

# **INNOVATION DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET SYSTÈME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES: LES DIFFICULTÉS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMÉ- RICAINÉ<sup>1</sup>**

*CHABAUD DIDIER\**

Résumé. Les analyses théoriques s'accordent sur l'efficacité et la diffusion des formes d'équipes participatives ; néanmoins, le constat de la diffusion de ces pratiques est ambigu dans le cas de l'industrie automobile américaine. Comment expliquer cet écart ? Cette communication en propose une analyse à partir de l'environnement institutionnel, et plus précisément du système de relations professionnelles. Après avoir mis en évidence le maintien durable de formes d'organisation inégalement efficaces dans l'industrie automobile des Etats-Unis, cette recherche propose une lecture northienne de l'influence de l'environnement institutionnel, faisant apparaître les contraintes générales pesant sur les choix d'organisation des entreprises. Les particularités de la trajectoire d'organisation des usines des trois principaux constructeurs américains sont enfin analysées.

## INTRODUCTION

Le travail en équipes participatives est promis par beaucoup à une généralisation rapide, comme outil de motivation (Hackman, 1990), comme élément d'organisation de la production ou de gestion de la qualité (Cole, 1989; Ohno, 1978), voire plus largement comme principe de fonctionnement de l'organisation (Butera, 1991; Pfeffer, 1994; Tjosvold, 1991). Les équipes participatives, caractérisées de façon minimale par

---

\* Maître de Conférences, Université de Cergy-Pontoise, THEMA-Management, 33, Bd. du Port – 95011 Cergy-Pontoise cedex

Tél.: 01 34 25 63 20 – e.mail: didier.chabaud@eco.u-cergy.fr

1. Nous remercions les deux rapporteurs anonymes pour leurs critiques et suggestions. Nous demeurons bien évidemment responsables des imperfections, erreurs et omissions du texte.

une démarcation floue des postes de travail et/ou l'enrichissement du travail, sont perçues comme efficaces dans des contextes de marchés «moyennement instables» (Aoki, 1988), où les exigences de différenciation des produits et de qualité sont importantes. Leur introduction au sein des sites industriels s'apparente alors à une innovation organisationnelle, dans la mesure où sont requis une refonte des principes d'organisation du travail, du contenu du travail et des responsabilités dévolues aux salariés (Womack, Jones et Roos, 1990).

Cependant, si les analyses théoriques s'accordent sur l'efficacité et la diffusion des formes d'équipes participatives, le constat de la diffusion des pratiques est ambigu si l'on se réfère à l'observation de l'industrie automobile américaine. La crise de l'industrie automobile américaine montre, dès 1979, la supériorité du mode (japonais) d'organisation du travail en équipes participatives sur le mode hiérarchique américain (Katz, 1985)<sup>2</sup>. Mais, il faut quasiment attendre les années 90 pour que les entreprises américaines, dont les constructeurs automobiles, introduisent de façon significative des pratiques participatives d'organisation dans leurs usines: si près du tiers des établissements américains apparaissent comme des adopteurs «substantiels» de pratiques participatives, seuls 5 % le sont avant 1989 (Osterman, 1994). Un constat de la diversité des pratiques d'organisation du travail dans les années 90 permettra de souligner la diversité des formes d'organisation dans l'industrie automobile américaine et, plus encore, le maintien de formes d'organisation inégalement efficaces.

Comment expliquer cet écart entre des analyses théoriques qui affirment la supériorité des équipes participatives – et l'évidence de la diffusion de ces pratiques innovantes d'organisation du travail – et le constat d'une diffusion relativement lente de leur utilisation, vingt années n'ayant pas permis leur adoption dans l'industrie ?

L'objectif de ce papier sera de s'interroger sur le rôle des l'environnement institutionnel (EI), et plus précisément du système de relations professionnelles (SRP) dans le maintien de formes d'organisation relativement inefficaces et la difficile diffusion des équipes participatives. Après s'être interrogé, dans une perspective inspirée des travaux de North, 1990 (et de Whitley, 1999) sur l'impact possible de l'EI, nous essaierons de montrer comment les particularités du système américain de relations professionnelles – en définissant l'ensemble des contraintes qui s'imposent aux acteurs du jeu économique<sup>3</sup> – ont influencé les choix d'organisation du travail des *Big Three*, et permettent de comprendre l'écart entre conjectures théoriques et réalité empirique.

A cette fin, la section I mettra en évidence le maintien durable de formes d'organisation inégalement efficaces dans l'industrie automobile américaine. Il sera alors possible de confronter ces aspects avec une lecture northienne de l'influence de l'environ-

---

2. Les *Big Three* font état de pertes record à la fin des années 70. Chrysler, notamment, doit son salut à un prêt garanti par l'Etat fédéral américain.

3. On peut se reporter à l'annexe pour une présentation du fonctionnement du système américain de négociation collective.

nement institutionnel (II). Ce faisant, nous ferons apparaître à la fois les contraintes générales pesant sur les choix d'organisation des entreprises (III), et rendrons compte des particularités de la trajectoire d'organisation des usines des *Big Three* (IV).

#### I. – LE MAINTIEN DE FORMES D'ORGANISATION INÉGALEMENT EFFICACES DANS LE CONTEXTE AMÉRICAIN

Les constructeurs japonais sont présentés comme étant plus efficaces que leur homologues américains (les *Big Three*) depuis la fin des années 70. Ce constat est notamment étayé par les travaux issus du programme IMVP du MIT (Womack, Jones et Roos (1990), Pil et MacDuffie (1997)). Que l'on compare ces constructeurs selon des critères de productivité du travail (nombre d'heures de travail par véhicule) ou des critères de qualité (nombre de défauts pour 100 véhicules), la supériorité des usines japonaises (au Japon) sur les usines américaines (aux Etats-Unis) est statistiquement significative au seuil de risque de 1 % (*cf.* Tableaux 1 et 2).

**Tableau 1**

PERFORMANCE DES USINES D'ASSEMBLAGE (1989)

	Usines japonaises au Japon	Transplants	Usines américaines aux Etats-Unis
Productivité (heures de travail/véhicule)	16,8	21,2	25,1
Qualité (défauts pour 100 véhicules)	60,0	65,0	82,3

**Tableau 2**

PERFORMANCE DES USINES D'ASSEMBLAGE (1995)

	Usines japonaises au Japon	Transplants	Usines américaines aux Etats-Unis
Productivité (heures de travail/véhicule)	16,2	17,2	21,9
Qualité (défauts pour 100 véhicules)	55	55	63

*Source:* IMVP, Pil et MacDuffie (1997).

La méthodologie développée par l'IMVP consiste à mesurer le nombre d'heures d'assemblage par véhicule. L'évaluation consiste, à partir de la sélection de composants et sous-ensembles comparables des véhicules à procéder à des mesures par sites. Il est ainsi possible d'identifier l'origine des écarts de temps d'assemblage entre ce qui provient de la conception du produit et ce qui provient de l'efficacité du site de production. Si cette méthodologie comporte des biais et pose les problèmes de comparabilité des données et résultats obtenus (Sandberg (1995)), elle permet de disposer de données comparables sur 15 ans en ce qui concerne les performances productives des différents sites. Signalons que les «standards IMVP» font désormais référence chez l'ensemble des constructeurs automobiles. La société J.D. Power mesure la qualité des véhicules vendus sur le marché américain, en estimant le nombre de défauts reportés (pour 100 véhicules vendus) dans les 90 jours suivant la vente à partir d'une enquête directe auprès des acheteurs.

Par contre, notons que si la comparaison des performances des usines japonaises au Japon et des usines japonaises implantées aux Etats-Unis ("transplants") fait ressortir des écarts de performance significatifs en 1989, elle ne fait plus ressortir d'écart de performance significatif en 1995. La performance de ces deux types d'usines d'assemblage a convergé sur la période.

De multiples explications de ces différences peuvent être données. Il convient notamment de vérifier l'impact de la composition de la population salariée sur la productivité, l'influence de l'âge des usines, ainsi que celle de la manufacturabilité des produits<sup>4</sup>, etc. La prise en compte des différents éléments conduisent Womack, Jones et Roos (1990) à attribuer les écarts de productivité entre usines à des différences d'organisation du travail. De fait, si nous retenons cette explication, il ressort que les usines américaines et les usines japonaises s'opposent sur la conception du travail salarié.

Les usines des *Big Three* sont en effet caractérisées par l'importance accordée à la division du travail et au mode de commandement hiérarchique. Les règles de travail (*work rules*) définies par les conventions collectives précisent le contenu de chacun des postes de travail, en explicitant pour chaque catégorie de poste les droits et devoirs du salarié et ses modalités d'affectation. Sont notamment spécifiées précisément les tâches que peut effectuer le salarié, compte tenu de sa classification, ainsi que la cadence de travail normale. Il est notamment interdit pour un salarié d'effectuer une tâche qui ne relève pas de ses attributions, même s'il sait l'effectuer. Il en est de même pour un contremaître, qui n'a pas le droit de remplacer un salarié qui prend une pause par exemple. Il peut être argumenté que la forte démarcation entre les classifications et la fixation de cadences de travail dans les conventions col-

---

4. La manufacturabilité d'un bien désigne la facilité avec laquelle sa production peut avoir lieu compte tenu de ses caractéristiques de conception.

lectives américaines constituent plus des moyens de pression sur les managers, que des éléments toujours appliqués. En cas de désaccord, il sera alors possible de faire une “grève du zèle” consistant à appliquer strictement les règles de la convention collective, et réduisant la productivité, alors qu’en temps normal les opérateurs seront prêts à passer outre à certaines des dispositions des conventions collectives (cf. Parker et Slaughter (1988), Simon (1991)). Le principe demeure néanmoins de la différenciation de salariés spécialisés, chargés chacun de l’accomplissement d’une tâche, et devant s’adresser au contremaître (ou superviseur) pour la gestion de tout aléa.

Cette « démarcation forte » des postes de travail est à l’opposé des pratiques d’organisation en cours dans les usines japonaises (au Japon ou transplants), au sein desquelles les postes de travail sont faiblement délimités. Chaque salarié peut être librement affecté à un poste de travail, voir le contenu ainsi que la charge de son poste de travail évoluer au gré des engagements, et se voir confier des tâches diverses (exécution, maintenance, gestion de la qualité). On retrouve en cela deux modèles d’organisation du travail distincts, et forts proches des modèles H et J d’Aoki (1988).

Cependant, si les différences d’organisation du travail sont à l’origine des différences d’efficacité des usines, on devrait alors observer une tendance à la convergence des modes d’organisation. Qu’observe-t-on sur la période étudiée ? Si nous retenons comme indicateur du mode d’organisation du travail le nombre de classifications de postes de travail au sein des usines d’assemblage des *Big Three* et des transplants (Tableaux 3 et 4), nous observons simultanément une tendance au rapprochement des formes d’organisation du travail, ainsi que le maintien d’une forte spécialisation dans les usines des *Big Three*. Le nombre de classifications de postes de travail diminue dans les usines des *Big Three*, sans parvenir semble-t-il à s’aligner sur les pratiques en cours dans les transplants. Il convient notamment de préciser que l’estimation du nombre de classifications est une moyenne, qui prend en compte le fait qu’environ 30 % des sites des constructeurs américains ont introduit des clauses de classification unique par lesquelles le nombre de classifications est réduit à une dizaine.

**Tableau 3**

NOMBRE DE CLASSIFICATIONS DE POSTES DE TRAVAIL, USINES DES BIG THREE

Nombre de classifications	salariés de production	salariés de maintenance
1980	110	30
1989	45	20
1995	30	15

Source: Katz (1985), Pil & McDuffie (1997).

**Tableau 4**

NOMBRE DE CLASSIFICATIONS DE POSTES DE TRAVAIL TRANSPLANTS

Nombre de classifications	salariés de production	salariés de maintenance
1982*	2	2
1989	2	1-2
1995	1	1-2

\*Le premier transplant apparaît en 1982.

Source: Kenney et Florida (1993), Pil et McDuffie (1997).

Si l'importance de l'organisation du travail dans l'explication des performances des sites est notable (Simon (1991)), l'absence de généralisation du « modèle japonais » au sein de l'industrie automobile américaine est étonnante. Pourquoi les *Big Three* n'ont-ils pas introduit plus rapidement – et plus largement – un modèle d'organisation *a priori* plus efficace? Une explication institutionnaliste, qui souligne que le SRP américain s'accompagne d'irréversibilités fortes en ce qui concerne l'organisation des entreprises, est possible.

## II. – SYSTÈME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES ET FORMES D'ORGANISATION : DES ÉLÉMENTS D'ANALYSE

Les analyses institutionnalistes connaissent un regain d'intérêt récent dans la théorie des organisations (Academy of Management, 2002 ; Whitley, 1999). Nous proposons ici de nous situer dans la perspective ouverte par les travaux de North, 1990, pour cerner l'impact du SRP sur les choix d'organisation des constructeurs automobiles installés sur le marché américain. Pour North, « *Les institutions sont les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, elles sont les contraintes conçues par l'homme qui façonnent l'interaction humaine. Par conséquent, elles structurent les incitations à l'échange humain, que celui-ci soit politique, social, ou économique* » (North, 1990 p. 3). Cette définition est centrale, dans la mesure où elle va simultanément conduire North à distinguer les différentes catégories analytiques et à préciser son analyse du rôle des institutions, ce qui nous permettra de transposer l'analyse au cas de la construction automobile.

### **Environnement institutionnel et organisation: la perspective de D.C. North**

L'important est d'éclairer la façon dont les institutions affectent la performance économique, la création de richesses. Pour North, la dimension essentielle sera que les institutions constituent un réducteur d'incertitude: elles stabilisent les règles du jeu (droits de propriété...), garantissent (ou non) les engagements, ce qui permet aux agents de décider en évitant les aléas comportementaux de leurs partenaires dans l'échange, et en ayant connaissance des gains et coûts liés à leurs actions.

Cette définition, qui insiste sur la dimension de règle du jeu des institutions, permet également à North (1990) de distinguer différencier les types d'institutions (formelles et informelles) et plus largement différents niveaux d'analyse. Si Davis et North différencient environnement institutionnel et arrangement institutionnel, North (1990 p. 4) préférera proposer une «distinction cruciale» entre institutions et organisations, en utilisant une analogie sportive : tandis que les institutions fixent les règles du jeu, les organisations – constituent les joueurs. Les institutions fixent alors la marge de manoeuvre, les possibilités de choix ou de comportement des joueurs. Toutes deux possèdent en commun de fournir une «structure à l'interaction humaine», ce qui nécessite de les étudier précisément et de les relier, mais elles se situent sur des niveaux différents. Les organisations apparaissent également diverses puisqu'il s'agit de «groupes d'individus liés par certains buts communs» : elles pourront être des corps politiques (parti, sénat...), des corps économiques (firmes, syndicats...), des corps sociaux (églises, clubs...) et des corps éducatifs (écoles, universités, centres de formation...). «Modéliser les organisations revient à analyser les structures de gouvernance, les aptitudes, et comment l'apprentissage par la pratique déterminera le succès de l'organisation au cours du temps» (5).

North sera cependant imprécis sur ce point, ne se livrant pas à une analyse des structures internes mises en place<sup>5</sup>. Dès lors, une précision s'impose. S'il traite des organisations, North ne traite pas directement de leur structure interne, mais plus globalement (ou généralement) des influences qu'elles subissent : «le type d'organisation qui existe et comment elles évoluent sont influencés fondamentalement par le cadre institutionnel» (5).

Son analyse est stimulante par les catégories qu'elle fait ressortir et la précision des types d'influences, en soulignant deux aspects. Etant insérées dans un environnement institutionnel, les organisations ont deux possibilités majeures de comportement : se plier ou le contourner. Pour reprendre les termes de North (1990 p. 79, « **le comportement de maximisation des firmes peut prendre la forme de choix réalisés dans l'ensemble des contraintes existant ou d'une tentative de changer les contraintes** »<sup>6</sup>).

En premier lieu, les firmes peuvent rechercher l'efficacité en prenant l'environnement institutionnel comme une contrainte. Elles prendront donc les meilleures décisions possibles pour leur rentabilité au sein de cet environnement qui fixe des règles du jeu. On peut faire l'analogie avec l'idée de maximisation sous contrainte chère à la microéconomie traditionnelle et souligner – comme le fait North lui-même – la proximité d'analyse avec Williamson, qui raisonne à cadre institutionnel donné. Cependant, North montre que la volonté de l'organisation de tirer profit des règles du jeu en

---

5. North (1981) fait néanmoins ressortir l'importance des problèmes de mesure lorsqu'il traite du fonctionnement des organisations.

6. L'usage du terme de maximisation semble symptomatique de la difficulté à sortir d'un cadre d'analyse traditionnel.

vigueur dans une société passe aussi bien par la réalisation d'activités qui prennent place directement au sein de cette société, que par des activités à la marge de celle-ci. Il en était ainsi, par exemple, du commerce itinérant au Moyen-Age.

En second lieu, les firmes peuvent agir pour faire évoluer les contraintes. Le changement institutionnel qu'elles provoquent peut être recherché ou simplement être un effet secondaire de leur activité. Les organisations peuvent faire pression pour que l'environnement institutionnel évolue. Une activité de *lobbying* sur la sphère politique ou l'administration sont ainsi concevables pour des grandes organisations ou des groupements d'organisations, tels que les syndicats patronaux ou les syndicats de travailleurs.

On conçoit ainsi la nécessité de différencier dans l'exposé l'analyse de l'ancrage institutionnel des pratiques de gestion (ou des organisations) de l'analyse de l'impact des organisations sur le changement institutionnel. Pour notre cas, il paraît important de souligner comment la nature du SRP américain va influencer les choix d'organisation des acteurs en présence.

### **SRP et choix d'organisation**

L'analyse de North nous conduit à être attentifs aux propriétés du SRP américain pour les différents acteurs : *Big Three* et transplants. A cette fin, après une rapide caractérisation du SRP américain, il sera possible de faire ressortir des propositions relatives aux deux ensembles d'acteurs.

Le SRP américain est caractérisé par une démarcation forte entre le secteur syndicalisé et le secteur non syndicalisé. A la différence du cas français où la représentation syndicale est de droit dans toutes les entreprises au-delà d'un certain seuil de salariés, il faut dans le contexte américain que le syndicat prouve sa représentativité (grâce à une élection de certification) ou soit reconnu comme tel par la direction. De fait, une différenciation forte des pratiques de GRH et d'organisation est présente entre les firmes syndicalisées – couvertes par le NLRA – dans lesquelles une convention collective est négociée par le syndicat représentatif, et les firmes non syndicalisées où de tels accords collectifs n'existent pas (*cf.* Jacoby, 1994, 1997).

De ce point de vue, il convient sans doute de souligner l'asymétrie entre deux ensembles d'acteurs, les *Big Three* et les transplants, dans la mesure où d'une part les usines des *Big Three* prennent place dans un contexte syndicalisé de longue date, tandis que les transplants apparaissent comme de nouveaux entrants, auxquels la latitude de négocier voire de (tenter de) choisir le contexte (syndicalisé ou non) est offerte.

Les constructeurs américains se heurtent ainsi à deux difficultés «institutionnelles» pour introduire une organisation du travail participative.

D'une part, la conception de la relation salariale est porteuse dans l'environnement institutionnel américain de limitations en ce qui concerne la possibilité d'implémentation du modèle japonais dans des entreprises syndicalisées. Ainsi, une certaine résilience des formes d'organisation traditionnelles est prévisible.

D'autre part, les coûts inhérents à la renégociation des conventions collectives sont

de nature à limiter l'intérêt de l'introduction d'une organisation participative dans les usines des *Big Three*. Un changement dans les formes d'organisation est subordonné à une renégociation de la logique de l'accord : l'introduction d'une clause de classification unique remet en question la logique même du système de convention collective issu de l'après seconde Guerre Mondiale (Katz, 1985). Sans doute a-t-on montré (I) la pression que peut revêtir la recherche de l'efficacité productive : l'écart important de productivité entre les usines japonaises et les usines américaines suscite un tel effort de négociation.

Cependant, cet effort se heurte à la fois aux particularités du SRP américain et à l'intérêt des acteurs syndicaux. On peut déduire de ces aspects deux propositions complémentaires sur l'influence de l'environnement institutionnel – comprendre le SRP :

**Proposition 1 :** le maintien de formes inefficaces est lié à la présence de contraintes fortes sur les possibilités de changement des classifications. Etayer cette proposition nécessite de cerner précisément quelle peut être la nature des blocages présents dans le SRP américain (*cf.* IV).

**Proposition 2 :** Les usines des *Big Three* devraient chercher à introduire des classifications uniques, du fait de la pression de l'efficacité. Dès lors, nous devrions assister à la multiplication des tentatives de renégociation sur ce point. Etayer cette proposition requiert une analyse précise des possibilités de contournement du SRP américain, et des efforts faits en ce sens par les constructeurs automobiles (*cf.* IV).

### III. – DES OPPOSITIONS INSTITUTIONNELLES À LA PARTICIPATION DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES

Toutes les catégories de salariés ne sont pas couvertes par la convention collective. Celle-ci concerne le salarié productif (*production worker* ou *blue-collar worker*) qui participe directement à la fabrication du produit, tandis que le col blanc (*white-collar worker*), «non-manuel par nature» en est exclu. Les cols blancs regroupent les travaux de bureau, d'employé, de technicien, de professionnel et superviseur. Ces individus sont généralement des salariés non payés à l'heure.

Si la ligne de démarcation entre les salariés couverts par la convention collective et les salariés qui en sont exclus peut sembler nette, il convient d'être attentif au fait qu'elle repose sur une conception restrictive du travail ouvrier. Cette conception qui a fait l'objet de débats historiques, est à l'origine de difficultés de mise en place des équipes participatives au sein des entreprises syndicalisées : or, tous les sites industriels des *Big Three* sont couverts par une convention collective.

#### **Une conception restrictive du travail ouvrier dans le SRP américain**

Le système américain de relations de travail a été conçu dans une logique d'organisation scientifique du travail. Les salariés sont perçus comme des exécutants, opérateurs

spécialisés, dont le système de convention collective assure la représentation et la protection. Les superviseurs sont ainsi exclus du champ de la convention collective, dans la mesure où les activités de prise de décision relatives au rythme ou au contenu du travail relèvent de la direction et non du salariat.

Remarquons que cette exclusion n'était pas explicitement prévue par le *National Labor Relations Act* (NLRA) de 1935. Des décisions contradictoires de l'organisme chargé du respect de l'application de la loi – le *National Labor Relations Board* (NLRB) – se succéderont ainsi entre 1942 et 1945 considérant tantôt que les superviseurs peuvent relever de la convention collective et tantôt les excluant. Un arrêt de 1947 de la Cour Suprême dans le cas *Packard Motor Car Co. v. NLRB* a alors arrêté que les superviseurs :

- relèvent en vertu de la loi de la convention collective, car ils peuvent normalement se préoccuper de leurs conditions de rémunération et d'emploi,
- alors même que leur fonction nécessite d'eux une complète loyauté envers les managers, et que cette loyauté est largement incompatible avec l'idée de couverture par la convention collective.

Ce paradoxe d'une catégorie de salariés qui peut prétendre à la couverture par la convention collective alors même que celle-ci est incompatible avec leur mission (qui en fait des salariés «inféodés» à la direction) permettait à la Cour Suprême de souligner qu'une exclusion des superviseurs relevait du législateur et non des juges<sup>7</sup>.

Cette décision a conduit le Congrès, lors du vote de la loi Taft-Hartley de 1947 (ou *Labor-Management Relations Act*, LMRA) à exclure explicitement les superviseurs du champ de la convention collective. Le NLRA, amendé par le LMRA, couvre désormais tous les *cols bleus* et exclut de la couverture des conventions collectives les superviseurs (29 USC § 152(3)). Est considéré comme superviseur «tout individu ayant l'autorité, dans l'intérêt de l'employeur, d'embaucher, transférer, suspendre, licencier, rappeler, promouvoir, démettre, affecter, récompenser ou discipliner d'autres employés, ou la responsabilité de les diriger, de régler leurs griefs, ou de recommander effectivement de telles actions, si l'exercice de l'autorité susdite n'est pas d'une simple nature routinière ou d'employé, mais requiert l'utilisation d'un jugement indépendant» (29 U.S.C. § 152(11)). Encore convient-il de préciser qu'il n'est pas nécessaire qu'un individu accomplisse toutes les tâches mentionnées ci-dessus pour être considéré comme superviseur. Il suffit qu'il puisse disposer d'une marge de manoeuvre ou exercer un jugement indépendant dans la direction ou le contrôle d'autres salariés pour être qualifié de superviseur.

Dans ce cas, le salarié :

- 1. perd la couverture conférée par la convention collective, ce qui le soumet à un possible renvoi à volonté (doctrine de l'*at will employment*),

7. Pour plus de détails, cf. Gorman (1976, p. 33 et s).

–2. ne bénéficie évidemment pas des règles relatives à l'ancienneté dans les postes (règles d'affectation de la main d'oeuvre), et

–3. n'est plus un employé payé à l'heure (*hourly worker*) mais un salarié, payé sur une base forfaitaire<sup>8</sup>.

Similairement, le personnel de direction est exclu de ces conventions collectives. La firme américaine est ainsi – sur le plan de la loi – une structure juridique à trois niveaux. Les employés dont la mission est d'obéir aux directives, les superviseurs qui surveillent les salariés, contrôlent leur comportement et donnent ou transmettent les ordres; Enfin, les managers « qui formulent et mettent en oeuvre des politiques de gestion en exprimant et rendant opérationnelles les décisions de leur employeur ».

**Une conception hiérarchique opposée à l'introduction de la participation des salariés** Cette stricte délimitation légale entre les salariés couverts par la convention collective et les superviseurs est de nature à rendre délicate l'introduction de pratiques participatives, dans la mesure où celles-ci confient au salarié une marge de manoeuvre de nature à les faire requalifier en superviseurs.

Cette démarcation légale trouve un écho dans les décisions de justice, qui continuent à maintenir une stricte délimitation entre le superviseur et les employés. La loi est *a priori* ouverte sur ce point, laissant un pouvoir d'appréciation aux juges. Mais les décisions de justice l'ont précisée dans un sens restrictif, le rapport Dunlop (1995, p. 16) considérant ainsi que la Cour Suprême a créé la doctrine de l'«exclusion managériale des employés» (*managerial employee exclusion*). Lorsque l'on se penche sur les décisions rendues par la Cour Suprême, on constate que la question se situe désormais à un double niveau. Celui de l'individu, qui risque de perdre son droit à la couverture par la convention collective, et celui du collectif de salariés qui peut lui-même être privé de son statut d'unité de négociation. L'analyse du contenu de certaines décisions de la Cour Suprême est ici importante. Parmi les différents arrêts sur ce point, il est intéressant de revenir sur deux des plus récents, qui sont exemplaires du raisonnement de la Cour: l'arrêt *NLRB v. Yeshiva University* 444 U.S. 672 (1980) et l'arrêt *NLRB v. Health Care & Retirement Corporation of America*, 114 S. Ct. 1778, 128 L. Ed. 2d 586 (1994)<sup>9</sup>.

Dans l'arrêt *NLRB v. Yeshiva University*, la Cour Suprême a considéré que la Yeshiva University ne pouvait pas être une unité de négociation appropriée (*bargaining unit*) pour conduire des négociations collectives. La raison avancée est que les professeurs (ou au moins la plupart d'entre eux) sont des managers. Dans la mesure où ils votent sur

---

8. Ce seul point motive parfois le refus des salariés de devenir superviseurs. Dans le cas de NUMMI, des cas ont été reportés d'agents considérant qu'il vaut mieux rester employé car le salaire est *in fine* plus élevé grâce aux heures supplémentaires (cf. Adler, 1994).

9. Les textes des décisions ont été obtenus sur les sites <http://www.law.emory.edu/caselaw/>, <http://www.lawmemo.com/emp/nlr/>. Signalons que les rapports des juges minoritaires sont également disponibles et ont permis une mise en perspective des décisions.

des sujets tels que les programmes, la taille des classes, et les standards académiques les professeurs exercent une autorité qui dans tout autre contexte serait qualifiée de managériale (444 U.S. at 686). Dès lors, des salariés qui participent à des équipes de travail, ou des comités de décision, ne peuvent plus prétendre constituer un syndicat indépendant, représentatif des intérêts des salariés. Cet arrêt a été réutilisé par le NLRB pour enlever à des syndicalistes, et plus largement à leur syndicat, leur droit à convention collective en leur interdisant de négocier un accord de participation avec leur employeur (*College of Osteopathic Medicine and Surgery*, 265 NLRB 295 (1982)). Dès lors, le risque existe pour des syndicats qui s'engagent dans la mise en place de formes d'organisation participatives de perdre leur droit à convention collective, ce qui ne peut que bloquer de telles initiatives.

L'arrêt *NLRB v. Health Care & Retirement Corporation of America* de 1994 est relatif à un conflit pour savoir si l'autorité de surveillance exercée par les infirmières d'une maison de santé, en plus du traitement des malades, pouvait conduire à les faire requalifier comme des superviseurs. Le cœur de la discussion consistait à savoir si l'on pouvait considérer que l'autorité des infirmières était conduite dans les intérêts de leur employeur. Dans la mesure où les malades sont les clients d'une maison de santé, la Cour a conclu que l'attention portée aux malades était par nature dans l'intérêt de la maison de santé et que, par conséquent, les infirmières pouvaient être considérées comme des superviseurs et exclues à ce titre de la couverture accordée aux employés par le NLRA. Le fait que les infirmières soient avant tout intéressées par le bien être des malades et pas par celui de leur employeur est sans rapport avec l'application des clauses de la loi (Spires, 1995). Il suffit alors qu'un salarié accomplisse une seule de ses fonctions «en faveur» de l'employeur pour qu'il soit requalifié comme superviseur: le salarié doit se contenter d'obéir aux ordres donnés, sans prendre d'initiatives en faveur de son employeur. A la limite, il suffit qu'un salarié prenne la responsabilité de diriger ses pairs pour qu'il soit exclu de la couverture de la convention collective.

Le cas *Health Care* peut également concerner des professionnels<sup>10</sup>. Le juge Richard Posner a ainsi déclaré devant la commission d'investigation que «la plupart des professionnels ont des responsabilités de supervision dans le sens où ils dirigent le travail d'un autre salarié: l'avocat vis-à-vis de sa secrétaire, le professeur et ses assistants, le docteur et les infirmières, l'infirmière chef et ses aides,... » (*NLRB v. Res-Care, Inc.* 705 F.2d 1461, 1465 (7th Cir. 1983)). La direction à titre accessoire de collègues de travail peut faire apparaître le salarié comme un superviseur, le privant de ses droits à la négociation collective.

Le SRP américain pousse ainsi à son terme une analyse de la relation d'emploi proche de celle développée par Williamson (1996): le lien de subordination est central dans la relation d'emploi, le salarié devant obéir aux ordres de son chef sans prendre

---

10. Est désigné sous ce terme un salarié qui possède une compétence particulière le rendant apte à conduire son travail de façon autonome.

d'initiatives. Les conséquences sur les formes d'équipes participatives sont négatives, dans la mesure où elles font de l'autonomie du salarié un élément central. Dans un contexte syndicalisé le risque est alors de faire exclure les salariés concernés et/ou le syndicat du champ de la convention collective. Appelbaum et Batt (1995), Levine (1995), Pfeffer (1994) insistent ainsi logiquement sur les difficultés rencontrées par les structures participatives aux Etats-Unis. On repère donc bien les éléments relatifs à notre proposition 1 dans le contexte de SRP américain: des éléments fortement contraignants sont présents.

Est-ce à dire cependant que les *Big Three* restent «statiques», se conforment à ce contexte contraint? La proposition 2 devrait nous permettre de repérer dans les comportements des *Big Three* des éléments permettant d'étayer l'idée d'une volonté de contourner les contraintes, de renégocier les accords conclus avec les syndicats pour chercher à les adapter aux nouvelles contraintes industrielles.

#### IV. – LES DIFFICULTÉS DE LA RENÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Si le SRP limite la marge de manœuvre disponible dans les choix globaux d'organisation, il demeure que les Big Three peuvent chercher à jouer sur les textes et à rechercher via des solutions locales des moyens de remettre en question la conception «hiérarchique» inhérente au système issu du NLRA. La difficulté consiste alors à s'engager dans la voie de la négociation, pour mettre en place des accords locaux.

##### **Des solutions pour un «contournement»**

Une parade consiste à introduire la participation comme élément de la structure de négociation. Dans le cas de Saturn, GM a introduit des représentants syndicaux dans la structure de commandement des salariés. Le syndicat fait alors valoir l'intérêt des salariés et a négocié avec la direction les modalités de participation. De même, dans le contrat national signé entre l'UAW et les *Big Three* en 1996 sont créés des comités paritaires de gestion de la qualité totale. Par cette voie, l'entreprise met en place des équipes autonomes sans que les syndicats ni les salariés ne risquent l'exclusion du champ de la convention collective.

Cette mesure apparaît d'autant plus importante que dans le cas *E.I. Dupont de Nemours & Co.*, 311 NLRB 893 (1993), le NLRB a affirmé la nécessité du relais syndical. Du Pont, firme syndicalisée, avait créé six comités de sécurité (*safety committees*) et un «*fitness*» *committee*. Les comités étaient constitués de managers (désignés) et d'employés (volontaires ou désignés) pour discuter de sujets tels que la sécurité du travail, les primes incitant à la sécurité, les aires de restauration des employés, et la salle de gymnastique (moyens pour le sport). Les décisions des comités étaient fondées sur l'émergence d'un consensus, permettant une décision à l'unanimité. L'entreprise déterminait les dates de réunion, et en confiait l'animation aux managers. Parallèlement, des

conférences sur la sécurité ont été instituées pour inciter au partage d'expérience entre les superviseurs, managers et salariés (on leur demandait cependant de ne pas discuter de sujets de négociation). Les réunions, assimilées à des séances de remue-méninges ou brainstorming, ont été autorisées. Par contre les comités ont été interdits car réalisés en dehors d'une présence syndicale.

En somme, si l'on peut s'interroger sur le coût pour la direction de la mise en place d'un relais syndical pour toute activité participative, celui-ci constitue une solution efficace (nécessaire) dans le contexte des firmes syndicalisées. Certains commentateurs proches du parti Républicain (Baird, 1997) considèrent du reste que cela est un avantage anormal pour les firmes syndicalisées, qui leur permet – moyennant des structures syndicalisées *ad hoc* – de mettre en place sans contrainte des formes participatives alors que les firmes non syndicalisées seront quant à elles contraintes (*cf. infra* § 22)<sup>11</sup>.

L'introduction de formes participatives est difficile, nécessitant à la fois l'instauration d'une coopération entre syndicat et direction et l'introduction de clauses nouvelles permettant de disposer d'un accord «équilibré».

### Les voies de la renégociation

La mise en oeuvre de stratégies coopératives syndicat-patronat nécessite pour la direction de trouver un partenaire prêt à négocier, ce qui est délicat dans les sites nouveaux ou rouverts. Pour qu'un syndicat soit reconnu comme représentatif par l'employeur, il doit représenter la majorité des salariés. Il faut pour cela que le site ait des salariés... Or, dans un nouveau site il n'y a pas de salarié (il faut les embaucher), et ainsi pas de syndicat représentatif. La direction ne peut donc pas *a priori* associer un syndicat à une démarche d'innovation organisationnelle. Dans le cas de NUMMI (*New United Motors Manufacturing Inc.*), la coentreprise entre Toyota et GM, GM avait la volonté d'associer l'UAW dès le départ. S'agissant d'une nouvelle firme à laquelle GM apportait une ancienne usine (Freemont, Californie), une difficulté juridique pouvait apparaître. Cette difficulté a été contournée en arguant du fait que GM apportait cette usine à NUMMI ainsi – en quelque sorte – que les salariés. S'agissant d'anciens salariés de GM, *i.e.* couverts par la négociation collective entre GM et UAW, il était possible (1) de considérer l'UAW comme syndicat représentatif, et ainsi (2) de l'associer dès le départ aux négociations sur les formes d'organisation.

Lorsque GM a lancé la construction de l'usine Saturn à Spring Hill dans le Tennessee (sur le modèle de NUMMI), elle a impliqué dès le départ des représentants de l'UAW. La création du *Saturn Study Center* en décembre 1983 afin de promouvoir des relations de travail coopératives a ainsi débouché sur la création d'un «Groupe des 99» en février 1984. Celui-ci a été chargé par la direction d'analyser les meilleures pratiques de construction automobile dans le monde. Il était formé de directeurs d'usine

11. Pour Baird, le syndicat est ainsi «artificiellement» encouragé par le système institutionnel.

(35), de membres de l'UAW (42), de membres d'autres syndicats que l'UAW et de membres du personnel d'encadrement (22). Les conclusions du Groupe – élaborées après la visite de 49 usines de GM et de 60 usines d'autres constructeurs – ont été reprises comme principes de base de fonctionnement de Saturn. Elles préconisent un mode d'organisation fondé sur l'introduction d'équipes de travail, diminuant le nombre de classifications de postes.

Après l'implication initiale dans la conception du projet, la direction de GM a voulu associer l'UAW sur tous les sujets sensibles de cette création, ce qui a posé problème dans la mesure où la plus grande part de ces commissions paritaires devaient avoir lieu avant même que l'usine ne soit construite et le personnel embauché. Or, en l'absence de personnel, il est impossible d'affirmer que le syndicat UAW représente les salariés. Aucune élection de certification ou reconnaissance de représentativité ne peut avoir lieu, le personnel n'existant pas. En cela, une participation entre l'UAW et la direction de GM était potentiellement illégale. La Fondation pour le droit au travail (*Right to Work Foundation*) a ainsi porté plainte auprès du NLRB pour violation du « droit au travail »<sup>12</sup>. Il a fallu faire jouer des appuis auprès du ministère du travail (*department of labor*) et prendre l'engagement de constituer la main d'oeuvre de salariés de GM pour maintenir le processus de consultation intact, et conduire au rejet de la plainte de la Fondation (juin 1986). Des commissions paritaires ont ainsi pu être constituées sur la plupart des sujets<sup>13</sup>. On a là un exemple d'effet pervers de la législation américaine, mais aussi de ses contournements.

De façon plus large, on remarque au niveau local, la signature de *Modern Operating Agreements* (MOA) entre l'UAW et les constructeurs américains. Les MOA consistent à organiser les salariés par équipes de travail semi-autonomes (*self-directed work teams*).

Chrysler a ainsi signé un MOA avec l'UAW dès 1986, prévoyant l'instauration progressive du système dans six sites industriels. Les équipes sont composées de six à vingt-cinq membres chacune et accomplissent toutes les tâches dans leur zone de travail. Chaque équipe élit un « coordinateur », qui est lui-même un opérateur (*hourly employee*) de l'équipe<sup>14</sup>. Notons que l'entreprise diminue ses échelons hiérarchiques, en changeant le rôle

12. Le Tennessee est un pays de « droit au travail » (*right to work state*) dans lequel il est interdit d'obliger les salariés à se syndiquer, quand bien même un accord collectif est signé.

13. Des commissions paritaires sur le choix des implantations, le choix des technologies, la sélection des fournisseurs, des revendeurs, la formation des prix, les plans d'entreprise, la formation, le financement, les systèmes de qualité, le contenu des emplois, le développement des produits, le recrutement et l'embauche, la structure de l'organisation, l'ingénierie et les études techniques ont été créées (Ozaki, 1996; Stewart, 1994).

14. Une rotation de la fonction de coordinateur est attendue. Le surcroît de salaire lié à sa responsabilité (15 tâches) est de +\$0,10 par heure à +0,25 (s'il a suivi toutes les formations imposées). De plus, Il existe une direction par objectif. Le *team coordinator* a droit à 0,25\$ de plus ( = 0,50\$) lorsque 75 % des membres de l'équipe accomplissent les 20 tâches de l'équipe et que l'équipe atteint ses objectifs de production.

des superviseurs. Le niveau de contremaître général (*general foreman*), correspondant à celui d'adjoint de chef d'atelier (chef des superviseurs) est supprimé. De plus, les superviseurs ne suivent plus une équipe particulière (car chacune a son coordinateur), mais "assistent" un ensemble d'équipes, ce qui a permis de ramener leur nombre de 72 à 24 pour un site de 1 200 salariés<sup>15</sup>. Enfin, les opérateurs bénéficient d'une rémunération indexée sur le nombre de tâches accomplies.

Ford et GM ont également conclu de tels accords avec l'UAW. On peut citer comme exemple l'accord signé entre Ford et UAW en 1989 qui s'est accompagné de la même structure organisationnelle qu'à Chrysler, avec une logique de suppression des classifications nombreuses<sup>16</sup>. De même, GM s'est engagée dans cette voie avec l'UAW, notamment dans le cas de sa filiale Saturn, créée en 1985 à Spring Hill (Tennessee). Dans cette filiale à 100 % de GM, existe une double structure. A chaque niveau de l'entreprise, un représentant de la direction partage à égalité la décision avec un homologue appartenant à l'UAW. Au niveau des équipes de travail, cela se traduit notamment par l'élection du chef d'équipe. Une fois élu, celui-ci devient automatiquement cadre syndical (*cf.* Sherman, 1994). Le *Memorandum Of Agreement* signé entre la direction et l'UAW en juillet 1985 stipule ainsi que les équipes de travail sont autonomes pour gérer l'ensemble des fonctions suivantes: budgétisation, qualité, entretien, sécurité et hygiène, maintenance, inventaire et contrôle des matériels, formation, affectations, réparations, élimination des déchets, approbation des congés, absentéisme, approvisionnement, comptabilité, planification et programmation du travail. Notons que cet accord donne également le pouvoir aux équipes de procéder à leur propre recrutement et d'embaucher parmi les membres de l'entreprise en activité ou en *layoff*.

Dans tous les cas, on remarque le soin apporté à l'exclusion des superviseurs des équipes de travail, et au respect de règles de nomination démocratiques des coordinateurs, afin que ceux-ci puissent être considérés comme des représentants élus des salariés. On trouve bien là la marque des effets de l'environnement institutionnel américain.

Plus généralement, ces accords relèvent d'une logique d'accords de site, et non d'accords généraux entre UAW et les constructeurs, ce qui peut expliquer leur faible diffusion globale. Ils sont cependant liés chaque fois à des engagements locaux et nationaux concernant la préservation de l'emploi. L'argumentation développée réside dans le fait

15. Pour plus de détails, on peut se reporter à l'étude de cas réalisée sur l'usine Chrysler-New Castle (Indiana) par l'*Office of the American Workplace* (1994). Cet organisme public créé en 1993 par le ministère du travail (DOL, Department of Labor) pour aider à la diffusion des pratiques d'organisation du travail innovantes a été privé de subventions publiques en 1996 et est devenu désormais la *foundation for enterprise development*, financée sur fonds privés.

16. Une classification unique (one classification rule) est mise en place pour tous les types de personnels productifs.

que cette clause permet aux accords de type MOA de mettre en place des formes d'équipes «à la japonaise» sans menacer l'emploi au sein de l'entreprise dans son ensemble. Ainsi, pour reprendre l'une des affirmations du président de l'UAW, Stephen P. Yokich, «la coopération peut se faire loyalement». Les accords de 1996 approfondissent encore cette logique en prévoyant simultanément des engagements locaux et nationaux à la stabilité de l'emploi et l'approfondissement des programmes d'implication du personnel. Ces éléments paraissent en accord avec la proposition 2: n'étant pas en mesure de changer directement le SRP, les *Big Three* ont cherché à en limiter les contraintes, via la mise en place de négociations avec les syndicats, mais aussi d'autres démarches plus dérogatoires aux règles de fonctionnement habituelles (NUMMI, Saturn).

#### CONCLUSION

Notre analyse a permis de souligner l'importance de la prise en compte du SRP dans l'explication des choix d'organisation du travail. Le système de négociation collective américain, conçu à l'époque du New Deal, a rendu délicate l'implantation des équipes participatives, contraignant fortement les choix des firmes et leur imposant des coûts de renégociation.

Cependant, les formes d'organisation participatives se sont diffusées au sein des firmes de l'automobile, en prenant des chemins différents selon les acteurs. Les *Big Three* se sont engagés dans des voies de renégociation locales, mais seules des inflexions dans la conception du travail ouvrier permettront d'aller vers une généralisation de formes d'organisation participatives. La permanence des contraintes du SRP risque

Les formes d'organisation participatives continuent à se diffuser au sein des firmes syndicalisées de l'automobile, alors même que ces dernières années la conjoncture automobile américaine a été plus favorable aux constructeurs américains, atténuant le rôle de la pression concurrentielle dans ces accords. Le modèle d'équipe, voire d'entreprise, hiérarchique a rencontré ses limites dans une conjoncture de crise, conduisant ainsi l'UAW et les constructeurs automobiles à rechercher les voies d'un nouveau modèle d'organisation. Il a toutefois fallu près de vingt ans – depuis la crise de 1979 des constructeurs automobiles – pour que les ajustements d'organisation se diffusent réellement.

L'analyse du système de négociation collective américain a permis de souligner l'importance de la prise en compte du SRP dans l'explication des choix d'organisation du travail. Le système de négociation collective américain, conçu à l'époque du New Deal, a rendu délicate l'implantation des équipes participatives, contraignant fortement les choix des firmes et leur imposant des coûts de renégociation. Notons toutefois que l'évolution récente de la jurisprudence du NLRB (arrêt *Crown Cork & Seal Co.*, 334 NLRB NO. 92 (2001)), remet en question la jurisprudence élaborée pour

**Electromation** et reconnaît désormais la possibilité au management de mettre en place des comités permettant l'**empowerment** des salariés.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Academy of management Journal* (2002), 45 (1).
- Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in Japanese Economy*, Cambridge University Press, trad. fr. Paris, Economica (1991).
- Appelbaum E., Batt R. (1994), *The New American Workplace, Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: ILR Press.
- Babson S. Durand J.-P. (1998), Ford Dearborn: une usine restée fordienne, in Durand J.-P., Stewart P. & Castillo J. J. (dir.) (1998), *L'avenir du travail à la chaîne*, Paris, La Découverte, pp. 79-94.
- Baird C.W. (1997), "Labor Relations Law", *Cato Handbook for the 105th Congress*, Washington DC, February.
- Ballot M. (1996), *Labor-Management Relations in a Changing Environment*, New York, John Wiley and Sons.
- Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Cole R. (1979), *Work, Mobility, and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Berkeley (Ca.), University of California Press.
- Despax M. (1989), *Négociations, conventions et accords collectifs*, Traité de droit du travail, sous la direction de G. Camerlynck, tome 7, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath and Cy, rééd par Sharpe (1985). Les références renvoient à l'édition de Sharpe.
- Dunlop J.T. *et al.* (1995), *Report and recommendations issued by the Commission on the Future of Worker-Management Relations*.
- Flanagan R.J. (1987), *Labor Relations and the Litigation Explosion*, Washington DC, The Brookings Institution.
- Hackman J.R. (Ed.) (1990), *Groups that Work (and Those That Don't). Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey-Bass.
- Jacoby S.M. (1994), "Managing the Workplace: From Markets to Manors, and Beyond", in Kerr C., Staudohar P.D. (Eds.) (1994), *Labor Economics and Industrial Relations. Markets and Institutions*, Cambridge (Ma.): Harvard University Press, Wertheim Publications, pp. 340-374.
- Katz H.C. (1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge (Ma.), MIT Press.

- Kelly M.A. (1987), *Labor and Industrial Relations. Terms, Laws, Court decisions and Arbitration Standards*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Kenney M., Florida R. (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S.*, New York, Oxford University Press.
- Kochan T.A., Katz H.C., McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Kochan T.A., McKersie R.B. (1992), "Human Resources, Organizational Governance, and Public Policy: Lessons from a Decade of Experimentation", in Kochan T.A., Useem M. (1992), *Transforming Organizations*, New York, Oxford University Press, pp. 169-186.
- Levine D.I. (1995), *Reinventing the Workplace. How Business and Employees can both Win*, Washington, D.C., The Brookings Institution.
- North D.C. (1990a), *Institutions, Institutional Change and economic performance*, Cambridge (Ma.), Cambridge University Press.
- Osterman P.S. (1994b), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", in *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), pp. 173-188.
- Osterman P.S., Kochan T.A. (1990), "Employment security and employment policy", in Abraham K.G., McKersie R.B. (Eds.) (1990), Cambridge (Ma.), MIT Press, pp. 155-183.
- Ohno T. (1978), *L'esprit Toyota*, trad fr 1989, Paris, Masson.
- Osterman P.S., Kochan T.A. (1990), "Employment security and employment policy", in Abraham K.G., McKersie R.B. (Eds.) (1990), Cambridge (Ma.), MIT Press, pp. 155-183.
- Ozaki M. (1996), «Relations professionnelles et organisation du travail dans les pays industriels», *Revue Internationale du Travail*, 135 (1), pp. 39-64.
- Parker M., Slaughter J. (1988), "Managing by Stress: The Dark Side of Team Concept", *ILR Report*, 26 (1), pp. 19-23.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People. Unleashing the Power of the Work Force*, Boston (Mass.), Harvard Business School Press.
- Pil F.K. MacDuffie John Paul (1997), "Japanese and Local Influences: Human Resource Practices and Policies of Japanese Transplants in North America", *5<sup>e</sup> rencontre internationale du GERPISA*, juin, Paris.
- Rogers J. (1995), "United States: Lessons from Abroad and Home", in Rogers J., Streeck W. (Eds.) (1995), *Work Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, NBER Comparative Labor Markets Series, Chicago: University of Chicago Press, pp. 375-410.
- Sherman J. (1994), *In the Rings of Saturn*, New York, Oxford University Press.
- Simon H.A. (1991), "Organizations and Markets", *Journal of Economic Perspectives*
- Spires J.J. (1995), *Doing Business in the United States*, volume 4, New York, M Bender & Co.

- Tjosvold D. (1991), *Team Organization. An Enduring Competitive Advantage*, John Wiley and Sons.
- Whitley R. (1999), "Divergent Capitalisms", *The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting* Free Press.
- Williamson O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford University Press.

#### ANNEXE

##### REPERES SUR LE SYSTEME AMERICAIN DE RELATIONS INDUSTRIELLES

Le système américain a été mis en place par le *Wagner Act* de 1935 (NLRA, *National Labor Relations Act*), pour assurer aux salariés une protection contre l'opportunisme des employeurs, et éviter un déséquilibre des rapports entre partenaires sociaux. La loi Wagner permet ainsi aux salariés d'exiger la signature d'une convention collective et, pour cela, de créer un syndicat représentatif de ses intérêts<sup>17</sup>.

Son efficacité est liée à la mise en place d'un système de négociation décentralisé au niveau de l'entreprise (avec des syndicats de branche), ce qui permet *a priori* la signature d'accords de long terme adaptés à l'industrie (3 ou 6 ans). L'accord présente d'autres caractéristiques, parmi lesquelles les clauses de paix sociale sont courantes, la mise en place de procédures spécialisées de gestion des litiges (grievance procedure) et une obligation de transparence dans la négociation de l'accord. Le contenu de la négociation est assez précisément encadré, comportant des champs où la négociation de bonne foi est obligatoire (article 8d du NLRA: salaires, horaires et autres termes et conditions de travail), des sujets simplement autorisés (pour lesquels n'existe pas l'obligation de négocier de bonne foi) et des sujets de négociation interdits (ainsi des clauses d'atelier fermé, en principe illicites<sup>18</sup>).

Son résultat est une négociation du contrat de travail (*labor contract*) ou convention collective, les deux termes étant synonymes dans le contexte syndicalisé. L'accord

17. Notons que la couverture par une convention collective est restreinte aux entreprises ou sites dans lesquels le syndicat obtient la majorité des votes des salariés. On distingue alors les firmes syndicalisées (*unionized*) des firmes non syndicalisées (*non unionized*). Environ 10 % des salariés américains sont couverts par une convention collective.

18. Cf. Morin (1994, p. 145) et Despax (1989). Notamment le renvoi à l'arrêt *Borg Warner Corporation* de 1958.

s'impose à tous les salariés présents dans l'unité de négociation. Le «contrat de travail» ne peut alors pas comporter de clause plus favorable que dans la convention collective<sup>19</sup>. Celle-ci spécifiant le contrat de travail qui s'applique à tous les salariés de l'unité de négociation, tous les salariés doivent bénéficier des mêmes droits.

La convention collective, en spécifiant les droits et obligations quotidiens de chacune des parties, acquiert un niveau de précision inconnu dans les autres contextes institutionnels. La relation d'emploi est très largement encadrée par la convention collective ou contrat de travail. Sur le plan historique, il convient de noter le rôle tenu par le *National War Labor Board* qui, pendant la seconde Guerre Mondiale, a fait pression sur les entreprises en faveur de l'établissement d'une formalisation des règles de gestion du personnel. Parallèlement, il excluait le syndicat de la prise des décisions de gestion et de la conduite de l'entreprise (cf. Jacoby, 1985; Katz, 1985). Cela a conduit à un système dans lequel les managers disposent de la possibilité de changer les règles de travail, tandis que le syndicat dispose du droit d'en discuter en demandant un arbitrage, et plus largement du droit de négocier. Les deux sont dès lors voués à s'opposer régulièrement.

Aux lendemains de la seconde Guerre Mondiale le système de relations industrielles présent dans l'automobile peut se caractériser par trois traits (Katz, 1985).

D'une part, la détermination des salaires se fait au travers de règles de rémunération et de règles d'évolution pluri-annuelles. Au centre de ce dispositif, il faut mentionner les salaires et les éléments accessoires au salaires, prestations sociales... Le principe de base concernant la rémunération repose sur l'évaluation des postes de travail (*job evaluation*). L'évaluation de la difficulté physique et technique du poste de travail détermine le taux de rémunération dont bénéficie le salarié qui l'occupe<sup>20</sup>. On retrouve la même connexion entre le poste de travail occupé et le salaire que celle notée par Doeringer et Piore (1970) dans les marchés internes du travail (ILM, *Internal Labor Markets*). Cet élément sert de base également à la fixation, délimitation des postes de travail et de leur contenu, ce qui permet d'élaborer une classification des postes de travail à la base de l'organisation du travail.

D'autre part, une structure de négociation liée (*connective bargaining structure*) est présente. Il s'agit d'une négociation multi-niveaux (*Multi-Tier process*) dans laquelle les syndicats de branche (UAW, *United Auto Workers* ou syndicat des travailleurs de l'automobile<sup>21</sup>) négocient sur les mêmes bases. En général, le syndicat cherche à obtenir le

---

19. Un arrêt de 1944 de la Cour Suprême, *J.I. Case Co. v. NLRB*, énonce que le NLRA ne permet pas au salarié de réaliser un contrat individuel.

20. L'attribution de points selon différentes dimensions: (1) compétence requise, (2) effort nécessité, (3) responsabilité, (4) conditions de travail permet de déterminer la «valeur» de chaque poste de travail, et ainsi de déterminer un classement entre eux (Ballot, 1996).

21. Plus précisément, l'UAW désigne l'*International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America*. Ce syndicat couvre plus que le seul secteur automobile, même si nous nous référerons à cette seule branche généralement.

même accord dans toute l'industrie. Cela donne lieu au sein de chaque constructeur à une décomposition, avec négociation d'accord complémentaires au niveau local (pour s'adapter aux spécificités de chaque site). Là aussi, l'UAW cherche à appliquer les mêmes règles dans tous les sites d'un même constructeur.

Enfin, les conventions collectives sont focalisées sur le contrôle du travail (*job control*), en définissant des règles de travail qui concernent aussi bien le nombre de salariés requis pour exécuter un travail, le rythme de travail (*time standards*) ou la détermination d'une classification des postes (*job classification*) et des règles d'affectation aux postes de travail. Les règles de travail (*work rules*) sont définies en fonction du type de métier auquel le salarié appartient et spécifient précisément les tâches que peut effectuer le salarié, compte tenu de sa classification, mais aussi la cadence de travail normale

Enfin, il faut préciser que ce système reconnaît une place importante à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise (ou le site). L'affectation à un poste de travail doit ainsi, dans une catégorie de poste donnée, respecter un strict principe d'ancienneté. L'employeur n'est autorisé à y déroger que dès lors que les salariés les plus anciens ont donné leur accord. De même lors des licenciements économiques (*layoffs*) les derniers embauchés sont les premiers débauchés.

Ce système, qui est présent de manière «idéale» dans l'industrie automobile, va perdurer sans faille jusqu'aux années 70. Sans doute, est-ce l'un des plus élaborés des Etats-Unis. Un seul syndicat de branche est présent (l'UAW), et le taux de syndicalisation est très élevé (jusqu'aux années 70, presque 100 % des sites des constructeurs étaient syndicalisés)<sup>22</sup> (Katz, 1985).

---

22. La situation change dans les années 70. GM ouvrira dans le Sud des USA des sites non syndicalisés (*greenfield plants*: la dénomination renvoie à l'idée de la page blanche ou d'un site vierge de toute influence), qu'il devra par la suite syndicaliser... Par ailleurs, une partie des transplants japonais (usines de constructeurs japonais implantées aux Etats-Unis) n'est pas syndicalisée (9 sur 12) ; Tandis que les constructeurs américains se convertissent (partiellement) au modèle japonais en ne remettant pas en cause la présence syndicale, voire en préférant une présence syndicale alors même que les sites sont nouveaux.