

Etats-Unis

Renouvellement des conventions collectives chez General Motors, Ford et Chrysler : l'emploi contre les salaires

Catherine SAUVLAT

Pour la première fois depuis la très grave crise de l'industrie automobile étasunienne en 2008 et le sauvetage par le Trésor américain de GM (General Motors Corporation) et de Chrysler (Chrysler Group, désormais détenu majoritairement par le groupe italien Fiat SpA) ont eu lieu, comme tous les quatre ans, les négociations en vue de renouveler les conventions collectives des principaux constructeurs, qu'il était d'usage d'appeler il y a quelques années encore les « Big Three », expression qui a perdu de son sens tant leur taille a diminué. Ces négociations se sont déroulées dans un contexte de chômage élevé (plus de 9 %) et persistant. Le sauvetage orchestré par le gouvernement Obama est lui-même fortement controversé, même s'il a permis de sauver plus d'un million d'emplois selon le Center for Automotive Research (2010) : outre la procédure de faillite choisie (chapitre 11)

dont la légalité est contestée par certains ¹, son coût très élevé pour le Trésor et le contribuable américain (82 milliards de dollars) ne sera recouvré qu'en partie seulement ² et les Républicains entendent bien utiliser cet argument dans la campagne pour les élections présidentielles.

Le syndicat de l'automobile UAW (United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America) a de son côté entamé cette négociation très affaibli, quand bien même il était actionnaire de GM avec un siège au conseil d'administration de l'entreprise et alors que les constructeurs avaient renoué avec le profit. Il a clairement choisi de renforcer à cette occasion la voie de la coopération avec les employés dans laquelle il s'est engagée depuis les années 1970, cherchant à préserver la compétitivité de l'industrie automobile américaine contre ses concurrents

1. Cf. les auditions de S. Dalmia (Reason Foundation) et de D. Ikenson (Cato Institute) devant une commission parlementaire tenue le 22 juin 2011 à la Chambre des représentants, sur le sauvetage de GM, http://oversight.house.gov/index.php?option=com_content&view=article&id=1347%3A6-22-11-qlasting-implications-of-the-general-motors-bailoutq&catid=18&Itemid=23.
2. L'estimation de ce manque à gagner supporté par le Trésor américain est de 10 milliards de dollars. Son montant effectif dépend de la valeur de l'action de GM, quand l'Etat resté actionnaire revendra par participation.

ETATS-UNIS

asiatiques. Dans ce contexte, les salaires ont été sacrifiés au profit de l'emploi. Aujourd'hui, les trois constructeurs sont parvenus à leurs fins : réduire leur coût horaire de travail de façon drastique même si ce coût ne représente globalement qu'entre 7 et 11,5 % du coût d'assemblage d'un véhicule aux Etats-Unis¹, de façon à l'aligner quasiment sur celui de leurs concurrents asiatiques. Si le « *pattern bargaining* » a été préservé formellement, les accords obtenus divergent cependant sur certains points selon les firmes, reflétant leur plus ou moins bonne santé financière. Alors que ces négociations ont eu lieu en pleine mobilisation d'« Occupy Wall Street », tout s'est passé comme si ce mouvement social inédit (Sauviat, 2011), que le syndicat de l'automobile a d'ailleurs soutenu, n'avait en fait pesé aucunement sur la négociation, ni sur le monde du travail en général (hormis quelques exceptions)².

Cette stratégie syndicale est un pari. S'avérera-t-elle payante à l'avenir ? Parviendra-t-elle à préserver la compétitivité des constructeurs, l'emploi à long terme et à combattre *in fine* le déclin syndical ?

Les années 2000 : une décennie noire pour les constructeurs automobiles américains

Durant la première décennie du XXI^e siècle, le secteur automobile

américain de l'assemblage a perdu plus de 50 % de ses effectifs tandis que la part du marché domestique des trois principaux constructeurs passait de 65 à moins de 45 %. Ce déclin s'explique par leur perte de compétitivité due à une concurrence internationale intense, des coûts de production élevés et un mode de croissance privilégiant les activités financières au détriment des activités productives et des innovations organisationnelles et technologiques (Sauviat, 2009/2010). L'échec des dirigeants des « Big Three » à en finir avec l'héritage tayloriste et fordiste (étanchéité des structures managériales, système de pouvoir dans l'entreprise, organisation du travail, séparation cols blancs/cols bleus, dépendance financière) et à lui substituer le système de gestion japonais à tous les niveaux de l'entreprise a aussi été avancé comme explication à ce déclin (Locke, 2009).

Les années 2000 ont été particulièrement ravageuses pour les trois constructeurs automobiles américains, marquées par une succession de restructurations, un déclin accéléré de l'emploi et la mise en faillite de deux d'entre eux. Cette décennie noire a trouvé son premier point d'orgue lors du renouvellement des conventions collectives de ces entreprises à l'automne 2007, qui aura marqué un tournant historique (Sauviat, 2008). A cette occasion, l'UAW a dû accepter des

1. Selon le Center For Automotive Research, cité par *The Nation*, August 1, 2011.

2. C'est notamment le cas s'agissant du conflit en cours dans les principaux ports de la côte ouest des Etats-Unis entre l'entreprise de commerce international de céréales (EGT) et la section locale du syndicat des dockers de Longview dans l'Etat de Washington (ILWU local 21). L'entreprise est passée outre un contrat avec le Port de Longview qui l'obligeait à faire appel aux travailleurs syndiqués à l'ILWU pour y construire un terminal céréalier, tentant d'abord vainement d'embaucher des travailleurs non syndiqués puis décidant de faire appel à un autre syndicat (Operating Engineers Local 701). « Occupy Oakland », en solidarité avec les travailleurs des ports de la côte ouest, a appelé à deux journées de grève ayant entraîné la paralysie de plusieurs ports les 2 novembre et 12 décembre derniers. La direction internationale d'ILWU, bien qu'ayant apporté son soutien officiel à « Occupy Wall Street », s'y est opposée, appelant ses membres à la prudence et à la retenue.

concessions salariales majeures dans l'espoir d'y préserver l'emploi. C'est à ce moment-là qu'a été réinstauré un système de salaire à deux vitesses (introduit pour la première fois en 1982, peu de temps après la quasi-faillite de Chrysler) pour les nouveaux entrants hors du cœur de métier de l'entreprise (14 dollars de l'heure contre 28 dollars pour les salariés en poste) ; ont été également adoptés le gel des salaires pour ceux en poste, et surtout l'externalisation des coûts de santé des retraités que ces firmes supportaient jusqu'alors¹, dont la gestion a été confiée à l'UAW au travers d'un *trust* indépendant mis en place de façon *ad hoc* (VEBA).

Ces sacrifices n'ont cependant pas suffi. En 2008, le gel du crédit interbancaire consécutif à la faillite de Lehman Brothers a provoqué un recul accéléré des ventes, et entraîné des pertes financières et des suppressions d'emploi de forte ampleur chez les constructeurs américains de même que des mises en faillite d'équipementiers de grande taille en 2009 (Visteon et Lear). Cette situation conduit GM et Chrysler au bord de la faillite tandis que Ford (Ford Motor Company) ne s'en sort qu'en hypothéquant ses actifs. Fin 2008, le gouvernement Bush se voit contraint de renflouer dans un premier temps GM et Chrysler menacés d'asphyxie financière. Le gouvernement Obama décide à son tour d'opérer une nouvelle injection massive de capitaux, avec une entrée consécutive

du Trésor dans le capital des deux firmes et choisit d'organiser en 2009 leur mise en faillite sous condition d'une restructuration drastique de leurs activités. Cette restructuration exige une réouverture des conventions collectives négociées en 2007. De nouvelles concessions sont alors obtenues : l'extension du système de salaires à deux vitesses à tous les nouveaux salariés, le renoncement à l'exercice du droit de grève jusqu'en 2015, le gel des mécanismes d'indexation des salaires à l'inflation, l'élimination du « Jobs Bank », un système où les salariés, mis temporairement en chômage technique, continuaient de percevoir leur quasi plein salaire en attendant d'être rappelés par l'entreprise, le changement des modalités de calcul des pensions et enfin, la reprise par l'UAW des dettes relatives aux dépenses de santé accumulées dans le fonds spécial créé à cet effet dont il assure la responsabilité de gestion depuis 2007.

En contrepartie, l'UAW s'est vu attribuer une part des actions des deux entreprises : 17,5 % du capital chez GM (avec la possibilité d'en acquérir 2,5 % supplémentaires), 55 % chez Chrysler. Ford, le seul groupe à n'avoir pas sollicité l'aide du gouvernement fédéral, parvient de son côté à obtenir de l'UAW une réouverture de la convention collective signée en 2007. Le nouvel accord trouvé aboutit à la suspension du mécanisme d'indexation des salaires à l'inflation et à l'élimination du Jobs Bank. La direction de

1. Ces coûts sont très élevés eu égard au rapport nombre d'actifs/retraités de ces firmes, plus ou moins élevé selon les cas. GM, qui compte 1 actif pour 10 retraités, a eu par exemple des dépenses de santé pour ses 400 000 retraités de 5,2 milliards de dollars en 2004, alors qu'en 2010 la firme n'a dépensé que 665 millions de dollars pour ses cols bleus en activité, cf. « Sensible Until It Isn't », R. Simmermaker, *The New York Times*, September 18, 2011. En moyenne, les ouvriers en activité chez les trois constructeurs ne contribuent qu'à hauteur de 5 % (Ford) à 7 % (GM et Chrysler) à leurs dépenses de santé, contre 25 à 30 % pour les cols blancs.

ETATS-UNIS

l'entreprise et l'UAW ne parviennent pas en revanche à obtenir la clause de non-grève comme chez GM et Chrysler, de même que le gel des salaires d'embauche, proposition que les travailleurs syndiqués rejettent malgré la promesse d'un bonus de 1 000 dollars.

La procédure de mise en faillite opérée sous la houlette du gouvernement aura donc permis aux constructeurs de recouvrer leur viabilité économique et de renouer rapidement avec les profits¹, après avoir été sommés de réduire leur dette, leur réseau de concessionnaires, et leurs coûts du travail à cette occasion. Car ni les créanciers (fonds de pension, fonds mutuels), ni les concessionnaires (pléthoriques), ni l'UAW n'auraient accepté de remettre en cause leurs contrats sans y être forcés par un juge. Ford, sans aide fédérale, en a bénéficié indirectement comme indiqué plus haut. C'est ainsi qu'au moment de l'ouverture des négociations pour le renouvellement des conventions collectives à l'été 2011, les coûts du travail des trois constructeurs (salaire de base et avantages sociaux) étaient proches de ceux de leurs concurrents asiatiques. Alors qu'en 2006, les différences représentaient 25 à 30 dollars de l'heure, elles ont diminué de 20 à 30 % depuis, avec des coûts de 58 dollars chez Ford, de 56 dollars chez GM, de 49 dollars chez Chrysler contre 55 dollars chez Toyota, 50 dollars chez Honda et 44 dollars chez Hyundai.

La première moitié de l'année 2011 est marquée par une accélération des ventes d'automobiles et de camions (notamment pour Chrysler) due à une reprise de la demande des consommateurs américains qui n'avaient pas renouvelé leur véhicules depuis plusieurs années², et par une remontée consécutive des parts de marché des trois constructeurs³. Celle-ci se produit au détriment des producteurs japonais, dont les stocks ont été très affectés par le tremblement de terre au Japon en mars 2011 (notamment Toyota et Honda).

Avec les nouvelles conventions collectives adoptées chez les trois constructeurs automobiles qui vont permettre de réduire encore plus leurs coûts du travail et de production en général, c'est donc à un nouveau rebond de l'industrie automobile qu'il faut s'attendre, selon la plupart des experts. Mais quelle que soit la durée ou l'ampleur de ce rebond, un constat s'impose : l'industrie automobile américaine a profondément changé. Alors qu'elle avait joué, de l'après-guerre jusqu'à la fin des années 1970, un rôle clé dans l'expansion de la classe moyenne américaine, il est clair qu'elle a perdu ce rôle, en même temps que la classe moyenne est en voie d'éclatement. Aujourd'hui, la majorité de la main-d'œuvre du secteur est concentrée chez les équipementiers (62 % en 2010) : les constructeurs ne sont plus que l'ombre de ce qu'ils étaient à la fin des années 1970, leurs effectifs étant passés

1. 4,7 milliards de dollars pour GM et 6,6 milliards pour Ford en 2010, 5,4 milliards de dollars pour GM et 4,9 milliards pour Ford pour les six premiers mois de l'année 2011.

2. La moyenne d'âge des véhicules en circulation aux Etats-Unis est de 10,6 ans, cf. « Automakers Gain Speed at Year-End as US Shoppers Return Cars », C. Trudell, K. Naughton, *Business Week*, December 6, 2011.

3. Déjà entre 2009 et 2010, les trois constructeurs avaient accru leur part de marché domestique au détriment des concurrents étrangers. Pour la première fois depuis 1995, cette part était passée de 41 à 44 %.

d'environ un million à moins de 260 000 salariés en trois décennies ¹. Chrysler, qui a réussi à racheter les parts des gouvernements américain et canadien à son capital et à rembourser le prêt du Trésor américain avant la renégociation de sa convention collective avec l'UAW en juillet 2011, est désormais détenu majoritairement par Fiat (58,5 %). La part détenue par le syndicat de l'automobile n'y est plus que de 41,5 %, que la direction de Fiat prévoit de racheter en 2013. La fusion des deux entreprises pourrait s'en trouver accélérée et le destin de Chrysler être désormais commandé par le groupe italien.

**Baisse des salaires d'embauche
vs primes de participation aux bénéfices
pour les salariés en poste**

L'ouverture des négociations a commencé officiellement fin juillet 2011, les précédentes conventions collectives arrivant à échéance le 14 septembre 2011. Ces négociations devaient permettre de renégocier les accords couvrant environ 113 000 salariés au total, dont près de 49 000 salariés chez GM, 41 000 chez Ford et 23 000 chez Chrysler. Traditionnellement, l'UAW choisit d'ouvrir les négociations avec l'entreprise dont il espère obtenir les meilleurs résultats, lesquels fixent le cadre ainsi que les termes de l'accord pour les deux autres (« *pattern bargaining* »). L'UAW aurait pu choisir Ford, qui avait dégagé les profits les plus importants en 2010 et gratifié ses salariés d'un bonus annuel de 5 000 dollars, de même que son P-DG de la

rémunération annuelle la plus forte du secteur (26,5 millions de dollars). Le syndicat y bénéficiait en outre de l'arme de la grève pour faire pression sur la direction, contrairement aux deux autres qui ne pouvaient avoir recours qu'à l'arbitrage en cas de désaccord, à cause de l'accord de 2009. Il n'a pas cru bon d'utiliser ce levier pour faire pression sur l'employeur, comme il est généralement d'usage dans le secteur lors du renouvellement des accords collectifs ². Refusant ce choix offensif, il a préféré prendre GM comme cible, même si l'accord obtenu comme condition de sa mise en faillite en 2009 compliquait un peu les choses ³. Le troisième constructeur, Chrysler, était dans une situation financière moins brillante, le remboursement de son emprunt auprès du gouvernement pesant sur ses résultats.

La signature du protocole d'accord chez GM a été obtenue un peu plus rapidement qu'à l'accoutumée (deux jours après la date d'expiration de la précédente convention collective, contre 3,7 jours en moyenne), et sans difficulté du fait de l'impossibilité du recours au droit de grève. Celles des deux autres firmes ont été obtenues trois et quatre semaines après, rendant compte de négociations plus difficiles. Chrysler a notamment tenu ferme et refusé d'augmenter le salaire d'entrée des 2 800 nouveaux embauchés (soit plus de 12 % de sa main-d'œuvre ouvrière) et le taux de ratification par les salariés concernés a été relativement faible (tableau *infra*).

-
1. D'après « Employment, Hours and Earnings », Current Employment Statistics Survey (National), Bureau of Labor Statistics.
 2. En réalité, l'UAW n'a pas eu recours à la menace de grève chez Ford depuis 1976, ce qui n'est pas le cas chez les autres constructeurs.
 3. Le gouvernement y détient encore 26,5 % et l'UAW 12,8 %.

ETATS-UNIS

Le « *pattern bargaining* » n'y est plus vraiment de mise, du moins dans sa définition stricte, même s'il a été préservé formellement. En fait, ce mode de négociation avait pour objectif d'empêcher la concurrence salariale entre firmes. Il s'est érodé au fil des ans, à mesure que les entreprises étrangères non syndiquées gagnaient des parts de marché et devenaient une référence en matière salariale, et que le taux de syndicalisation au sein de l'industrie automobile diminuait drastiquement (estimé à 20 % des salariés du secteur aujourd'hui) à cause des fermetures d'usine et des départs volontaires (Sauviat, 2008). Les résultats obtenus au sein des trois firmes restent en effet semblables sur certains points, mais divergent significativement sur d'autres, compte tenu de leurs différences croissantes en termes de produits, d'endettement et de structure du capital ¹. Les salaires de base des salariés en poste, d'environ 29 dollars l'heure ², restent inchangés. Ils ne connaîtront pas d'augmentation ni même d'indexation

automatique sur l'inflation comme il était d'usage jusqu'en 2007, mais seront remplacés par des primes forfaitaires et/ou variables. L'introduction d'un système de salaire à deux vitesses a été systématisée à l'ensemble des salariés nouvellement embauchés ³, ce qui constitue une remise en cause du principe historique prévalant à l'UAW : « à travail égal, salaire égal » et menace à terme la solidarité salariale. L'UAW a de fait sacrifié les salaires de ses nouveaux membres syndiqués au profit de ceux de ses membres plus anciens, tout en cherchant à compenser cet arbitrage en réclamant une réévaluation du salaire d'embauche. Toutefois, en dépit d'une augmentation non négligeable (de 20 à 30 % selon les cas) sur les quatre années de validité des conventions collectives (2011-2015), le niveau de salaire horaire de ces salariés restera très en deçà de celui des travailleurs avec de l'ancienneté (plus de 10 dollars d'écart) et ils ne pourront accéder à la catégorie du premier tiers des salariés les mieux payés ⁴.

1. L'UAW détient encore 42 % du capital de GM, à travers son fonds de santé pour ses retraités alors que le gouvernement américain a vendu progressivement ses parts à Fiat, qui était actionnaire à hauteur de 20 % fin 2010, et qui a monté sa participation d'abord à 25 % en janvier 2011, puis à 30 % en avril 2011, et enfin à 53,2 % en juillet 2011. La part du marché américain de Chrysler n'est plus que de 9,2 %, ce qui en fait le 6^e constructeur aux Etats-Unis, derrière GM, Ford, Toyota, Honda et Nissan. La firme a en outre réalisé une perte de 370 millions de dollars en juin 2011, contrairement à ses concurrents qui ont renoué avec le profit dès 2010.
2. Si l'on ajoute à cela les avantages sociaux et les heures supplémentaires, nombreuses dans le secteur, le coût horaire de travail dépasse les 50 dollars.
3. Les conventions collectives de 2007 avaient déjà introduit ce système, mais qui ne valait pour GM et Chrysler que pour les travailleurs hors du cœur de métier des assembleurs (Sauviat, 2008). D'autre part, ces travailleurs ne bénéficieront que de 4 semaines de congés payés au lieu de 5 pour ceux en poste, et des pensions à cotisations définies (dont le montant varie en fonction de l'épargne investie par le salarié, éventuellement abondée par l'entreprise, et des fluctuations des produits financiers) en lieu et place des traditionnelles pensions à prestations définies (qui garantissent une pension de 3 000 dollars par mois), partout en voie de disparition.
4. Les accords passés lors de la mise en faillite de GM et de Chrysler interdisent aux salariés du second tiers de passer dans la catégorie de ceux du premier tiers les mieux payés avant 2015. Ford, qui n'a pas reçu d'aide fédérale, peut avoir jusqu'à 20 % de travailleurs payés au salaire d'embauche avant que la firme ne soit obligée de les faire passer dans la catégorie de ceux du premier tiers les mieux payés. Or Ford en est très loin puisque moins d'1 % de sa main-d'œuvre permanente est dans ce cas (tableau).

**Tableau. Principaux résultats des accords collectifs
chez les trois constructeurs automobiles, signés à l'automne 2011**

	GM	Ford	Chrysler
Date du protocole d'accord	16 septembre	4 octobre	12 octobre
Nombre de salariés actifs bénéficiaires de l'accord	48 500 (dont 2 500 travailleurs intérimaires)	41 000 (dont 2 000 travailleurs intérimaires)	23 000 – 57 000
Bonus à la signature	5 000 \$	6 000 \$ pour les salariés avec plus d'un an d'ancienneté, 5 000 \$ pour les autres	3 500 \$ payables en deux fois ***
Prime de participation aux bénéfices	Plafonnée à 12 000 \$ par salarié **	3 700 \$ par salarié	2 000 \$ par salarié
Prime de qualité	250 \$ par an	Jusqu'à 250 \$ par an	500 \$ à 1 000 \$ par an
Protection contre l'inflation	Forfait annuel de 1 000 \$ par an	Forfait annuel de 1 500 \$ par an	
Salaires horaires d'entrée en 2011 et en 2015	15,78 \$ - 19,28 \$	15,50 \$ - 19,28 \$	14,65 \$ - 19,28 \$
Nombre de salariés payés au salaire d'entrée en septembre 2011	2 500 (soit 5,1 % de la main-d'œuvre)	100 (+2 000 travailleurs intérimaires) (soit 0,2 % de la main-d'œuvre permanente, et moins de 5 % si l'on inclut les travailleurs intérimaires)	2 800 (soit 12,3 % de la main-d'œuvre)
Investissements prévus sur 4 ans	2,5 mds \$	16 mds \$	4,6 mds \$
Créations d'emplois prévues sur 4 ans	6 400	12 000	2 100
Plans de départs volontaires aux salariés éligibles à la retraite *	Prime de départ de 10 000 à 75 000 \$ selon la qualification, proposée à 18 000 salariés éligibles	Prime de départ de 50 000 à 100 000 \$ selon la qualification, proposée à 8 000 salariés éligibles	Aucune incitation au départ, malgré 4 500 salariés éligibles
Taux de ratification de l'accord	65 %	63 %	54,8 %

* Soit ceux âgés de 55 ans, et avec 30 ans d'ancienneté.

** Calculée sur les résultats de l'ensemble des usines Ford implantées en Amérique du Nord.

*** Un premier chèque de 1 750 \$ à la signature de l'accord, le second de 1 750 \$ après la stabilisation financière de l'entreprise.

Source : UAW et presse.

Les primes à la signature de l'accord varient entre 3 500 et 6 000 dollars selon les firmes, reflétant leur plus ou moins bonne santé financière ¹. Mais ce qui a été présenté par les médias comme une grande nouveauté en matière salariale

1. La nouvelle direction de Chrysler a refusé par exemple de suivre les résultats obtenus chez GM (5 000 dollars de bonus à la signature et des augmentations du salaire horaire d'entrée de 1 à 3 dollars), arguant d'une situation financière moins avantageuse que celle de ses deux concurrents.

ETATS-UNIS

consiste à introduire des primes liées au profit de l'entreprise (*profit sharing*), en lieu et place des augmentations annuelles automatiques. Cette nouveauté est en fait toute relative car ces primes existaient déjà, mais elles vont occuper désormais un poids plus important dans la rémunération des salariés de l'automobile. Cette situation revient à reporter le risque sur ces derniers alors que c'est traditionnellement (et théoriquement) à l'actionnaire de supporter un tel risque.

Ici, les formules adoptées sont propres à chaque firme et les montants diffèrent significativement (tableau *supra*). En contrepartie, chacune de ces entreprises a promis d'investir aux Etats-Unis, d'y créer de nouveaux modèles et plus de 20 000 emplois au total sur la période ¹. Ces promesses de créations d'emplois apparaissent comme la contrepartie quasi obligatoire du sauvetage opéré par le Trésor américain, même si, des trois firmes considérées, c'est Ford qui promet les investissements et les emplois à la clé les plus importants, alors que c'est la seule à ne pas avoir bénéficié de l'argent du contribuable américain. Cela devrait lui permettre d'augmenter notablement la part de ses salariés payés au salaire d'embauche. Cette part, actuellement quasi insignifiante, pourrait atteindre 8 % d'ici 2015 et contribuer en proportion à une baisse des coûts du travail, qui restent les plus élevés des trois constructeurs. Enfin, le volume de créations d'emplois est en partie lié au nombre de salariés qui vont accepter les offres de départ volontaire, aux primes moins

intéressantes qu'il y a quelques années (Sauviat, 2008) et que le contexte économique actuel rend moins attractives (chômage massif et prime de participation aux bénéfices élevée). Alors qu'il était attendu plus de résistance de la part des travailleurs syndiqués de Ford, lesquels avaient rejeté certaines propositions du protocole d'accord négocié par la direction et l'UAW à l'occasion de la réouverture de leur contrat en 2009, cela n'a finalement pas été le cas si l'on en juge par le taux de ratification de 63 % (moins élevé qu'en 2007 où il était de 79 %, mais guère moins élevé que les 65 % d'approbation obtenus chez GM). En revanche, c'est chez Chrysler que le protocole d'accord, le moins avantageux des trois constructeurs, a logiquement obtenu le moins d'agrément des ouvriers syndiqués.

A bien des égards, ces négociations sont emblématiques de la stratégie de coopération, voulue explicitement par le nouveau président de l'UAW, Bob King. Celles-ci se sont déroulées il est vrai dans un contexte peu propice à l'acquisition de nouveaux avantages, où ce sont désormais les entreprises asiatiques non syndiquées comme Hyundai qui fixent les standards salariaux, alors que Toyota a des coûts du travail proches aujourd'hui de ceux de GM et de Ford et plus élevés que ceux de Chrysler.

Le pari sur l'avenir de l'UAW

L'UAW, le principal syndicat du secteur automobile, a perdu des milliers d'adhérents ces dernières années. Il se

1. Ces créations d'emploi comprennent le rappel de travailleurs licenciés temporairement et que les entreprises sont obligées de réembaucher en priorité, à leur salaire initial. Aussi la création nette d'emplois dépend-elle du nombre de travailleurs que les entreprises ont dû licencier temporairement. GM en a 1 200 dans ce cas par exemple. En outre, les assembleurs doivent aussi placer en priorité les salariés en poste qui sont transférés d'une usine à l'autre.

retrouve avec 376 612 membres fin 2010, après avoir atteint 1,5 million de membres il y a 30 ans (en 1979)¹. Mais il montre une remontée de ses effectifs par rapport à 2009, due à la fois au rappel (ou réembauche) de salariés licenciés temporairement par les GM, Ford et Chrysler et à la syndicalisation par l'UAW de travailleurs hors du secteur automobile et de l'industrie manufacturière en général (casinos, enseignement supérieur, etc.). L'année 2009, au plus fort de la crise (mise en faillite de GM et de Chrysler avec des fermetures de sites), avait en effet abouti à la perte de 18 % de ses membres : ils n'étaient plus que 355 191 au 31 décembre 2009, soit le plus bas niveau des effectifs syndiqués à l'UAW depuis 1940.

La priorité du syndicat est plus que jamais de syndiquer des usines de constructeurs étrangers, ce qu'il n'est jamais parvenu à faire malgré plusieurs tentatives, chez Nissan dans le Tennessee en 1989 et 2001 ou chez Mercedes-Benz, qui a ouvert une usine en Alabama en 1993. Il a pris cette fois pour cible Volkswagen, premier constructeur étranger à s'implanter aux Etats-Unis et a engagé une campagne de syndicalisation dans une des toutes nouvelles implantations du groupe allemand dans le Tennessee, qui emploie 1 500 ouvriers depuis mai 2011. Il a d'ailleurs obtenu pour ce faire le soutien d'IG Metall². Une autre de ses cibles

est l'usine d'Hyundai en Alabama. Toutefois, la syndicalisation de ces établissements étrangers n'a toujours pas abouti alors que Bob King avait fixé la fin de l'année 2011 comme objectif. Celle-ci apparaît aujourd'hui d'autant plus difficile que « l'avantage syndical », c'est-à-dire le différentiel de salaire et d'avantages sociaux entre un travailleur membre de l'UAW et un travailleur non syndiqué de l'automobile, qui pouvait rendre attractif le fait de se syndiquer autrefois, est en voie de disparaître avec les taux horaires négociés des nouveaux entrants.

Dans ces dernières négociations collectives et depuis l'élection de Bob King à la tête de l'UAW lors du 35^e congrès en juin 2010, le syndicat de l'automobile affiche clairement une stratégie de coopération avec les employeurs, qui vise avant tout à l'amélioration de la productivité et de la qualité et *in fine* de la compétitivité des entreprises concernées. Ce nouveau responsable est en effet de longue date favorable à un partenariat avec les employeurs et a précisé qu'il était intéressé par un siège au conseil d'administration des constructeurs. Cette stratégie de coopération et de concessions³, de même que le renforcement du poids de l'idéologie économique au sein de l'UAW ne sont pas vraiment choses nouvelles. La ligne du syndicat a toujours plus ou moins balancé depuis son origine

1. Ces 355 000 membres sont dans des secteurs dispersés qui n'ont rien à voir avec l'automobile : 100 000, soit plus d'un quart d'entre eux (c'est-à-dire l'équivalent des syndiqués des « Big Three » à Detroit), sont en effet présents dans des secteurs non manufacturiers, allant des universités à la santé en passant par les casinos (8 800 syndiqués).
2. Volkswagen avait signé en 2009 avec la FIOM un accord-cadre international reconnaissant le droit des salariés du groupe à travers le monde d'y créer des représentations du personnel. De son côté, l'UAW a cherché récemment à développer une stratégie internationale de partenariat.
3. On parlait déjà de *productivity bargaining* dans les années 1950 et 1960, en relation avec les récessions et l'introduction de nouvelles technologies à l'époque. On parlera de *concession bargaining* lors de la récession sévère du début des années 1980 (Eyraud, 1987).

ETATS-UNIS

entre l'affrontement (grèves, négociations dures) et la coopération (amélioration de la productivité, acceptation d'une baisse des coûts du travail au nom de la compétitivité, départs anticipés négociés avec le syndicat plutôt que suppressions d'emplois sèches, participation aux plans de restructuration des firmes lors de leur sauvetage par l'Etat).

A la suite de la quasi-faillite de Chrysler en 1979, ces concessions empruntent déjà la voie d'un système de salaire à deux vitesses pour les nouveaux embauchés, en cohérence avec la règle de l'ancienneté lors du renouvellement de l'accord d'entreprise au début des années 1980. C'est à cette occasion qu'est introduit pour la première fois également dans l'industrie automobile un système de participation aux bénéfices (Chaskiel, 1989 ; Katz, 1997). Ces concessions ont aussi pris la forme d'accords de redéfinition des postes de travail et des classifications (*work rules*) au niveau des établissements. Ces derniers permettaient à l'UAW, avec les règles d'ancienneté présidant aux licenciements, transferts et promotions, de conserver un puissant moyen de contrôle de l'emploi (entrée dans le métier, gestion des flux d'emploi, contrôle du contenu du travail), et venait de la sorte limiter le pouvoir discrétionnaire des employeurs américains (notamment celui d'embaucher et de licencier sans entrave ou l'« employment at will ») (Eyraud, 1987 ; Osterman, 1989). La refonte des définitions de postes et des classifications devait permettre plus de polyvalence des emplois et plus de

flexibilité des salaires, préservant le principe de sécurité de l'emploi cher à l'UAW. Mais, subordonné à l'impératif de productivité comme condition de la compétitivité, il devait aboutir de fait à réduire le contre-pouvoir exercé alors par le syndicat ¹.

Si cette stratégie de coopération n'est donc pas nouvelle en soi, elle a été poussée encore un peu plus loin à l'occasion du renouvellement des accords d'entreprise chez les trois constructeurs en 2011. Le fait que l'UAW soit devenu actionnaire de GM et de Chrysler, au travers des fonds de santé respectifs des deux entreprises à la faveur de leur mise en faillite en 2009, ne pouvait que renforcer la propension du syndicat à œuvrer dans ce sens. Le problème est que cette stratégie, soutenue en son temps par Walter Reuther, le grand *leader* syndical d'après-guerre, intervient dans un contexte où le rapport de forces est de plus en plus déséquilibré en faveur des entreprises, du fait de la mondialisation notamment. Dans ces conditions, il est probable que la coopération s'établisse davantage sur la base des exigences des employeurs que sur celles du syndicat.

De surcroît, cette stratégie est toute entière fondée sur la croyance et l'espoir dans la capacité des entreprises de l'automobile de créer des emplois et d'enrayer ce faisant le déclin du syndicat. Or les profits recouverts des constructeurs automobiles sont davantage utilisés aujourd'hui à des fins de désendettement et de rachat d'actions plutôt qu'au financement de la création de nouveaux emplois,

1. En moyenne, il y avait 45 niveaux de postes par usine en 1989 chez les « Big Three » contre un niveau pour les travailleurs de la production et un ou deux pour les travailleurs de la maintenance chez les transplants japonais aux Etats-Unis. En 1994, les niveaux chez les « Big Three » avaient été réduits à 37 et la pression sur les sections syndicales locales est forte aujourd'hui pour diminuer toujours plus ces niveaux.

en cohérence avec l'idéologie de la valeur actionnariale qui sous-tend la logique du capitalisme (et de l'entreprise) financiarisé(s) (Lazonick, 2011). D'autre part, les concessions salariales accordées par l'UAW risquent d'être sans fin sans un changement radical de stratégie, dans un secteur soumis à des cycles périodiques et à une concurrence intense qui condamne les constructeurs à un processus permanent de restructuration et de déclin des emplois syndiqués (Aschoff, 2011). Enfin, cette stratégie de défense de l'emploi à tout prix de la part de l'UAW s'est faite non seulement au détriment de la solidarité salariale, avec comme conséquence le développement d'une main-d'œuvre périphérique constituée d'intérimaires (dont certains sont employés sous ce statut depuis de nombreuses années dans l'industrie automobile et qu'on appelle des « *permatemps* »), de travailleurs payés au second tiers, voire au troisième tiers dans certains établissements mais aussi au détriment d'une stratégie offensive en matière d'exigences environnementales.

De fait, l'UAW s'est presque toujours rangé aux côtés des constructeurs pour tenter de bloquer, différer ou alléger les législations visant à l'amélioration des performances énergétiques des véhicules au nom de la défense de l'emploi¹. A l'occasion de la faillite, le gouvernement fédéral avait poussé les constructeurs automobiles à atteindre des normes de consommation plus économes en

carburant (CAFE 2) pour les voitures et véhicules utilitaires (*pickups* et SUVs) à travers l'amélioration des technologies : un objectif de 56,2 miles par gallon (m.p.g.) à l'horizon 2025 (par rapport aux 27,3 m.p.g. actuels) avait été retenu en 2010 (avec un objectif intermédiaire de 35,5 m.p.g. d'ici 2016). Cet objectif a été révisé à la baisse en 2011 (54,5 m.p.g. en 2025), en accordant deux autres concessions aux constructeurs automobiles : être moins exigeant pendant une dizaine d'années sur les économies à atteindre pour les *pickups* et les SUVs par rapport aux berlines traditionnelles ; revoir ces normes si elles s'avéraient néfastes aux entreprises et aux consommateurs. Ces concessions ont été faites à la demande des constructeurs américains, avec l'appui de l'UAW, qui a su garder l'écoute de Washington D.C. pour avoir contribué à l'élection de Barack Obama. Arguant de l'augmentation des coûts de production et des pertes d'emploi que la norme initiale aurait pu occasionner, ils sont parvenus à infléchir la décision du gouvernement, sachant que les trois constructeurs de Detroit dépendent davantage que leurs concurrents étrangers des ventes de *pickups* et de SUVs.

Conclusion

La mondialisation a changé les règles du jeu de l'industrie automobile et de la négociation collective, mettant en concurrence les salariés des pays

1. Les premières législations concernant la consommation d'énergie des véhicules produits par le secteur automobile étasunien remontent au milieu des années 1970, suite à l'embargo décidé par les pays producteurs de pétrole réunis dans l'OPEP. L'« Energy Policy and Conservation Act » de 1975 établit les premiers standards CAFE 1 (Corporate Average Fuel Economy) pour les berlines à partir de 1978 puis pour les véhicules utilitaires avec des normes distinctes en 1979. En 2007, l'« Energy Independence and Security Act » établit des critères plus stricts (CAFE 2), de 35,5 m.p.g. d'ici 2020, représentant une amélioration de 40 % par rapport aux standards CAFE 1.

ETATS-UNIS

industrialisés avec ceux des pays émergents (davantage chez les équipementiers que chez les assembleurs). Aux Etats-Unis, les principaux constructeurs automobiles sont depuis la fin des années 1990 implantés sur le marché chinois, qui est devenu le premier marché automobile au monde, devant les Etats-Unis¹. GM y a ouvert sa première filiale en 1999 et y possède 13 % du marché, à travers des *joint-ventures* avec SAIC (Shanghai Automotive Industry Corp.), le plus important producteur chinois d'automobiles.

Si l'UAW a pu peser auprès des gouvernements qui se sont succédé aux Etats-Unis pour imposer des restrictions d'importations dans des accords de commerce bilatéraux avec un certain nombre de pays et penser protéger ainsi l'emploi domestique, cette stratégie est de plus en plus difficile à tenir depuis la signature des accords de l'OMC au milieu des années 1990, *a fortiori* depuis que la Chine y est entrée au début des années 2000. Les menaces aux délocalisations ou à l'investissement à l'étranger ont pu être aisément brandies par les firmes américaines, pour imposer à l'UAW des concessions salariales drastiques que ce dernier a acceptées pour défendre l'emploi sur le territoire américain. Ainsi, à la suite de l'accord précédant la mise en faillite de GM en 2009, le syndicat a obtenu l'année suivante, dans le cadre d'un accord collectif local, la réouverture de l'usine de Lake Orion dans le Michigan, pour y produire une berline de petite taille (la Chevy Sonic Sub Compact). Il a

accepté pour ce faire une réduction du nombre de classifications et une baisse des salaires, pour 40 % des 1 587 salariés réembauchés à cette occasion, mais à 14 dollars l'heure au lieu de 28 dollars, bien qu'avec de l'ancienneté. Ce type de modèle, aux marges très faibles, était jusque-là construit hors des Etats-Unis, en Corée notamment. Sa relocalisation a été obtenue à ce prix, et facilitée par un accord commercial bilatéral entre les Etats-Unis et la Corée, qui introduit une baisse des droits de douane (de 8 à 4 %) et programme leur disparition d'ici 2016. Il semble que d'autres exemples de relocalisation d'usines aient été décidés par Ford². Il est évident que les conventions collectives de 2011 ont été négociées par l'UAW pour œuvrer dans ce sens, même s'il fallait payer l'emploi au prix fort.

Cet arbitrage en faveur de l'emploi et au détriment des salaires ne risque-t-il pas d'accentuer les effets pervers du modèle de croissance étasunien, alimenté par l'endettement des ménages, faute de salaires suffisants ? Dès lors, les constructeurs ne risquent-ils pas de retomber dans les travers qui les ont conduits au bord du gouffre, à savoir continuer à produire des SUVs et des camions énergivores et polluants en dépit de la hausse des prix du pétrole et du resserrement des normes environnementales, plutôt que se développer sur le segment des berlines de taille moyenne ? Et continuer à soutenir si nécessaire la demande des consommateurs par des prêts à taux zéro et d'importants rabais, contribuant ainsi à l'érosion de leurs marges et à la dégradation de

-
1. 16,6 millions de véhicules vendus en Chine en 2010 contre 11,6 millions aux Etats-Unis.
 2. Ford a l'intention de relocaliser l'activité d'une usine mexicaine dans le Michigan, pour y produire la nouvelle génération de voitures de taille moyenne, celle d'une usine turque produisant des camionnettes commerciales et celle de pièces détachées jusqu'à présent produites dans des usines au Japon et en Chine.

L'EMPLOI CONTRE LES SALAIRES

leur image de marque ? On ne peut s'empêcher de penser qu'il s'agit là d'un pari risqué. Pourquoi l'UAW ne mise-t-il pas davantage sur la création d'emplois « verts » dans l'automobile et ne pousse-t-il pas les constructeurs dans cette direction, d'autant que l'histoire de l'automobile étasunienne depuis les années 1980 n'a pas vraiment démontré sa capacité à sauver les emplois malgré les sacrifices demandés à ses salariés ?

Sources :

- Aschoff N.M. (2011), « A Tale of Two Crises: Labour, Capital and Restructuring in the US Auto Industry », in Panitch L., Albo G., Chibber V. (eds.), *The Crisis and the Left*, The Merlin Press.
- Center For Automotive Research (2010), « The Impact on the US Economy of the Successful Automaker Bankruptcies », November 17, 12 p.
- Chaskiel P. (1989), « La négociation des salaires dans l'automobile américaine – Rupture ou continuité ? », *Travail et Emploi*, n° 40, avril, p. 51-62.
- Eyraud F. (1987), « Le mouvement syndical américain face aux sirènes de la compétitivité », *Travail et Emploi*, n° 30, mars, p. 7-16.
- Katz H.C. (1997), « Industrial Relations in the US Automobile Industry: An Illustration of Increased Decentralization and Diversity », *The Economic and Labour Relations Review*, n° 8, p. 192-220.
- Lazonick W. (2011), « Reforming the Financialized Corporation », February 11, <http://www.employmentpolicy.org/>.
- Locke R. (2009), « Managerialism and the Demise of the Big Three », *Real-World Economics Review*, n° 51, December 1, p. 28-47.
- Osterman P. (1989), « Les systèmes d'emploi aux Etats-Unis : Modèles de concurrence et travail précaire », *Travail et Emploi*, n° 39, janvier.
- Sauviat C. (2008), « Restructurations et renouvellement des conventions collectives chez les trois grands de l'automobile : un véritable tournant », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 110, janvier, p. 17-32.
- Sauviat C. (2009/2010), « L'industrie automobile américaine en sursis ? », in « Obama an 01 », *La Revue internationale et stratégique*, n° 76.
- Sauviat C. (2011), « "Occupy Wall Street", un mouvement social inédit aux Etats-Unis », *Document de travail IRES*, n° 1, décembre.