1 500 autres emplois syndiqués dans l'Ohio, contrairement aux projets initiaux de la firme.
 2. La firme a dû emprunter 23 milliards de \$ en 2006, en hypothéquant pratiquement tous ses actifs en guise de collatéraux.
 3. Le fonds ainsi constitué, qui ne sera opérationnel qu'en 2009, fera de l'UAW l'un des principaux actionnaires de Ford avec une participation à hauteur de 18 % du capital de la société. Le vice-président et directeur du département Ford à l'UAW devient en conséquence membre du *manufacturing operating committee*.

leurs syndiqués en poste ¹. Ford a également obtenu plus de flexibilité dans sa gestion des travailleurs mis en chômage technique dans le Jobs Bank. Ces derniers ne pourront y rester que deux ans et ne rejeter que deux propositions d'offres d'emploi maximum. Les contreparties obtenues par l'UAW sont faibles : elles concernent le maintien en activité de deux usines d'assemblage, initialement vouées à la fermeture par la direction de l'entreprise.

**Le « Traité de Détroit »
revisité à l'heure de la mondialisation**

En 1950, à l'apogée du mouvement syndical américain, la convention collective signée entre General Motors et UAW, connue sous le nom de « Traité de Détroit », devait poser pour un demi-siècle les jalons du nouveau contrat social qui liait employeurs et salariés américains. Celui-ci était fondé sur le principe d'un partage équitable des gains de productivité entre salaire et profit et faisait reposer le financement de la protection sociale (les compléments du salaire) sur l'employeur. Ce pacte social, qui n'a guère profité qu'au cercle restreint de salariés appartenant au cœur oligopolistique du secteur automobile (en gros l'ouvrier blanc de sexe masculin) et de quelques autres secteurs, a perduré jusqu'à la fin des années 1970. La presque faillite de Chrysler en 1999, qui ne doit à l'époque sa survie qu'à une aide financière du gouvernement fédéral, marque la première brèche dans ce compromis social établi

au sortir de la guerre. Cet événement inaugure en effet le début d'une série quasi ininterrompue de concessions que l'UAW va accepter des entreprises, y compris des plus rentables, comme l'introduction d'un système de salaire à deux vitesses, des primes plutôt que des augmentations de salaire, des contributions croissantes des salariés au financement de leur protection sociale, une réorganisation du travail plus flexible, etc.

Avec les nouvelles conventions collectives de 2007, le syndicat des ouvriers de l'automobile accomplit un pas de plus dans cette direction. Il abandonne en effet une double revendication historique : celle du principe d'égalité des salaires pour tous et de solidarité entre les travailleurs et celle du principe selon lequel l'entreprise a des obligations sociales vis-à-vis de ses salariés et doit les assumer. D'une part, la généralisation d'un système de salaire à deux vitesses pour les nouveaux embauchés va créer un volant croissant d'emplois faiblement payés (14 \$ l'heure) et pourrait remettre en cause le rôle leader de l'industrie manufacturière (notamment celui joué par le secteur automobile et les « Big Three ») dans la fixation des standards salariaux de la classe moyenne américaine. Désormais, c'est Toyota (et les firmes japonaises dans leur ensemble) qui risque de fixer les standards salariaux dans l'automobile (de la même façon que la firme a fixé mondialement les standards de productivité). Et ces standards pourraient être revus à la baisse par la politique de la firme japonaise qui a décidé récemment

1. Le nombre de salariés potentiellement concernés par ce salaire d'entrée est néanmoins plafonné à 20 % de la main-d'œuvre syndiquée à l'UAW. Une fois ce seuil atteint, la firme doit promouvoir ces salariés à l'ancienneté, avant de pouvoir embaucher de nouveaux salariés au salaire d'entrée.

ETATS-UNIS

de moduler les taux horaires proposés à ses ouvriers selon les régions d'implantation de ses usines.

D'autre part, la création des VEBA signifie que l'entreprise renonce à ses obligations sociales vis-à-vis de ses salariés et qu'elle en transfère la responsabilité au syndicat. Cette situation, outre le fait qu'elle renforce le syndicat dans son rôle de gestionnaire (financier), réduit considérablement la probabilité que les « Big Three » soutiennent de toute leur influence la mise en place d'un système de santé universel. Elles y avaient intérêt et s'étaient d'ailleurs prononcées dans ce sens tant que leurs dépenses de santé, représentant 20 % de leur coût salarial unitaire, les plaçaient dans une situation de désavantage compétitif par rapport à leurs concurrents étrangers. En préférant une solution immédiate par un accord contractuel instituant le VEBA plutôt qu'une hypothétique réforme du système de santé, l'UAW se prive d'un allié de taille dans cette bataille.

S'il est évidemment difficile de juger si le syndicat avait d'autres alternatives compte tenu de l'érosion de ses membres et de son rapport de forces avec les em-

ployeurs de l'automobile, on peut néanmoins avancer l'hypothèse que l'idéal de démocratie industrielle incarné par la politique de l'UAW et fondé sur la foi infailliable de ses dirigeants dans la négociation collective a peut-être atteint là ses limites. D'une part, non seulement le « plus syndical » a été fortement écorné par ces dernières conventions collectives mais il ne profite qu'à un nombre de plus en plus restreint de salariés, du fait de la faible implantation syndicale chez les constructeurs étrangers. D'autre part, la concurrence mondiale pousse les entreprises à réduire leurs coûts en permanence, dans des conditions où elles peuvent mettre les travailleurs américains directement en concurrence avec les travailleurs chinois ou indiens. Dans cette situation, les stratégies syndicales fondées sur la coopération avec l'employeur ne peuvent plus être « gagnantes-gagnantes », comme cela a pu être le cas jusqu'à la fin des années 1970.

Sources :

Wall Street Journal, New York Times, Washington Post, Detroit Free Press, Business Week.