

MIRACLE ET DESESPOIR DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMERICAINE

par Jean-Pierre DURAND

Les pertes financières de l'industrie automobile nord-américaine en 1991 (7,6 milliards de dollars) proviennent non seulement de la concurrence japonaise et de la récession économique générale mais surtout du lourd héritage du système fordien (cf. Annexe 1), "Detroit enfermée dans le fordisme", *Le Monde* du 7 juillet 1992). Le léger redressement des ventes en 1992 (3%) s'accompagne d'une reprise de parts de marché des Big Three sur les Japonais (1,9%) au bénéfice principal de Ford (1,2%).

Dans les deux textes donnés en Annexe, nous présentons un diagnostic rapide des sources des difficultés de l'industrie automobile américaine: structures bureaucratiques lourdes, non intégration entre fonctions productives et fonctions d'ingénierie, faible efficacité organisationnelle dans les ateliers (coûts élevés, faible qualité), surcapacités productives, mauvaises relations avec les fournisseurs, etc.

Nous proposons ci-dessous de montrer ce qui a changé ou ce qui est en train de changer à partir d'un séjour et d'entretiens réalisés à Detroit et à Madison avec des représentants de Ford, de l'UAW et des syndicalistes. Certaines présentations pourraient s'apparenter à des *success stories*, car c'est ainsi qu'elles nous ont été rapportées, y compris par leurs promoteurs et acteurs ouvriers, ou qu'elles le sont dans les ouvrages utilisés. Pourtant elles ne représentent qu'une (faible) partie de la réalité qui continue de correspondre au diagnostic fait précédemment (cf. Annexe 1). Nous y opposerons alors des situations appelées à rester traditionnellement fordiennes. Puis, en prenant en compte les caractéristiques du syndicalisme nord-américain nous tenterons de comprendre les chances de généralisation des *success stories* et des changements précédemment analysés.

Afin que nulle extrapolation précipitée n'ait lieu, il est indispensable de rappeler la situation économique américaine caractérisée par une stagnation de longue durée, sans grande chance de reprise à court terme¹, avec une très forte pression de la concurrence des produits asiatiques, mexicains (et européens). En particulier, la morosité du marché pousse les directions à débaucher; ce qui conduit les syndicats à défendre prioritairement l'emploi (au détriment de toute réforme), tandis que les licenciements réduisent d'autant le marché intérieur: 37 millions

¹ - Voir *Business Week* du 23/09/92

d'Américains sans couverture sociale signifient autant de pauvres qui, à la différence de la majorité des exclus européens du travail, n'ont aucun pouvoir de consommation.

1 - Ford est-il une success story?

Aux Etats-Unis, revues et livres se disputent le cas Ford comme modèle d'un redressement réussi, d'un management inventif et de relations de travail exemplaires. Les *success stories* sont l'un des points forts des consultants américains. Pas un Congrès, même académique, où un manager, un consultant fait présenter sa réussite organisationnelle par un team leader ou chef de groupe ouvrier².

Les histoires exemplaires ont la même vertu que les mythes (elles adoucissent les moeurs et embellissent la réalité) car elles ont la même structure. Au début elles font référence à un heureux passé (le Temps fondateur, voir le *craftsystem* chez Piore et Sabel), puis elles font état des difficultés (la dure réalité quotidienne et le diagnostic de l'origine du mal) et enfin elles proposent des lendemains qui chantent (la prospérité ou le retour au bon vieux temps) à condition de suivre les rites énoncés (travail en groupe, polyvalence, juste à temps, cercles de qualité et *lean production*).

En comparant les *success stories* aux mythes, j'nous souhaitons seulement souligner en quoi elles relèvent plus de l'imaginaire que de la réalité sociale et économique, c'est à dire qu'elles ne présentent qu'une partie du réel en gommant ce qui freine ou interdit la mise en oeuvre des principes énoncés. Chacun sait que plus de la moitié des entreprises modèles du *Prix de l'Excellence* rencontrèrent d'énormes difficultés dans les années qui suivirent la publication de l'ouvrage. Il est donc indispensable de concevoir tout succès comme *provisoire* et de présenter à la fois les changements en cours et les forces d'opposition toujours présentes. Ce n'est pas parce que l'on énonce les principes de la dialectique hégélienne comme le fait R.T. Pascale³ que l'on ne glisse pas vers la présentation mythique de Ford.

Ne disposant pas de toutes les données sur le redressement de Ford, nous proposons d'en citer les grands points pour ne développer que la question des relations de travail et de la réorganisation du travail, essentiellement en atelier. Les parties suivantes contre-balanceront à leur manière la situation de Ford aux Etats-Unis.

Chez Ford, chaque interlocuteur explique que les changements d'attitude et de culture proviennent de la nécessité qu'ont partagée au début des années 80, la Direction générale, l'UAW et une grande partie des cadres. La même nécessité de transformation pour réussir économiquement existait aussi pour Chrysler et General Motors sans que ces transformations aient lieu. L'explication par les nécessités économiques ne tient donc pas. Pour que ces

² - Si les gauchistes d'antan montraient des ouvriers à la Sorbonne, c'est aujourd'hui le patronat qui s'en charge. Comme quoi les temps changent.

³ - Richard T. Pascale, *les risques de l'excellence*, Paris, Interéditions 1992 (1990).

contraintes accouchent du changement il faut qu'elles rencontrent des conditions favorables qui semblent avoir été réunies dans la personnalité d'un Directeur Général (Don Petersen) désigné à la place d'un dauphin plus rigide et traditionaliste (Poling) et dans l'ouverture d'esprit d'un leader syndical (Don Elphin), le tout sur fond d'un apprentissage commun des méthodes japonaises, au Japon, chez Mazda dont Ford venait d'acquérir des parts du capital.⁴

Le travail de réorganisation générale de l'entreprise a porté principalement dans cinq directions (quoique je n'en traite que deux):

- La débureaucratiation des structures
- L'intégration des activités de conception et de production
- La mobilisation des salariés et des ouvriers en particulier
- L'amélioration des fournitures des sous-traitants
- Le rapprochement avec les concessionnaires.

L'apprentissage commun (direction et UAW) effectué auprès de Mazda-Japon (puis auprès de leur filiale à Flat Rock), la minutie particulière avec laquelle il a été préparé explique selon moi en grande partie les succès de Ford. Selon notre interlocuteur du siège, le *benchmarking*⁵ est important à travers la fonction d'adaptation-assimilation qui le définit: "la copie simpliste est à bannir et les dirigeants doivent s'astreindre à penser la "lean production" pour *leur* compagnie et ce que doit être le nouveau paradigme pour *leur* compagnie".

** Débureaucratiation et décentralisation*

Comme toutes les entreprises américaines des années 70, Ford étaient aux mains des financiers dont la logique de contrôle permanent tuait toute initiative locale tout en conduisant à des comportements anti-productifs et à une rigidification des structures. A cela s'ajoutait une

⁴ - Pour R.T. Pascale, la transformation chez Ford est l'oeuvre "de deux facteurs: la conscience partagée par tous, de la nécessité de sauver le groupe et le *hasard* qui a fait aboutir des actions autonomes en une mutation finale." (p. 200). C'est moi qui souligne: on ne peut être plus explicite sur les limites du management pour réussir les transformations nécessaires.

⁵ - Le *benchmarking* est devenu une mode aux Etats-Unis et les manuels fleurissent. Au sens littéral, il s'agit d'*établir des normes*. Mais en fait il s'agit d'établir ces normes de production, de qualité, etc au regard de ce que font les autres. Selon notre interlocuteur de la Foxboro Company (Mas.) "dans notre cas nous sélectionnons plusieurs paramètres (qualité, rendement, encours, etc.). Puis nous cherchons ce qui se fait de mieux pour chaque paramètre. Nous essayons de visiter l'entreprise qui fait cette opération et nous apprenons le "comment" de celle-ci. Après nous essayons d'adapter à nos propres besoins ce que nous avons appris".

Si *benchmarking* signifie *définition de normes à partir de la veille socio-technique* (il s'agit plus de veille socio-organisationnelle et de savoir-faire que de veille technique), la vieille question *qui* fixe ces normes et *comment* sont-elles définies reste posée. S'agit-il seulement des ingénieurs, techniciens et cadres qui visitent les partenaires pour établir ces normes et qui font redescendre le savoir-faire acquis? Ou s'agit-il d'envoyer aussi les principaux intéressés et d'adopter une démarche participative comme le recommandent les manuels? La question du dépassement du taylorisme-fordisme est au coeur de ces pratiques, même nouvelles.

structuration verticale très centralisée qui interdisait les communications horizontales et refroidissait toute velléité de modernisation. R. Pascale qui a participé à l'effort de décentralisation montre bien (cf note 3) comment a eu lieu ce qu'il appelle "l'abattage des cheminées" (par référence à la verticalité des structures), à travers la "gestion constructive des conflits"... et l'élimination des cadres opposés à ce type de changement.

A notre sens, ces transformations sont loin d'être achevées et beaucoup de nouveaux ouvrages peuvent paraître sur les méthodes de management du changement chez Ford⁶. L'envoi des cadres sur le terrain continue d'être perçu comme dévalorisant et le cloisonnement reste une réalité, même si les portes (ou les sas?) se sont multipliées. La communication entre service du siège, ou entre siège et usines ne possède pas encore la fluidité qui crée l'avantage chez les constructeurs japonais.

** L'amélioration des rapports avec les fournisseurs*

Le nombre des fournisseurs est passé de 4500 à environ 2000 aujourd'hui et l'on cite le nombre de 750 pour 1995. Cette réduction a eu lieu progressivement à partir d'un classement entre les fournisseurs à long terme et ceux à court terme (1 an), selon leurs performances.

C'est peut être ici que la copie des Japonais a été la plus fidèle⁷ pour ce qui est de l'établissement de normes de qualité, de livraison, d'abaissement des coûts et de suivi des techniques utilisées. Les fournisseurs restant obtiennent des résultats financiers honorables. Ford a encouragé les fournisseurs appartenant aux minorités hispanique et noire, comme il le fait à l'intérieur de ses usines afin qu'ils deviennent leaders et modèles dans les communautés minoritaires de Detroit.

** Le rapprochement avec les concessionnaires*

Il s'est fait aussi sur la base des minorités nationales puisqu'existe une association distincte des concessionnaires noirs⁸. Aux Etats-Unis les concessionnaires sont très indépendants du constructeur. Pourtant Ford a multiplié les actions de formation envers les concessionnaires pour améliorer la qualité de l'accueil et du service, afin que celle-ci aille de pair avec l'accroissement de la qualité du produit.

Enfin, au delà du rapprochement avec les concessionnaires pour un meilleur service, Ford s'est rapproché des consommateurs pour suivre quasiment en temps réel leurs réactions et leurs

⁶ - La démonstration du maintien des principes fordien d'organisation de l'entreprise -et en particulier d'une organisation centralisée et verticale- se trouve dans l'article de MC Bélig-Bergouignan, G. Bordenave, Y Lung et Y. Panadero, *Réseaux et stratégie transrégionale: les formes récentes du redéploiement spatial de la Ford Motor Company*, IERSO, Université de Bordeaux I, 1992. Malgré la restructuration mondiale de Ford et un effort de déterritorialisation avec la mise en place d'une structure réticulaire quasi-virtuelle, les vieux principes demeurent.

⁷ - R. Shook, *Turnaround: the New Ford Motor Company*, New York, Basic Book, 1990.

⁸ - Idem, p. 107

appréciations sur les nouveaux produits⁹. Une première étude a lieu 3 mois après le lancement d'un nouveau modèle auprès des concessionnaires et des vendeurs, une seconde a lieu après 9 mois de vente. Mais plus encore, Ford a organisé un suivi auprès de tous les consommateurs (trois fois par an) qui permet une évaluation de la qualité des "sous-systèmes" des véhicules. Ce dispositif permet non seulement l'amélioration de la qualité des véhicules, il est un précieux outil pour les concepteurs qui peuvent repérer l'évolution des préférences et en déduire les tendances futures.

1-1- L'intégration des activités de conception et de production

Le thème de l'intégration de la conception et de l'industrialisation constitue la réponse à trois problèmes:

- *la réduction des coûts de conception et d'industrialisation* par une réduction du nombre des itérations et surtout de par leur instantanéité (simultanéité des procédures de conception et d'industrialisation). Toutefois cette réduction des coûts dans ces activités de conception peut aussi provenir d'une meilleure productivité personnelle des hommes et d'une meilleure organisation-communication (productivité organisationnelle);

- *la réduction du délai de développement* d'un nouveau véhicule (de son concept à sa première commercialisation). Si hier les grandes périodes de préparation d'un nouveau véhicule étaient *séquentielles* elles tendent de plus en plus à être *simultanées*: les constructeurs japonais apparaissent en avance, au vu des données fournies par K. Clark et T. Fujimoto:

⁹ - Cf. en Annexe l'article de P. Drucker "The Economy's Power Shift", et en particulier la dernière colonne.

Source: K. Clark, T. Fujimoto, *Product Development Performance, Strategy, Organisation and Management in the World Auto Industry*, Boston, HBS Press, 1991.

-enfin, l'intégration conception/industrialisation permet une meilleure manufacturabilité du produit qui, selon les auteurs cités ci-dessus, est le siège principal (80%) des gains de productivité à venir. Plus encore, cette meilleure manufacturabilité est le fondement d'une qualité accrue du produit qui en découle logiquement.

Le développement en Europe de la Fiesta semble avoir été, sous la direction de L. Veraldi envoyé des Etats-Unis expressément, la première expérience (1976) du rapprochement entre conception et production. C'est le même Veraldi qui dirigea l'équipe *Taurus* au début des années 80 pour développer le véhicule phare du groupe Ford (plusieurs distinctions honorifiques, les meilleures ventes du tournant des années 90, une bonne profitabilité). En même temps, la simultanéité n'est pas gage de réussite immédiate, en particulier sur les coûts et les délais de développement: si Ford avait décidé de ne plus être à la remorque conceptuelle de GM, ses prévisions d'évolution du marché (vers de petites voitures) et d'évolution du prix du pétrole (une hausse constante) l'ont obligé à réviser totalement le concept de la *Taurus* en fin de parcours (dimensions plus grandes et motorisation bien plus puissante).

Au-delà de ces deux problèmes, la mise en place du groupe-projet *Taurus* correspond à ce que la plupart des constructeurs européens réalisent: "une sorte de groupe ad hoc avec les directeurs de programmes qui fonctionnaient comme des chefs de groupes dans leurs aires respectives, mais qui au lieu de travailler séparément, travaillaient ensemble, à l'intérieur du

processus global"¹⁰. A côté des ingénieurs de conception, d'industrialisation et de production, à côté des fournisseurs, Veraldi avait non seulement rassemblé les hommes du marketing ou les concessionnaires, mais des représentants des consommateurs, des services aux usagers, ainsi que des ouvriers de fabrication.

R. Shook décrit de façon enthousiaste¹¹ cette longue procédure participative et les changements qui ont affecté le produit final: les simplifications de fabrication et de montage semblent les plus spectaculaires. Associé au programme de mobilisation des ouvriers (cf ci-dessous) ce processus a fait notablement chuter le nombre des retouches sur la Taurus.

Après le succès de la Taurus (et de la Sable, sa petite soeur: même châssis mais moins orientée "family car") la question posée est celle du véhicule successeur. Nos interlocuteurs nous ont affirmé avoir systématisé les acquis de l'apprentissage Taurus à travers la constitution d'équipes qui rassemblent les gens de la conception, de l'industrialisation et les fournisseurs. De plus les lignes de fabrication et d'assemblage seront de plus en plus flexibles. Le terme de *plateforme* est couramment employé pour désigner les groupes de travail. Les tendances, souvent rencontrées en Europe, selon lesquelles les métiers, les spécialités, se reproduisent dans leurs différences et dans leurs ruptures à l'intérieur des plateformes ont paru étrangères à la nouvelle culture du développement des véhicules chez Ford. Ce qui appelle à notre sens une enquête approfondie. Enfin, Ford serait en mesure de développer aujourd'hui un nouveau véhicule en 36 ou 37 mois. Ce qui placerait la firme à égalité avec les meilleures performances japonaises.

Chrysler lance un nouveau véhicule qui a été conçu lui aussi selon les principes du *concurrent engineering*, dans le segment porteur de la Taurus, de l'Accord (Honda) et de la Camry (Toyota). L'objectif était aussi une meilleure manufacturabilité, une réduction de la durée du développement (36 mois prévus et 42 mois réalisés) et une réduction des coûts de développement (1,6 milliard de dollars; pour la Taurus, les prévisions étaient de 3,25 milliards de dollars).

Pour lancer le projet, Chrysler a fait appel à G. Gardner directeur de Diamond-Star, une unité commune à Chrysler et Mitsubishi (50-50). Gardner a pu utiliser tout le savoir-faire acquis chez le partenaire japonais¹² auquel il a pu ajouter les apports du *benchmarking* chez Honda à la fin des années 80 par Chrysler.

Il a découragé les conduites bureaucratiques en écartant les tenants des vieilles conceptions de l'ingénierie. Et "il espère, dit-il, avoir créé un *processus* pour constituer de nouvelles équipes à travers l'*organisation*. (...) La technologie ne nous portera pas, à elle seule, au niveau mondial. Nos usines non plus. La seule chose qui le fera est nos salariés"¹³. De fait,

¹⁰ - R. Shook, op. cité, p. 151.

¹¹ - Op. cité, p. 151 à 155.

¹² - Il énonce deux principes de management: "Patience, patience, patience" et "Pas de décision avant l'heure".

¹³ - Cité par *Automotive News*, August 24, 1992.

les lignes de fabrication de la LH au Canada (Bramalea, Ontario) sont beaucoup moins automatisées et robotisées que celles de Diamond-Star par exemple. L'automatisation y a pour objectif essentiel de faciliter le travail des opérateurs et en particulier de mettre fin aux postures avec les bras au-dessus de la tête. On peut ajouter que pour ce projet, Chrysler a aussi débauché un ingénieur de GM qui avait pu constater les ravages d'une volonté d'hyperautomatiser les procédés de fabrication.

Comme ses concurrents performants, Chrysler a rassemblé, dans sa plateforme pour la LH, des designers, des ingénieurs produits, des gens de l'industrialisation et des financiers. Les directeurs techniques de l'usine ont été associés au projet dès la fin de la définition du produit. Les ouvriers ont été engagés dans un programme pilote 22 mois avant le lancement (alors qu'auparavant ils n'étaient préparés que 6 mois avant le lancement du véhicule). Une maquette de la nouvelle voiture a été envoyée à l'usine 18 mois avant le lancement pour être démontée et remontée par les ouvriers et les techniciens. "Les outilleurs et leur syndicat (en Amérique du Nord l'UAW joue un rôle déterminant dans les procédures participatives. NDR) ont pu débattre avec des responsables de l'industrialisation de leurs suggestions relatives aux spécifications des outils et de leurs systèmes de fixation avant qu'ils ne soient fabriqués par des fournisseurs; toutefois, le directeur de l'industrialisation prenait les décisions finales"¹⁴.

Par ailleurs, Chrysler a créé des équipes de lancement de la production pour chaque secteur important de l'usine : sellerie, châssis et portes, assemblage et carrosserie, peinture. Sur la douzaine de membres de l'équipe de lancement, les deux "spécialistes de la fabrication" étaient des *ouvriers horaires* (ce qui correspond approximativement à nos OS devenus opérateurs, AP, etc.) qui tournaient toutes les 8-12 semaines. Ces équipes avaient pour fonction de résoudre les problèmes de fabrication et de qualité rencontrés dans la construction des pré-séries et servaient d'intermédiaires entre les seize ouvriers de l'atelier de pré-séries et les équipes de lancement. En effet, Chrysler a investi près d'un milliard de dollars dans un centre technique qui rassemble sous le même toit l'ingénierie-produit, l'ingénierie de procédé et les installations pilotes de pré-séries (il est à noter que Ford a lancé aussi des pré-séries de la Taunus en particulier pour évaluer la satisfaction des clients en vraie grandeur).

En résumé, les nouvelles modalités de conception/industrialisation des véhicules semblent aller encore plus loin chez Chrysler que chez Ford quant à l'engagement des ouvriers de fabrication dans le processus de participation à l'élaboration des équipements industriels. Dans les deux cas, les sommes investies dans la formation sont très importantes (22 millions de dollars pour 2 300 ouvriers chez Chrysler à Bramalea). A comparer avec l'industrie automobile

¹⁴ - Carol Haddad, "Concurrent Engineering in the Automotive Industry: Prospects for Worker Participation", *Symposium Automated Systems Based on Human Skill and Intelligence*, Madison, September 2325, 1992.

européenne et surtout japonaise, le gap reste important puisque ces investissements ne donnent que quelques dizaines d'heures de formation aux ouvriers de fabrication (dont 50% sur le tas). Les investissements sont gérés par un "Comité des Nouvelles Technologies de Production" pour les ouvriers payés à l'heure et par un "Comité des N.T. de production pour les ouvriers professionnels" qui sont tous deux co-dirigés par des représentants de la direction de l'UAW (ici Canadian Automobile Worker).

1-2 L'implication effective des ouvriers

La grande réforme de l'ingénierie est présentée par les dirigeants de Ford comme un processus. *L'Employee Involvement Program* (EI) est considéré de la même façon comme un processus inscrit dans la *durée* : démarré en 1978-79 il n'a porté véritablement ses fruits qu'à partir de 1985-86 tandis que l'ensemble des usines est loin d'avoir adhéré au mouvement.

A l'origine, le programme fut combattu par l'UAW qui y voyait un substitut à l'action syndicale, ou une japonisation rampante de l'industrie américaine tandis que la maîtrise craignait de voir son autorité sapée. En 1979, seulement 4 directeurs d'usine sur les 60 présents à une réunion de Direction ont accepté de s'engager dans la nouvelle voie. Les 200 volontaires de chaque usine avaient pour objectif de contribuer à résoudre des problèmes de production et de qualité en avançant des propositions. Peu à peu, leur pouvoir d'organiser leur travail, d'arrêter la fabrication pour des raisons de non qualité s'est accru.

Pour les thuriféraires du nouveau système il s'agissait d'un changement d'état d'esprit et d'attitude au bénéfice des deux parties. A la question comment motiver les ouvriers, le responsable du Comité de Pilotage de l'E.I. répondait "je ne veux même pas que quelqu'un parle de motivation. Nos salariés n'ont pas besoin de nous pour être inspiré. Ils sont déjà motivés. Nous avons juste à supprimer les obstacles et ils participeront d'eux-mêmes"¹⁵. Le même dirigeant aime reprendre à son compte ce qu'il désigne comme un changement de culture de l'entreprise et qu'il tient d'un directeur d'usine chinois de Taïwan : "Nous avons fait un énorme travail en utilisant les capacités physiques et mentales de nos ouvriers. Mais la vraie rupture viendra quand nous aurons capturé leurs coeurs"¹⁶.

En un mot le changement de culture repose sur le double engagement du syndicat et de la direction de l'usine, et seules les usines où les deux parties ont pu trouver un accord se sont peu à peu engagées dans l'application du programme E.I. En toile de fond se situe le voyage effectué en 1981 pour une délégation mixte, direction-syndicat, à laquelle participait Don Elphin, suivi de l'accord de 1982 entre les partenaires qui, de fait, était un bon accord pour les salariés même si elle mettait fin à l'indexation des salaires sur la hausse du coût de la vie¹⁷.

¹⁵- Cité par R. Shook, op. cité, p. 89

¹⁶- Cité par R. Shook, op. cité, p. 90

¹⁷- L'accord prévoyait en effet un droit de regard de l'UAW sur les fermetures d'usines et sur l'approvisionnement extérieur en composants (avec un moratoire de 24 mois sur les fermetures d'usines). Les futurs licenciés économiques possédant 15 années d'ancienneté recevaient 50 % de leur salaire, voire 60% pour certains d'entre eux jusqu'à leur retraite. L'accord prévoyait aussi un programme de formation continue pour les ouvriers, co-géré avec l'UAW. Enfin, l'indexation des salaires était remplacée par une participation aux bénéfices de Ford qui fut conséquente quand

Le programme de l'E.I. repose sur une charte dont la mise au point fut laborieuse tant l'ordre des 3 P(*People, Products, Profits*) donnait lieu à discussion. Le consensus s'établit en plaçant les *hommes* en premier dans la liste des valeurs communes à tout l'entreprise¹⁸ :

"- *Les hommes* : nos salariés sont le fondement de notre force. Ils sont l'intelligence de la firme et décident de notre réputation et de notre dynamisme. L'implication et le travail de groupe sont nos valeurs de base.

- *Les produits* : nos produits sont le résultat final de nos efforts et ils doivent être les meilleurs au service des consommateurs du monde entier. Ils sont notre image.

- *Les profits* : les profits sont la meilleure mesure de la manière dont nous satisfaisons nos clients. Les profits sont indispensables à notre survie et à notre croissance."

La *Dearborn Assembly Plant* (D.A.P.) que nous avons visitée fut l'une des premières unités à mettre en place l'E.I. (octobre 1980). Le Comité de Pilotage co-dirigé par le management et l'UAW comprend 13 membres (dont 6 représentants de l'UAW) auxquels se joignent 3 coordinateurs et facilitateurs qui sont l'exécutif pratique de programme (dont 1 à 2 membres de l'UAW). Le comité coordonne 7 groupes d'action correspondant aux grandes fonctions de l'unité: châssis, assemblage, maintenance, peinture, logistique, sellerie et pré-livraison. Chaque groupe d'action rassemble les responsables du département et des représentants de l'UAW.

L'objectif de l'E.I. est un véritable changement de culture dans le travail et dans l'atelier, impulsé d'en haut il est vrai, mais consécutif à un engagement réciproque du management et des leaders syndicaux de travailler autrement, c'est à dire d'accroître la productivité du travail et la qualité du produit pour faire face ensemble à la concurrence japonaise. Les buts de processus de l'E.I. s'affichent ainsi :

- "améliorer "la qualité de la vie au travail"
- améliorer les comportements,
- améliorer les relations de travail,

Ford sortit du rouge (2,1 milliards de dollars de 1983 à 1990 soit environ 12 200 dollars par salariés).

¹⁸ - On trouvera en Annexe l'adaptation locale des *Missions, Valeurs et Principes directeurs* à la "Dearborn Assembly Plant".

- améliorer les communications entre tous les travailleurs,
- accroître la qualité du produit".

Pour ce faire, les membres du Comités s'engagent à "maximiser la participation des salariés à travers le développement de nouvelles voies de participation, à éliminer les appréhensions qui limitent la pleine participation (engagement); à valoriser les salariés qui auront participé; et à mettre en oeuvre un calendrier qui permettra aux réunions E.I. de se tenir durant le temps de travail". En même temps, s'il est reconnu que le processus E.I. est bien un "joint process", tandis que la participation et un acte volontaire, l'accord management/UAW stipule que "l'E.I. ne remplacera pas les négociations collectives ou les procédures de plaintes ¹⁹ et qu'il ne sera pas affecté par les conflits pouvant apparaître dans ces instances".

L'engagement des salariés s'est essentiellement concrétisé à travers le *travail en groupe*. Le *team concept* est devenu la grande révolution organisationnelle de la fin des années 80 aux Etats-Unis. Le *Dearborn Assembly Plant* est aujourd'hui structuré à partir de groupes de 7 à 12 personnes (jusqu'à 20 personnes au maximum) qui ont la responsabilité qualitative et quantitative de la production. Pour atteindre leurs objectifs (débattus avec la maîtrise) ils coordonnent leurs activités et ne se considèrent plus responsables de leur seul segment de fabrication. Cette recomposition du travail conduit à une meilleure atmosphère dans l'atelier qui évite le gaspillage et le travail inutile, soit une meilleure productivité et une qualité accrue du produit. La transformation la plus visible réside dans la réduction du nombre de classifications : on ne comptait pas moins de 83 classifications répertoriées dans l'*Agreements and Letters of Understanding. 1984 Local Negotiations* pour les ouvriers horaires, qui vont se réduire à environ seulement 5 classifications dans l'accord de 1993.

Si les relations de travail sont modifiées (moins de plaintes étayées par ce système complexe des classifications) et l'activité de chacun élargie, en particulier à partir des actions de formation déjà citées, le contenu des tâches reste assez proche de ce qu'il était et l'intervention des ouvriers horaires n'atteint que très rarement ce que nous dénommons en France dépannage ou maintenance de premier niveau.²⁰

¹⁹- Cette procédure fait partie de l'arsenal juridique très complexe des relations de travail en Amérique du Nord. Les délégués syndicaux au doléances (qui se situeraient entre les délégués CHSCT et les délégués du personnel) reçoivent les plaintes des salariés (conditions et rythmes de travail, disjonctions entre le travail à effectuer et la classification, etc.) et sont chargés de trouver une solution avec les responsables du département ou de l'usine. Le durcissement des positions des deux parties peut conduire au ralentissement du travail (hier très fréquent) ou à l'arrêt de travail s'il est avalisé par la Direction de l'UAW.

²⁰- Les prérogatives des groupes de travail semblent encore assez lointaines de ce que l'on peut rencontrer dans les usines japonaises ou dans les transplants (cf par exemple le TPM dans notre

Les *team leaders* sont désignés-élus par le groupe en étroite relation avec l'UAW. C'est dire l'engagement de l'UAW dans le processus d'E.I. et l'importance symbolique de sa caution (on rappellera que les ouvriers de l'unité sont syndiqués à 100%). Ainsi le chef de groupe est aussi en passe de devenir un élu syndical. Lorsqu'il s'avère que le leader ne convient pas au groupe, ce dernier peut, après quelques semaines, demander au syndicat d'organiser de nouvelles élections.

Le rôle du leader de groupe a donc une fonction essentielle dans la production présente tandis qu'il entame en partie les prérogatives de la maîtrise. C'est l'encadrement qui a le plus freiné au niveau général de Ford, l'idée puis la mise en place de l'E.I. Non seulement les agents de maîtrise avaient une conception autoritaire de leur fonction qui entraînait en contradiction avec l'esprit de l'E.I., mais surtout ils s'inquiétaient de voir les ouvriers faire leur travail : "Pourquoi Ford a-t-il besoin de moi s'ils sont en train de demander à ces gens de participer et de prendre des décisions?" s'interrogeait un contre-maître. Mais comme le reconnaît lui-même un promoteur de l'E.I, "rétrospectivement, nous sommes allés trop vite. Nous aurions dû passer plus de temps pour leur expliquer en quoi cela allait leur être bénéfique "²¹

A Dearborn comme ailleurs, les tensions entre maîtrise et chefs de groupes ont été vives. Mais les agents de maîtrise et les contre-maîtres ont dû modifier leurs culture et leurs pratiques ou se démettre : c'est la fin du commandement direct autoritaire sans explication ni justification.

Ce changement de comportement a été imposé conjointement par la direction de Ford et par celle du syndicat (la maîtrise, considérée comme col blanc, n'est pas syndiquée à l'UAW) au sens où la direction de Ford a longuement soutenu les leaders de groupes (aussi de faits élus syndicaux) tout en recherchant des compromis.

Aujourd'hui on va jusqu'à parler de *co-management* entre les agents de maîtrise et les *team leaders*. Ce qui n'est pas sans conséquence sur l'identité du syndicat, en particulier chez

texte YZ, *un investissement productif de YOTO en France*. Il est vrai que Dearborn est une usine ancienne. Toutefois on peut y remarquer :

- un faible recours au JAT,
- une propreté générale moyenne (c'est une unité d'assemblage),
- un état de rangement moyen (avec des encours à retoucher assez fréquents le long des lignes),
- un faible taux de retouche en fin ligne.

En résumé on est assez loin des usines japonaises, nettes et bien rangées, ou rien ne dépasse des bandes jaunes, rouges ou bleues tracées sur un sol plastifié !

²¹- Cité par R. Shook, op. cité, p.91

GM ou les ouvriers refusent bien souvent le *team concept* . Pour ces derniers le télescopage des fonctions conduit à des situations où l'élu syndical perd ses préoccupations syndicales au bénéfice des contraintes productives et managériales; ce qui conduit les ouvriers à les désavouer. Ce serait, selon certains syndicalistes, l'origine des élections quasi-permanentes des leaders aux différents niveaux de l'organisation spécifique de Saturn.

Globalement, les ouvrages écrits sur le nouveau Ford, notre visite d'usine, nos entretiens et certains bons résultats commerciaux et financiers font de Ford une nouvelle *success story*. Il reste toutefois des questions qui peuvent faire ombre au tableau. Par exemple, combien d'unités vivent réellement au rythme de l'*Employee Involvement*? Les avis sont partagés sur la réponse. On sait qu'à la différence de Ford, GM n'a guère de succès en la matière; pourtant *Automotive News* peut publier fin août 1992 un reportage enthousiaste sur l'usine de camions légers de Shreveport (Louisiane) et ne dénombrer que cinq unités qui ont adopté le *team concept* .

Plus précisément, quelle est la profondeur sur le plan théorique du changement intervenu avec la mise en oeuvre de l'E.I. et du *team concept* , Nous en avons vu les effets essentiels :

- amélioration de la qualité du produit et de la productivité,
- réduction des classifications et amélioration des relations de travail (amélioration de la qualité de la vie au travail).

Mais la réintroduction de la confiance entre ouvriers et direction a-t-elle modifié la division du travail entre ouvriers et organisateurs du travail ? En un mot, le nouveau Ford constitue-t-il un tournant, dépasse-t-il le *fordisme* bien connu. ?

En un sens oui, puisqu'à la différence d'hier, il est demandé un *investissement subjectif* des ouvriers dans leurs tâches (investissement aujourd'hui reconnu comme indispensable) alors qu'hier on prescrivait autoritairement les tâches en déviant tout investissement personnel dans le travail réel. Aujourd'hui, les opérateurs savent ce qu'il font et pourquoi ils le font et ont l'initiative *dans* l'équipe de travail.

Mais ils ne décident en rien de l'organisation générale de la production et des constructions mécaniques qui induisent les tâches manuelles et intellectuelles à effectuer. Voilà pourquoi la réforme nous paraît limitée (même si elle a des implications importantes au niveau de la compétitivité) et pourrait se résumer à une nouvelle tension entre *l'auto-subordination* des

opérateurs à l'organisation générale et la *rationalisation de leur subjectivité* ²² dans le processus généré par cette dernière.

Enfin, cette mutation a lieu au coeur d'une récession économique profonde et durable avec un syndicalisme resté puissant. Autant de raisons qui peuvent faire apparaître, chez certains industriels, de telles transformations comme non-nécessaires.

2 - Récession économique, syndicalismes et nouveau modèle productif

Le syndicalisme est bien souvent présenté comme rétrograde ou comme le facteur essentiel de contre-productivité de l'entreprise. Ce qui peut avoir une certaine réalité. Mais au lieu de se satisfaire d'une telle présentation quelque peu partielle, il serait souhaitable de comprendre les fondements des positions syndicales ou ouvrières quand elles sont seulement défensives du statu quo.

Dans la valorisation symbolique généralisée du profit d'entreprise à laquelle on assiste depuis une quinzaine d'années, il y a un télescopage (ou une confusion entretenue) entre les *avantages des actionnaires* (la rémunération du capital) et les *conditions de survie de l'entreprise* (le nécessaire investissement). En mettant sans cesse l'accent sur le deuxième terme, la tendance lourde du moment évacue le premier terme de la confusion et fait passer toute revendication salariale (y compris le simple maintien du pouvoir d'achat) pour un abus qui met en cause la survie des entreprises. Il paraîtrait pour le moins logique qu'à minima on place sur le même pied d'égalité la défense des rémunérations du travail, et celle du capital.

Il semblerait donc judicieux d'entendre dans le discours syndical public, rien de plus que ce que l'on entend dans les Conseils d'Administration: une revendication pour la défense des rémunérations. En même temps, on ne peut que reconnaître que l'insistance syndicale pour se faire entendre tient au fait que les salariés (en particulier aux niveaux inférieurs) ne disposent d'aucune garantie quant au partage des résultats financiers, ni des gains de productivité auxquels ils peuvent contribuer grandement.

C'est à travers cette analyse que l'on peut comprendre l'obstination de leur discours et surtout leur *attachement à perpétuer des pratiques productives qui apparaissent dépassées mais qui sont le principal rempart contre les incertitudes d'un nouveau système productif* dans lequel ils n'ont -pour l'instant?- aucun contrôle sur les conditions de travail, sur la rémunération de leurs efforts, ou sur le maintien de leur emploi.

En particulier, les ouvriers américains de l'industrie automobile ont conscience que leur revenus ont nettement diminué en une décennie (18% en dollars constants selon l'UAW) tandis

²² - Cf. Joyce Durand-Sebag, *Un siècle de rationalisation taylorienne, Sociologie du Travail, représentations et subjectivité*, Univ. de Paris VIII, 1992, ronéoté

qu'ils connaissent des cadences de travail plus élevées dans les transplants japonais sans syndicat ou dans les usines des *joint-ventures* qui ont accepté les conditions des directions.

La défense des conditions de travail, des revenus et de l'emploi apparaissent ainsi comme les mobiles réels d'un statu quo organisationnel qui protège les salariés. C'est aussi vrai des ouvriers que des personnels des bureaux (en particulier de conception-industrialisation) qui défendent des statu quo différents pour des mobiles voisins. Dans les ateliers américains, l'un des meilleurs remparts a été (ou est encore) la multiplicité des classifications qui rigidifie l'organisation du travail et contraint la maîtrise -et la direction- à accepter les conditions fixées par les ouvriers sous peine de mettre en route des freinages, voire des arrêts de travail, à partir des procédures de plaintes et de doléances (*grievances*).

Autrement dit, l'attachement des ouvriers aux formes traditionnelles (et fordo-tayloriennes) de travail ne repose pas sur un conservatisme atavique comme on le laisse trop souvent entendre. Il est fondamentalement le meilleur outil, ou le meilleur rempart comme déjà dit, de leurs conditions de salariés²³. La meilleure illustration de cette analyse est peut-être la situation actuelle de G.M.

Après avoir été victime de l'illusion techniciste qui lui a coûté plus de 40 milliards de \$ en 5 ans pour des investissements de productivité qui n'ont jamais atteint leurs objectifs, GM doit résoudre à la fois un problème de *surcapacité* (donc licencier: il est prévu 21 fermetures d'usines et 74 000 suppressions d'emplois pour les quatre années à venir) et un problème de productivité (c'est à dire motiver les hommes qui restent en poste: mais lesquels resteront? Peut-on mobiliser des hommes avec une telle épée de Damoclès au-dessus de leur tête?).

En dehors des quelques usines ayant accepté la nouvelle organisation du travail, les ouvriers -et leurs représentants UAW de la base- refusent très largement le *team concept* et exigent le maintien de l'organisation traditionnelle du travail. Ils n'acceptent qu'une certaine polyvalence qui est rémunérée 50 cents de l'heure (soit environ 3% du salaire horaire). Le compromis aujourd'hui en vigueur sous l'appellation de *synchronisation* vise:

- à conserver à l'UAW la garantie de la maîtrise des licenciements (en particulier pour éviter la mise en concurrence des unités à fermer);

- à accroître la productivité apparente (plus 15 à 25%) à travers le maintien de l'organisation actuelle du travail: une maîtrise qui prescrit le travail aux ouvriers horaires, sans *team concept*.

Ce compromis est le résultat de la double préoccupation de la direction (surcapacité/accroissement de la productivité) et de la double réponse de l'UAW (maîtrise des licenciements/défense globale des ouvriers). Bien sûr, ce compromis multiplie les questions : sera-t-il pérennisé dans l'accord GM/UAW de 1993 ? Est-il viable ? C'est à dire, peut-on, dans les conditions actuelles du marché, produire assez de variétés, de qualité, à faibles coûts pour

²³ - Cf. N. Harvey, *Automation and Destructuring: How Industrial Relations Affects Change in the Wisconsin Metal Working Industry*, School for Workers, University of Wisconsin, Madison, 1992.

que GM survive ? Les 3 à 5 années à venir répondront à ces questions ; mais il reste que la confirmation du taylorisme -fordisme, même légèrement amendée, comme solution à la crise est une jolie grimace aux tenants de la thèse selon laquelle la réorganisation fondamentale du travail est une nécessité pour sortir de la crise : ce *one best way* , même nouveau, n'est pas inscrit dans l'histoire .

* *
*

La situation apparaît assez tranchée entre d'une part un Ford qui reconquiert des parts de marchés, sort du rouge dans ses activités automobiles en Amérique du Nord, et d'autre part GM qui persévère dans des résultats médiocres. Plus d'un commentateur a attribué la différence à la conversion de Ford à la *production au plus près*. Mais les transformations sont-elles aussi profondes ? La remplaçante de la Taurus remportera-t-elle les mêmes succès commerciaux, de manufacturabilité et de profitabilité ?

Des chercheurs continuent à penser que le système de décision, les structures de contrôle restent lourdes, fortement centralisées, en un mot traditionnellement fordienne²⁴. Ce qui est apparu comme la *success story* de Ford pourrait aussi tenir d'un concours de circonstances dans lequel les constructeurs japonais implantés en Amérique du Nord n'ont pas tenu le rôle simpliste du grand méchant loup qui leur a été attribué. En effet, les transplants et les importations japonais n'ont occupé qu'un certain nombre de segments dans lesquels ils étaient à l'aise, les prix pratiqués par le marché leur procurant de satisfaisant bénéfices. Ainsi leurs objectifs - à cette phase de l'histoire - n'a jamais été d'éliminer les constructeurs américains, mais de cohabiter en en retirant les meilleurs résultats possibles.

Face à cette sorte d'autolimitation japonaise des ventes, les constructeurs américains ont connu deux vagues de difficultés (1980-82 et 1991). Tandis que Chrysler, toujours handicapée par sa petite taille sur ce vaste marché, payait ses dettes et achetait American Motors, General Motors, investissait massivement dans les technologies sans se soucier des hommes et des organisations chargées de la mise en oeuvre Selon cette analyse²⁵, c'est parce que Ford n'a pas commis les erreurs de ses concurrents américains qu'elle apparaît comme championne. Mais cela suffit-il pour fonder un succès durable ?

²⁴- Cf. MC. Bélis-Bergouignan, G. Bordenave, Y. Lung, Y. Panadero, art. déjà cité.

²⁵ - J'emprunte cette analyse à la réflexion collective du GERPISA effectuée lors de la journée du 23/10/1992.

