

C E R E Q

RESSOURCES
HUMAINES
ET RÉUSSITE
ÉCONOMIQUE

COMPARAISON
INTERNATIONALE

USA, ITALIE, ALLEMAGNE,
JAPON, CORÉE DU SUD

OLIVIER BERTRAND
DANIELLE KAISERGRUBER

C O L L E C T I O N
D E S E T U D E S

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

Ressources humaines et réussite économique

Comparaison internationale
(États-Unis, Italie, Allemagne, Japon-Corée du Sud)

Olivier Bertrand et Danielle Kaisergruber

Collection des études n°50
Août 1989

SOMMAIRE

ÉTATS-UNIS - 1984 9 **Les facilités de la puissance**

- Photographie d'ensemble :
une économie qui a du répondant
- Gros plan sur l'entreprise :
relations sociales et relations de travail
- Les emplois de demain.
Une société d'ingénieurs et de fast food ?
- La recherche plutôt que la formation

ALLEMAGNE - 1986 63 **La force tranquille**

- Des partenaires puissants
qui respectent les règles du jeu
- La recherche sans complexe
de l'efficacité
- Un investissement collectif
dans la formation

ITALIE - 1985 33 **Innovation-tradition : mariage à l'italienne**

- Une économie contrastée
- Le primat de l'organisation
- Formation et recherche
- Relations sociales :
à la recherche d'un nouveau modèle

JAPON - CORÉE DU SUD - 1987 89 **Le volontarisme conquérant**

- Des nations-entreprises
- Des systèmes de relations
sociales en mutation
- Le volontarisme éducatif

INTRODUCTION

LE voyage d'études n'est pas véritablement une invention du **xx^{ème}** siècle : Tocqueville effectuée au début du **xix^{ème}** une mission d'études sur les prisons aux États-Unis, qui donnera *De la démocratie en Amérique*. Châteaubriant en rapportera également *Un voyage en Amérique*. Mais la formule se développe. À la mesure de l'intensification des échanges et des voyages, mais aussi à la mesure des interrogations nombreuses des uns et des autres quant à la meilleure - ou à la moins mauvaise - manière de faire fonctionner nos sociétés développées. De là la vogue forte depuis la fin des belles années de croissance, des modèles.

Les voyages d'études du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, organisés dès 1974 à l'initiative d'A. d'Iribarne, alors un des responsables de cet organisme, et de P. Bergougnan, alors et toujours Directeur des Affaires sociales du groupe Marcel Dassault, sont originaux : industriels, syndicalistes et chercheurs s'y réunissent pour une éphémère mais productive équipe de recherche. Ils voyagent, mais ils étudient aussi, avant, pendant et après, respectant ainsi pleinement la double signification de l'expression «voyage d'études». Des États-Unis, d'Allemagne, d'Italie, du Japon et de la Corée du Sud, ils ont rapporté chaque fois de passionnants rapports, également nourris de nombreuses lectures ; à l'initiative de J.F. Germe, successeur d'A. d'Iribarne au CEREQ et participant à ces missions, nous avons choisi de les reprendre et de les ré-écrire, en respectant les dates, tant le comparatisme nous paraît aujourd'hui indispensable.

Le lecteur qui souhaite se documenter sur les États-Unis, sur l'économie japonaise... ne manque pas de sources ; mais le parcours proposé ici est unique : cinq grands pays observés par des regards différents du double point de vue de leurs entreprises, de leur dynamisme économique et de leur système de formation et d'éducation. «*Compétitivité économique et gestion des ressources humaines*», tel était le titre de chacun des différents rapports de voyages écrits par O. Bertrand, qui en fut également l'organisateur. Si les systèmes économiques sont relativement bien connus, les systèmes de formation - éducation initiale et formation continue - le sont moins. La corrélation entre les deux, «écoles et économie», «formation et entreprises», «niveau de qualification et performances économiques d'un pays», est souvent affirmée, mais rarement prise comme objet d'études. C'est ce que nous avons fait.

Le regard des syndicalistes, les questions des responsables d'entreprises, les préoccupations des chercheurs ne sont pas les mêmes : c'est ce pluralisme qui est intéressant. Nous l'avons préservé dans ce récit, restituant ici ou là les points de vue des uns ou des autres.

IL n'y a pas homogénéité entre le niveau d'analyse de tel ou tel rapport d'études et nos impressions de voyageurs, découpant dans les réalités économiques, institutionnelles, des tranches de vie, au gré de nos visites : c'est cette hétérogénéité qui retient l'attention. Nous l'avons conservée, et même un peu cultivée.

Des rapprochements entre les pays, de ceux que l'on ne peut manquer de faire avec la France, des discussions entre des «voyageurs» si différents, nous avons retiré quelques fortes certitudes. Disons simplement que nous baptisons «certitudes» ce qui a un sens dans la Silicon Valley, la zone textile de Prato au Nord de Florence, la PMI japonaise, le conglomérat coréen ou les entreprises allemandes du secteur de l'électronique. Et si cela a un sens dans des contextes aussi différents, pour des acteurs aussi hétérogènes, et pour des voyageurs qui, en même temps qu'un dialogue permanent, cultivent volontiers leur(s) différence(s), c'est peut-être qu'il faut s'en emparer pour l'action et pour la réflexion. De là cette présentation sous forme d'aphorismes : les dix-huit leçons de quelques voyages à l'étranger :

1) Et pour commencer, en songeant bien sûr aux *Dix-huit leçons sur les sociétés industrielles* de R. Aron, qu'un nouveau rapport entre l'industrie et les services se gère et qu'il serait regrettable que nos catégories statistiques, ou nos découpages professionnels, ou nos corporatismes, nous privent de le voir. L'exemple des États-Unis le montre bien, mais aussi celui de l'Italie où les réseaux locaux de relations inter-entreprises se confortent et se développent par la mise en place de services télématiques communs.

2) Que la raison macro-économique a ses limites, qu'elle commence aujourd'hui à reconnaître. C'est ainsi que ce que l'on peut nommer compétitivité d'une entreprise, d'une région ou d'une nation, à un moment donné, se fabrique autant par la combinaison, sur le terrain, de nombreux facteurs, dont les ressources humaines ne sont pas les moindres, que par les politiques globales.

3) Que les philosophies politiques - étatismes ou libéralismes par exemple - ne sont pas véritablement des facteurs d'explication : la Corée du Sud est dirigiste, incontestablement, voire planificatrice ; l'État italien est faible, et en permanente recomposition ; ces deux extrêmes sont également donnés comme explicatifs de la croissance pour la Corée, d'une certaine réussite économique pour l'Italie.

4) Mais que, dans tous les cas, l'acteur public est important : tel «État» des «États-Unis», des fondations, les partenaires professionnels, les länder en Allemagne, le MITI et le sentiment national au Japon, véritable «nation-entreprise». L'acteur public revêt ainsi des formes très différentes, bien au-delà d'une séparation manichéenne public/privé, ou d'une partition rhétorique État/Société civile.

5) Que les conditions de la compétitivité changent : elle se fait non seulement par les prix mais aussi par les produits. L'important est aujourd'hui de produire les bons produits au bon moment, d'anticiper sur les besoins, ou sur les désirs susceptibles de devenir des besoins.

6) De là l'importance désormais décisive de l'innovation de produits, ou de services. Au sens où l'innovation est la rencontre d'une recherche, d'une «découverte» et d'un besoin. C'est pourquoi les temps de passage de la recherche à l'industrialisation sont de plus en plus courts. Il faut à présent un certain décloisonnement des catégories traditionnelles de recherche, recherche/développement, recherche industrielle, innovation technologique, un travail commun entre les artisans du marketing, les chercheurs et les hommes de la production ou des services.

7) Que l'innovation ne se décrète pas, et qu'il faut en fabriquer les conditions, par l'organisation, par l'information, par la formation.

8) L'innovation a pour lieu l'entreprise, mais aussi son environnement. «Fertilisation croisée» dit-on dans les milieux des technopôles. Le décloisonnement des fonctions dans l'entreprise peu également se faire dans la société, au plan régional et local en particulier.

9) Que l'entreprise n'est pas une monade isolée, mais a tout à gagner au réseau, à l'association, au partenariat. Concurrence et complémentarité. L'acteur public là encore contribue à cette économie de réseau, «économie-territoire» dans le langage des économistes américains, «méta-entreprise» dans le langage du programme européen FAST.

10) Que la technologie sans l'organisation ne peut rien : il y a souvent plus à gagner en qualité, sécurité, motivation par l'organisation que par des mouvements d'enthousiasme technologique hasardeux.

11) Il est des organisations qui favorisent le développement d'une meilleure qualification, la prise de responsabilités, la communication et qui, sans pour autant résoudre tous les problèmes, permettent des formes de travail plus riches, impliquant chacun. Les syndicalismes allemands et italiens, dans des traditions pourtant très différentes - pragmatique et technique pour le premier, intellectuel et politique pour le second -, paraissent sur ce point faire preuve d'une maturité certaine.

12) La recomposition sociale et culturelle autour de l'«*entreprise*» que l'on peut actuellement observer dans tous les pays, n'efface pas les différences et ne fait pas magiquement disparaître les conflits d'intérêts. L'existence de partenaires sociaux, de syndicats forts, informés, développant une intelligence collective, ne campant pas nécessairement sur des acquis sociaux qui peuvent devenir privilèges et particularismes, est un gage de développement. L'exemple de l'Allemagne, où ce qui est de nature contractuelle fait loi, est ici très significatif.

13) Des partenaires sociaux autonomes, qui n'attendent pas tout de l'État, des entreprises qui n'attendent pas tout de l'École publique et qui s'impliquent dans ce qui est parfois de nature régaliennne : l'éducation initiale par exemple. C'est sans doute là la chance d'un rapport efficace entre la formation et l'emploi, entre l'école et l'économie.

14) C'est dans un tel contexte que le volontarisme éducatif, si impressionnant au Japon et en Corée du Sud, peut être payant.

15) Cependant, les rapports entre un haut niveau de formation et la réussite économique ne sont pas pour autant mécaniques et directs : c'est que la qualification, la compétence, s'acquièrent tout au long d'une vie professionnelle, pour peu que l'organisation du travail, des mobilités, des formations permanentes, rendent possible ce processus.

16) C'est un lieu commun que de dire que le capital «*matière grise*», la ressource humaine, sont déterminants. Mais les conséquences n'en sont pas toujours tirées : cette ressource requiert alors autant de soins, autant d'intelligence que toute autre. La gestion des ressources humaines n'est pas le parent pauvre de la gestion, la formation n'est pas la dernière roue du char...

17) Qu'il faut se garder des préjugés : les Japonais ne sont pas moins capables que les Américains de faire de la recherche fondamentale ; même si elle en conserve encore quelques traits, la Corée du Sud n'est pas un «*pays en voie de développement*». Les rentes de situation se perdent vite de nos jours. L'Europe n'est pas dépourvue d'atouts, pour peu qu'elle participe au jeu : avec son économie, mais aussi avec sa culture, son histoire, ses salariés.

18) Qu'il est, plus que jamais, indispensable d'avoir les yeux ouverts sur toutes les régions du monde ; et ainsi de continuer à voyager, à questionner, à remettre en question.

*Olivier Bertrand est chargé de mission auprès du Directeur du CEREQ
pour les Relations internationales et la Coopération*

*Danielle Kaisergruber était Chef du département Travail et Formation du CEREQ
au moment de l'élaboration de ce rapport*

ÉTATS-UNIS 1984

Les facilités de la puissance

*«Tomorrow is the first day
of the rest of your life.»*

Jean Baudrillard, *Amérique*, 1986.

Septembre 1984 ... en France. Après les aléas oratoires et estivaux du «referendum sur le referendum», un changement de premier ministre assez quatrième république dans les formes mais marqué par le départ des ministres communistes, la rentrée dans les articles de journaux, les discours, est marquée par les termes «modernisation», «mutations industrielles», «restructuration», «pôles de conversion». Derrière les mots, les réalités ne sont pas des plus enthousiasmantes : fin 1983, 7 000 suppressions d'emploi chez Talbot, acceptées par le ministre de l'Emploi ; toujours en 1983 : révision en baisse du plan «Acier» de 1982, 20 000 emplois devront être supprimés sur 90 000 ; août 1984 : «la plus grande faillite de l'histoire industrielle française», le dépôt de bilan de Creusot-Loire. C'est la face la plus sombre de la modernisation qui apparaît d'abord, l'autre face - de nouvelles implantations, des créations d'entreprise, la «modernisation des rapports sociaux» (L. Fabius, discours d'investiture à l'Assemblée Nationale le 24 juillet 1984) - devrait venir ensuite...

Modernisation : à la recherche du mode d'emploi. Pour les «partenaires sociaux» selon l'expression consacrée, ouverture de la négociation interprofessionnelle sur la flexibilité et les conditions d'emploi (le 28 mai 1984). En août 1984, E. Maire publie son traditionnel article de rentrée dans *Le Monde* : «Avec les salariés, les syndicats doivent développer des propositions de redressement industriel et de création d'emplois...». Assez significatif, A. Sainjon - leader de la CGT Métallurgie - et G. Pebereau - PDG de la CGE - accordent deux interviews symétriques au journal *Les Échos*. «La négociation entre les syndicats et les directions patronales devrait déboucher sur des solutions répondant à la fois aux besoins des salariés et à ceux de nos industries» écrit A. Sainjon.

Côté chercheurs, on discute, à la suite du rapport de synthèse de R. Boyer (CEPREMAP) «Flexibilité offensive et flexibilité défensive» : «Aux États-Unis, le déficit extérieur et le déficit budgétaire font ouvertement partie du système impulsant une forte croissance... Au sein d'une telle croissance, la flexibilité offensive peut beaucoup plus aisément s'essayer, se répandre et se consolider», en conclut P. Bernard-Davay dans *Les Échos* (21 septembre 1984).

En octobre, *l'Expansion* publie un numéro spécial «États-Unis» et en novembre la revue britannique *The Economist* un article intitulé «Europe's Technology Gap».

Les treize chercheurs, responsables d'entreprise, syndicalistes, qui se rendent aux États-Unis ont ainsi en tête la modernisation, les technologies, le social ; peut-être un peu moins la recherche, la «gestion des ressources humaines». Le terme n'est pas encore tout-à-fait à la mode, mais sans doute déjà «l'entreprise» comme lieu de recomposition et d'identité. Sans doute ne pensent-ils pas, à l'instar de Tocqueville en 1831, accoster sur une terre «nouvelle» mais peut-être ont-ils cependant, insidieusement, ce fond d'amertume devant une vieille dame un peu tassée et vieillie, l'Europe ?

À un moment - 1984 - où la «modernisation» paraît résonner en France comme un thème général de ralliement, les transformations en cours dans l'économie et la société américaines, marquées du sceau du reaganisme mais aussi de ses propres mouvements, résultent visiblement d'une diversité de facteurs agissant en interaction : tertiarisation, concurrence internationale intense et tout spécialement avec le Japon, décentralisation dans les structures industrielles et de services, tels sont quelques-uns des traits descriptifs les plus évidents.

Les participants à la mission

Pierre Bergougnan, *Directeur du Personnel et des Relations Sociales, Avions Marcel Dassault*

Olivier Bertrand, *Chargé des Liaisons Internationales, CEREQ*

Pierre Chavance, *Conseiller du Président, CGE*

Jacques Estebe, *Directeur-Général Adjoint, Avions Marcel Dassault*

Jean-François Germe, *Adjoint au Directeur, CEREQ*

Alain d'Iribarne, *Directeur du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail*

Claude Lattes, *Directeur de la Division Équipement, Avions Marcel Dassault*

Pierre-Louis Marger, *Chargé de mission, Centre d'Études Industrielles (Groupe CGE)*

Dominique Menu, *Régie Nationale des Automobiles Renault*

Philippe Nocturne, *Chef d'entreprise*

Thierry J. Noyelle, *Research Scholar, Conservation of Human Resources, Columbia University, New-York*

Alain Obadia, *Secrétaire Général de l'UGICT, CGT*

Françoise Piotet, *Secrétaire Confédérale, CFDT*

Jean-Louis Silvant, *Directeur Central du Personnel, Automobiles Peugeot*

Programme de la mission

- **Entreprise Hazeltine** (*électronique professionnelle*), Long Island

- **Grumman** (*aéronautique*), Long Island

- **Communication Workers of America** (*organisation syndicale*), Washington

- **Industrial Union Department**, *AFL-CIO*, Washington

- **Centre de Formation**, *UAW-Ford*, Detroit

- **Industrial and Labor Relations Institute**, *University of Michigan*

- **College of Engineering**, *University of Michigan*

- **Center for Robotics and Integrated Manufacturing**, *University of Michigan*

- **Perceptron** (*entreprise fabriquant des appareils de contrôle robotisés*), Michigan

- **Paribas Venture Capital**, San Francisco

- **Rolm** (*centraux téléphoniques*), Silicon Valley

- **Foothill Community College**

- **Varian Associates** (*électronique*), Silicon Valley

- **Hewlett-Packard** (*ordinateurs et appareils scientifiques*), Silicon Valley

Photographie d'ensemble : une économie qui a du répondant

Lutter contre le Japon en l'imitant

Le marché intérieur américain est de moins en moins américain : en l'espace de dix ans, les États-Unis voient la part du commerce extérieur dans leur PNB plus que doubler, d'environ 6 à presque 14 % aujourd'hui. Les bouleversements qui en découlent sont profonds.

Ainsi dans l'automobile, longtemps coeur de la production industrielle et symbole majeur de l'Amérique, la part des importations passe de moins de 10 % à plus de 30 % entre le début et la fin des années 70. Il faudra attendre l'arrivée de l'Administration Reagan pour voir cette part se stabiliser, donnant ainsi une chance aux constructeurs américains de se rétablir, si ce n'est sur tous, du moins sur certains de leurs marchés. Bien sûr, et de nombreux observateurs y ont été sensibles depuis, derrière le libéralisme officiel se cache un pragmatisme sans complexe. Dans le cas de l'automobile ou du textile, le protectionnisme déguisé semble effectivement avoir permis aux firmes américaines de se re-situer sur les marchés.

Dans ce contexte de concurrence internationale accrue, l'Europe est bien loin, et bien petite. Un marché bien plus qu'un concurrent. Quant aux pays en voie de développement, ils représentent surtout une marge de délocalisation toujours possible, à tout le moins de chantage à la délocalisation.

L'adversaire est ainsi clairement indentifié : le Japon ; de là un objectif simple pour les entreprises, un projet clair pour les salariés : battre le concurrent japonais. Face à la percée des produits «ennemis» d'innombrables missions se rendent au Japon, donnant lieu à la publication de nombreux ouvrages sur «*la théorie Z*»... et autres sujets semblables.

La conclusion en est toujours du même type : si secret il y a, il ne réside pas tant dans l'avance technologique que dans la manière d'organiser et dans la gestion des hommes...

Le rôle de la technologie ne doit pas pour autant être négligé, et l'automatisation, l'innovation de procédés paraissent aux États-Unis jouer le rôle d'alternative à la délocalisation, ainsi dans le textile ou l'électronique, et dans une certaine mesure dans l'automobile, autorisant des rapprochements géographiques nouveaux entre sous-traitants et constructeurs.

La déréglementation redonne le goût de la concurrence

La déréglementation («*deregulation*») vient s'ajouter pour stimuler la concurrence, accélérer les restructurations de branches et d'entreprises. Enclenchée en principe dès la fin des années 1960 dans la téléphonie, elle ne devient réalité que sous l'Administration Carter.

Chronologiquement, ce sont d'abord les entreprises financières, suivies des industries de transport (transport ferroviaire, camionnage, lignes aériennes), et finalement les télécommunications où les bouleversements les plus profonds se produisent. Les télécommunications, avec le démantèlement d'ATT au 31 décembre 1983, sont un bon exemple de ce bouleversement issu à la fois de changements institutionnels, d'une nouvelle donne technologique et de mutations dans le contexte économique : internationalisation des marchés, explosion de la demande de données, d'images.

Les restructurations de 1984 dans le secteur automobile

C'est apparemment, comme en Europe, la poussée japonaise et l'écart des prix de revient entre voiture japonaise et voiture américaine qui ont provoqué un traumatisme important vers la fin des années 1970.

Après 1979, alors que la production atteint presque les dix millions de véhicules, répétant le record historique de 1973, la production automobile américaine s'effondre pour tomber à moins de cinq millions de véhicules en 1982. Les effectifs employés connaissent des fluctuations comparables. Chez Ford par exemple, qui perd plus de trois milliards de dollars pendant la période 1981-1982, l'emploi s'effondrera en 18 mois, entre la fin de 1979 et le début de 1981, de 200 000 à 100 000 !

Historiquement, il s'agit de fluctuations à peine inhabituelles. Licencier sans préavis en période de récession est chose courante dans l'automobile américaine. Traditionnellement, une telle période est suivie d'une réembauche 12 à 18 mois plus tard, à l'amorce de la reprise. La crise de 1980-1982 est de nature bien différente toutefois. Chez Ford, par exemple, à la mi-1984, c'est-à-dire 18 mois après la reprise, l'emploi n'est remonté qu'à 123 000.

Les grands constructeurs réagissent à la crise de plusieurs manières :

● SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE :

- par un investissement massif pour automatiser la fabrication. En 1980, les «Big 3» (GM, Ford et Chrysler) parlent d'investir près de 80 milliards de dollars sur la période 1980-1986. On n'atteindra probablement jamais un niveau aussi élevé, mais l'investissement sur le début de cette période paraît avoir déjà été considérable ;

- par une restructuration importante des bureaux d'études, pour renouveler la gamme et améliorer les produits, mais aussi réduire les délais d'études de quatre à trois ans si possible. Les années 1980-1982 seront marquées par un très gros investissement en matériel de conception et dessin assistés par ordinateur dans les bureaux d'études, Chrysler prenant en la matière un profil de leader ;

- par le développement de nouvelles relations avec les sous-traitants américains, et en jouant notamment de la menace de délocalisation ;

- par le développement d'alliances avec les principaux constructeurs japonais pour monter des «joint ventures» dont les objectifs sont à la fois techniques - apprendre à faire des voitures - mais aussi sociaux - échapper à la pression syndicale.

● SUR LE PLAN SOCIAL :

Par le déplacement de l'objet principal des négociations collectives avec les syndicats, de revendications essentiellement salariales à un type de négociations beaucoup

plus large. Les trois dernières négociations collectives de 1979, 1982 et 1984 ouvrent considérablement le terrain des négociations pour inclure de plus en plus l'organisation du travail et la participation des employés, l'emploi et l'accompagnement des reconversions, et dans une certaine mesure même la politique industrielle.

Pour faire en sorte que les salaires ne soient plus le problème central ou unique, les constructeurs disposent d'une arme très puissante : la délocalisation soit à l'étranger, soit aux États-Unis par le biais principalement de l'«out-sourcing» ; la contre-partie est l'établissement d'un nouveau contrat social et de nouvelles règles du jeu, parmi les partenaires sociaux, ouvrant des enjeux importants pour les syndicats.

Après les tentatives très timides des années 1970, la période 1980 marque un lancement plus rigoureux des programmes d'intéressement et de concertation avec les salariés, négociés principalement en 1980 :

- le «Quality of Work Life» (QWL) chez GM ;
- l'«Employee Involvement» (EI) chez Ford.

La négociation de 1982 permet de mettre en place les premiers volets d'un programme de reconversion des ressources humaines. L'accord Ford-UAW, par exemple, conduit à un blocage des salaires de 18 mois en contre-partie duquel le constructeur promet de mettre un frein à certains types d'«out-sourcing», confirme et développe le programme d'intéressement des salariés, et met en place un programme de reconversion des ressources humaines à direction paritaire constructeur/syndicat, avec un budget de 130 millions de dollars (amplifié en 1984) et de nouvelles instances : le UAW-FORD National Development Training Center. Bien que le programme n'ait bénéficié jusqu'à présent qu'à un échantillon faible des licenciés ou employés de Ford, il constitue une innovation considérable tant pour l'employeur que pour le syndicat.

La négociation de 1984 permet finalement un certain débloquage des salaires, mais aussi entérine les avances précédentes concernant les programmes d'intéressement et surtout l'élargissement des programmes de formation et reconversion ; elle introduit aussi de nouvelles garanties d'emploi et de maintien de revenu. De surcroît, chez GM on se montre, dès à présent, prêt à négocier certaines dimensions de la politique de la firme, même s'il s'agit encore d'instances isolées, que ce soit dans le cas de la négociation avec le syndicat UAW sur la réouverture de l'usine de Fremont devant être reconvertie au titre de la joint-venture GM-Toyota, ou dans le cas du projet «Saturn» qui implique une équipe paritaire UAW-GM de 300 personnes travaillant conjointement sur la conception et le développement d'une nouvelle voiture et du processus de fabrication.

Un secteur en mutation : les télécommunications

L'évolution du service des télécommunications aux États-Unis peut se résumer par le passage du monopole privé d'ATT à une situation de concurrence qui a trouvé son point d'orgue au 1er janvier 1984 avec la séparation des filiales de service téléphonique local (les compagnies régionales) et des filiales de service interurbain (ATT Long Lines), d'équipement (Western Electric) et de recherche (Bell Labs) en compagnies indépendantes.

L'éclatement du monopole d'ATT s'est fait progressivement sur une vingtaine d'années et est lié étroitement au progrès technologique. En particulier, l'introduction des premières générations de centraux électroniques à partir de la fin des années 1960 ainsi que le développement des technologies micro-ondes permettent de faire chuter considérablement le coût des communications et surtout celui des communications interurbaines («Long distance»). Cette diminution des coûts n'a pas été répercutée directement sur les prix, les bénéfices obtenus servant à subventionner l'équipement des ménages et le développement des réseaux locaux, (en 1950, 62 % des ménages étaient équipés ; en 1980, 96 % le sont).

Au cours des années 1970, une fois l'équipement des ménages largement réalisé, la FCC (Federal Communication Commission) s'engage dans une nouvelle politique de prix, fondée sur l'hypothèse de la concurrence des marchés et la diversification de l'offre de service, pour répondre à une demande qui non seulement croît considérablement en volume mais aussi en nature (croissance des transferts de «données», plus tard des transferts «d'images», en plus de la croissance de la demande classique des messages «voix»). Tour à tour, la FCC ouvre à la concurrence deux des trois marchés principaux du téléphone : le marché des équipements, à la suite de la décision réglementaire «Carter phone» de 1968, et le marché de la communication interurbaine, à la suite de la décision réglementaire «MCI» de 1969. Elle ne touche pas au marché de la communication intra-urbaine, bien que la décision MCI change à long terme le fonctionnement du système de subvention de l'urbain par l'interurbain mis en place dans le passé.

● CONSÉQUENCES POUR LES SOCIÉTÉS DE TÉLÉPHONE

Sur le marché des équipements, une lutte féroce se met en place menant principalement à une concurrence acharnée sur le marché des PBXs «Private Branch Exchanges» c'est-à-dire des centraux privés qui de plus en plus jouent un rôle primordial dans la coordination du trafic des messages voix, données et images de l'entreprise. (Il s'agit, par exemple, du type d'équipement produit par la compagnie Rolm visitée par la mission et rachetée depuis par IBM).

Sur le marché de la «longue distance», ATT va perdre une partie de son marché au profit de nouvelles compagnies, telles que MCI ou Sprint.

Sur le marché urbain, les compagnies locales poursuivent une automatisation accélérée, avec des conséquences sur l'emploi non négligeables (suppression des emplois de standardistes ; transformation des qualifications parmi les réparateurs de centraux qui doivent passer de la réparation de type électro-mécanique à la réparation électronique). Finalement, le début d'une mise en place de circuits parallèles par les gros usagers constitue une menace sérieuse pour les réseaux locaux (1 % des usagers représente 60 % des revenus des compagnies locales de téléphone).

● CONSÉQUENCES POUR LES USAGERS

La concurrence ne porte pas tous les fruits qu'on en attendait. La règle de la concurrence est de rapprocher les prix des coûts, pas nécessairement de réduire les prix. La modification des structures de tarification se traduit par une élévation des prix pour les ménages et les petites entreprises. De surcroît, la disparition d'un fournisseur unique complique pour l'utilisateur les opérations de réparation et accroît les délais de réparation, conduisant à un déclin de la qualité des services et à une augmentation des prix de maintenance.

● CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS

Pour le salarié, l'émiettement d'ATT remet complètement en question le système de relations professionnelles et de négociations collectives. D'une part, le syndicat CWA (Communication Workers of America) va devoir mettre sur pied un nouveau schéma de négociation avec les compagnies régionales et la nouvelle compagnie ATT. Par ailleurs, les salariés de l'ancien ATT doivent faire face au choix de deux industries : les anciennes télécommunications, où les salariés sont syndiqués à 100 %, et les nouvelles sociétés de télécommunications ainsi que les équipements et sociétés d'ordinateurs violemment anti-syndicales. Finalement, le syndicat CWA doit continuer de négocier les conséquences des grandes mutations technologiques dont les effets (surtout au niveau des compagnies locales où une grande partie des salariés de l'ancien ATT se retrouvent) continueront d'être considérables. Ces mutations s'effectuent de surcroît dans un contexte où les instances de formation, autrefois gérées par la compagnie ATT, sont en plein bouleversement, d'une part à cause des transformations importantes des qualifications et d'autre part parce que les compagnies locales et la nouvelle ATT se refusent désormais à prendre en charge complètement la formation de salariés susceptibles de passer à la concurrence.

Une mutation structurelle : la tertiarisation de l'économie et de la société

Pertes d'emploi dans les secteurs industriels traditionnels et glissement vers une économie dominée par les services. Les statistiques américaines sont éloquentes : 95 % des créations nettes d'emplois - 26,5 millions de 1969 à 1985 - se situent dans les services (*Economic Report of the President, 1986*). Cela dit, les USA, avec le Japon et l'Italie, sont les seuls pays développés dans lesquels l'emploi industriel continue de progresser.

Ce glissement induit un changement dans la nature des emplois offerts mais aussi une déstabilisation importante pour les syndicats, qui, aux USA comme ailleurs, étaient plus implantés dans l'industrie que dans les autres secteurs.

Quant aux entreprises industrielles, elles ne le sont plus guère pour certaines d'entre elles - Perceptron, Hewlett Packard -, les emplois y sont essentiellement de type tertiaire.

C'est peut-être précisément dans le secteur des services où se conjuguent informatisation et innovations d'organisation que les États-Unis sont en train de prendre une avance considérable (1).

D'abord : l'innovation de produits

L'avance américaine est incontestable sur de nombreux produits de l'électronique et de l'informatique. Sans doute est-elle moins tant le résultat d'une particulière intelligence ou d'une particulière imagination des ingénieurs américains que d'un effet «taille» - le marché est immense - et d'un effet «Défense». S'agissant des États-Unis, il ne faut jamais en effet sous-estimer les retombées considérables des grands programmes de recherche en matière de défense et de course à l'espace.

A ce titre, la reprise économique reaganienne est, pour une très large part, fondée sur la dépense militaire. De surcroît, l'avantage que constitue la puissance financière des États-Unis, et donc l'ampleur des capitaux disponibles, ainsi que les modalités de financement en «capital-risque» sont bien connus.

Point de vue ...

de F. Piotet

«Nous avons rencontré des chefs d'entreprise, des responsables syndicaux et des chercheurs sur la Côte Est et dans la région de Detroit. Nous avons par contre visité plusieurs entreprises de pointe de la Silicon Valley. Rien n'est plus instructif que de telles visites surtout lorsque l'écart est très grand entre l'image a priori que l'on avait de telles entreprises et la réalité aperçue.

Modernes les entreprises ? Apparemment pas plus

que les nôtres situées dans les mêmes secteurs et même plutôt moins pour certaines. Là où l'on s'attendait à voir des usines-laboratoires, avec outils et pièces minutieusement rangés et machines ultra-sophistiquées, nous avons vu parfois une joyeuse pagaille, des machines "bricolées", des conditions de travail médiocres, une division des tâches identique à celle qui prévaut dans la conception de l'organisation du travail de nos entreprises».

(1) O. Bertrand, T. Noyelle : L'évolution des emplois tertiaires, CEREQ/OCDE (Collection des Études n° 12), février 1985.

L'innovation aux États-Unis se diffuse vite ; vite dans les entreprises, peut-être à raison du décloisonnement des fonctions, et vite dans le public (240 millions de consommateurs !) : les prix des nouveaux produits sont incroyablement bas, de manière à forcer l'ouverture des nouveaux marchés. C'est le «*Learning Curve*». C'est ainsi que les industries de la montre et des calculatrices constituèrent des marchés importants pour le développement des premières générations de microprocesseurs (8 k et 16 k), tandis que les micro-ordinateurs servaient de support aux nouvelles générations.

Innovation de produits donc, mais pas seulement. Les visites d'entreprises : Hazeltine, électronique professionnelle ; Grumman, dans le secteur de l'aéronautique ; Perceptron qui produit des appareils de contrôle robotisés ; Hewlett-Packard - qu'il est inutile de présenter - (ordinateurs et appareils scientifiques), témoignent d'un niveau d'automatisation sensiblement comparable à celui des entreprises japonaises ou européennes. L'informatisation de la gestion paraît, quant à elle, très avancée.

Il est vrai aussi que la technologie aux États-Unis ne fait pas peur et qu'on n'y trouve guère les éternels débats européens sur les conséquences sociales des technologies.

Gros plan sur l'entreprise : relations sociales et relations de travail

Une tendance dominante dans le discours : l'intérêt très répandu pour les méthodes «japonaises» de gestion des ressources place au premier plan la culture d'entreprise («*Corporate Culture*»), la planification stratégique des ressources humaines, voire le désir d'établir un nouveau type de relations sociales et de travail.

Le facteur humain n'est plus majoritairement considéré comme une variable d'ajustement, et un nombre croissant d'entreprises commencent à le considérer comme une richesse à préserver et à développer au même titre que les moyens de production : «*Qu'elles soient motivées par une idéologie, par la mode, par la nécessité économique, ou par un désir de maintenir les syndicats à l'écart, les entreprises expérimentent de plus en plus des politiques de développement des ressources humaines visant à accroître la motivation et l'engagement de leur personnel. Ces nouvelles politiques ont été introduites plus largement dans les entreprises sans syndicat, en particulier celles de haute technologie*» (1).

En somme, coexistent deux grands types de relations sociales : l'entreprise high tech, souvent organisée autour de la figure centrale du boss, ou de l'équipe dirigeante d'ingénieurs, aux relations de travail relativement informelles, et sans syndicat, c'est le modèle «californien» ; et l'entreprise traditionnelle, avec syndicat fort, mais dans laquelle les restructurations, les enjeux de la compétition internationale ont contraint ceux-ci à une évolution sensible, c'est le modèle «saturnien» (2). D'après certaines évaluations, le taux de syndicalisation dans la Silicon Valley ne dépasserait pas 1 %...

Gardons également à l'esprit que ces évolutions se situent dans un contexte de moins grande liberté qu'on ne l'imagine vu de France. Les contraintes en matière de quotas - mode de raisonnement très américain - sont fortes : quotas d'emploi des femmes et des minorités ethniques par exemple. Le principe de l'appartenance syndicale est également beaucoup plus codifié : dans la plupart des cas, lorsque la majorité s'est prononcée pour la création d'un syndicat, l'appartenance au syndicat devient obligatoire pour tous les salariés, à l'exception des cadres (c'est le «*Closed Shop*») ; le rôle du syndicat est alors officialisé, partenaire obligé de la vie dans l'entreprise.

Un syndicalisme de coopération ? De contrat ?

Déjà la mission CEREQ qui s'était rendue aux États-Unis en 1980 avait bien perçu que syndicat et directions d'entreprise fonctionnaient sur une distinction claire entre les sujets traditionnels de revendication, bien identifiés comme conflictuels, et les domaines sur lesquels il était possible de trouver des solutions dans l'intérêt commun des deux parties. «*Patronat et travailleurs ont beaucoup de choses en commun et chacun dépend de l'autre pour son bien-être à long terme*» écrivaient ensemble D. Ephlin, Vice-Président du Syndicat UAW et E.J. Savoie, Directeur de la Planification des Relations Industrielles chez Ford. Exit le syndicalisme de conflit.

Mais avec les restructurations d'aujourd'hui, leur implication va plus loin encore. C'est dans les secteurs les plus touchés, les plus transformés que les syndicats sont allés le plus loin. Des actions conjointes ont été mises en

(1) Cf. G. Strauss : «*Industrial Relations : Time of Change*», *Industrial Relations*, Winter 1984.

(2) Ph. Messine : *Les saturniens*, La Découverte, 1987.

Point de vue ...

de F. Piotet

«Nous avons rencontré à l'AFL-CIO des responsables syndicaux qui se préoccupent fondamentalement de ce présent et de cet avenir collectif, qui réfléchissent sur les nécessaires mutations en essayant de trouver les solutions pour qu'elles se fassent au moindre coût pour les salariés, qui essaient parfois, comme c'est le cas à Détroit dans l'industrie automobile, de suppléer aux carences de l'État, qui corrigent aussi les erreurs

d'un syndicalisme partiellement défenseur des avantages acquis par quelques-uns pour se préoccuper par exemple de ceux qui, dans les petites entreprises du secteur tertiaire, ne bénéficient que de bien peu de droits ou de garanties. Les responsables syndicalistes que nous avons rencontrés nous ont démontré qu'ils "se souvenaient de l'avenir".»

Deux exemples d'actions paritaires

1. UAW - Ford National Development Training Center (NDTC)

Créé en 1982, suite à l'accord collectif UAW-Ford (voir l'encadré du chapitre 1 sur les mutations dans l'automobile).

● STATUT ET FINANCEMENT

- Juridiquement indépendant.
- Deux directeurs (un nommé par Ford, l'autre par UAW).
- Conseil paritaire.
- 18 salariés (un tiers de Ford, un tiers UAW, un tiers extérieur).
- Reçoit 5 cents par heure travaillée (12 millions de \$ en 1983), plus diverses subventions (8 millions de dollars).

● OBJECTIFS

- Organiser la formation des salariés actifs et licenciés.
- Appuyer les programmes de participation du personnel.
- Organiser l'échange d'idées et d'innovations en matière de développement et de formation.

● FONCTIONNEMENT DÉCENTRALISÉ

Le NDTC constitue un centre de ressources intervenant à la demande des usines et des comités paritaires locaux. Il les aide à établir des programmes et à mettre en place les solutions à leurs problèmes.

● ACTIVITÉS

- Pour les licenciés : information et conseil sur les carrières et évaluation individuelle des situations des licenciés ; formation à la recherche d'emploi ; formation de reconversion ; paiement de frais de scolarité.

- Pour les salariés actifs : six programmes expérimentaux concernant la formation aux matières de base, des cours spécialisés conduisant aux diplômes, le financement de plan de formation et le conseil (sur les carrières et les pré-retraites).

2. Les télécommunications

Le syndicat des communications a négocié en 1980 avec les entreprises (groupe ATT), trois programmes comportant la création d'organismes paritaires :

- l'un pour mettre en place et développer les structures de formation permettant la mise en oeuvre de cercles de qualité ;
- le deuxième pour tenter d'avoir une vision prospective des changements technologiques. Saisie dans les six mois qui précèdent ceux-ci, il n'a pas assez de temps pour proposer des alternatives et s'occupe du reclassement de ceux qui perdent leur emploi ;
- le troisième pour l'évaluation du travail, qui a abouti à l'évaluation conjointe d'une méthodologie, tendant à une négociation quasi permanente de la qualification et de la rémunération fondées sur des critères objectifs.

En 1983, l'instauration de commissions paritaires de formation permanente au niveau des districts a été négociée.

route, telles que les groupes de travail paritaires chargés de résoudre les problèmes du secteur «Télécommunications» et surtout l'Institut Paritaire de Formation Ford - UAW.

De fait, la distinction entre les activités réalisées **en coopération** et les négociations collectives normales devient de plus en plus floue (1). L'ancien système de relations industrielles est remis en cause par l'implication croissante des travailleurs dans un éventail élargi de problèmes : perspectives de croissance, investissements, fermeture d'établissements, achats à l'étranger («*Out-Sourcing*») : cette implication des syndicats est à la fois de fait - les restructurations industrielles - et négociée en contre-partie d'une moindre pression sur les revendications traditionnelles, en premier lieu salariales.

Les contrats avec les syndicats confirment un élargissement considérable de la conception de leur rôle qui, bien loin de se limiter à la négociation des rémunérations, englobe désormais les problèmes de formation et de reconversion, de niveau d'emploi et, dans une moindre mesure, d'investissement : *out-sourcing* voire co-gestion d'un projet d'investissement, tel le fameux projet Saturn, chez General Motors. Des expériences de négociation sur «l'emploi à vie» ont été tentées : l'emploi à vie pour un noyau dur de salariés contre des flexibilités salariales et d'organisation ; mais elles n'ont jusqu'à présent touché qu'un petit nombre de salariés ; par contre le maintien de l'emploi a joué un rôle essentiel dans les négociations de septembre 1984 entre GM et le syndicat de l'automobile.

Cette implication croissante dans les questions d'investissement et d'emploi n'est évidemment pas pour rien dans le fait que la centrale AFL-CIO ait pu imputer l'affaiblissement de l'industrie américaine à l'absence de «politique industrielle» : le débat sur ce sujet n'est pas différent de ce qu'il est en France, si ce n'est qu'il n'empêche pas d'agir et que se sont massivement développées les politiques régionales de redéveloppement, les «économies-territoires» (2).

Cependant le syndicalisme perd du terrain : le taux de syndicalisation des salariés non agricoles baisse considérablement : de 35 % environ en 1950 à moins de 20 % aujourd'hui. Déclin de l'emploi industriel traditionnel ; montée du nombre d'ingénieurs et de cadres ; développement des services ; les facteurs explicatifs ne sont pas différents de ce qu'ils sont ailleurs. Le syndicalisme américain saura-t-il se tourner vers ceux qui ont bénéficié, ces dernières années, des créations d'emplois les plus nombreuses : les femmes, les jeunes, les minorités ethniques, peu qualifiés mais massivement employés dans les services ?

Les entreprises sans syndicat

Il en est de plus en plus dans les régions en expansion, la Californie, le Sud, le Middle-West ; mais il est aussi de vieilles entreprises industrielles de l'Est qui fonctionnent sur ce modèle : Grumman (aéronautique) et Hazeltine (électronique professionnelle) par exemple, que nous avons visitées.

Pourquoi des syndicats ? Ils sont inutiles si l'entreprise est bien gérée et prend bien soin de son personnel. Pour nombre d'entreprises, l'apparition d'un syndicat serait ressentie comme un échec, comme le signe d'un mécontentement vis-à-vis de la direction, qui doit pouvoir être évité.

Les slogans, les mots d'ordre de la «*Corporate Culture*» mettent fréquemment en exergue la satisfaction de l'actionnaire. Juste préoccupation dira-t-on, s'agissant de la société généralement présentée comme l'archétype du capitalisme. Mais c'est aussi que le rapport au temps, donc également à la compétition, est différent de ce qu'il est en France.

(1) H.C. Katz : The USA Automobile Collective Bargaining System in Transition - Sloan School of Management, MIT, Boston, 1983.

(2) Dossier «Le Michigan, laboratoire de l'économie-territoire», Le Monde Diplomatique, octobre 1986 ; B. Bellon : L'interventionnisme libéral, CPE/Economica, 1986.

Point de vue ...

de J.F. Germe

«Le rythme et les temps des entreprises américaines, et donc la perception de la concurrence, ne sont pas les mêmes que les nôtres. Ils expliquent en particulier le poids de l'esprit de compétition.

D'un côté la parution trimestrielle d'un bilan et des résultats, de l'autre le rôle de l'actionariat pour les salariés (puisque'il est fréquent que son extension

corresponde à des avantages sociaux ou au système de retraite) donnent un sens particulier à la hiérarchie des objectifs de la firme telle que l'énonçait l'un de ses responsables :

- 1 - satisfaire les clients ;
- 2 - satisfaire les employés de l'entreprise ;
- 3 - satisfaire les actionnaires ;
- 4 - satisfaire les fournisseurs.»

Cette primauté des actionnaires tend d'ailleurs aujourd'hui à être remise en cause ; c'est là ce que déclare R. Reich, professeur à Harvard au *Japan Economic Journal* (12 juillet 1983) : «Aux USA, nous tenons encore au mythe suivant lequel les entreprises existent pour rémunérer les actionnaires. Mais qui sont les actionnaires ? De plus en plus, des institutions gérant des fonds appartenant à des salariés ordinaires. Les firmes américaines les mieux gérées commencent maintenant à comprendre qu'elles existent en grande partie pour récompenser leur personnel. C'est un concept absolument révolutionnaire aux États-Unis». Également significative est la référence faite aux fournisseurs et sous-traitants, considérés comme des partenaires responsables et durables. Les exigences externes - satisfaire les clients, coopérer avec les sous-traitants - paraissent céder le pas devant les exigences internes - rémunérer le capital, les actionnaires, mais surtout de plus en plus, satisfaire «le personnel».

La «Corporate Culture» participe de cette démarche : elle fonctionne comme un ensemble partagé de signes d'identité face à l'extérieur, le plus souvent affirmés au-delà des habituelles différences hiérarchiques : accès au même restaurant d'entreprise, usage des prénoms pour tous... Au-delà de signes, elle peut s'enraciner dans l'histoire de l'entreprise : ainsi de la stabilité de l'emploi chez Hewlett-Packard qui a toujours opté pour une politique privilégiant la stabilité sur l'expansion, refusant même certaines commandes militaires, à raison de leur nature conjoncturelle. Notons au passage qu'Hewlett Packard France fonctionne sur le même modèle, avec une charte d'entreprise contractuelle, dans laquelle le premier article consigne la volonté de «ne jamais licencier». La recherche de l'«excellence» peut venir ensuite...

Chez Grumman, qui fabrique des matériels aéronautiques à Long Island, près de New-York, les racines de la culture d'entreprise sont proches du modèle paternaliste bien connu : absence de formalisme dans les rapports hiérarchiques, possibilités de carrières au sein de l'entreprise, prise en compte des problèmes personnels de chacun dans un style familial. Et l'on n'hésite pas à s'y référer à la plantation du Sud !

Mais à partir des années 60, ce modèle ne répond plus aux exigences d'un personnel dont le niveau de formation et le niveau de vie se sont élevés. L'entreprise a alors adopté un modèle dit «behavioriste» (comportemental) répondant à la diversité des exigences : davantage d'objectivité dans la détermination des qualifications correspondant aux différents emplois ; davantage de sophistication dans les méthodes d'évaluation individuelle ; davantage de choix dans toutes les formes d'organisation du travail et de l'emploi qui dessinent les modes de vie : choix de l'âge de la retraite, arbitrages possibles entre le temps et l'argent sous la forme d'échanges entre jours de vacances et rémunération supplémentaire.

Ce mode de traitement plus individualisé et pluriel de certaines des questions sociales suppose une relativement bonne connaissance des motivations et des points de vue des salariés : en l'absence de syndicat, une enquête approfondie a été effectuée. L'image de l'entreprise qui en ressortait n'était pas sans lacune, mais très positive. Il est vrai que Grumman se considère elle-même comme plus japonaise que les entreprises japonaises aux États-Unis.

Satisfaire les salariés, satisfaire les actionnaires : il arrive aussi que ce soit les mêmes. L'intéressement, le «partage des bénéfices», l'actionnariat du personnel, toutes formules qui sont déjà amplement développées aux États-Unis. Dès 1983, on estime que 17 millions de salariés sont concernés par des plans de partage des bénéfices : pour la plupart dans des entreprises sans syndicat mais aussi, parfois, explicitement prévus dans des accords signés par les organisations syndicales.

Hazeltine «redistribue» une partie des bénéfices selon un triple programme de «bonus» (primes) : un pour la direction, un pour l'encadrement supérieur, un pour 400 des salariés : ce dernier équivaut à une semaine de salaire. Par ailleurs, le personnel détient 3 % des actions, sachant que chaque année 0,75 % de la masse salariale est distribué en actions, pourcentage qui devrait augmenter après l'adoption de la législation fiscale de 1983.

Chez Hewlett-Packard l'intéressement aux bénéfices représente 6 à 8 % du salaire des six derniers mois.

Les salariés de Perceptron sont eux-mêmes actionnaires ; il est vrai que c'est une entreprise récente, et encore de petite taille.

Quant à Grumman, c'est l'actionnariat du personnel qui a permis de sauvegarder l'indépendance de l'entreprise, en butte à une OPA «*inamicale*», selon le vocabulaire consacré ! En effet, l'actionnariat direct des salariés et les parts détenues par le fonds de retraite de l'entreprise font que près de 50 % du capital est contrôlé par les salariés. L'utilisation de l'actionnariat des salariés pour défendre une entreprise d'une OPA non désirée était déjà en 1984 une stratégie pratiquée par quelques entreprises, dont la compagnie pétrolière Phillips Petroleum, au début de l'année 1985.

Salaires individualisés, intéressement et actionnariat, évaluations régulières : les entreprises avec syndicat et celles sans syndicat ne paraissent pas fonctionner selon des modèles très différents. On y retrouve l'idée que patronat et travailleurs ont des intérêts en commun et doivent se mobiliser ensemble contre la concurrence extérieure.

Visites et documents témoignent de la vitalité des tendances à l'implication active des salariés : cercles de qualité, programmes de qualité de vie au travail, comités «travailleurs-patronat», participation aux résultats, voire à la propriété de l'entreprise.

Des analyses selon une perspective historique, telle celle de H.P. Guzda (1), montrent que la coopération patronat/salariés se retrouve régulièrement pendant les périodes de crise et de guerre. Il semblerait cependant qu'il en soit autrement pour la décennie 80 : une étude de l'Office of Economic Research du New-York Stock Exchange (1982) basée sur un échantillon représentatif des 49 000 firmes employant plus de cent salariés (55 % de l'emploi total du secteur privé) estimait qu'on trouvait des cercles de qualité dans le tiers des entreprises de 500 à 5 000 salariés et dans les trois quarts de celles de plus de 5 000 salariés. La plupart des programmes de cercles de qualité avaient été mis en place à partir de 1980. La même étude montrait le développement très rapide des formules de participation des salariés à la réorganisation des bureaux ou des ateliers, ainsi que des programmes d'enrichissement des tâches, «*Job Design*», «*Job Redesign*», et de mobilité des emplois, «*Job Rotation*».

(1) H.P. Guzda : «Industrial Democracy : Made in the USA», 1984.

Point de vue ...

de A. Obadia

«Même si l'environnement californien est magnifique, même si certaines entreprises comme Rolm offrent un visage impressionnant au niveau de l'accueil extérieur, même si dans les secteurs de recherches, d'études, d'organisation d'après-vente ou de marketing, les qualifications sont élevées et bénéficient du support des universités et des instituts technologiques de la région, la main-d'œuvre qui produit les différents systèmes est en majorité une main-d'œuvre immigrée, (on dit là-bas de minorités) d'origine asiatique ou mexicaine, sans qualification.

Dans les deux entreprises dont nous avons visité les ateliers, l'organisation du travail est extrêmement parcellisée et faible en matière d'enrichissement des tâches, la recherche de qualité étant par exemple extrêmement focalisée sur les équipes où le taux de rebut est supérieur à la moyenne, mais ne

posant que subsidiairement le problème de l'intérêt au travail ou des conditions de travail. Alors miracle américain ? La réalité est beaucoup plus contradictoire. Il y a des entreprises qui se développent parce qu'elles sont sur des créneaux porteurs, (notamment d'après ce que nous avons vu, secteur militaire, secteur télécommunications civiles du fait de la destabilisation d'ATT).

Dans ces entreprises en expansion, les politiques de personnel peuvent être relativement favorables. Mais, dans le même temps, ces secteurs cohabitent avec d'autres secteurs où la crise est dramatique, où les travailleurs sont rejetés du système avec des garanties sociales d'une faiblesse inqualifiable. Ils cohabitent également avec la zone de plus en plus immense "des petits boulots", sans intérêt, mal payés, sans aucune garantie, souvent à temps partiel.»

de A. d'Iribarne

«Importance de l'innovation technologique avait-on dit au départ. Primum de l'innovation sociale affirme-t-on à l'arrivée. Qu'on ne nous prête pas cependant une intention d'angélisme ou une volonté de noyer le poisson : dans les périodes de changement rapide plus qu'aux autres instants, les intérêts sont souvent divergents, les tensions ne peuvent être que fortes, des remises en cause peuvent être douloureuses. Mais il existe des jeux où tout le monde peut perdre et d'autres où tout le

monde peut gagner, comme le montrent les jeux à somme non nulle. Il est illusoire de prétendre s'accrocher à l'existant comme à des bouées de sauvetage : ceux qui se penchent sur les reconversions industrielles savent combien des décisions retardées par incapacité à regarder les réalités en face constituent des victoires de courte durée, comme celles de Pyrrhus, conduisant à des naufrages. Foin des déterminismes.»

Il est cependant bien certain qu'aux USA comme ailleurs, de nombreuses entreprises ont tendance à essayer de différer les changements concernant l'organisation du travail dès lors qu'ils remettent en cause les structures hiérarchiques traditionnelles. A mentionner cependant, l'exemple de ce bureau de facturation de ATT dans l'Arizona où la Compagnie a accepté d'éliminer complètement les contre-maîtres : les deux cents salariés s'autogèrent largement et l'encadrement se résume à un directeur et un directeur-adjoint.

Des cercles de qualité ou leur équivalent fonctionnaient dans la quasi-totalité des entreprises visitées ; parfois même ils ont déjà un passé, une histoire : chez Hewlett-Packard, les cercles de qualité traditionnels ont fait place à des «équipes de qualité» fonctionnant sur la notion de contrôle total de qualité et impliquant une analyse d'ensemble des processus de production ; chez Rolm (fabricant de centraux téléphoniques dans la Silicon Valley) des «*Teams Plus*» sont constitués selon les besoins, selon une durée déterminée : ce sont des équipes de travail renforcées par des techniciens et qui fonctionnent aux «points sensibles», démarrage d'une production ou problème spécifique de qualité. Chez Hazeltine, les cercles de qualité, déjà largement répandus, sont doublés par des «groupes de développement» au sein desquels les nouveaux projets font l'objet d'une large concertation qui doit permettre de faire remonter les idées de la base.

Ces exemples paraissent plus qu'anecdotiques ; ils sont confirmés par les études : le mouvement de «participation» des salariés devrait - avec ou sans syndicat - aller au-delà d'une simple période de difficultés conjoncturelles.

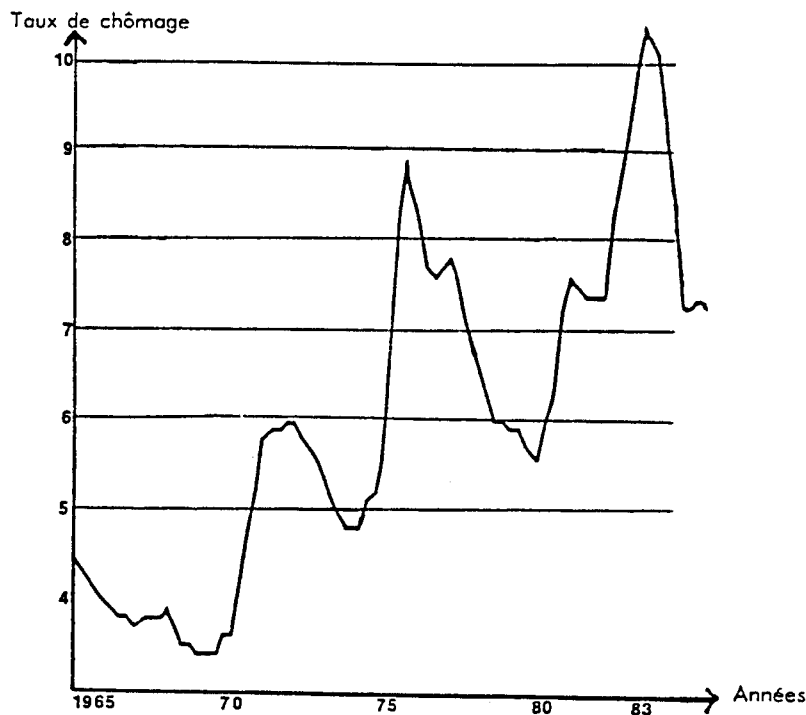
Les emplois de demain Une société d'ingénieurs et de fast food ?

Un marché de l'emploi en dents de scie

L'évolution des qualifications observée s'inscrit sur une toile de fond particulière, caractérisée par une croissance forte de la population active (nettement plus rapide qu'en Europe : 1,6 % de 1979 à 1982 ; 1,2 % en 1983 pour 0,5 % et - 0,5 % pour la France).

Jusqu'en 1984, les taux de chômage aux USA dessinent un diagramme particulièrement parlant ; ils oscillaient de moins de 5 % à plus de 10 % ; traduction spectaculaire : une entreprise comme Ford a licencié en 18 mois la moitié de ses effectifs.

L'évolution du niveau de chômage jusqu'à 1984



Source : Deindustrialization and the Two Tier Society - Challenges for an Industrial Policy. AFL-CIO, Industrial Union Department, 1984 (diagramme prolongé pour 1984).

Sans entrer ici dans le détail des mécanismes de la création d'emplois aux USA (1), il est évident que la souplesse des conditions d'emplois - durée du travail, travail temporaire et à temps partiel - permet des ajustements rapides, autant en termes de licenciements qu'en termes de créations d'emplois.

(1) Cf. Colloque de l'OCDE, Paris, janvier 1988.

Les bons et les mauvais emplois

La structure des qualifications est totalement différente selon que l'on regarde les entreprises industrielles - à plus forte raison les entreprises high tech - et l'économie dans son ensemble. Dans les entreprises industrielles, les observations ponctuelles confirment les données plus globales : élévation sensible du niveau des qualifications et croissance de la part des ingénieurs et cadres spécialistes, «*professionnels*». Chez Hazeltine, ces derniers représentent 24 % des effectifs en 1984, contre 15 % en 1979. Chez Varian Associates (électronique, Silicon Valley), ingénieurs et techniciens composent 30 % des effectifs. En 1984, Grumman a embauché 530 ingénieurs sur un total de 2 500 personnes.

Les ingénieurs eux-mêmes doivent évoluer très vite : leurs qualifications sont considérées comme obsolètes tous les cinq ans. Un nouveau profil d'entreprise se dessine : l'entreprise haut de gamme, dont le personnel est constitué d'ingénieurs, de chercheurs et de techniciens ; elle sous-traite ou achète ses composants à l'extérieur. Perceptron, dans la Silicon Valley, en est un bon exemple.

Une entreprise du style «Silicon Valley» dans le Michigan : Perceptron

- ORIGINE

Créée en octobre 1981 par deux ingénieurs de General Motors ayant une expérience antérieure de la gestion.

- RESSOURCES

De type «venture capital». Tout le personnel est actionnaire et pourra vendre ses titres à l'émission en Bourse.

- PRODUIT

Machines de contrôle tri-dimensionnel par utilisation d'un faisceau laser et lecture instantanée par caméra, en association avec un robot. Marché principal : automobile et notamment General Motors.

- GESTION DU PERSONNEL

Effectif actuel : 100 personnes (maximum souhaité : 160) dont 40 informaticiens, 30 à 40 techniciens d'assemblage et

d'installation, 15 à 20 commerciaux et 7 administratifs. Tous les membres du personnel sont cadres, ce qui exclut la constitution d'un syndicat. Pas d'horaires fixes (horaires réels de 50 à 70 heures par semaine). La gestion repose sur trois principes :

- essayer de mettre chaque personne à sa place et lui permettre de mettre en oeuvre pleinement ses capacités, éventuellement par la formation ;
- tenter de maintenir à tous les niveaux l'enthousiasme ;
- associer tout le personnel aux objectifs communs.

- REMARQUES

Entreprise typique associant une haute technologie et une grande adaptabilité du fait de la faiblesse des effectifs (liée à l'absence de production directe - les composants sont achetés ou sous-traités -) et de la recherche d'une mobilisation du personnel, motivé par l'intérêt du travail et par sa participation aux résultats.

Sans nécessairement atteindre ce profil extrême, la structure des qualifications dans les entreprises se modifie dans l'ensemble du secteur «automobile» ; la part des «*professionnels*» et du personnel technique est passée de 7,7 % à 10,8 % en dix ans - de 1970 à 1980 - ; chez Ford, on est à 20 %.

Comment évoluera l'ensemble de la population active ? Malgré les espoirs mis dans la croissance des emplois «high tech», malgré la concurrence acharnée que se livrent les États pour attirer sur leur territoire ce type d'entreprises, les créations d'emploi ne se font pas toujours là où on le croit.

Les deux tendances - création d'emplois d'informaticiens, d'ingénieurs, de chercheurs, de techniciens de l'électronique d'une part et création massive d'emplois de gardiens d'immeuble, de caissières, de secrétaires, de vendeurs et personnels de la restauration - ne s'excluent pas nécessairement.

Les emplois de demain : balayeurs ou ingénieurs ?

La montée du chômage durant 1981 et 1982, les effets des coupures budgétaires du début du mandat Reagan, l'accélération du changement technologique et l'accélération du glissement vers les activités de service caractérisées par des structures de distribution salariale traditionnellement plus dualiste que l'industrie stimulèrent aux États-Unis un nouveau débat sur l'emploi qui a trouvé dans la campagne électorale de 1984 un terrain privilégié de développement.

Deux lignes de pensée se sont affrontées. D'un côté un certain nombre d'économistes utilisant différentes sources statistiques y compris celles de la Division des prévisions d'emploi du ministère du Travail (Division of Occupational Outlook, Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor) mirent l'accent sur le fait que le déclin de l'emploi industriel et la croissance de l'emploi tertiaire conduisaient à une nouvelle polarisation des qualifications et des revenus et au rétrécissement de la classe moyenne traditionnelle, celle des cols bleus de la grande industrie des années 1950 et 1960, celle des emplois de maîtrise, des bureaucrates du secteur public, etc. Cette thèse fut popularisée par la publication d'un article de Bob Kuttner, ancien économiste de l'administration Johnson et actuellement un des rédacteurs de la revue «New Republic», intitulé «The Declining Middle» (le déclin de la classe moyenne) et paru dans le numéro de juillet 1983 de la revue politique «Atlantic Monthly». Elle fut reprise par le syndicat AFL-CIO qui, quelques mois avant les élections, publia un pamphlet intitulé «Deindustrialization and the Two Tier Society : Challenges for an Industrial Policy» (AFL-CIO, Industrial Union Department, 1984).

Dans ce petit ouvrage, l'AFL-CIO reprend essentiellement la thèse déjà développée par d'autres, utilisant les projections d'emplois pour la période 1978-1990 de la Division des prévisions d'emploi. Ces projections montrent que face au déclin relatif (et dans certains cas, absolu) de l'emploi industriel, les grands gains d'emplois continueront de se faire principalement dans les petits métiers à basses qualifications et à bas salaires, de nettoyeurs, balayeurs, vendeurs,

aide-hospitaliers, etc, de la société de service.

La croissance dans les catégories professionnelles «nobles» telles que le personnel para-juridique, analystes-systèmes, programmeurs, ingénieurs, sera rapide mais se fera sur une base de départ faible, se traduisant donc par des gains relatifs plus faibles. Les prévisions plus récentes sur la période 1982-1995 publiées quelques mois après la publication du document de l'AFL-CIO confirment essentiellement les mêmes tendances.

En opposition à cette ligne de pensée se trouvèrent l'administration Reagan bien sûr mais également un groupe éclectique d'économistes ; Robert J. Samuelson se chargea de prendre la responsabilité de la contre-attaque par le biais d'un article publié dans la revue «National Journal» du 31.12.1983 destiné à réfuter les thèses de Bob Kuttner. Samuelson rejette la thèse de Kuttner en se basant pour sa part sur des statistiques de distribution de revenus familiaux plutôt que de salaires individuels, et en arguant que la tendance croissante vers le cumul de deux salaires au sein des ménages atténue une grande partie des effets de polarisation. Bien que pas entièrement fausse, l'approche de Samuelson a tendance à contourner le débat sur les types d'emplois et de qualification, à ignorer les transformations qualitatives très réelles qui sont en train de s'effectuer au niveau de la consommation des ménages - et acceptée d'ailleurs par la revue d'affaires «Fortune» du 28.11.1983, «the Mass Market is Splitting Apart» (le marché de masse se brise en deux) - et à utiliser des statistiques sur la distribution des revenus dont la qualité est pour le moins contestable.

En fait, derrière une partie de ce débat se trouve une grande question à laquelle il est difficile de donner une réponse a priori : dans quelle mesure la société de service permettra-t-elle de recréer une nouvelle «aristocratie ouvrière», basée sur la croissance de catégories professionnelles propres aux services ?

La recherche plutôt que la formation

Un système éducatif mou

L'école américaine n'a pas vocation à préparer à la vie professionnelle ; quant à sa qualité, elle a fait récemment l'objet de très vives critiques en particulier dans le rapport «*A Nation at Risk*» : «*Les fondements de notre système éducatif sont rongés par une vague de médiocrité qui menace l'avenir. Si une puissance ennemie avait tenté de nous l'imposer, on pourrait y voir une arme de guerre*».

Curieux langage, mais qui montre que la sonnette d'alarme avait visiblement besoin d'être tirée : le rapport dénonce, chiffres à l'appui, la médiocrité des «produits» des *high schools*, le laxisme de certaines universités et il en appelle à la conscience publique, aux parents, aux élèves. Foin des cursus où «les hors-d'œuvres et les desserts tiennent lieu de plat de résistance», il faut en revenir dans les *high schools* aux «*basics*». Nombre d'États ont adopté les conclusions de ce rapport qui correspondait visiblement à une attente.

L'apprentissage et la formation professionnelle en entreprise paraissent peu développés, peut-être est-ce le reflet de l'importance de l'enseignement supérieur ou bien encore un problème de mesure car la formation en entreprise n'est pas une obligation et ne fait l'objet d'aucune comptabilité systématique.

Ces dernières années paraissent témoigner d'un véritable renouveau de la formation : au niveau des états qui ont la responsabilité de la mise en oeuvre des programmes fédéraux, qui également impulsent de plus en plus souvent des politiques de développement local ayant une dimension locale ; au niveau des entreprises avec une forte décentralisation des responsabilités dans les ateliers, les services.

La formation est un travail de spécialistes : elle est assurée, pour l'essentiel, en dehors de l'entreprise, et les *Community Colleges* (équivalents de nos IUT), intermédiaires entre l'école secondaire et l'université, sont les grands bénéficiaires du regain d'intérêt pour la formation. Leurs structures, leurs enseignants, souvent vacataires ou enseignants à temps partiel, leur permettent une grande rapidité de réponse aux besoins.

Les efforts de formation concernent en priorité les techniciens ; ici comme ailleurs les ouvriers peu qualifiés font les frais des restructurations. L'orientation, le diagnostic avant le montage d'actions de reconversion jouent un rôle important : par exemple pour le Centre Ford-UAW. Plus rares sont les entreprises s'efforçant de former l'ensemble de leur main-d'œuvre.

Tout pour la recherche

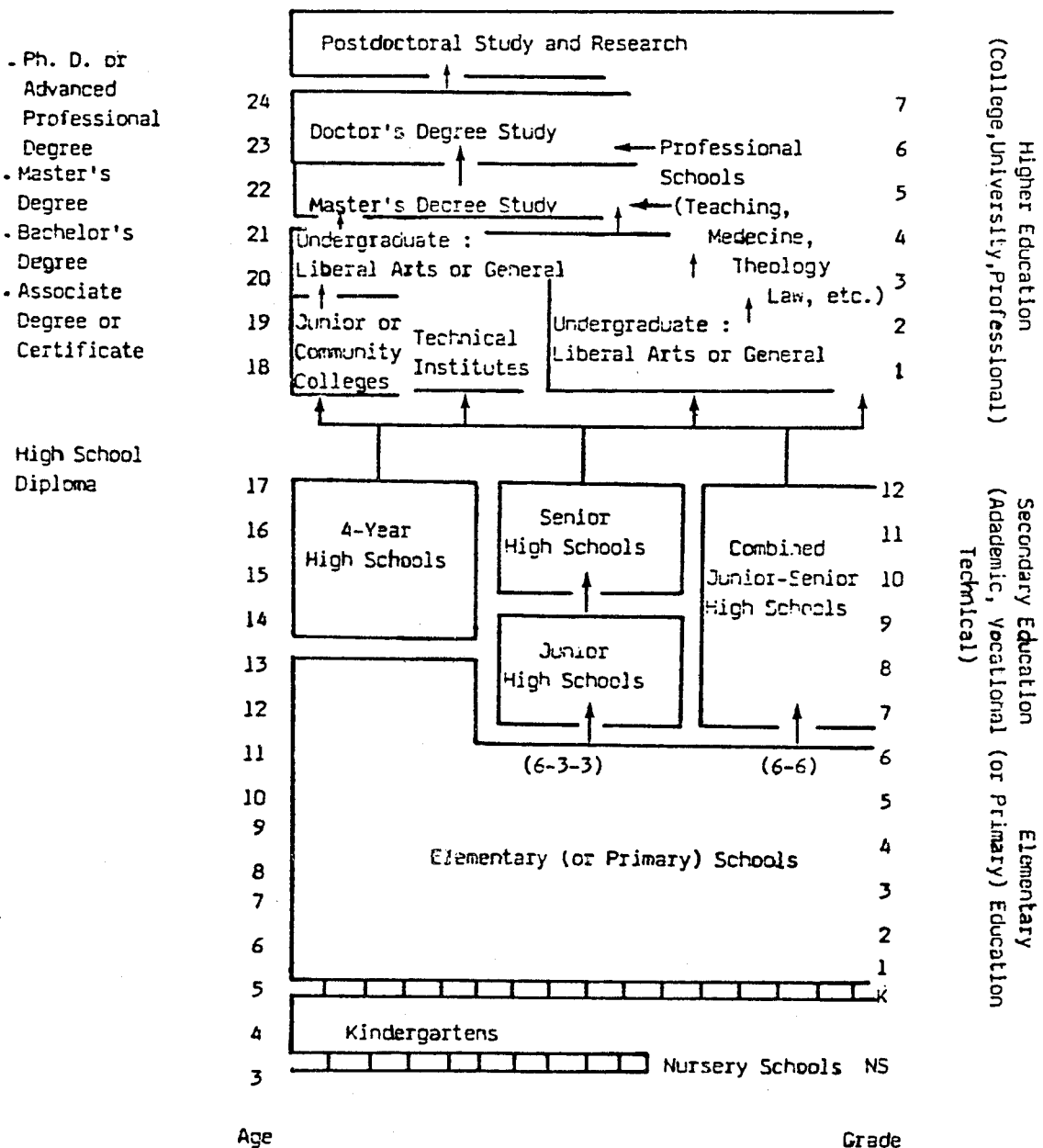
Tout pour la recherche, mais sans complexe dans la liaison industrie - recherche : on sait quel rôle moteur elle a joué dans le développement de pôles comme la Silicon Valley, le Texas ou la Caroline, dans le renouveau de Pittsburg, en liaison avec la Carnegie Mellon University.

Les exemples d'associations entre universités, entreprises et État, tant fédéral que local, abondent : montages financiers, fourniture d'équipements.

Le système éducatif américain

L'allure générale du système éducatif américain est de douze ans, comportant un cycle élémentaire (de la première à la sixième classe), suivi d'un cycle secondaire (high school) comportant généralement deux cycles séparés, le junior high et le senior high (3 + 3 ans).

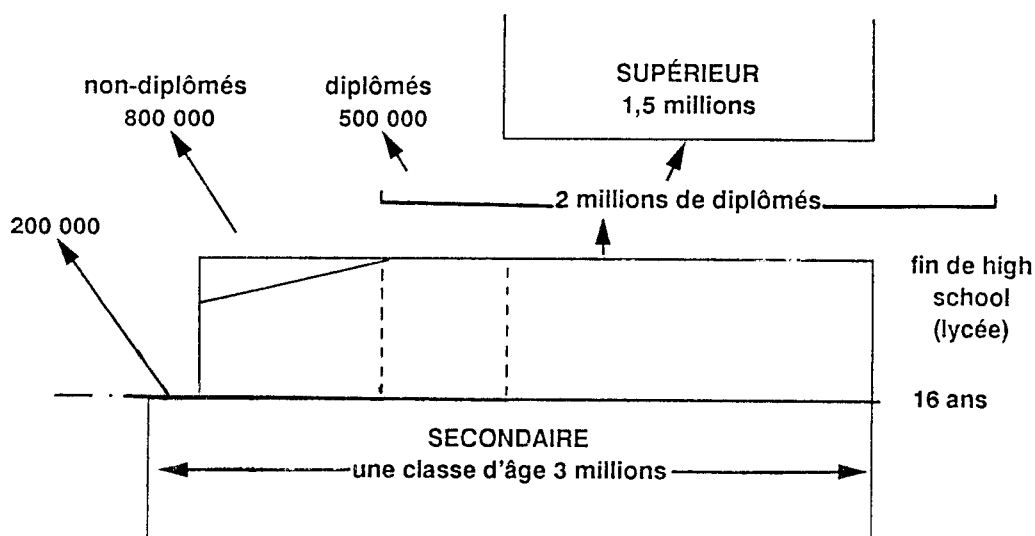
Le cycle secondaire, contrairement à ce que pourrait laisser croire le schéma, ne comporte pas de filières différenciées. Il s'agit en fait de variantes (trois ici, mais il en existe d'autres) qui tiennent à des choix propres aux États, voire aux districts, auxquels la responsabilité de l'éducation primaire et secondaire incombe.



Le système éducatif américain (suite)

Aux USA, la scolarité est obligatoire jusqu'à seize ans, c'est-à-dire que cela ne correspond pas à une étape puisque la fin de l'école secondaire se situe à 17 ou 18 ans. D'après les données chiffrées que nous avons pu consulter, environ 7 % quittent dès les seize ans (avec une répartition très irrégulière

par région) et le reste continue jusqu'au niveau terminal ; 15 % de ceux qui arrivent en terminal obtiennent leur diplôme, parmi lesquels à nouveau 75 % continuent leurs études, ce qui donne, en tablant sur une classe d'âge de trois millions d'enfants, l'échelonnement suivant :



Après ses douze années d'enseignement obligatoire, le jeune peut songer à continuer ses études. Les deux options principales sont les «Community Colleges» (équivalent IUT) qui offrent des diplômes d'«Associate» de deux ans ; les «Colleges»,

qui offrent des diplômes de «Bachelors» (équivalent licence) de quatre ans. Un diplôme de Bachelor peut ensuite conduire au troisième cycle («Master») et au Doctorat («Philosophy Doctor»).

Foothill Community College

Un des 106 établissements universitaires y compris premier, deuxième, troisième cycles et doctorat, de l'état de Californie, à 60 km au sud de San Francisco, (dans la Silicon Valley), le Foothill Community College reçoit 16 000 étudiants, dont 6 000 à plein temps, sur un campus de 40 hectares. Il emploie 360 enseignants, dont 160 à plein temps. Il travaille en liaison étroite avec les entreprises :

- conseil aux entreprises dans le recrutement de jeunes diplômés ;
- réception de leur personnel en formation continue dans les cours normaux, ou organisation de formations à la demande, au collège ou en entreprise ;

- élaboration des programmes au sein de commissions comportant des représentants des entreprises ;
- négociation globale, avec les directions générales, d'accords de coopération, pouvant comporter la mise à disposition mutuelle d'enseignants ;
- envoi de stagiaires en entreprises ;
- dotations importantes en équipement par les constructeurs ;
- participation au fonctionnement d'un réseau d'enseignement télévisé ;
- travaux de recherche appliquée pour l'industrie (essais de nouveaux équipements et élaboration de manuels d'utilisation, par exemple de machines de traitement de texte Wang).

Autofinancement d'une partie de la recherche : les universitaires ont toute latitude pour organiser des groupes de recherche et négocier directement avec l'industrie (1).

Des équipes interdisciplinaires peuvent ainsi se constituer rapidement, pour entreprendre par exemple des recherches appliquées, puis revenir à la recherche fondamentale : elles intègrent souvent des disciplines rarement associées, les aspects techniques et les aspects sociaux de l'industrialisation sont traités dans un même mouvement, informaticiens et philosophes collaborent aux travaux sur l'intelligence artificielle financés par le Pentagone (2).

Un exemple de recherche en coopération : le CRIM

Créé en 1981 au sein de l'Université du Michigan, le Center for Robotics and Integrated Manufacturing (CRIM) est l'un des éléments d'un effort tripartite (État du Michigan/Industrie/Université) pour revitaliser et diversifier la base industrielle de l'état.

Le CRIM est fondé sur l'idée d'intégration des éléments mécaniques, organisationnels et humains, avec l'aide de l'informatique, en vue de contribuer à l'amélioration de la productivité et de la qualité. A cet effet, les activités de six départements de l'université concernés par la mécanique, l'électricité, l'informatique et les sciences de l'ingénieur, soit quarante chercheurs et enseignants, sont étroitement coordonnées.

Le CRIM comporte trois divisions de recherche : robotique, systèmes de gestion et intégration des processus de production.

Il s'intéresse aussi aux aspects socio-économiques de l'intégration des processus de production.

En plus de ses recherches, le CRIM contribue au développement de nouveaux programmes d'enseignement et étudie de nouvelles formules de formation continue pour ingénieurs en utilisant des systèmes de vidéo interactifs. Il développe aussi une infrastructure d'équipements informatiques au sein du collège : il s'agit d'un réseau intégré local, raccordé à de gros ordinateurs, le tout comportant 800 terminaux.

Le CRIM collabore étroitement avec l'Institut de Technologie Industrielle, organisme intermédiaire entre la recherche fondamentale et la recherche-développement de type industriel, chargé de promouvoir les nouvelles technologies.

Le financement initial (1,9 million de dollars) a été apporté par l'état du Michigan, le «college of engineering» de l'université, des donations de fondations scientifiques et de l'industrie. Le budget annuel de six millions de dollars est financé par l'industrie et par des subventions fédérales. le coût du réseau informatique (3,7 millions par an) est également financé par de grandes entreprises (IBM, ATT, APPLE) qui fournissent aussi des équipements.

(1) Bulletin n° 11 du CPE sur Stanford.

(2) F. Roze : L'intelligence artificielle, Histoire d'une recherche scientifique, Payot, 1986.

ITALIE - 1985

Innovation-tradition : mariage à l'italienne

*«L'Italie a sept ou huit centres de civilisation.
L'action la plus simple se fait
d'une manière tout à fait
différente à Turin et à Venise,
à Milan et à Gènes,
à Bologne et à Florence,
à Rome et à Naples.»*

Stendhal - *Promenades dans Rome.*

Il n'est pas dépayçant de se rendre en Italie ; pays proche par la géographie, l'Italie l'est plus encore par la culture, on s'y sent chez soi, au moins au sens où l'on est chez soi dans son imaginaire : et cependant rien n'y est tout à fait comme en France.

Il est difficile de ranger spontanément l'Italie dans les grands pays industriels, et cependant les chiffres sont là, plus encore les récents que ceux de 1985.

Il est difficile de ne pas évoquer le travail au noir, le moindre coût de la main-d'oeuvre et cependant cela n'explique ni l'empire européen de De Benedetti, ni le succès de ces petites aciéries électriques, *les bresciani*.

L'Italie ne devrait-elle ses succès qu'à un modèle proche de celui des pays en voie de développement ? Ou bien n'y a-t-il pas plutôt un contexte social, institutionnel, culturel qui facilite en permanence une certaine combinaison de créativité, de modernisation technologique sans état d'âme, de flexibilité qui modifie les conditions même de la concurrence.

Davantage de rencontres que de visites d'entreprises : tel sera le programme de la mission ; l'objectif en est de mieux saisir, comprendre, le rôle des différents acteurs, la pluralité de leurs logiques mais aussi comment de cette pluralité de logiques peut résulter le succès commercial, industriel et une indéniable capacité d'adaptation.

Italie du nord : Italie de riches et d'ouvriers du sud, dira-t-on. En fait un ensemble plus complexe et évolutif : un tissu de PME-PMI, des liens particuliers grandes entreprises / petites entreprises ; les grandes métropoles du nord, mais aussi des systèmes économiques locaux : Prato en Toscane dont nous reparlerons ; Modène en Emilie-Romagne qui est aussi bien connue, le «consortium» de la robinetterie en Piémont, tout près de la région des lacs. Quatre régions différentes : le Piémont, l'Emilie-Romagne, la Toscane, et la Lombardie derrière Milan.

Les participants à ce voyage d'études ont été très sensibles à cette diversité : «*La balkanisation de l'Italie a-t-elle été une chance pour elle ?*» (D. Blondel), «*Force relative de la région qui s'oppose à la faiblesse bien connue de l'Etat central*» (A. d'Iribarne).

Diversité qui fait de chaque région une spécificité, de chaque territoire une «économie-territoire».

Les participants à la mission

Pierre Bergougnan - *Directeur du Personnel et des Relations Sociales Avions Marcel Dassault - Breguet Aviation*

Olivier Bertrand - *Chargé de la Mission des Liaisons Internationales CEREQ*

Danièle Blondel - *Directeur du CEREQ*

Jacques Estebe - *Directeur-Général-Adjoint Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation*

Jean-François Germe - *Adjoint au Directeur du CEREQ*

Alain d'Iribarne - *Directeur du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (Aix en Provence) et du PIRTTEM, CNRS*

Claude Janvier - *Direction Centrale du Personnel Automobiles Peugeot*

Claude Lattes - *Directeur de la Division Equipement Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation*

Yves Lichtenberger - *Chef du Département Technologie-Emploi-Travail à la Mission Scientifique et Technique Ministère de la Recherche et de la Technologie*

Pierre-Louis Marger - *Chargé de mission, Centre d'Etudes Industrielles, Groupe CGE*

Paul May - *Président-Directeur-Général CN Industries (informatique industrielle)*

Françoise Piotet - *Secrétaire confédéral CFDT*

Programme de la mission

- **Zone industrielle de Prato, en Toscane,** rencontres avec l'Unione Industriale Pratese, visite du Centre de Formation Professionnelle et de l'Institut Technique Industriel ;

- **Région Toscane :** rencontres avec des responsables politiques, administratifs, des partenaires sociaux ;

- **Emilie-Romagne :** conversation avec des responsables syndicaux et des chefs d'entreprise ; rencontre avec le Professeur Capocchi, Département des Sciences de l'Education de l'Université de Bologne ;

- **Milan :**

. visite de l'entreprise Italtel - télécommunications -,
. rencontre avec la Direction des Relations Industrielles Montedison,
. visite de l'usine Alfa-Roméo d'Arese.

- **Turin :**

. rencontre avec le Directeur-Adjoint de la Fondation Agnelli, Docteur Parracone,
. visite de l'usine Fiat et réunion avec la direction du personnel,
. rencontre avec des représentants des différentes confédérations syndicales à l'IRES (Institut Syndical de Recherches).

Une économie contrastée

Photographie d'ensemble

Une population totale et une population active assez comparables à celles de la France ; une répartition de la population active par secteur également assez proche, avec toutefois un poids plus important de l'agriculture ; un taux de chômage sans doute un peu plus élevé.

Quelques données de base

	Italie	France
● Population totale (1984) (1) en millions	56 983	54 947
● Emploi civil net (1984) (1)	20 439	20 839
dont agriculture en %	11,9	8,1
industrie en %	34,5	33,8
services en %	53,7	58,1
● PIB par habitant (en \$US) (1)	6 208	9 538
● Croissance annuelle du PIB sur 5 ans en volume (1)	1,4	1,5
● Taux d'activité des femmes (1984) (2)	41,1	54,7
● Taux de chômage standardisé (1984) (2)	10,2	9,7
● Part des chômeurs de moins de 25 ans dans le total (1984) (3)	49,6	44,9

(1) Études économiques de l'OCDE - l'Italie, 1985.

(2) Perspectives de l'emploi, 1985 OCDE.

(3) Eurostat : Emploi et chômage, 1985.

La croissance économique en France et en Italie a été relativement comparable sur les dernières années, les deux points noirs de l'économie italienne étant le lourd déficit des finances publiques et le déséquilibre des échanges extérieurs.

L'industrie y était caractérisée, en 1985, par un poids important du secteur public, 55 % des entreprises encore «regroupées» au sein de trois holdings publiques, bien qu'un mouvement de privatisation fût déjà amorcé. Mais, paradoxalement, ce poids important du secteur public n'implique pas un rôle significatif de l'Etat dans l'économie, tant du point de vue de la définition d'une politique industrielle que du point de vue de l'impact de l'intervention financière (1).

(1) Cf. Jacques de Bandt : Les politiques industrielles, Economica, 1985, en particulier S. Vacca : «Entreprise et environnement dans la politique industrielle italienne».

Autre trait caractéristique de la situation italienne : les industries dites «traditionnelles», qui se trouvent être le plus souvent des industries de consommation, voire de mode - mais n'y a-t-il pas de plus en plus une part de mode dans toute consommation ? -, y ont un poids tout à fait considérable, à l'exportation en particulier.

**Part des exportations dans le chiffre d'affaires
par secteur et taille d'entreprise en 1981**

	de 20 à 49 employés	de 500 à 999 employés	de 2 000 à 5 000 employés	Ensemble
Textile	23,5	20,0	23,6	24,5
Habillement	21,6	17,3	18,7	21,2
Chaussure	60,8	60,9	-	60,2
Mécanique	19,1	34,9	44,9	33,6

Source : Dal Sommerso al Post-industriale, (CENSIS), Franco Angeli, Milan, 1984.

Ces mêmes industries sont bien évidemment celles qui comportent un grand nombre de petites entreprises. Il est d'ailleurs frappant de voir qu'en Italie - pour un même secteur -, la part de chiffre d'affaires exportée est la même pour les petites et les grandes entreprises. En des temps où chacun s'accorde à vanter l'importance économique des PME, c'est un atout certain.

Grandes entreprises... Deux credos : la mondialisation et l'organisation

Les grandes entreprises qui ont fait l'objet de visites ou dont on a rencontré les dirigeants - Fiat, Italtel, Montedison, Alfa Roméo - sortaient toutes d'une période de crise très grave. Mais elles en sont sorties, et parfois fort brillamment. L'exemple spectaculaire de Fiat incline généralement à penser que son redressement est dû à la reprise en main par la Direction, face aux syndicats, et à la réduction massive des effectifs. Vue de près, la réalité paraît bien plus complexe : ces deux facteurs ont bien sûr été importants, mais c'est le caractère global des stratégies qui paraît le plus significatif.

Caractère global : en premier lieu des stratégies de mondialisation ; celle-ci, déjà assurée chez Fiat, Olivetti et Pirelli, par exemple, par la création de très nombreuses filiales à l'étranger, va prendre également la forme de grands accords de coopération type Italtel / Siemens / CIT Alcatel / Plessey, d'achats de firmes aux USA et au Japon par la Montedison, dans les secteurs de la chimie fine et de la pharmacie.

C'est dans cette perspective mondiale que s'opèrent de grandes restructurations : abandon de certaines activités traditionnelles, développement d'activités nouvelles liées aux technologies avancées ou davantage orientées vers les services. C'est ainsi que Montedison globalement située, comme l'était Rhône-Poulenc il y a quelques années, sur l'ensemble de la chimie et le textile - vise à réduire ses activités en se concentrant sur quatre secteurs, au lieu de neuf, en se dégageant de la chimie lourde et en développant les secteurs de la distribution.

La logique d'Olivetti s'inscrit dans le cadre encore plus global d'un groupe financier dans lequel des secteurs «sûrs», réguliers - tels l'agro-alimentaire - sont considérés comme complémentaires des industries électroniques et informatiques, plus aléatoires et, surtout, cycliques.

Italtel - tout en renforçant ses positions dans la téléphonie par la «fusion» avec une filiale de Fiat - cherche à réduire la part de la communication publique pour se développer dans la télématique et la télécommunication liée à la défense.

Dans tous les cas ces groupes visent un accroissement notable de leur part d'exportation : 57 % du chiffre d'affaires pour Olivetti ; 35 % pour Montedison ; 8 % seulement pour Italtel qui souhaite passer à 14 % d'ici 1990.

Allant de pair avec ces stratégies mondiales de restructuration, une stratégie interne de réorganisation, d'amélioration rapide de la gestion et de la productivité, visible dans l'accroissement du nombre de véhicules produit par salarié, tant chez Fiat que chez Alfa-Roméo.

Point de vue ...

de F. Piotet

«L'objectif à atteindre étant défini, un effort considérable est fait pour penser autrement la combinaison des facteurs de production en mettant au centre de la réflexion l'organisation du travail avec, au coeur du système, la main-d'œuvre, pivot central autour duquel s'ordonnent les autres facteurs de production.

Le miracle ne peut venir de la seule technologie mais d'une utilisation parfois très remarquable de la technologie au service de l'organisation.»

Parmi les causes de son redressement, Italtel mentionne en tout premier lieu l'arrivée d'hommes nouveaux aux postes-clés, témoignant d'un renouveau plus global des directions d'entreprises, et le passage à une organisation décentralisée, par marchés et par produits (1).

De même, chez Montedison une nette évolution du rôle du management est perceptible, se traduisant par l'apparition d'un type d'entrepreneur jusqu'alors peu répandu ; plus professionnel, plus proche du modèle américain, il contraste aussi bien avec le «politique» qui avait longtemps dominé dans le secteur public - la figure de *Mattei* dans le film de F. Rosi, *L'Affaire Mattei* -, qu'avec l'ancien élève des grandes écoles françaises (2).

«On a pu être frappé ici par le profil de managers italiens cherchant à allier la professionnalité américaine et la culture italienne, cocktail qui, bien conçu, semble donner des résultats redoutables pour les concurrents» (A. d'Iribarne).

Si, d'une entreprise à l'autre, les démarches ont été souvent semblables, **les résultats ont été inégaux**. A cet égard, certains seraient tentés d'établir un parallèle entre la **réussite économique** de Fiat (entreprise privée) et les difficultés persistantes d'Alfa-Roméo (appartenant à l'époque au secteur public). On trouvera quelques éléments de cette analyse à la suite de ce document, mais il faut se garder de toute conclusion hâtive. Quel a été en effet, pour Alfa-Roméo, le rôle de facteurs aussi divers que la limitation des moyens financiers, la pression des pouvoirs publics pour l'implantation d'un établissement dans le sud (probablement coûteux), la difficulté de procéder à des licenciements, mais aussi le rôle de l'innovation, du choix de la gamme et de partenaires éventuels, de la taille de l'entreprise et de sa place sur le marché ? Dans quelle mesure l'appartenance au secteur public a-t-elle représenté une contrainte vis-à-vis de chacun de ces facteurs ? Sont-ils spécifiques par rapport aux autres entreprises publiques ? Autant de questions pour nous sans réponse, à l'époque.

(1) Entretien avec Mme Bellisario, Administrateur Délégué, Reporter du 03.08.1985 et l'Expansion du 22 novembre 1985.

(2) Voir les appréciations de Carlo de Benedetti aujourd'hui bien connu dans la gamme des «condottiere» italiens, l'Express du 09 août 1985.

Des petites entreprises en réseaux... Le modèle de Prato

Allez à Florence, il faut aussi aller tout prêt, dans la région de Prato qui regroupe sur un espace restreint un grand nombre de petites et très petites entreprises constituant la plus grande concentration mondiale dans le domaine du textile.

La croissance de Prato, dans le secteur du textile en crise partout ailleurs, est unique au monde. Au premier abord cependant, Prato est paradoxal : le système paraît moins moderne que pré-industriel, voire ancestral. C'est au douzième siècle que remonte la longue tradition de travail de la laine. Il semblerait qu'elle ait peu bougé au fil des siècles ; jusqu'avant la dernière guerre mondiale, Prato était caractérisé par une industrie classique, des entreprises moyennes ou grandes. Durement touchées par la fermeture des marchés traditionnels, par la concurrence accrue, la plupart de ces entreprises-là ont disparu dans les années 50.

Prato et son industrie textile

- Dix communes, où vivent 300 000 personnes - population doublée en dix ans -. 15 000 entreprises occupent 60 000 personnes (contre 3 000 occupant 30 000 personnes en 1951).
- PREMIER PRODUCTEUR MONDIAL DE LAINE CARDÉE, filature, tissage et toutes opérations intermédiaires, originellement à partir de chiffons de récupération. Produits variés, moquette, maille, tissu d'habillement, mais pas de confection, s'adressant à une clientèle diversifiée, depuis la haute couture jusqu'à la production de masse (un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires). Donc longueur des séries très variable et une certaine part de travail à façon. Pour les productions de luxe, le chiffre d'affaires consacré à la recherche est comparable à ce qu'elle est dans l'industrie électronique (4 à 5 %).
- Exportations : 2 000 milliards de liras, soit 10 % des exportations italiennes de produits de mode.
- Depuis 1970, ALORS QUE L'EMPLOI PROGRESSAIT À PRATO, IL RÉGRESSAIT dans l'industrie textile de 50 % EN RFA, DE 40 % EN FRANCE ET EN GRANDE-BRETAGNE et de 5 % seulement dans l'ensemble de l'Italie. Durant la même période, la part des pays en voie de développement passait de 17 à 50 % du marché mondial. Le développement ininterrompu de Prato devrait maintenant atteindre un plafond.
- Les PRODUITS SUIVENT DES CYCLES qui tendent à se raccourcir, en raison d'un renouvellement important : couvertures et plaids ont décliné avec les années 70 ; les tissus d'été sont toujours florissants ; la laine à tricoter, dont l'Italie était importatrice, est en plein croissance, grâce à l'introduction de tissus fantaisie. Une créativité constante est un facteur essentiel de succès.
- ENTREPRISES TRÈS SPÉCIALISÉES suivant les étapes du processus de transformation et les filières par produit : le passage d'une opération à l'autre implique généralement la transmission d'une entreprise à l'autre. Très petites entreprises familiales (notamment dans le tissage ou le retordage) souvent TRÈS MÉCANISÉES, pouvant conduire jusqu'à dix métiers.
- L'essaimage de toutes petites entreprises implique une COORDINATION TRÈS POUSSÉE, assurée par des donneurs d'ordre («impannatori») au nombre de 400 à 500. Ce sont des sociétés anonymes, de dimension très variable, qui assurent les fonctions de commercialisation, création et financement. Elles ont en particulier la responsabilité de «sentir le marché» au niveau international, de s'y adapter et d'en précéder les évolutions. Les «impannatori» sont associés au sein d'une union industrielle qui joue un rôle important (représentation des intérêts de la profession, soutien à la formation).
- INTÉGRATION TRÈS POUSSÉE grâce aux différentes associations de fabricants, mais aussi entre les fabricants, les banques, les transporteurs et toutes les entreprises de services (les plus efficaces d'Italie). Communications très étroites (voir encadré concernant le réseau télématique), dans un mélange de compétition et de fidélité.
- Les CHÔMEURS représentent 5,1 % des actifs contre 9,9 % de moyenne nationale.
- COÛT HORAIRE D'UN OUVRIER QUALIFIÉ : en septembre 1985, 15 000 liras (68,9 F), considéré comme élevé pour la CEE (peu de temps auparavant il était de 14 000 liras contre 11 000 en France).

C'est alors qu'est né Prato, au sens d'aujourd'hui, une «méta-entreprise» selon l'expression de R. Petrella (1) : des «*impannatori*» - intermédiaires, donneurs d'ordre, mais on traduisait aussi dans les années 70 par «représentants» - assurent la création et la commercialisation ; chaque entreprise, cellule spécialisée de l'ensemble, réalise une étape particulière de la production. Nombre de ces entreprises sont familiales, non pas au sens patrimonial, mais au sens où la cellule de production c'est la famille, l'atelier c'est la maison, ou le garage. Cet extrême morcellement n'est viable que parce qu'existe une coopération très forte entre entreprises exerçant la même fonction et surtout entre entreprises complémentaires.

De plus, Prato n'est pas seulement un centre de production, on y trouve aussi tous les services : commerces, banques, assurances, magasinage, transports ; la formation - la santé de chaque entreprise - est améliorée par le caractère intégré de l'ensemble du système (2).

La volonté d'intégration se traduit aujourd'hui par la mise en place d'un réseau télématique.

Point de vue ...

de A. d'Iribarne

«On trouve les technologies informatisées du pilotage de machines qui tendent à être de plus en plus intégrées. Mais l'on trouve également les intégrations de logistique et de gestion de production qui, contrairement aux accents mis en France, ne "descendent" pas de la conception à la fabrication à travers la CFAO, mais "remontent" des clients à la fabrication à travers la GPAO. Dans la perspective ainsi esquissée, le réseau informatique vient innover le réseau précédemment évoqué avec comme point d'entrée et organe directeur les services commerciaux et comme bout de "toile" les entreprises sous-traitantes. Les logiques du "just in time" du "zero stock" qui se développent sous le couvert de ces réseaux posent non seulement des problèmes de mutations des PME sous-traitantes, mais plus fondamentalement le problème de la rigidité temporelle de l'ensemble nouveau qui tend à se constituer avec une fragilité architecturale face à la défaillance d'un de ces composants, par

exemple lié à des situations de conflits sociaux. On peut ainsi très légitimement se demander si ce modèle, issu du Japon et déjà rencontré aux USA et que l'on voit également se développer en France avec retard, mais rapidement aujourd'hui, ne causera pas quelques déboires dans les pays européens, sauf mise en place de relations professionnelles moins conflictuelles, plus coopératives.

C'est de nouveau à cette logique que fait penser l'organisation de Prato avec le développement d'un réseau informatisé de commande et de gestion de la production inter PME. On ne voit pas comment la transparence du marché de sous-traitance qui sera normalement créé par son biais, pourra fonctionner sans écrasement des sous-traitants par les donneurs d'ordre, en dehors d'une coopération à venir entre les deux types d'entreprise et donc en dehors d'instances de médiation de conflits.»

Adaptabilité de ce curieux et protéiforme appareil de production et créativité, telles sont sans doute les deux qualités essentielles du système Prato. La dynamique de créativité n'est pas très facile à expliquer : tradition, culture. Il ne semble pas exister dans la région d'institution spécialisée dans le dessin sur tissu ; spécificité italienne sans aucun doute puisqu'on la retrouve dans le design, l'ameublement, les styles automobiles et bien sûr le prêt-à-porter.

(1) Rapport FAST, Technologie-Emploi-Travail, Bruxelles 1988.

(2) The Prato System as an Example of Integration of Old and New Technologies, ENEA, Rome, 1983, miméo.

Toujours est-il qu'avec Prato pour 10 % du total, la part de l'Italie dans les exportations de tissus de laine est passée de 39 % du total mondial en 1960 à 46 % en 1975, puis 55 % en 1983.

Un regard plus historique sur le phénomène Prato semble montrer que dans un premier temps, ce sont bien les bas niveaux des prix - coût réduit des matières premières, faiblesse des salaires, travail au noir - qui ont «fait» une part importante de la réussite. Mais ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui : les mélanges naturel + synthétique élèvent le coût des matières premières, il n'y a plus de travail au noir et le coût horaire de la main-d'œuvre est élevé. Prato serait donc passé sans transition d'un modèle de pays en voie de développement à un modèle fondé sur la qualité, la productivité, la créativité.

L'«économie-territoire» - selon le terme américain - de Prato est peut-être exceptionnelle, mais des exemples du même type sont décrits ailleurs : les *bresciani* dans le secteur de la sidérurgie, l'habillement, la robinetterie dans la région d'Orta (1). Certains économistes italiens en font même un modèle de portée plus générale : le modèle NEC dans les travaux du spécialiste du travail au noir G. Fua (2), le modèle de la «troisième Italie» dans les travaux très passionnants de A. Bagnasco (3).

Des «économies-territoires»

La PMI italienne n'est rien sans son environnement, son «territoire» au sens «réseau» du terme. Ces régions italiennes sont fortement urbanisées, riches en villes, petites et moyennes, héritières d'une longue tradition de gouvernement local, efficace et démocratique, d'activité commerciale, artisanale et libérale, bien équipées en infrastructures, avec une forte population de travailleurs indépendants. «*Nous sommes revenus au polycentrisme urbain qui était la marque de notre histoire*», déclarait à l'*Express* le Directeur du CENSIS (9 au 15.08.85). Dans ce contexte, la baisse de l'emploi dans l'agriculture, les limites que rencontrent dans leur développement les grandes entreprises industrielles, rigides et bureaucratiques, incitent au démarrage («re-démarrage») d'une nouvelle forme d'industrialisation.

Les travailleurs indépendants, ayant une expérience de la gestion, l'esprit d'initiative et le sens des responsabilités, passent sans problème à de nouvelles activités, exploitant les ressources existantes et en s'inscrivant dans les traditions familiales ou locales.

Démarrage d'une réindustrialisation, ou de nouvelles activités sans grande crise, et sans volontarisme excessif. L'évolution se fait ensuite généralement en deux temps : durant une première phase, le marché du travail local permet des bas salaires, des conditions de travail qui peuvent ne pas être très favorables. Et puis les pouvoirs publics locaux ne sont pas très regardants ; on a même parfois cité des cas où les autorités locales communistes étaient en conflit avec les syndicats de même obédience (4).

Les entreprises peuvent alors se maintenir malgré un faible développement technique et organisationnel. Dans une seconde phase, les exigences salariales s'élèvent, le contrôle social se fait sentir : les entreprises

(1) P. Dubois et G. Barisi : Le défi technologique dans l'industrie de l'habillement ; Groupe de Sociologie du Travail, Université Paris VII, 1982

CETIH (Centre Technique des Industries de l'Habillement) : Mission veille technologique en Italie, 1984

G. Barisi : «Informatisation de la production et métamorphose du tissu industriel», revue Travail, N° 8, juin 1985

«Nouvelle manche avec l'Italie», Le Monde 29 octobre 1985

«Ces PMI qui refont l'Italie», l'Usine Nouvelle 18 juillet 1985

«Bresciani : Mais comment faites-vous ?», l'Usine Nouvelle, 19 avril 1984

«PMI et nouvelles dynamiques locales : l'exemple italien», Economie et Humanisme, septembre-octobre 1985.

(2) G. Fua et C. Zacchia : «Industrializzazione senza fratture», Il Mulino, Bologne, 1983.

(3) A. Bagnasco, «Tre Italie : la problematico dello Sviluppo», Bologna. Il Mulino 1977.

(4) B. Avakian et C. Lazzeri : Économie souterraine et politiques urbaines : l'exemple italien. Étude pour le ministère de l'Urbanisme et du Logement.

maintiennent alors leur compétitivité par de rapides progrès en termes technologiques, en termes de créativité et d'organisation.

Cette analyse en termes de «développement historique», de passage d'un modèle à un autre, confirme les impressions ressenties à Prato. Elle va à l'encontre d'une image encore trop répandue en France, mais qui l'est de moins en moins : *«Le travail noir (dont l'importance n'est pas niée) ou les aides de l'Etat n'expliquent pas les performances des entreprises les plus efficaces. Il faut revoir (cette) conception d'une Italie semi-développée vivant de la combinazione»* (mission du CETIH - Centre Technique des Industries de l'Ameublement).

Les entreprises fonctionnent en réseaux, parfois même au-delà d'un même secteur - on note d'importantes synergies textile/vêtements, métallurgie/mécanique - ; mais elles fonctionnent également avec leur environnement, en particulier en services. Des synergies se produisent : *«C'est ainsi que la structure du secteur de la machine-outil est fondée sur une coordination étroite entre filiale de la grande entreprise utilisatrice, moyenne entreprise qui diversifie et petite qui innove, toutes ayant comme point commun une spécialisation de haut niveau»* (Union Camere. CENSIS Rapporto 1985 sullo stato delle economie locali).

Comme tous les réseaux, ceux-ci sont industriels mais ils s'établissent dans un maillage urbain, sur un territoire structuré : les politiques locales ont leur importance, ici pour le développement économique, plus encore que pour les politiques de formation. Politiques foncières par exemple, création de zones d'entreprises, de zones artisanales : on raconte même que la ville de Modène a prévu dans ses infrastructures la zone «visible» et la zone «immergée» des ateliers qu'elle finançait...

Pour ce qui est de la localisation de ce type de réseaux, une certaine redistribution paraît de plus en plus s'effectuer : au profit du Nord-Est de l'Italie, du Centre - ou de la côte adriatique pour l'électronique - mais peut-être aussi plus récemment et de manière moins significative, vers le Sud : de petites enclaves à Bari et Catane, tout au fond de «la botte» se constituent sur le même modèle. Au-delà de l'Italie, peut-être observe-t-on aujourd'hui ce système de «spécialisation flexible» selon le terme de Piore dans de nombreux autres pays : petites aciéries américaines et outilleurs japonais (1), par exemple.

En Italie, comme ailleurs, les années 60 avaient vu une forte tendance à la concentration : la dynamique forte des petites entreprises y est récente mais elle «a pris» très vite, beaucoup plus vite qu'ailleurs. Ce fort développement des petites entreprises trouve aussi son origine dans les grandes, dans une politique volontaire de «sous-traitance», de «décentralisation industrielle» ou, pour être plus proche du terme italien, de «décentrement productif» («*decentramento*»).

C'est pourquoi le rapport grandes entreprises/petites se présente sous des formes diverses : il n'est pas dominé par la figure dualiste de la sous-traitance, qui cependant existe ; il peut se construire en «cascade» : *«Le schéma de la production est un schéma ternaire où le travailleur non déclaré travaille pour la grande entreprise, via la petite, satellite ou non»* (2) ; *«La petite entreprise peut prendre plus ou moins d'indépendance : beaucoup si elle se situe sur les créneaux laissés libres par les grands groupes»* (3).

Quoi qu'il en soit, l'un des atouts du système industriel paraît être son adaptabilité, sa rapidité de réponse, sa structure intégrée qui facilitent des changements rapides de combinaison productive.

(1) M. Piore et C. Sabel : *The Second Industrial Divide*, New York - Basic Books, 1984.

(2) B. Avakian et C. Lazzeri, op. cit.

(3) S. Brusco : *Structures du marché du travail, politique industrielle et progrès technique*. Contribution au séminaire pour la recherche de la Commission des Communautés Européennes sur les relations entre la technique, les investissements et l'emploi. Modène, doc. ronéoté. Juin 1981.

Le primat de l'organisation

Grandeur et limites de l'automatisation

Fiat considère aujourd'hui qu'elle dispose de l'un des systèmes de production les plus automatisés : au dire des responsables eux-mêmes, ce n'est pas un hasard, mais la conséquence de l'histoire sociale récente de l'entreprise. Du fait de la contestation ouvrière et des pressions syndicales pour une nouvelle organisation du travail, Fiat a été amenée, au cours des années 70, à expérimenter une organisation du travail «en îlots», ou «groupes de travail», à la suédoise mais sans consensus social. Echec (1). Choix de systèmes originaux d'automatisation «pensés pour être introduits dans un contexte explosif».

«L'automatisation comme forme de contrôle social» titre de G. Santilli pour l'un de ses articles. *«Mais quel hommage involontairement rendu par un chef d'entreprise au syndicalisme qui a su, le premier, mettre l'accent sur l'importance fondamentale de l'organisation du travail, contraignant la Direction à reconsidérer ses conceptions en la matière et à l'origine peut-être du nouvel essor de Fiat».* (F. Piotet).

Les responsables actuels de Fiat font le bilan : le défi majeur n'est pas tant le «tout automatisé», comme on le croit trop facilement en cédant à l'enthousiasme technologique, mais le développement d'une responsabilité des ouvriers sur la conduite des systèmes et la réduction des coûts (2). La technologie et l'organisation du travail doivent être de plus en plus interdépendantes.

L'observateur extérieur - que nous fûmes collectivement - ne peut manquer d'être impressionné par le degré d'approfondissement et la rigueur des analyses concrètes effectuées par l'entreprise Fiat sur ces problèmes.

L'histoire de l'organisation chez Fiat n'est pas sans faire songer à celle de l'usine Renault du Mans : l'expérience de l'organisation du travail «en modules» est aujourd'hui dépassée mais elle a été très utile pour la définition de l'organisation des processus automatisés.

Revenons sur l'idée de synergie : Fiat est l'une des rares entreprises de cette taille à avoir réussi à s'équiper de systèmes automatisés produits par sa propre filiale Comau ; qui développe à présent un savoir-faire bien au-delà du secteur automobile.

Depuis 1980, l'automatisation se poursuit, à la recherche de gains de productivité ; en revenant en partie à une organisation plus linéaire, avec possibilité d'une production parallèle. A Termoli, où le système est entièrement «monitorisé», les fonctions «production» et «entretien» ne sont pas sans entrer en conflit : le spécialiste de l'entretien, compétent techniquement, n'est pas sensible aux notions d'efficacité et de durée qui préoccupent la fabrication ; c'est pourquoi tout ce qui est «monitorisé» est placé sous la responsabilité de la production, modifiant par là même la qualification ouvrière.

Alfa Roméo : bien que moins assurée dans son autonomie financière, ses ressources, sa stratégie - depuis la grande marque italienne a été rachetée par Fiat - c'est la recherche de la qualité et du dialogue avec les syndicats qui présidait à la démarche de cette entreprise.

(1) G. Santilli : «L'automatisation comme forme de contrôle social», Revue Travail Emploi, juin 1985. Du même auteur : L'autre usine, automation, qualité de vie au travail, jeunes ouvriers dans les usines Fiat de Turin - thèse, Paris VII, 1985. Voir également : Relazioni industriali nell'impresa degli anni 80 - Quaderni di Formazione 3/85 ISFOL-ROME.

(2) Entretien avec M. Paracone, Fondation Agnelli.

Étapes de l'évolution technologique chez Fiat

Dès le début des années 70, FIAT avait déjà accumulé une solide expérience en matière d'innovation technologique. Les évolutions plus récentes se résument en quatre étapes : Digitron, Robogate, LAM et l'usine de Termoli.

Le Digitron

Sa réalisation en 1975-1976 marque un bond en avant : il ne s'agit pas simplement de robots de soudage mais d'un système automatisé complexe. Il est situé dans l'atelier de montage, en un point-clé du processus de production, car au carrefour des lignes de mécanique et de carrosserie, où il fallait une maîtrise et un contrôle totaux de l'avancement de la production. La solution choisie pour fixer les organes mécaniques sur la carrosserie était à l'époque une solution d'avant-garde. Elle éliminait totalement la pénibilité des opérations qui obligeaient à lever les bras, mais aussi la rigidité du système précédent, par lequel moteur et carrosserie étaient prélevés sur deux convoyeurs différents reliés par un convoyeur circulaire.

Le Digitron introduisait des systèmes spécifiques pour l'automatisation du magasinage et de la manutention. Les chariots filoguidés permettaient de conserver les avantages de la chaîne, mais avec une flexibilité des parcours alternatifs et du stockage. La reconnaissance de la carrosserie et donc des organes mécaniques à assembler avec elle se faisait par le système informatique.

Cette rationalisation visait à la fois une plus grande flexibilité dans l'utilisation des équipements et de la main-d'œuvre, ainsi que dans le déroulement du flux de production, un meilleur contrôle sur l'exécution des opérations, mais aussi la satisfaction partielle de revendications sur les conditions de travail et sur l'organisation. Il n'y a pas eu de réduction de la main-d'œuvre directe et la main-d'œuvre indirecte (maintenance) a légèrement augmenté.

Le Robogate

Mis en place en 1978 à l'usine de Rivalta puis à celle de Cassino, ce système constitue l'exemple-type de recherche d'un dispositif complexe et innovateur. Il démontre que :

- les orientations adoptées par l'entreprise se traduisent principalement par des changements technologiques ;
- l'entreprise détient elle-même des moyens de conception et de réalisation d'installations que l'on pouvait considérer comme sans équivalent dans le monde.

Le Robogate permet l'automatisation intégrale de l'assemblage des carrosseries pour les différents modèles Ritmo et Uno. Les soudures sont intégralement robotisées, après positionnement des organes par des structures en forme de portail (gate). La chaîne rigide est éliminée et la circulation est assurée par chariots filoguidés.

Les conséquences sont multiples. Les travaux pénibles et nocifs fréquents dans le soudage sont éliminés et remplacés par une installation automatique «modèle» située dans une zone presque déserte. Il n'y a pas d'évolution des qualifications de la main-d'œuvre directement concernée, mais suppression des postes de travail et création d'emplois entièrement nouveaux. La main-d'œuvre directe qui reste présente sur l'installation ne représente plus que 10 % des effectifs (au lieu de 70 %) et assure les opérations de chargement et de déchargement.

La mise en place du Robogate a entraîné une transformation profonde de l'organisation du travail, mais dans quelle mesure celle-ci était exclusivement dépendante des possibilités et des exigences de la technologie ? Il semble que celle-ci l'ait emporté sur la recherche d'une transformation de l'organisation du travail.

Le LAM

Réalisé en 1980 dans les ateliers de mécanique de l'usine de Mirafiori à Turin, il représente la première rupture avec le concept de ligne de montage, remplacé par des îlots de travail individuels. Il comporte des modules de travail manuel en série et des modules de montage automatisé. Les moteurs passent d'un module à l'autre sur des chariots automoteurs. Ceux-ci sont équipés d'un dispositif de levage-palettisation, effectuant automatiquement les opérations de chargement et de déchargement des moteurs.

Les avantages essentiels du système portent sur la gestion de la production, le contrôle de la qualité des produits et de la main-d'œuvre. Le système permet en effet d'enregistrer le parcours suivi par chaque moteur et, à partir du constat de défauts éventuels, de remonter jusqu'au poste de travail et à l'ouvrier responsable. Surveillance et contrôle sont gérés par les ordinateurs qui constituent le cœur du système.

Le rôle de la hiérarchie se trouve modifié par élargissement des compétences et la définition de nouveaux profils professionnels. Du fait de la diversification des tâches, il n'y a plus de responsable unique. Mais le contenu des tâches et les effectifs employés ne sont pas modifiés. Dans le contexte de l'époque, le LAM a pu être considéré comme un laboratoire social. Mais ce type d'installation a exigé des investissements considérables, occupe beaucoup d'espace et requiert un logiciel de gestion très complexe.

Termoli 3

Dans cette nouvelle usine, inaugurée en avril 1985 est monté le nouveau moteur Fire 1000. Cette usine (non visitée par la mission) est encore peu connue, mais elle est déjà décrite comme l'usine du XXI^{ème} siècle. Elle représente une nouvelle étape de l'automatisation par rapport au LAM :

.../...

Étapes de l'évolution technologique chez Fiat (suite)

- d'une part, en raison d'une automatisation beaucoup plus massive des opérations de montage ;

- d'autre part, du fait d'une révision de la conception de la flexibilité, fondée sur l'expérience antérieure. La circulation sur des chariots, qui constituait l'aspect le plus spectaculaire, mais aussi le plus complexe du système LAM, est supprimée. Ceci simplifie le logiciel, qui n'a plus à contrôler les déplacements des chariots. Au lieu d'un système réticulaire reliant les postes de travail, le processus se déroule sur cinq lignes parallèles. La flexibilité totale est remplacée par une flexibilité limitée.

Mais les innovations technologiques sont nombreuses. D'abord du fait que l'usine et le moteur ont été conçus simultanément et en fonction l'un de l'autre. Ensuite, par l'extension de

l'automatisation : 85 % des opérations sont automatisées contre 15 % seulement restant manuelles, ceci grâce à 56 robots et à 92 manipulateurs programmables. La gestion de la production et des stocks est assurée par 103 ordinateurs ou micro-ordinateurs.

Cette usine, qui peut produire jusqu'à 2 500 moteurs par jour, emploie 400 personnes. La plupart semblent avoir un niveau de qualification élevé, mais les autres n'auraient qu'une responsabilité limitée à la surveillance du fonctionnement sans intervention en cas de problème à résoudre.

Note rédigée avec le concours de G. Santilli

Deux projets d'Alfa - Roméo

Qualité

La recherche d'une amélioration constante de la qualité est considérée comme essentielle à la réussite commerciale et à l'amélioration de la productivité.

Elle est conçue comme un processus progressif allant :

- du contrôle a posteriori vers le contrôle préventif ;
- de la responsabilité spécifique d'une fonction et d'un individu à la responsabilité collective d'un système intégré et d'un groupe ;
- d'une organisation traditionnelle à l'auto-contrôle, puis aux groupes de production, pour aller vers les cercles de qualité.

Cette évolution implique le passage de relations conflictuelles à des relations de coopération et d'une inspection subie à une gestion prévisionnelle de la qualité.

Alcione : la gestion de la production

Installé en 1983 en collaboration avec Olivetti, ce système vise à :

- connaître en temps réel l'état d'avancement de la production, entre la mise en place de la carrosserie et la livraison finale ;
- permettre des interrogations en temps réel sur la consommation des produits et la place de chaque unité produite dans le flux ;
- fournir à la fabrication les instruments d'orientation des flux et de contrôle ;
- permettre de respecter le programme de production en créant une liaison entre la fabrication et le marché ;
- établir un bilan quotidien, hebdomadaire et mensuel de la production et de sa qualité.

Le système consiste en onze points de contrôle situés en des emplacements critiques, où les informations sont lues par télévision et entrées dans un réseau informatisé. Ce dispositif a permis une amélioration sensible de la logistique et une réduction notable des effectifs de contrôle.

Accent mis sur la concertation en un lieu où les syndicats avaient de leur entreprise une image positive. Alfa Romeo a procédé à des expériences «d'élargissement des tâches», selon l'expression consacrée, puis elle a mis en place des groupes de production dans le cadre de l'accord signé en 1981 avec les organisations syndicales : «dépassement du taylorisme», «amélioration de la productivité et de la qualité»... Ces termes mêmes et, partant, les problématiques traditionnelles en matière d'organisation, sont considérés aujourd'hui comme bouleversés par les progrès de l'automatisation.

L'accent est mis aujourd'hui sur la gestion de la production, sur la décentralisation des responsabilités, sur le développement de la production continue par flux... En Italie comme ailleurs, l'industrie automobile perd peu à peu ses caractéristiques liées à la parcellisation du travail sur «la chaîne». Demeure le problème de l'assemblage, beaucoup plus difficile à automatiser, à Milan comme à Flins.

De petites entreprises à visage technologique

S'il est difficile - faute de données et plus encore de critères satisfaisants - d'évaluer avec précision le niveau technologique des petites entreprises italiennes, toutes les études (1) s'accordent pour conclure à une modernisation rapide, tant dans les industries dites «traditionnelles» que dans les industries de pointe.

«Dans l'industrie textile par exemple, on trouve des métiers à tisser parmi les plus modernes chez les travailleurs à domicile. Ces machines fonctionnent 24 heures sur 24 et parfois tous les membres de la famille participent à leur surveillance. Dans l'habillement par contre, les installations les plus coûteuses et sophistiquées sont utilisées à l'intérieur des entreprises-mères... La préparation du montage, la couture et la finition sont beaucoup plus souvent décentralisées vers des usines plus petites ou vers des travailleurs à domicile.» (2).

Récemment encore, la mission organisée par le Centre technique de l'habillement (CETIH) observait que le parc machines dans le secteur de la confection était l'un des plus modernes du monde. A Prato, l'Union Industrielle a fait appel à une entreprise d'ingénierie qui a défini les domaines technologiques à approfondir avant investissement : contrôle de process en teinturerie, automatisation des métiers à tisser, amélioration de la précision de la teinturerie par colorimétrie, application de la CAO (conception assistée par ordinateur) au dessin des échantillons...

La modernisation, et plus encore la constance dans la modernisation, paraît liée à l'habitude d'un haut niveau d'investissement et aux exigences de qualité des donneurs d'ordre.

L'ancien et le nouveau coexistent volontiers et l'adaptation semble naturelle.

La convergence entre changement technologique et progrès des petites entreprises est évidente : l'actuelle génération d'équipements, avec des technologies moins lourdes, flexibles, leur permet une automatisation «raisonnable» et offensive.

Par ailleurs, la sous-traitance elle-même s'accompagne souvent d'une intégration technologique : *«Tout se passe comme si les grandes entreprises italiennes, faute de pouvoir rétablir la paix sociale dans leurs ateliers, reversaient clandestinement dans les ateliers sous-traitants le savoir-faire technologique systématisé par leurs bureaux de méthodes. Ces PME de la machine-outil apparaissent ainsi comme un vaste département d'outillage collectif de l'industrie italienne» (3).*

(1) «Ces PMI qui font l'Italie», l'Usine Nouvelle 18 juillet 1985 ; Fuà et Zacchia, op. cit. ; G. Barisi et P. Dubois, op. cit. ; Pour gagner la bataille de l'entreprise, Colloque du CESTA, 9, 10 et 11 octobre 1985 ; et «Bresciani mais comment faites-vous ?», l'Usine Nouvelle 13 avril 1984 - Dal Sommerso al post-industriale, CENSIS, Franco Angeli, Milan, 1984.

(2) Barisi : Le défi technologique ..., op. cit.

(3) D. Leborgne in : Redéploiement industriel et espace économique. Schéma général d'aménagement de la France, La Documentation Française, 1982. C. Lazzeri : Le cas de la machine-outil italienne. LAPPS, Programme Technologie - Emploi - Travail.

Une société de l'information ?

En Italie peut-être plus encore qu'en France, ou en tout cas plus vite, les responsables ont pris conscience de ce qu'il ne fallait pas se polariser exagérément sur l'automatisation de la production : **les nouvelles technologies, c'est autant et peut-être même davantage, la gestion et la circulation de l'information.**

Les résultats économiques des entreprises, leurs performances paraissent davantage corrélées avec le développement de l'informatique de gestion qu'avec le niveau technologique en soi. *«Pour nous, la technologie c'est d'abord l'organisation»* déclarait une entreprise du secteur textile. Les systèmes informatiques les plus développés touchent les réseaux de vente et d'achat de semi-produits, et ceci est sans doute assez caractéristique de l'organisation italienne, tournée vers la vente, vers l'extérieur.

Bien évidemment, l'exemple le plus connu en est **Benetton** dont les produits sont fabriqués par un grand nombre de très petites entreprises, ou par des travailleurs indépendants, au fur et à mesure des commandes gérées par un système informatique relié à tous les points de vente.

La nouvelle entreprise est «tertiarisée» : *«Les activités et capacités dites tertiaires tendent à jouer un rôle primordial. (...) Pour les petites entreprises, le moment est venu d'engager un processus de transformation plus profond, dans lequel les technologies informatiques leur permettront de déployer pleinement leurs capacités innovatrices»* (1).

Une fois encore, Prato est en pointe, avec la mise en place d'un système de communication télématique reliant en «réseau» toutes les entreprises.

La réalité du «réseau» est ici nettement concrétisée : *«Ayant assez bien connu les difficultés du textile dans la région du nord de la France, j'ai été frappé par le dynamisme de la région de Prato : un réseau industriel très structuré et très organisé... une structure exceptionnellement intégrée, synergique...»* écrit l'un des participants à la mission, C. Janvier, Directeur du Département Carrières et Développement des Cadres chez Peugeot.

Sprint : système télématique inter-entreprises

- **PROMOTEURS :**

Entreprises de la région de Prato, banques, ENI (organisme public chargé de l'énergie et des nouvelles technologies), télécommunications, chambres de commerce et université.

- **OBJECTIFS :**

Faciliter les communications inter-entreprises dans la région de Prato et diminuer leur coût.

Par là, améliorer la transparence du marché par une meilleure connaissance des plans de charge des sous-traitants, pour faciliter leur alimentation.

Constituer des banques de données pour l'industrie textile régionale.

- **ÉTUDE :**

Commencée en 1984. Enquête auprès d'un échantillon de trente entreprises pour analyser leurs communications. Projet de vidéo-texte privé, avec un centre unique, des banques de données, des communications avec l'extérieur et des terminaux en entreprise.

- **EXPÉRIMENTATION :**

Débutée en 1985, avec terminaux reliés à un centre unique, répartis dans les entreprises, les banques, les organisations commerciales. Contrat prévu avec l'administration des P & T.

- **FINANCEMENT :**

Principal problème. Jusqu'ici les entreprises de la province ont financé, mais la mise en place de 300 terminaux représentera 1,5 milliards de liras.

(1) Rapport du CENSIS, op. cit.

Un tissu industriel dynamique donc, et qui n'a pas raté le virage des nouvelles technologies d'information, qui même s'est coulé tout naturellement dans leurs structures en réseau, décentralisées et interreliées. Mais en est-il de même des services ? Une étude, effectuée en 1984 par B. Ingrao pour la CEE (1), donnait une image nettement moins positive de la situation italienne en matière de modernisation des bureaux.

Les banques même, dont l'informatisation était la plus avancée, étaient considérées comme «en retard» par rapport aux autres pays industrialisés ; retard de l'administration, petites entreprises de services mal équipées, insuffisance des bases scientifiques données dans l'enseignement où la culture scientifique paraît quasiment ignorée, retard du réseau des télécommunications, autant de points noirs...

Le dynamisme d'une partie importante de l'industrie sera-t-il finalement freiné par un environnement en services insuffisant ? Et insuffisamment favorable ?

Un nouveau profil d'ouvrier

Comment évoluent les qualifications en Italie ? Comme la plupart des grandes entreprises françaises, Fiat et Alfa Roméo paraissent particulièrement attachées à définir le nouveau profil des ouvriers travaillant sur systèmes automatisés. A Termoli, en particulier, l'ouvrier ne travaille plus sur un poste de travail mais sur un système global qui comporte la conduite des machines, le contrôle des flux, la qualité et le diagnostic des pannes. Il a besoin d'une compréhension globale du processus, résoudre des problèmes complexes, communiquer avec ses collègues pour identifier les points sensibles. En un mot faire preuve de capacité de décision, voire de créativité.

Pour ces deux entreprises du secteur de l'automobile, la distinction «ouvriers de fabrication» et «ouvriers d'entretien» se fait en grande partie en liaison avec le caractère symbolique des langages utilisés : est «ouvrier d'entretien» celui qui sait interpréter des données symboliques. L'ouvrier de fabrication qui lit des données, en comprend la topographie, a une attitude préventive plutôt que de correction, est de plus en plus proche de ce profil (2).

(1) B. Ingrao : Office Automation in Italy, Instituto di Economia, Rome, 1984. Miméographié.

(2) Sur les qualifications, cf. les travaux de l'ISFOL, Professionalità, formazione tecnologiche, et Innovazione produttiva e nuove figure professionali, Bologne, 1985.

Formation et recherche

A première vue le système italien d'éducation - formation initiale - et de formation permanente a-t-il quelques particularités qui fassent qu'il réponde au dualisme de l'économie italienne ? Comment satisfait-il les nouveaux besoins engendrés par les changements technologiques ?

Un système de formation décentralisé

Le système italien de formation n'est pas très éloigné du système français : même découpage entre un cycle primaire et deux cycles secondaires ; même présence d'une formation professionnelle initiale dans le système scolaire lui-même - à la différence de l'Allemagne ou de l'Angleterre.

En somme le modèle «académique» latin dont l'un des résultats est une dévalorisation certaine de la formation professionnelle eu égard à la formation générale plus «noble».

L'une des originalités du système italien tient à la diversité de la formation professionnelle : elle peut être donnée dans des établissements d'Etat - ces derniers devraient être prochainement transférés aux régions -, mais aussi dans des centres régionaux, en apprentissage et en entreprise. La spécificité des centres régionaux, le poids de l'apprentissage et peut-être des formations en entreprise, n'ont pas leur équivalent en France (1).

Un rapide regard sur les évolutions récentes fait apparaître une croissance rapide, plus tardive qu'en France, de la scolarisation jusqu'au début des années 70, un tassement ensuite - excepté dans l'enseignement technique -, des différences régionales fortes, en particulier dans les taux de passage du premier au second cycle.

Poursuivons le fil conducteur de la comparaison avec la France : les taux de scolarisation sont aujourd'hui proches ; par contre du fait d'une scolarisation plus tardive, le niveau de formation de la population active est sensiblement inférieur.

L'enseignement supérieur italien demeure un peu comme la caricature de ce que l'on pourrait appeler le «système académique» : à la fin des années 70, le taux d'inscription à l'université était l'un des plus élevés d'Europe, mais le pourcentage d'étudiants obtenant un diplôme était l'un des plus faibles (2). Le tassement récent des effectifs traduit la perte de crédibilité de la valeur professionnelle de ce type d'études supérieures.

Les formations professionnelles profitent de ce regain d'intérêt et se développent : dans les «instituts techniques» (cinq ans de formation), dans les «instituts professionnels» (trois ans) relevant de l'Education nationale et proche de nos lycées techniques et professionnels ; également dans les «Centres de formation professionnelle» (CFP) qui relèvent aujourd'hui des régions, après avoir été sous la responsabilité du ministère du Travail.

Ces formations sont tout à fait diverses, les conseils régionaux n'organisent eux-mêmes qu'un nombre limité de programmes. Les disparités régionales - en particulier de qualité de formation - ne sont pas bien sûr sans poser des problèmes d'homologation, tandis que la bonne adaptation des formations aux besoins des entreprises n'est pas toujours assurée.

(1) A. d'Iribarne : Politique d'éducation et organisation industrielle en Italie, Essai de transposition d'analyse sociétale, LEST, 1982.

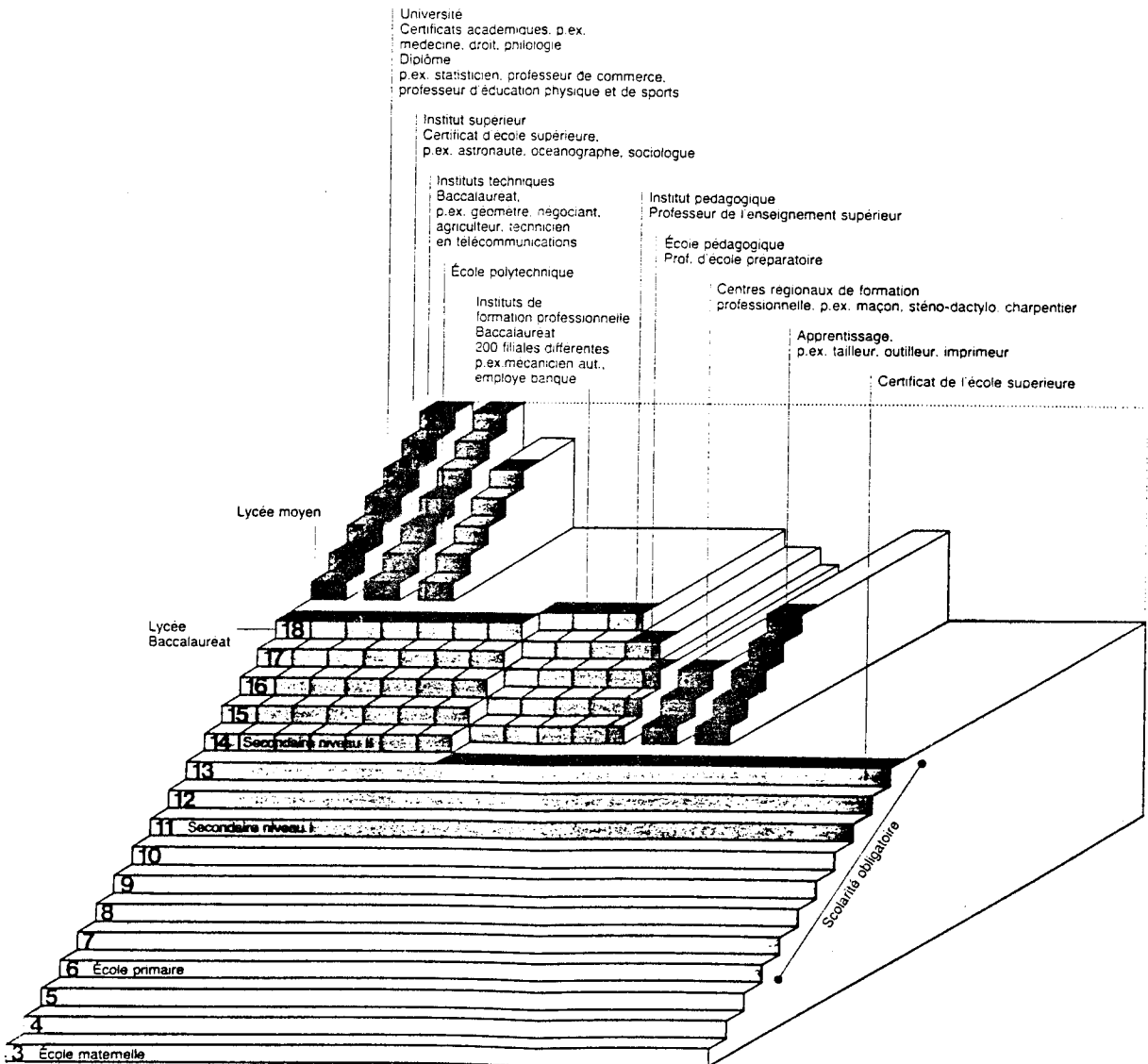
(2) OCDE : Les réformes de l'enseignement en Italie, 1985.

Structure du système éducatif

Ce graphique donne un aperçu des différentes filières de formation. On trouve, entre les écoles supérieures (en haut à gauche) et l'apprentissage (en haut à droite), les possibilités nombreuses et variées offertes par les écoles professionnelles.

On peut voir à quel âge on peut aborder les différentes filières de formation et aussi quand la décision d'entreprendre une formation se prend et dans quelle mesure le choix devient définitif.

La durée de la scolarité obligatoire est également visible, de même que les diplômes décernés, l'âge auquel on peut les obtenir et la durée des études.



Source : CEDEFOP - Système de formation professionnelle dans les pays membres de la CEE, 1984.

Point de vue ...

de D. Blondel

Un système décentralisé

«Le système italien semble, a priori, posséder une meilleure adaptabilité que le système français aux évolutions du marché de l'emploi, grâce à la reconnaissance de la compétence régionale en la matière. Il n'est pas besoin de rappeler longuement que l'Italie, à la différence de la France, n'a formellement atteint l'unité nationale que depuis un peu plus d'un siècle et reste culturellement, économiquement et politiquement, un ensemble de régions très jalouses de leurs singularités. Les propos de nos interlocuteurs lors des visites en Toscane, en Piémont et à l'Université de Bologne, ont dessiné pour nous un fantôme d'Etat central, très lointain, incompetent et passif en matière d'emploi et de formation. Plus précisément, il nous a été confirmé, en Toscane, qu'actuellement ce sont les régions qui ont compétence générale en matière de formation professionnelle qui se partagent entre les fonds émanant de l'Etat et les ressources propres de la région. Mais tandis qu'à Florence, les problèmes évoqués ont essentiellement été ceux d'un deuxième degré de décentralisation par une

organisation intercommunale, les questions soulevées par les chercheurs et syndicalistes de Bologne portent sur les conséquences de l'irresponsabilité de l'Etat qui semble distribuer sur des critères très frustes et sans contrôle, les aides à la formation professionnelle transitant par les régions.

Pour des responsables politiques d'une région telle que celle de Toscane, le problème essentiel semble en effet être celui de l'absence de "capillarité" de la formation professionnelle dans le tissu industriel. Autrement dit, la gestion fine des aides à la formation ne leur paraît pas pouvoir être assurée par la région encore trop lointaine par rapport aux besoins spécifiques des micro-espaces industriels.

La solution qu'ils ont adoptée, et qui semble être assez pertinente si l'on en juge par la réussite de Prato, est donc une gestion par des associations intercommunales, dans le cadre d'un programme d'objectifs et de priorités régionales.»

L'apprentissage a longtemps constitué l'unique forme de formation professionnelle ; il n'est pas aussi organisé et structuré que dans d'autres pays mais il concerne un grand nombre de jeunes.

A problèmes identiques, solutions proches : les italiens ont institués en 1977 des contrats «emploi-formation», les ont abandonnés puis repris en 1983 - 162 000 contrats en un an -, forme d'insertion pour les uns, volant de main-d'œuvre à bon marché pour les autres.

C'est peut-être en grande partie cette diversité et cet éclatement de la formation professionnelle qui conduisent les organisations syndicales à mettre tant l'accent sur la reconnaissance de la «*professionalità*», notion différente du métier traditionnel, mettant davantage l'accent sur l'autonomie, les capacités de décision et de contrôle.

C'est dans ce sens qu'allait la fameuse «*scale mobile*», échelle unique définissant un cadre formel des relations qualification-classification-rémunération, à présent remise en cause à raison de la désinflation.

Les trois sous-marchés de l'emploi et de la formation

«Celui qui correspond aux jeunes à formation professionnelle : à titre principal le marché urbain d'ouvriers qualifiés dominé par la grande entreprise.

Celui des jeunes sans formation professionnelle en appareil éducatif et qui rentre dans le système de formation complémentaire et de formation en entreprise, marché qui joue un rôle de plus en plus fonctionnel.

Enfin un marché de travailleurs intellectuels où l'offre dépasse la demande et qui a du mal à trouver sa flexibilité propre.»

A. d'Iribarne

Politique d'éducation ..., op. cit.

La formation dans les grandes entreprises

Fiat

Les actions de formation de cette entreprise se sont infléchies au cours des dernières années, reflétant l'évolution de sa stratégie et du contexte technologique.

Au cours des années 1970, il s'agissait d'abord de préparer de nouvelles implantations industrielles dans le sud et de préparer une main-d'œuvre rurale à l'entrée dans la vie industrielle. Elle était normalement censée recevoir une initiation aux règles de la vie industrielle et au fonctionnement des organisations, ainsi qu'un apprentissage d'ensemble des postes de travail. En fait, cette formation se réduisait souvent à peu de choses.

Ces dernières années, tous les efforts sont concentrés sur le passage aux nouvelles technologies, aussi bien en entretien qu'en fabrication. La mise en route de l'usine de Termoli il y a un an a été précédée par un effort de formation sans précédent : 8 à 18 mois par ouvrier, impliquant une initiation aux automatismes.

L'un des principaux organismes assumant cette responsabilité est l'ISVOR, qui travaille essentiellement pour les entreprises du groupe. Très bien équipé, il assure à la fois des formations techniques et à la gestion ; il organise aussi des formations pour préparer des ouvriers de l'entreprise à des ré-affectations et - pour le compte de la région - des formations pour préparer les chômeurs à une reconversion.

Italtel

900 000 heures de formation sont dispensées par an, représentant 4 % de la masse salariale ; cette formation vise naturellement le développement des compétences dans les nouvelles technologies et la conversion de l'électromécanique à l'électronique, mais elle cherche aussi à contribuer à modifier la culture de l'entreprise pour aller vers une culture manageriale en ne se limitant plus à l'apprentissage d'une technique spécialisée. Elle doit aussi contribuer au développement de nouvelles formes d'organisation, décentralisées et participatives.

Le programme - école de la fondation Agnelli

Le programme école, dont le but est de faire connaître l'industrie à l'école, a touché près de 10.000 enseignants du secondaire. Débuté à Turin, il s'est élargi aux autres grandes villes avec l'aide de la Confindustria (CNPF italien) et des associations patronales locales. Ce programme mêlant heures de formation et visites d'entreprises est assuré à 40 % par des enseignants d'économie, de gestion, de sciences sociales, et à 60 % directement par des cadres et dirigeants d'entreprise.

Le programme est complété par l'organisation de concours pour les élèves, répercuté par les écoles, sur les nouvelles images de l'industrie, avec des prix du genre : visite de site technologique, de Sofia-Antipolis...

L'objectif est de développer une culture industrielle en Italie et de casser les vieilles images des années 50-60 tournant autour du travail à la chaîne.

Les dirigeants et leur formation Montedison

Le patron-propriétaire de l'entreprise fait peu à peu place au manager-entrepreneur. Son rôle est d'entrevoir le développement futur de l'entreprise dans une stratégie à court et moyen terme et dans une perspective d'internationalisation. Ce genre d'entrepreneurs existe surtout dans les entreprises allemandes.

La création de managers non patrons est probablement le facteur nécessaire à la création d'une culture d'entreprise, puisqu'ils ont le même problème que le patron : la non-continuité. Mais ils ont un instrument pour bâtir la continuité, qui est de fixer la culture d'entreprise.

Pour former ces managers, l'essentiel est la formation générale et non la formation au management. La structure idéale en train de débiter pour les «young high tech entrepreneurs» concerne cinquante jeunes ayant une formation chimique et ayant obligatoirement fait le lycée classique. «S'ils ne connaissent ni l'histoire, ni la géographie et n'ont pas lu les classiques, on peut les mettre à presser les boutons». Ensuite, il faut des chimistes, car la chimie a suivi une évolution majeure ces dernières années.

Ces jeunes gens passent deux ans au moins en recherche, au Japon, en Allemagne, dans certaines universités italiennes, voire françaises. Ensuite, ceux qui veulent continuer à faire de la recherche peuvent y poursuivre une carrière équivalente à celle des managers. Ceux qui souhaitent devenir des managers font de l'observation technologique au Japon et aux USA en cherchant à savoir où va le marché. Ils analysent, parlent avec des gens, font des stages, suivent des cours de formation. Un groupe de ces jeunes est suivi par le comité de direction de l'entreprise, qui doit écouter périodiquement ce qu'ils sont en

train de faire et doit apprendre d'eux ce qui est en train d'arriver sur le marché. Ils opèrent comme des terminaux technologiques du comité de direction, ce qui est très important pour la formation de celui-ci.

Le troisième stade consiste à faire pendant deux ou trois ans de l'assistance aux clients «high tech» (ce qui est très spécifique aux industries chimiques ne fabriquant pas de produit de consommation finale). Ensuite seulement peut intervenir l'école supérieure de management, avec la formation économique ou le contrôle de gestion, mais la connaissance du marché et de la technologie reste l'essentiel.

Puis, un futur manager devrait passer deux ans dans un service du personnel pour comprendre que les entreprises sont faites d'hommes et de femmes, qui ont des problèmes de famille, de statut et «de tout ce qui fait la vie quotidienne».

Après avoir fait tout cela, il doit pouvoir être un entrepreneur, «c'est-à-dire quelqu'un qui saurait retrouver les idées, les correspondances entre les marchés et les technologies et saurait appliquer ces idées dans une vision globale. Il aura vu le monde car la seule manière de rendre un individu non immobile, c'est de lui faire voir le monde, de lui donner une idée de l'internationalisation, de le rendre capable de voyager, de ne pas lire seulement le journal de sa ville. Ce n'est qu'après cela qu'il deviendra un manager».

*D'après le Dott. Cesare Vaciago,
Directeur des Relations Industrielles*

La formation à Prato

Centre patronné par SEPT COMMUNES, résultant de la fusion régionale de centres autrefois gérés par les syndicats et/ou l'union patronale.

GESTION PARITAIRE syndicat, patronat, artisanat.

Financement en majorité par la région, plus aides en nature (matériels pédagogiques) des organisations syndicales et patronales.

FORMATIONS TRÈS VARIÉES sur demande des organisations des sept communes, imposant de fréquentes modifications des structures des cours. Tous les niveaux de qualification jusqu'aux dirigeants.

Nouvelles formations :

- modernisation de la production et nouvelles technologies ;
- nouvelles formes de commercialisation ;
- informatisation ;
- initiation à la télématique ; en liaison avec le projet SPRINT
- contrôle de process.

Admission libre ou sélection par test, suivant les cours et les places disponibles.

Diplôme de fin de scolarité : attestation de qualification professionnelle régionale.

1 200 stagiaires par an, dans soixante cours différents, surtout des jeunes (19/20 ans) qui débudent et acquièrent au centre une formation professionnelle de base. Un peu de recyclage pour de jeunes adultes (25/30 ans).

FORMATION EN ALTERNANCE école/industrie. Les relations entretenues des deux côtés permettent au centre de proposer des stages industriels aux jeunes de l'enseignement d'Etat.

STRUCTURE SOUPLE DU CORPS ENSEIGNANT :

- quatorze enseignants traditionnels pour les techniques fondamentales et l'emploi des matériels de base. Ils sont chargés en plus de sélectionner les experts extérieurs, de définir les enseignements et d'évaluer les résultats ;
- cent experts extérieurs employés dans l'année en fonction des besoins, recrutés dans toute l'Italie et dans tous les secteurs.

Une recherche plurielle

L'Italie paraît posséder un appareil de recherche très diversifié, impliquant le plus souvent une collaboration entre différents partenaires. Ainsi de la Fondation Agnelli, bien connue, dotée d'un patrimoine propre par la Famille Agnelli et à qui Fiat «prête» une partie de son personnel. Elle a des activités culturelles et de recherche, tout particulièrement dans les domaines que nous appellerons «technologie/emploi/travail». Outre le «Programme-École», un programme sur l'organisation du travail et surtout un programme «*Tecnocity*».

Il s'agit rien moins que de constituer un «*technopôle*» à l'échelle d'une région entière : le Piémont.

Objectif : rassembler les informations, les sources de connaissances sur l'ensemble de la région et les faire circuler. Le Piémont possède les deux tiers des robots de toute l'Italie ; 40 000 personnes travaillent en recherche-développement dans les zones de Turin, Ivrea, Biela, Novara, mais les transferts de technologies, de connaissances étaient insuffisants.

«*Tecnocity*» regroupe les efforts de Fiat, Olivetti, l'Ini et de nombreuses sociétés de services informatiques : création de «bourses technologiques», pépinières d'entreprises, investissement en recherche de base et innovation par un système financier de capital venture, conventions avec les entreprises et écoles d'ingénieurs.

Déjà un premier résultat : la création de la Société Sorin Biomédical qui produit des appareils et simulateurs cardiaques biocompatibles.

Pirelli consacre également une partie de l'espace occupé par son usine de Milan à la création d'un «parc de la science» : sur l'emplacement de la vieille usine seront construits des laboratoires, des centres d'informatique et télématique, un centre de formation.

Le RTM - Institut pour la recherche technologique en mécanique et automatisation - créé il y a 25 ans, est une autre illustration de ces pratiques de recherche. Il s'agissait d'une initiative d'Olivetti, de Fiat et d'un regroupement d'entreprises mécaniques des Alpes piémontaises, ayant pour fonction la recherche appliquée au bénéfice des sociétés fondatrices, l'assistance technique aux PMI «abonnées», la recherche fondamentale en collaboration avec le Centre national de la recherche, et la formation. Ses spécialités : fabrication de prototypes et machines spéciales en métrologie ; recherche sur les lasers (1). Le RTM n'emploie directement aucun chercheur : tous sont détachés des firmes fondatrices, de là des mobilités et brassages, essentiels dans le milieu de la recherche.

Décentralisation, diversité, collaboration public/privé sans état d'âme, tels paraissent être les traits principaux de la recherche et de l'éducation en Italie.

(1) Le maître ès laser de Fiat et Olivetti, Industries et techniques, 20 mars 1985.

Relations sociales : à la recherche d'un nouveau modèle

L'Italie - comme d'ailleurs les autres pays visités, mais plus encore - frappe par l'originalité de son «corps social». Les différentes parties, les différents acteurs paraissent se composer d'une manière spécifique : dans un apparent désordre, et cependant «ça» fonctionne.

Des syndicats sur la défensive

Il existe, en Italie comme en France, une réelle division entre syndicats, fondée sur un clivage principalement idéologique, mais cette division paraît moins profonde et les rapprochements sont plus fréquents. De 1972 à 1974, un «pacte» entre la CGIL, la CISL et l'UIL avait conduit à la constitution d'une fédération unitaire, imposant une élaboration conjointe des politiques de chaque syndicat. En 1984, les divergences apparues lors des négociations avec le Gouvernement sont telles que cette union est rompue. C'est aussi la fin des gouvernements d'union nationale.

Le système de relations professionnelles

1. Les organisations de travailleurs

TROIS CONFÉDÉRATIONS SYNDICALES regroupent des travailleurs des secteurs public et privé :

- la Confédération générale italienne du travail (CGIL) comprend une majorité de tendance communiste, une forte minorité socialiste et un courant qui se réclame de l'extrême-gauche ;

- dans la Confédération italienne des syndicats de travailleurs (CISL), la majorité est liée à la démocratie chrétienne ; elle comprend aussi une fraction de tendance socialiste, ainsi qu'une aile assez faible, politiquement très diversifiée, où on trouve des représentants de l'extrême-gauche ;

- l'Union Italienne du Travail (UIL) a une audience en majorité socialiste et pour le reste républicaine et sociale-démocrate.

LES SYNDICATS AUTONOMES sont implantés presque exclusivement dans le tertiaire, public et privé, ainsi que dans le public. Ils sont très dispersés. Le tableau est tout aussi

disparate pour les organisations qui regroupent les cadres supérieurs et moyens.

2. Les organisations d'employeurs

Dans l'industrie, les entreprises privées sont pour la plupart membres de la confédération des industriels (Confindustria) alors que celles qui sont placées sous le contrôle de l'État s'inscrivent à deux associations, l'Intersind et l'ASAP (énergie et chimie). Au cours des années 60, l'Intersind a mené une politique beaucoup plus ouverte vis-à-vis du mouvement organisé des travailleurs et devancé souvent la Confindustria pour signer des conventions collectives. Cet écart s'est presque entièrement comblé depuis 1980.

Source : R. Giugni

«La négociation collective en Italie»
Revue Internationale du Travail,
septembre-octobre 1984

1984 : c'est aussi le moment où les syndicats italiens, comme tant d'autres, s'essouffent : «*Changements dans la composition de la main-d'œuvre, montée du chômage, phénomène de désintégration sociale*» (1) y contribuent. Les taux de syndicalisation - qui restent élevés : 33 % de la population active - sont en baisse, surtout

(1) R. Giugni, op. cit.

dans les entreprises industrielles du nord du pays. Cette baisse est en partie comblée par l'augmentation du nombre d'inscrits pré-retraités : mieux que rien mais peu encourageant pour l'avenir.

Il faut également souligner que les grands conflits sociaux des années 80 n'ont pas été de grands succès : le plus spectaculaire et le plus décisif étant celui de Fiat en 1980. Poussés et parfois débordés par les extrémistes, les syndicats ne semblent pas avoir mesuré les risques d'un renversement des rapports de force : la grave situation de Fiat sur le marché de l'automobile en crise impliquait une attitude forte de la direction de l'entreprise, tandis que la lassitude d'une partie de la base et de la population privait les syndicats de leur soutien. «*La marche des 40 000*» symbolisait un retournement, les 23 000 licenciements d'ouvriers inscrits ensuite à la «*Casa de integrazione*» ont donné à cet échec des syndicats un retentissement bien au-delà de Fiat.

Comme dans de nombreux autres pays, les terrains de négociation cessent d'être l'amélioration des conditions de rémunération et de travail : il faut maintenant parler lutte contre l'inflation, réduction des dépenses publiques et compétitivité des entreprises. De là davantage d'interventions de l'Etat, qui finance un certain nombre de dispositifs sociaux, davantage d'accords tripartites, tel celui de 1983 qui engage pour la première fois gouvernement et syndicats dans la remise en cause du dispositif de placement public des «*candidats aux emplois*».

On a pu ainsi parler de crise des «*relations industrielles*», de passage d'un modèle «*revendicatif-conflictuel*» à un modèle «*relationnel*», comportant peut-être une meilleure connaissance mutuelle des partenaires, mais aussi un changement de leadership : l'initiative est aux entreprises.

Points de vue

Ils sont pluriels ; pour le Centre technique des industries de l'habillement (CETIH) : «*La rigidité des lois sociales et la présence des syndicats est particulièrement contraignante*», apparemment plus qu'en France, et cela en 1983 ! Il faut négocier avec les syndicats sur toutes sortes de sujets, surtout dans les régions industrielles.

Plusieurs des participants au voyage ont été frappés par le retard culturel de certains responsables syndicaux, tant du côté salariés que du côté patronat. «*Délégués d'atelier et fonctionnaires syndicaux subalternes avaient acquis leur culture de base au cours d'une période très riche en conflits et ils n'ont pas su s'adapter à la politique des revenus, aux mesures en faveur d'une productivité accrue et à la conclusion du pacte social*» dit de son côté R. Giugni (1).

Les transformations même du travail posent quantité de problèmes nouveaux : le niveau de responsabilité, l'implication des travailleurs et le contenu des qualifications sont beaucoup plus difficiles à apprécier. Quel type de revendications avancer ?

Les syndicats peuvent-ils négocier l'incertitude ? Il est évident que sur ces questions, les responsables syndicaux italiens impressionnent par leur lucidité et leur objectivité : ils estiment avoir commis des erreurs, par exemple dans le conflit avec Fiat, méconnaissant le poids des difficultés économiques et la nécessité de la lutte contre le terrorisme.

(1) R. Giugni, op. cit.

Point de vue ...

de F. Piotet

Flexibilité et crise du syndicalisme

«Dans ses bastions traditionnels, Incontestablement, le syndicalisme italien perd force et influence. Le cas de Fiat est suffisamment connu pour ne pas s'y arrêter. Faut-il pour autant jeter trop vite le bébé avec l'eau du bain ? Un dirigeant d'une grande entreprise nous a expliqué la dégénérescence du syndicalisme par le principe de Peter, qui porte à la tête des diverses instances syndicales des dirigeants de plus en plus coupés des problèmes concrets et des aspirations des travailleurs (pour être tout-à-fait équitable, le même dirigeant a traité le CNPF italien de club de majordome de Jeeves, héros fameux de Woodehouse ; l'image est bonne, il serait sans doute impertinent de dire que vérité au-delà des Alpes...). Mais cette analyse mérite vérification. N'est-ce pas le syndicalisme qui a conduit à une quasi-disparition du travail au noir dans la région de Prato ? Ces salariés, couverts par des droits négociés, se sont-ils montrés moins créatifs ? Les résultats de productivité qui nous ont été présentés prouvent le contraire ; bon exemple du rôle fondamental que peut jouer le syndicalisme dans de toutes petites unités de production. Il est vrai qu'il a en face de lui des dirigeants qui ne fréquentaient sans doute guère des «clubs de majordomes».

Mais ces exemples méritent une réflexion plus approfondie. On a coutume en France de distinguer le domaine de l'économique et celui du social, ce dernier au sein des entreprises étant réservé par essence aux syndicats. Or, cette analyse historiquement datée, correspond à une

conception de l'organisation du travail très taylorienne où, comme on l'a déjà dit, l'homme est la variable d'ajustement. Naturellement, le syndicalisme a pris son essor en posant des bornes à cet «ajustement» conçu parfois sans limites. Une autre conception de l'organisation du travail, une autre conception de la combinaison des facteurs de production, une conception plus systématique de l'entreprise et de son fonctionnement, seuls moyens d'une véritable flexibilité, font éclater cette dichotomie et la vident de sens, positionnant dès lors autrement le syndicalisme et sa fonction.

Dans ce contexte, nul ne peut prétendre détenir seul le monopole de la défense de l'intérêt général. Nul ne peut dire que l'intérêt collectif est constitué par la somme des intérêts individuels, sauf à badigeonner «l'intérêt collectif» d'une idéologie consensuelle du «tous ensemble» qui risque fort de se transformer très vite en «sauve qui peut» généralisé, où seuls les plus forts auront une vague chance de survie. L'entreprise est un système socio-économique complexe et c'est paradoxalement là une découverte récente. Que ce système socio-économique induise en son sein une redéfinition et peut-être même une invention de nouvelles fonctions collectives, cela est évident, que cette redéfinition ne se fasse pas sans peine, quoi de plus naturel. Et si on cessait d'appeler crise ces mutations profondes qui affectent tout autant les directions d'entreprises que les organisations syndicales ?».

Vers le «donnant, donnant»

Un nouveau rapprochement entre les fédérations devrait progressivement se construire ; une présence différente, forte mais très ouverte, dans les entreprises.

Les syndicats commencent à s'intéresser aux nouveaux types d'entreprises en gestation, PME high tech, entreprises plus flexibles, y compris dans le secteur public.

L'accord de 1981 chez Alfa Roméo

Signé avec l'ensemble des organisations syndicales, c'est un accord «donnant, donnant» selon l'expression de R. Soubie. Il tend à améliorer la productivité.

Cependant - dans la mesure où il comportait une clause de sauvegarde liée à l'état du marché - il n'a pas résisté à la

dégradation brutale du marché et à l'insuffisante compétitivité du marché.

Les réductions d'effectifs - un tiers des ouvriers en 1982, touchant les employés en 1983 - ont ensuite empêché tout nouvel accord, excepté dans l'usine de Naples.

En Italie, plus encore qu'ailleurs, les syndicats ont formalisé leur changement de stratégie : jusqu'aux années 70, les stratégies politiques, l'idéologie égalitaire et ouvrière avaient conduit les syndicats à privilégier l'unification des catégories professionnelles («échelle unique»), la contestation de l'organisation taylorienne du travail, y compris en cherchant à imposer des formes de contrôle ouvrier («conseils» d'atelier).

Cependant le syndicalisme italien s'est toujours distingué par un niveau de réflexion et d'innovation qui lui est propre : réflexions théoriques d'un certain nombre de dirigeants, revendications originales telles que la reconnaissance de la qualification individuelle, liée aux potentiels des salariés plus qu'aux tâches accomplies, c'est là l'une des facettes du concept de «professionnalité».

Ces objectifs sont en partie dépassés aujourd'hui : l'aplatissement de la hiérarchie des rémunérations, au détriment des ouvriers les plus qualifiés, des employés et des techniciens s'est révélé négatif et les syndicats ne s'opposent plus à la réouverture de l'éventail des salaires. La contestation de l'organisation du travail est dépassée par les évolutions récentes et le contrôle ouvrier n'est plus guère de mise.

Il faut faire face au problème de l'emploi, donc négocier réduction et flexibilité des horaires ; ainsi dans le secteur de l'habillement où l'on a «échangé» des «avantages» pour l'entreprise - augmentation du temps d'utilisation des équipements, durée annuelle du travail et modulation - contre des «avantages» pour les salariés : réduction du temps de travail, maintien de l'emploi, embauches dans certains cas. Les représentants syndicaux voient «se dessiner un grand changement culturel parmi les travailleurs : l'horaire de travail n'est plus vu de façon journalière, ou au maximum, hebdomadaire, mais comme horaire annuel. Chacun peut programmer l'échéance et l'incidence du travail dans sa vie» (1).

De la même manière, l'accord signé avec l'IRI pour le secteur public prévoit des consultations pour une politique active de l'emploi, avec développement du temps partiel, nouvelle organisation des horaires, «contrats de solidarité», encouragement à la mobilité interne, reclassement des sureffectifs.

(1) Communication de M. Chiesi (CISL) au colloque du CESTA, Pour gagner la bataille de l'entreprise, 1985.

Italtel : des accords de méthode

Les relations industrielles sont fondées sur la recherche d'accords de base sur les problèmes les plus importants, la reconnaissance de responsabilités réciproques, la nécessité d'échanger des informations, la confrontation ou concertation portant sur des objectifs-clés et la reconnaissance des mesures nécessaires pour les atteindre. L'entreprise doit viser le maximum de transparence et la recherche d'un consensus des

travailleurs pour réaliser les objectifs. Du côté des syndicats, on souhaite une meilleure compréhension pour les problèmes stratégiques de l'entreprise et une disponibilité à échanger des avantages à caractère stratégique, même si certains d'entre eux ne sont pas immédiats. Les deux parties devraient montrer une disponibilité à la concertation et un dépassement des attitudes antérieures.

Les changements technologiques, qui affectent toute la vie de l'entreprise et des salariés - l'emploi, les qualifications, les conditions de travail -, font également partie des nouveaux sujets de négociation (1). L'accord avec l'IRI est l'un des exemples importants, en Italie, d'une «convention» abordant le thème des nouvelles procédures et relations entre les parties. Il ouvre un espace nouveau de circulation d'informations et définit des articulations entre les différents niveaux auxquels se posent les problèmes : territoire, secteur, entreprise, établissement.

Pour un responsable syndical, les clivages les plus importants aujourd'hui - et ils ne recouvrent pas la séparation public/privé - passent entre les chefs d'entreprise choisissant une stratégie de collaboration et ceux choisissant une stratégie de confrontation.

Le triomphe du local

Pays décentralisé - au sens institutionnel - dès la Constitution de 1945, mais surtout pays pluriel tout au long de son histoire, l'unité italienne ne date que de la fin du XIX^{ème} siècle, l'Italie est en termes physiques, une force composée, mais une force, *epur, si muove*, variée, apparemment bariolée, ça fonctionne.

La force des entreprises, de la «société civile» serait, pour nombre d'observateurs et d'analystes, inversement proportionnelle à la faiblesse légendaire de l'Etat central. L'acteur public existe essentiellement au niveau local - les «gouvernements» régionaux, puisque telle est l'expression italienne - mais aussi au niveau municipal : héritage des «villes-Etat» (Brandel), les cités de l'Italie moderne «gouvernent».

L'exemple de la Toscane

La région a une compétence générale en matière de formation professionnelle, compétence qu'elle a déléguée, pour plus d'efficacité, à des associations inter-communales dont celle de Prato. Ce sont ces associations qui gèrent les fonds et les centres de formation professionnelle.

Sur le plan réglementaire, la Toscane avait, en 1976, voté une loi régionale déléguant la compétence en matière de formation professionnelle aux provinces, mais cette loi régionale s'est

avérée ne pas être constitutionnelle. En 1984, une nouvelle loi régionale a défini clairement les compétences : la région définit et approuve un programme d'objectifs et de priorités : la province recueille et transmet les demandes des communes ; les associations inter-communales gèrent les programmes par l'intermédiaire d'un «conseil de gestion» qui réunit des représentants des élus, des organisations professionnelles et de salariés.

Le rôle de la région va bien au-delà de la formation : c'est en particulier un acteur économique important, qui a une politique d'intervention économique : développement local, recherche du maintien de l'emploi, refus, en tout cas, pour la région Toscane, de soutenir durablement les «canards boiteux», promotion des nouvelles technologies, Le Piémont s'en est fait le champion.

(1) G. della Rocca : L'innovazione tecnologica e la relazioni in Italia. Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti. Rome 1985.

ALLEMAGNE - 1986

La force tranquille

*«L'improvisation artistique n'est rien
auprès du choix sévère et
rigoureux des pensées»*

Nietzsche parlant de Beethoven.
Humain trop humain, 1877

Septembre 1986 ... La France expérimente l'autre sens de l'alternance politique, la «cohabitation», et c'est, à vrai dire, l'occasion d'un grand mouvement de balancier dans les discours. Vous aviez dit «nationalisations», nous dirons donc «privatisations» ; vous aviez dit «service public», nous dirons «loi du marché».

Discours, slogans, modes, mais si forts ancrés dans les moeurs politiques françaises qu'on en fait des lois, des décrets, des nominations de nouveaux patrons d'entreprises.

Les participants au voyage d'études organisé par le CEREQ sont nombreux, bien qu'il y ait peu d'exotisme à simplement se rendre de l'autre côté du Rhin. Tous sont frappés par la «détermination», l'assurance, «l'orgueil tranquille» de nos voisins allemands. R. Tijou, Directeur de la Formation à Renault : «... *Après quelques mois, ce n'est pas une image de banalité qui subsiste, mais une impression très forte de cohérence entre tout ce que nous avons vu et entendu*». F. Piotet, Secrétaire Confédéral, CFDT : «*Le voyage organisé par le CEREQ en RFA m'a laissé une impression très forte, plus forte probablement que celle laissée par nos précédents voyages*».

Tous insistent également sur la force des réalisations, des résultats, rapportée à l'absence de discours, de modes : «*Les modes, en matière de gestion du personnel et d'organisation de l'entreprise, n'auraient qu'une diffusion restreinte en République Fédérale ; l'entreprise du troisième type, le Prix de l'Excellence, les mille et un slogans, mis en avant dans les médias, ne paraissent pas avoir de prise sur les interlocuteurs rencontrés*» (J.F. Germe).

A. d'Iribarne - CNRS - : «*Pas de vitrine high tech comme aux U.S.A ; pas de messages «industrialo-mystiques» comme au Japon ; pas de discours hyper-brillants à la limite de la prestidigitation intellectuelle comme en Italie... mais un accueil précis, courtois, hospitalier, tout en laissant parfois pointer quelque agacement face à la politique cocardière de la France*».

Il est vrai que les entreprises visitées sont des entreprises qui réussissent ; mais on n'est point pour autant dispensé de s'interroger sur les mécanismes de cette réussite, particulièrement manifeste ces dernières années, alors que l'on pouvait croire épuisés les moteurs du miracle allemand. A la différence du Japon - où la durée annuelle du travail est très supérieure à celle pratiquée en Europe et où la sous-traitance permet des coûts de travail exceptionnellement bas -, sans parler de la Corée du Sud, il est clair que cette réussite ne peut être expliquée ni par la durée du travail, ni par son coût : celui-ci est le plus élevé d'Europe.

Il faut donc chercher ailleurs.

Les participants à la mission

Dominique Ballot, Responsable des Ressources Humaines, Division Électronique Industrielle, Merlin Gerin

Pierre Bergougnan, Directeur du Personnel et des Relations Sociales, Avions Marcel Dassault

Olivier Bertrand, Chargé des Liaisons Internationales, CEREQ

Danièle Blondel, Directeur du CEREQ

Jean-Pierre Chaffin, Président de la Fédération de la Métallurgie CFE/CGC ; Président de l'Union Nationale Interprofessionnelle des Cadres et Ingénieurs

Jean-François Germe, Adjoint au Directeur du CEREQ

Georges Gouteron, Directeur de l'Usine de

Colomiers, Avions Marcel Dassault

Alain d'Iribarne, Directeur du Programme Interdisciplinaire de Recherches sur la Technologie, le Travail, l'Emploi et les Modes de Vie (PIRTTEM), CNRS

Yves Lichtenberger, Chef du Département Technologie, Emploi, Travail, Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

Pierre-Louis Marger, Chargé de Mission au Centre d'Études Industrielles (Groupe CGE)

Françoise Meunier, Documentaliste, CEREQ

Françoise Piotet, Secrétaire Confédéral, CFDT

René Tijou, Directeur de la Formation et du Développement Social, Régie Nationale des Usines Renault

Programme de la mission

- **Krone** : Secteur «Téléphonie», 2 300 salariés dont 500 salariés étrangers ; chiffre d'affaires : 330 millions de D.M.

- **Nixdorf** : Informatique, 25 000 salariés dont 11 000 salariés étrangers ; chiffre d'affaires : 3 800 millions de D.M.

- **MBB** : Aéronautique, espace, défense, 36 000 salariés ; chiffre d'affaires : 5 600 millions de D.M.

- **BMW** : Automobile, 5 300 salariés dont 7 000 salariés étrangers ; chiffre d'affaires : 18 000 millions

de D.M.

- **Siemens** : Biens d'équipement électriques et électroniques, 348 000 salariés dont 108 000 étrangers ; chiffre d'affaires : 54 000 millions de D.M.

- **Hoechst** : Chimie, Pharmacie, Plastiques, 180 000 salariés dont 120 000 salariés étrangers ; chiffre d'affaires : 42 000 millions de D.M.

- Le Centre de Démonstration de l'Automatisation de **General Electric** à Franckfort

Des partenaires puissants qui respectent les règles du jeu

Alors que le jeu socio-économique se joue en France entre un État fort - dont on critique souvent les interventions mais dont on continue à attendre presque tout - et un grand nombre d'interlocuteurs faibles et en concurrence les uns avec les autres, l'équilibre entre partenaires est tout différent en Allemagne Fédérale. *«Face à un pouvoir politique décentralisé, c'est la société civile qui se centralise. C'est ainsi que deux groupes sociaux, les banques et les syndicats, acquièrent un pouvoir social considérable»* (1). Moins éparpillés, plus forts, ces partenaires reconnaissent tous un certain nombre de règles explicites ou implicites.

Des entreprises pour gagner de l'argent

Le rôle de l'entreprise n'a pas à être reconnu, pas plus que sa vocation naturelle à faire des bénéfices ; ceci d'autant que la tradition d'une bonne gestion paraît mieux enracinée et plus répandue qu'en France. Bonne gestion, cela veut dire d'abord comptabilité analytique et contrôle des coûts, mais aussi vision stratégique des marchés et des produits. Depuis le début de la «crise» et avec l'intensification de la concurrence internationale, les entreprises industrielles qui ont résisté sont celles qui ont abandonné la stratégie de production de masse (avec une compétitivité déterminée par les prix) au profit de fabrications de haut de gamme (où le facteur déterminant est la qualité), ou ont fait preuve d'innovation. Peut-être l'industrie allemande était-elle mieux préparée, par son image antérieure et par ses normes habituelles, ainsi que par la qualification de sa main-d'œuvre, à une logique de concurrence largement fondée sur la qualité.

Toujours est-il que la relative adaptation de la sidérurgie allemande paraît liée à une plus forte intégration en aval permettant, soit une meilleure adaptation aux marchés, soit une spécialisation dans les produits à forte valeur ajoutée. De son côté, la réussite spectaculaire des industries de l'automobile et de la machine-outil est clairement liée à leur situation sur le marché haut de gamme.

Il y a bien sûr aussi des entreprises allemandes qui échouent mais les choses semblent se passer comme si tout échec d'une entreprise allemande était compensé par le succès d'une autre entreprise allemande. Ainsi à la faillite d'AEG-Telefunken (électronique grand public) - fortement convoité par Thomson puis racheté par Philips - s'oppose la superbe réussite de Siemens, 348 000 salariés dans l'électronique professionnelle, l'informatique, les télécoms, les technologies médicales, les circuits intégrés, les transmissions optiques.

Les entreprises allemandes semblent avoir compris depuis longtemps qu'une stratégie industrielle est aujourd'hui nécessairement mondiale, prenant appui sur quelques points d'excellence, tandis que la plupart des entreprises françaises, ayant vécu longtemps sur des marchés protégés, colonies ou marchés publics, ont récemment découvert la scène mondiale.

Toutes les entreprises rencontrées avaient cette vision mondiale : Siemens, bien entendu, qui collabore avec Philips, General Electric et Toshiba, et dont le tiers des effectifs est hors d'Allemagne ; Hoechst, qui réalise 75 % de son chiffre d'affaires hors d'Allemagne ; MBB qui produit essentiellement des avions pour de grands programmes internationaux ; BMW qui exporte plus des 2/3 de sa production ; Nixdorf et Krone qui ont des usines à l'étranger et produisent pour le marché mondial. Et dans les perspectives stratégiques de cet ensemble

(1) J.J. Rosa : «Existe-t-il encore un "modèle allemand" ?», Problèmes économiques, 23 avril 1986.

d'entreprises qui, il est vrai, n'est pas représentatif de l'ensemble de l'économie allemande, les marchés français, et européens en général, ont une assez faible part : les entreprises allemandes sont pragmatiques et les alliances ne sont pas prioritairement européennes.

Des syndicats «monopolistes-gestionnaires»

Trois traits différencient nettement la situation allemande : des taux de syndicalisation très élevés ; quasiment pas de division syndicale ; un haut niveau d'encadrement syndical.

Taux de syndicalisation record : le DGB compte 8 millions de membres dont 2,5 millions à l'IG Metall, soit un tiers des actifs. Cette importance numérique se traduit dans les entreprises visitées : chez MBB, 80 à 90 % des ouvriers sont syndiqués, 60 % des employés ; chez BMW, 80 % des ouvriers et 40 % des employés ; la proportion est moindre (25 %) chez Nixdorf qui compte un grand nombre d'ingénieurs et de techniciens. Selon l'IG Metall, que la mission a rencontré, ces taux ne seraient pas en baisse, comme c'est le cas dans beaucoup de pays ; ils tendraient plutôt à s'élever dans les services.

L'IG Metall L'évolution du travail et des technologies

L'IG Metall déclare ne pas être contre les nouvelles technologies en tant que telles, mais recherche des solutions alternatives pour leur utilisation, à partir d'une autre conception du travail et du rôle de la technique. D'après un responsable de cette fédération : «Les technologies basées sur la micro-informatique permettent en principe d'organiser le travail et la technique de manière plus humaine... Mais, dans la pratique industrielle, on a laissé passer la majeure partie des chances offertes». Il faut avoir prise sur le développement de la technique et ne pas en être l'esclave. Plus le rôle de la technique est important, moins on peut se limiter aux problèmes de conditions de travail. Il faut avoir une vision globale et chercher à influencer le processus de recherche et le développement technique.

Appliquer ces orientations suppose notamment que l'on se préoccupe des conséquences néfastes des technologies déjà introduites : bruit, produits dangereux, etc. Il faut aussi s'intéresser au développement de nouvelles activités, dont dépendent l'emploi et les rémunérations. Il faut enfin s'inquiéter des risques d'utilisation de l'informatique pour le contrôle du rendement individuel. L'homme pourrait ainsi devenir «transparent», car il est techniquement très facile de contrôler totalement le travail et le comportement des salariés.

L'IG Metall a 160 cellules réparties dans toute l'Allemagne Fédérale, qui ont chacune un programme spécifique concernant les conditions locales de travail. Elles sont en relation avec des entreprises pilotes, dont on espère qu'elles constitueront des exemples susceptibles de se diffuser à travers le tissu industriel. Au sein des entreprises, des comités sur les nouvelles technologies ont été créés et se sont fixés des objectifs précis. Les cellules décentralisées coopèrent avec ces comités et procèdent avec eux à des échanges d'expériences.

Les syndicats sont également associés au déroulement du programme du ministère de la Recherche et de la Technologie sur l'Humanisation des Conditions de Travail (1). Des subventions sont accordées à des entreprises mettant en place des projets, à condition que ceux-ci aient reçu l'accord du Comité d'Entreprise. Le principe est celui de la parité des intérêts des partenaires : on recherche des solutions dans l'intérêt mutuel des deux parties. Le programme est passé par une phase de conseil. Il en est maintenant à l'élaboration des projets. Ceux-ci doivent répondre à un certain nombre de conditions : sécurité de l'emploi, maintien des revenus et des qualifications, santé et intégrité des individus. Ces projets, qui se situent à plusieurs niveaux, du poste de travail à l'entreprise toute entière, tendent à développer une organisation du travail par îlot. Des syndicats, quant à eux, souhaiteraient davantage aller vers la recomposition des métiers et l'élargissement des tâches.

Le déroulement du programme n'est pas exempt de tensions. Pour les syndicats, les entreprises ont trop souvent tendance à n'y voir qu'un moyen de financement, sans vraiment se soucier de l'amélioration du travail. A partir du moment où elles doivent assurer la moitié du financement, elles voudraient conserver la maîtrise totale des projets. Sous prétexte de changements technologiques, certaines entreprises cherchent à inclure dans les projets tous les éléments susceptibles de concerner l'adaptation du travail et de la qualification, en laissant un rôle marginal à la démarche sociologique. Malgré tout, le programme a permis de faire avancer la conscience de ces problèmes en Allemagne Fédérale.

(1) Pour plus de détails, voir le rapport de F. Piotet au Conseil Économique et Social : Contenu du Travail et Aides Publiques à l'Innovation. Avis du CES, 5 novembre 1986.

Presque pas de division syndicale : la grande majorité des syndiqués sont regroupés au sein de dix-sept fédérations de branche, toutes rattachées au DGB. Autant que les taux de syndicalisation élevés, ce trait fait la puissance des syndicats. De plus, la législation sur la co-gestion, avec la structuration juridique des entreprises allemandes en sociétés à conseil de surveillance et directoire, contribue à donner aux syndicats un rôle autre que revendicatif et conflictuel. Ils sont impliqués dans nombre de décisions essentielles, même si l'IG Metall considère que les mesures de «rationalisation» sont souvent prises sans la participation du personnel, à l'écart des comités d'entreprise et des conseils de surveillance.

La maîtrise des progrès techniques, des conséquences des nouvelles technologies, donne un bon exemple de la capacité syndicale à produire une réflexion spécifique et en dégager des objets de négociation.

Solidité : tel est le mot qui paraît caractériser aussi l'action syndicale. Solidité des hommes aussi.

L'implication syndicale dans des activités supposant une compétence technique n'est possible que parce que les syndicats font un gros effort de formation de leurs cadres. Pour le conseil et la formation. L'IG Metall a constitué un groupe de dix conseillers intervenant notamment auprès des petites entreprises pour les inciter à innover techniquement et socialement. Il dispose de cinq écoles et dépense 25 millions de DM par an pour former 15 000 personnes, dans 45 filières. La formation dure au minimum une semaine, le plus souvent deux. En plus, la Fédération organise des séminaires et des conférences. Elle dispose de 80 enseignants à temps plein et près du triple à temps partiel ; 2 500 consultants interviennent à temps partiel.

La formation s'adresse notamment aux membres des comités d'entreprise et concerne surtout la législation du travail et la structure des entreprises. Les membres des comités sont élus à titre personnel, mais 80 % d'entre eux appartiennent à l'IG Metall dans les secteurs concernés par cette Fédération. Quant aux séminaires, ils portent sur l'économie, le développement social et de plus en plus les questions techniques.

Organisations professionnelles, banques, länder : même philosophie

Les organisations professionnelles patronales jouent, au même titre que la confédération syndicale, un rôle institutionnel fort : *«Conseiller du prince sur le plan législatif et garants de l'ordre social»* (Le Monde, 16.12.1986, «Renouveau patronal en Europe»). Des trois organismes - BDA, BDI et DIHT (1) -, c'est peut-être le troisième qui mérite le plus d'attention, car entièrement tourné vers le conseil et l'aide aux petites et moyennes entreprises. L'action des organisations professionnelles dans la structuration du tissu de PME/PMI, dans leur accès à la recherche et à l'innovation, n'est sans doute pas étranger à l'efficacité des entreprises allemandes et au succès d'un secteur comme celui de la machine-outil.

Partenaire essentiel de l'organisation de l'économie, les banques allemandes ne sont pas parmi les premières au hit-parade international des institutions financières. Cependant leur rôle est essentiel et original : détenant d'importants porte-feuilles d'actions, elles participent directement à l'élaboration des politiques financières des entreprises et leur fournissent toute une gamme de services. *«Étant directement impliquées dans toutes les entreprises... elles ont naturellement tendance à surveiller de près la gestion et à influencer cette dernière au plus haut niveau»* (2).

(1) BDA : Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Union fédérale des associations patronales) ; BDI : Bundesverband der Deutschen Industrie (Union fédérale de l'industrie) ; DIHT : Deutsche Industrie und Handelstag (Association des chambres de commerce et d'industrie).

(2) J.J. Rosa, art. cité.

La fonction prioritaire du système bancaire allemand réside dans sa contribution à l'expansion industrielle. Un atout de plus pour l'industrie allemande.

Dans le cadre du régime «fédéral» allemand, les États - Länder - ont des pouvoirs importants, tout particulièrement en matière d'éducation. Le Gouvernement fédéral intervient peu en matière économique, encore que toute la politique dite du «Mittel-stand» - le terme désigne l'ensemble des petites et moyennes entreprises, depuis l'entreprise individuelle jusqu'à celle de 500 personnes - ait été impulsée par le Bund et le ministère de l'Économie. Cette politique figure d'ailleurs explicitement dans ses attributions (1).

Il arrive fréquemment aux Länder de prendre le relais, en particulier à ceux du sud - Bavière et Bade-Wurtemberg en tête -, réputés «interventionnistes». Le cas de Berlin est également, de ce point de vue, intéressant.

Actions de promotion régionale : le cas de Berlin

Le handicap représenté par l'isolement de Berlin par rapport au reste de la République Fédérale est compensé par son rayonnement intellectuel (contribuant à la disponibilité d'une main-d'œuvre de haut niveau), par un bon réseau de transport et par son importance politique exceptionnelle. En raison de cette importance et pour combler ce handicap, les entreprises berlinoises bénéficient d'avantages financiers uniques en RFA de la part du Gouvernement fédéral : aide à l'investissement, allègements fiscaux et compléments de salaire à la charge du Gouvernement fédéral.

De son côté, le Land soutient un certain nombre d'activités destinées à attirer les industries avancées et à encourager les innovations. C'est ainsi que la TVA [Technologie-Vermittlungs-Agentur (agence pour la communication de la technologie)] offre des services de consultation en matière de technologie et d'innovation, de formation continue, de fabrication assistée par ordinateur et de création d'entreprise. Le BIG (Centre d'innovation et de création d'entreprises nouvelles de Berlin) a été le premier parc technologique de l'Allemagne Fédérale. Créé sous l'impulsion de l'Université Technique avec le soutien

du Sénat de Berlin, il propose à de petites entreprises innovatives des locaux, un soutien technique et des possibilités d'échanges et de coopération pendant les premières années de démarrage (en principe cinq ans). Les critères pris en compte pour l'accueil des entreprises concernent d'abord la personnalité de l'entrepreneur et ensuite la nature du produit qu'il compte fabriquer, ainsi que ses chances de commercialisation. Trente-cinq entreprises ont été ainsi accueillies, mais l'espace actuel est insuffisant et de nouvelles constructions sont en cours. Le problème de la continuation du soutien des Pouvoirs Publics ou de la privatisation complète de cet organisme (qui a fait l'objet d'une recommandation au Sénat) est actuellement ouvert.

Une cinquantaine d'autres parcs sont en fonctionnement ou en projet en RFA. Le succès suppose : une infrastructure d'où peuvent émerger les entrepreneurs potentiels et qui offre des possibilités de croissance aux entreprises nouvelles ; le soutien des banques et des Pouvoirs Publics ; un réseau local d'entreprises de sous-traitance ; des possibilités de loisirs susceptibles d'attirer les cadres.

L'anti-consensus

Naïveté bien sûr que de croire que le consensus peut aller de soi entre partenaires également forts, mais aux intérêts parfois divergents. Cependant il est admis - du moins implicitement - qu'il est aussi des intérêts en commun et que, de toute manière, c'est par la négociation que se résolvent les conflits. C'est pourquoi la négociation elle-même est fortement balisée par des règles du jeu bien acceptées : la négociation «à froid» est d'usage courant ; des accords peuvent être passés pour une durée déterminée - on ne saurait trop souligner l'importance de ce point - ; la grève, ultime recours, doit être approuvée par une majorité de salariés ; les Pouvoirs Publics n'interviennent pas dans les négociations sociales.

(1) Sur ce point, ainsi que sur le précédent, voir B. Costa de Beauregard : Les efforts fédéraux allemands pour le développement du tissu des petites et moyennes entreprises, Rapport de mission en RFA, ministère du Redéploiement Industriel et du Commerce extérieur, décembre 1985.

Du coup, le conflit social est davantage ressenti comme un échec, comme une incapacité collective à surmonter un désaccord pour trouver un terrain d'entente (1).

La co-gestion implique, au minimum, une bonne information des syndicats, qui, ne risquant pas d'être pris au dépourvu et mis au dernier moment devant le fait accompli, sont moins enclins à suspecter les interventions des employeurs. Bien sûr cette vision des relations patronat-syndicats peut paraître un peu idyllique et les tensions sont parfois vives - grève très dure dans la métallurgie pour les 35 heures par exemple.

Comment caractériser ces relations sociales ? On sentira bien, à la lecture, que le terme de «consensus» ne convient pas, d'ailleurs il n'est pas employé en Allemagne. Le seul consensus existant c'est celui de l'accord sur les principes de fonctionnement du système, sur les règles du jeu. Mais il y a bel et bien affrontements et conflits. Certains auteurs, M. Maurice, F. Sellier et J.J. Silvestre, ont établi un lien entre ce type de relations sociales et la manière dont se fabrique, en Allemagne, la qualification : *«Dans le cas de la France, la dépendance à l'entreprise, qui s'exprime par l'impact de l'ancienneté sur la promotion, fait de l'entreprise et du lieu de travail le lieu essentiel du conflit. Dans le cas de l'Allemagne, l'institutionnalisation de la professionnalité à laquelle l'entreprise contribue, mais qui gère la société tout entière, rend l'acteur travailleur moins dépendant de l'entreprise. Celle-ci est moins lieu de conflit et plus lieu de coopération. Le conflit se localise au niveau de la société industrielle tout entière, sur le principe de la co-gestion»* (2).

C'est peut-être en partie ce type de relations sociales qui explique le peu de succès, en Allemagne, des modes «managériales». Point n'en est besoin. Information et motivation des salariés posent moins de problèmes lorsque ceux-ci sont représentés par des organisations puissantes capables de jouer effectivement le rôle de relais dans l'information et d'acteur dans la gestion des entreprises.

Plusieurs des entreprises visitées font état de l'existence de cercles de qualité, présentés non comme une innovation majeure, mais comme l'une des formes d'une tradition de travail en groupe et d'implication du personnel.

Chez Siemens, il existe des cercles de qualité mais qui ne semblent ni très formalisés, ni très valorisés. Peut-être le sont-ils davantage chez BMW qui fait état de la participation de 6 000 salariés, de 4 000 suggestions retenues ayant l'objet de primes, durant la dernière année.

La qualité : *«Le développement des entreprises est basé sur ce concept. Il y a des stimulations sous forme de primes à l'innovation. De la qualité on n'en parle pas, là encore, tant c'est une valeur appropriée par tous. Les entreprises reconnaissent que leur développement repose là-dessus, seul Siemens a parlé d'un plan "zéro défaut".»* (D. Ballot).

(1) G. Sandoz (sous la direction de) : Les allemands sans miracle, A. Colin, 1983.

(2) M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre : Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF, 1982.

La recherche sans complexe de l'efficacité

Une organisation du travail traditionnelle mais efficace

Apparemment pas d'innovations majeures en matière d'organisation du travail. Cependant les études entreprises par le SOFI à Göttingen, sur l'industrie au début des années 80, montrent un lent mais certain mouvement de «re-professionnalisation» du travail industriel, tendance inverse de celle de la «dé-qualification» ouvrière qui avait été analysée antérieurement (1).

Les comparaisons franco-allemandes, entreprises au cours des années 70 (2) montraient déjà une organisation en ligne hiérarchique plus courte en Allemagne qu'en France, une présence moins importante des services fonctionnels, allée à une plus grande proximité de la production : au total un poids des «non-productifs» par rapport aux productifs beaucoup moins élevé en RFA. Les services commerciaux paraissaient également moins étoffés, mais surtout moins hiérarchiques et bureaucratiques.

Ces mêmes études faisaient apparaître un rôle tout-à-fait différent de la maîtrise : intervenant moins dans le travail quotidien, et donc laissant davantage de marges à des ouvriers plus polyvalents, mais plus disponible pour des travaux techniques, d'organisation et de formation.

Là encore, on retrouve visiblement l'un des facteurs d'explication de la discrétion allemande concernant les récentes modes managériales : les pratiques des entreprises allemandes observées dès le début des années 70 anticipaient largement sur des réalisations beaucoup plus récentes de leurs homologues françaises. Et, curieux refoulement, ce n'est pourtant pas là que la France est allée chercher ses modèles et ses modes ! Le dépaysement d'un «modèle» japonais, allant massivement dans le même sens, était-il nécessaire à une telle conversion ? Ou bien les japonais eux-mêmes ont-ils su mieux vendre un discours jugé utile à la promotion de leur produit ?

Ceci dit, il ne faut sans doute pas exagérer la portée des observations qui précèdent. Comme le note une étude récente : «L'appréciation souvent portée d'entreprises françaises taylorisées, en contraste avec des entreprises allemandes qui ne le seraient pas, est en particulier contradictoire avec les observations faites par nos collègues allemands et nous-mêmes, soulignant par exemple qu'il n'y avait pas plus en RFA qu'en France intégration des fonctions de programmation et de maintenance au sein du collectif d'atelier» (3).

C'est également l'impression de la mission recueillie à l'occasion d'une visite aux ateliers de MBB : les ouvriers ne peuvent faire eux-mêmes la programmation que pour les petites machines à commande numérique ; pour les plus grosses elle est faite en bureau par des techniciens. Mais les ouvriers sont associés aux tests des nouveaux programmes et peuvent demander des modifications des programmes anciens. C'est aussi la conclusion qui se dégage de l'étude comparée des secteurs banque et assurance, faisant apparaître une organisation plutôt plus traditionnelle en RFA qu'en France (4).

(1) H. Kern et M. Schumann : «Vers une professionnalisation du travail industriel», Sociologie du travail n° 4, 1984.

(2) Maurice, Sellier et Silvestre, op. cit.

(3) Hollard et alii : L'automatisation avancée de la production dans les activités d'usinage. Programme FAST, IREP-Grenoble, 1986.

(4) O. Bertrand, T. Noyelle : Changing Technology, Skills and Skill Formation in French, German, Japanese, Swedish and US Financial Service Firms. Preliminary Findings. A report to the CERI (OECD), August 1986.

Pas d'enthousiasme technologique

Bien évidemment, l'évolution technologique allemande est facilitée par un haut niveau d'investissement, lui-même découlant de marges bénéficiaires élevées et de la faiblesse des taux d'intérêt. En somme un cercle vertueux... Ainsi, les investissements de Siemens s'élevaient pour 1984/1985 à 4 milliards de DM, pour 1,7 en 1982/1983 - soit 4,3 et 7 % du chiffre d'affaires.

Innovation de produits : Siemens se considère comme étant nettement en avance en matière de télécommunications, de composants logiques et mémoires. Les dirigeants de l'entreprise se confortent du fait que l'excessive concentration des moyens technologiques américains sur le militaire laisse toutes ses chances à l'Europe. Krone estime que sa place sur le marché mondial du téléphone est due essentiellement aux innovations en matière de connexion.

Le système CIM

On sait qu'en matière de technologie d'usinage à commande programmée, et plus largement en informatisation de la production et de la conception, l'industrie aéronautique est depuis longtemps une industrie de pointe ; c'est elle qui a développé les premières machines-outils à commande numérique (MOCN) ; c'est elle qui a développé les premiers systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO) avec Lockheed et Mac Donnell Douglas, c'est elle aussi qui est aujourd'hui très présente dans le développement de la logique CIM (Computer Integrated Manufacturing) avec également Mac Donnell qui affirme ses ambitions de production des systèmes intégrés aux côtés d'autres grands secteurs comme General Motors (avec MAP), General Electric, Westinghouse, Hewlett Packard ou Gould. On voit bien dans cette perspective que MBB

a saisi l'occasion que présente le programme Tornado et la création d'un atelier neuf pour «s'offrir» un investissement résolument tourné non pas vers la logique d'atelier flexible mais vers celle de «CIM», c'est-à-dire vers l'apprentissage de la maîtrise d'une intégration informatisée avec les problèmes de compatibilité d'interface, de gestion de flux d'informations en temps réel. On voit donc bien que l'optique affichée n'est pas celle de l'atelier mais du gestionnaire et non pas celle du court terme mais du moyen terme : présenter une vitrine technologique du plus haut niveau possible en harmonie avec les besoins et l'idéologie du secteur, de façon à être présent dans la course aux consortiums futurs, les avantages attendus en termes d'économie de coût n'étant pas les plus importants.

MBB - Avantages du système CIM

- | | |
|---|--|
| . Épargne dans les exigences du système | . Amélioration en qualité |
| - surface de plancher - 42,0 % | - meilleure répétitivité |
| - personnel - 52,6 % | - besoin de moins de retouches |
| . Réduction dans le temps de production | - moins de rebuts |
| - 52,6 % | |
| . Réduction dans le temps de surveillance (lead time) | . Réduction de l'effort d'assurance en qualité |
| - 25,0 % | |
| . Économie de coût | . Meilleure observation des délais |
| - coût en capital - 10,0 % | . Meilleure utilisation du système de produit |
| - coût en outils - 30,0 % | . Amélioration des conditions de travail |
| - coût total annuel - 24,0 % | - réduction dans les risques d'accident |
| | - réduction du travail manuel lourd et monotone |
| | . Plus grande flexibilité dans le transport de l'information |
| | . Réduction de la paperasse |

Innovation de procédés : il y a visiblement tout lieu de penser que la compétitivité de l'industrie allemande ne s'explique pas par son niveau d'automatisation, même si celui-ci paraît un peu plus élevé que celui des entreprises françaises (1). La seule exception, lors de la mission, fut la visite de l'usine de MBB à Augsburg qui est équipée d'un système flexible, en avance pour l'époque lorsqu'il fut installé dans les années 70. MBB mettait déjà l'accent sur la gestion de production et se considère comme la première entreprise ayant utilisé le terme «*Computer Integrated Manufacturing*» (CIM).

S'il peut être intéressant de comparer l'automatisation de la production en Allemagne et dans d'autres pays industriels, ce n'est sans doute pas du seul point de vue du niveau d'automatisation, mais du point de vue de la logique : il semblerait, par exemple, que les choix d'automatisation de firmes comme Volkswagen privilégient la recherche d'équipements simples, utilisables sur des séries allongées, dans des conditions bien normalisées.

Là encore, un solide pragmatisme, sans enthousiasme et lyrisme technologiques.

Une recherche industrielle sans complexe

De même que pour la formation qui sera examinée plus loin dans ce chapitre - la recherche apparaît d'emblée comme impliquant les entreprises : d'après le journal *l'Expansion*, 70 % de la recherche serait assurée directement par les entreprises, pour 58 % en France.

Par ailleurs les liens recherche fondamentale et recherche-développement paraissent très étroits, de même que les liens recherche-technologie : le ministère fédéral de la Recherche et de la Technologie impulse un programme de création d'entreprises industrielles à partir du vivier de la recherche ; autour des entreprises, on observe, de ce point de vue, un «*environnement volontariste*» (2) : information scientifique et technique, transfert de technologies, mise à disposition de personnel de haut niveau - ingénieurs, chercheurs -, au profit des PME/PMI...

Ce même rapport recherche publique / recherche industrielle peut s'observer dans le cas de Siemens (cf. compte rendu de A. d'Iribarne page suivante).

Une qualité qui va de soi

L'**image de qualité** des produits allemands est certainement pour beaucoup dans leur succès commercial ; elle est ancienne et a moins besoin de s'imposer que d'être simplement confirmée. C'est là une autre différence avec le Japon et une autre explication de la discrétion allemande : alors que les Japonais devaient lutter pour effacer une ancienne image de produits «*camelote*» et basaient largement leur stratégie interne aussi bien que leur stratégie commerciale sur l'amélioration de la qualité, pour l'industrie allemande l'importance attachée à ce facteur allait de soi. Elle était déjà prête lors du tournant décisif des années 70 qui, avec la crise et l'intensification de la concurrence, a vu basculer la priorité du quantitatif au qualitatif. Depuis quelques années, les entreprises françaises se sont efforcées également de prendre le tournant et leur niveau objectif de qualité a probablement rejoint dans bien des cas celui des entreprises allemandes. Mais modifier une image demande beaucoup de temps.

Un certain nombre d'entreprises visitées ont fait état d'efforts suivis pour relever encore le niveau de qualité, ce qui a notamment des incidences en amont sur les fournisseurs.

(1) Voir également sur ce point O. Bertrand et T. Noyelle, op. cit.

(2) Expression de B. Costa de Beauregard, op. cit.

Recherche et développement chez Siemens

(Compte rendu de A. d'Iribarne)

Elle représentait un budget de 4,8 milliards de DM en 1984/1985 (pour un chiffre d'affaires de 54 milliards).

● LA RECHERCHE DE BASE

Centralisée et axée sur les objectifs à long terme de l'entreprise, elle reste indépendante du quotidien de la production. Elle est considérée comme un préalable scientifique et technique au développement. La recherche développée est décentralisée dans les divisions en contact étroit avec la production et le marché. Le but de la recherche et du développement est d'imposer l'entreprise sur le marché mondial par des innovations et d'en assurer ainsi la pérennité ; de faire avancer l'électrotechnique et l'électronique. La recherche consiste à découvrir des phénomènes physiques et à déchiffrer les bases d'interdépendances qui les unissent. Elle est partagée entre des organismes publics et privés avec des objectifs divers :

- aux grandes écoles et instituts l'acquisition de nouvelles connaissances dans tous les domaines sans le souci d'une industrialisation ;
- aux industries les orientations sélectives, soit, pour Siemens, l'électronique et l'électrotechnique.

Tous les efforts sont concentrés sur l'approfondissement des acquis théoriques et la conversion des découvertes physiques et chimiques en procédés et produits assimilables par le marché. L'ordre est une nécessité indispensable au cheminement de l'esprit humain. Il attire l'attention sur les égalités et les inégalités, les convergences et les divergences. D'où l'importance des «salles blanches» compte tenu des matériels sur lesquels Siemens travaille.

EXEMPLES : la recherche sur la supra conductivité pour les alternateurs de façon à réduire la consommation d'énergie. La piezo-électricité (électricité par pression) pour des applications nouvelles comme la commande électrique directe des soupapes d'injection dans le moteur à combustion par la technologie des céramiques piezo-électriques à couche mince.

Un projet peut durer de trois à cinq ans, voire dix ans. Un résultat négatif dans ces domaines peut être favorable dans un autre, d'où la difficulté d'évaluer les programmes pour l'entreprise.

● LE BUT DU DÉVELOPPEMENT

Il est de transmuier en produits et systèmes commercialisables les connaissances et résultats confirmés obtenus par la recherche et de mettre au point les technologies, la rentabilité et la qualité de la production, tout cela en contact étroit avec les experts de fabrication et les spécialistes des marchés : il s'agit de concrétiser les innovations.

EXEMPLES : les systèmes de transmission optique peuvent révolutionner le monde de la communication : l'objectif est

d'accroître les potentiels de communication tout en maintenant les coûts à un niveau aussi bas que possible.

- Laser et électrophotographie associés pour avoir de nouvelles imprimantes, à vitesse d'impression élevée (3,5 pages/seconde).

- Physique des plasmas appliqués à de nouveaux disjoncteurs de très haute tension (comment couper en arc électrique de façon simple et rapide). Simulation par holographie. Augmenter les pouvoirs de coupure en réduisant les volumes.

- Thomodensimètre assisté par ordinateurs pour les radio-diagnostics.

- Bureautique : Siemens procède à un développement de produits pour faire face à l'explosion des informations (téléphone, machine à écrire, télécopieurs, imprimante rapide et silencieuse) ensemble de travail et fonctions de bureau intégrés dans un système qui doit être conçu de façon à être accepté par l'homme. D'où des enquêtes nombreuses pour guider la recherche-développement dans ce domaine : c'est la technique qui doit s'adapter à l'homme et non l'inverse. De même le dialogue homme/machine doit être amélioré, d'où les études sur l'appareil vocal humain pour commander des ordinateurs. L'ensemble des travaux de développement sur la communication-information forme un tout, de façon à arriver à une solution globale en les combinant. Ainsi le téléphone est perfectionné en lui adjoignant écran, caméra, microphone à haut-parleur pour en faire un poste de communication d'images et de paroles.

Chez Siemens, près d'un produit sur deux a moins de cinq ans. L'innovation fondamentale de notre temps est la micro-électronique qui témoigne d'une symbiose entre recherche et développement. Elle changera le monde du travail en libérant l'homme des travaux intellectuels de routine. Siemens investit massivement dans ce domaine qui permet d'économiser matières premières, énergie, hommes et capitaux et rend la vie plus sûre et plus agréable.

Pour les semi-conducteurs électroniques, Siemens a élaboré un procédé de production de silicium ultra pur. Ce type de silicium est nécessaire pour fabriquer des circuits à hauts niveaux d'intégration. Ce procédé est adopté dans le monde entier.

Les MOS (nouvelles générations de semi-conducteurs de puissance) jettent le pont entre la micro-électronique et l'électronique de puissance. Ces composants sont directement compatibles avec des micro-ordinateurs et permettent les commutations de courant avec des tensions de 3 000 volts et des intensités de 100 ampères. Cette technologie pénètre de nouveaux domaines : l'électroménager, l'industrie des loisirs, l'électricité automobile, les techniques de mesure et de régulation.

BMW joue la carte amont pour une bonne mise au point de ses produits en utilisant des centres d'essais répartis dans plusieurs continents ; les fournisseurs sont associés à ces essais et des contrats d'assurance-qualité ont été signés avec les plus importants d'entre eux. Siemens a adopté, comme beaucoup d'autres entreprises, une politique du type «zéro défaut» : le but en est d'obtenir une qualité suffisante de la part de ses fournisseurs, pour ne pas avoir à faire des contrôles.

Point de vue ...

de R. Tijou

«Rien ne permet de raccorder les résultats obtenus avec des solutions spécifiques observables en fabrication, du moins dans les entreprises visitées : un niveau d'équipement comparable au nôtre, pas d'organisation du travail innovante, voire même dans certains cas des conditions de travail discutables ; aucun indicateur apparent de suivi de la qualité dans les ateliers et aucun commentaire spécifique sur le sujet de la part des dirigeants rencontrés.

Bref, une banalisation complète de ce que l'on considère être aujourd'hui, et à juste titre, l'objectif numéro un des entreprises. Il y a vraisemblablement de la part de ces responsables une part d'attitude

tactique visant à renforcer l'image «qualité» qui devient une telle évidence qu'on n'en parle même plus.

Mais, sans doute également, la qualité est-elle, en Allemagne, une réalité très intégrée : au stade de la fabrication, une organisation et un fonctionnement beaucoup plus fiables ; une très grande cohérence entre études et ingénierie de fabrication - ces deux fonctions sont d'ailleurs généralement regroupées sous la responsabilité d'un même chef de ligne de produits - ; un effort particulier de validation des études en sorte que le produit lancé en fabrication de grande série est déjà au maximum stabilisé.»

L'effort commercial allemand est donc, fondamentalement, basé sur la qualité mais il est surtout d'emblée orienté sur le marché mondial. A la stratégie mondiale des grandes firmes - voire même d'entreprises plus modestes - correspond un réseau commercial à l'échelle mondiale. 4 000 «partenaires» commerciaux dans le monde pour BMW...

Ce type de réseau, organisé également pour les petites entreprises, bénéficie du concours des organisations professionnelles, des banques.

Les comparaisons franco-allemandes, déjà évoquées, ont également souligné le haut niveau de qualification et de formation des «commerciaux» allemands.

Une gestion serrée des ressources humaines

En premier lieu : **ajustement permanent des effectifs au plan de charge**. Un certain nombre d'indices - par exemple dans l'industrie automobile - montrent que les variations des niveaux de l'emploi suivent de plus près celles de la production dans les entreprises allemandes que dans leurs homologues françaises. C'est dans la décennie 70 que les entreprises du secteur de l'automobile ont procédé à de rapides réductions d'effectifs, grâce à des mesures diverses. Plusieurs des entreprises visitées ont traversé des périodes difficiles conduisant à des baisses importantes d'effectifs, quitte à reprendre l'embauche plus tard.

La mobilité des cadres Hoechst

(Compte rendu de F. Piotet)

En 1984 a été décidée la mise en œuvre d'une politique de mobilité des cadres du groupe.

RAISON DE CETTE POLITIQUE : une demande du nouveau président concernant «le potentiel humain» au sein des différentes sociétés qui composent le groupe, aussi bien qu'au siège.

La raison de cette demande se fondait sur le constat que l'uniformisation des moyens de production avait pour corollaire la nécessité de mettre en œuvre une politique beaucoup plus sophistiquée des ressources humaines du groupe, mais aussi sur le fait que Hoechst réalise 75 % de son chiffre d'affaires hors d'Allemagne, avec un effectif de quelques 180 000 personnes dispersées dans le monde entier. Au sein de l'entreprise, il y a environ 1 300 postes stratégiques qui doivent être pourvus au mieux.

COMMENT POURVOIR CES POSTES ?

La manière la plus traditionnelle est empirique. Elle donne sa chance à celui qui est sur place : le plus proche du poste à pourvoir, sans forcément que soient prises en compte son expérience et ses capacités, et en même temps, sans que soient précisées les exigences du poste.

Pour répondre à la demande du nouveau président, une politique de détection des cadres à «haut potentiel» a été mise en place en 1984.

Concrètement, ceci a conduit à la mise en place d'une structure spécifique intitulée Commission Hilger (du nom de son président), qui est constituée de cinq membres du Directoire et de onze cadres supérieurs choisis en fonction de leur réussite, ces onze cadres ayant un mandat à durée déterminée au sein de la Commission.

Cette Commission est assistée par un groupe de promotion des cadres (soutien administratif) et par un comité de travail qui prépare les réunions de la Commission. Cette Commission se réunit tous les mois.

Les décisions de la Commission sont alimentées par un double travail. Le premier consiste à définir clairement les postes stratégiques selon un certain nombre de critères. Le second consiste, à partir des principaux éléments constitutifs du profil d'un cadre :

- compétence professionnelle ;
- sens des responsabilités ;
- pensée cohérente ;
- relations humaines ;

- personnalité ;
- intégrité ;

à détecter dans les 150 établissements ou filiales diverses dans les différents pays, à partir d'entretiens faits auprès des responsables des filiales, des quelque 800 ou 1 000 cadres à promouvoir.

Pour chacun de ces cadres, une fiche signalétique est remplie par les soins du comité de travail de la Commission, à partir d'un débat contradictoire avec les différents responsables hiérarchiques du cadre examiné et deux experts du comité de travail.

L'évaluation ne donne lieu à aucun chiffrage, mais à des appréciations qui sont examinées tous les deux ans.

Au regard des fonctions déjà exercées par le cadre et de son potentiel, est alors définie la mobilité qu'il doit avoir (passage de fonctions de «line» à des fonctions «staff», du marketing à la recherche, etc.) pour devenir un généraliste.

Cette mobilité joue entre toutes les entreprises du groupe. Elle peut aussi comporter des formations supplémentaires dans des écoles de management, formation de courte durée (trois mois) à Harvard, à l'INSEAD, etc.

Ces mille cadres à «fort potentiel» sont gérés indépendamment des services du personnel, par le comité du travail et de manière strictement confidentielle. En principe, nul ne sait, hors le responsable du comité du travail, qui fait partie de ce groupe... mais mutations et promotions donnent quand même quelques idées aux principaux intéressés !...

Au-delà des aspects techniques qui viennent d'être évoqués, la philosophie du système peut sans doute se résumer dans cette phrase de notre interlocuteur responsable du comité de travail : «Nous sommes suffisamment forts pour imposer notre propre échelle de valeur, nous sommes suffisamment internationaux pour développer ces valeurs par la communication».

En fait, cette politique de détection des potentiels, de mobilité organisée, peut être interprétée comme une bonne reprise en main par la maison mère de l'ensemble de ses établissements et de ses filiales, ce qui, là encore, est bien résumé par la formule «the best, but not the nearest».

Enfin cette politique souligne la conviction de l'entreprise que sa flexibilité et sa capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement dépend largement de la compétence des dirigeants.

Ainsi, chez Krone, les effectifs ont fortement baissé de 1981 à 1983, y compris avec des licenciements. Idem chez Siemens. BMW a procédé ces dernières années au reclassement de 1 700 salariés excédentaires en tôlerie ; la mobilité restant faible, c'est - selon le terme français - des «aides au retour» pour les salariés étrangers (particulièrement nombreux dans les grandes entreprises allemandes) qui ont permis de résoudre le problème. C'est ainsi que la proportion d'immigrés parmi les ouvriers de fabrication à Munich est passée de 80 à 68 %, en quelques années.

«Plan social» : là encore l'expression est la même dans nos deux pays ; cependant il est bien certain que le climat social allemand, davantage d'informations, de concertation et de négociation, facilite les choses. Les formes autres de «flexibilité» ne sont pas ignorées : un accord d'entreprise «flexibilité» chez BMW prolonge l'accord national sur la réduction de la durée du travail à 38 h 30 dans la métallurgie. C'est en somme un accord de modulation annuelle des horaires, mettant en œuvre une philosophie de déconnexion entre temps d'utilisation des équipements et durée du travail (1). 7 000 personnes sur 44 700 travaillent chez BMW en «horaire variable» et 600 personnes à temps partiel.

Produire des managers : tel est l'un des objets de la gestion des cadres, tout particulièrement chez Siemens et Hoechst. Chez Siemens on rencontre deux types d'ingénieurs issus de deux filières tout à fait distinctes : les ingénieurs diplômés viennent de l'université ; les autres - deux fois plus importants en nombre - de la filière «apprentissage» (*fachhochschule*). Dans la mesure où il n'est pas possible d'obtenir le titre d'ingénieur à l'intérieur de l'entreprise, la collaboration avec l'université est obligée. Et il y a visiblement une bonne connaissance mutuelle universités/entreprises.

Ingénieurs et cadres sont payés selon un barème défini par la négociation sociale, jusqu'à un plafond de 4 500 DM ; au-delà les rémunérations sont libres («hors catégories»), calculées simultanément sur la position hiérarchique et la compétence professionnelle. L'attitude de l'entreprise paraît peu frileuse, considérant que si des ingénieurs partent, cela augmente la circulation d'informations entre entreprises.

De même Siemens encourage les projets de «venture capital» permettant à certains de ses cadres de créer leur propre entreprise.

Également, et dans le même mouvement d'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur, les jeunes ingénieurs ayant au moins deux ans d'expérience et une maîtrise jugée suffisante de leur métier sont encouragés à enseigner à l'université. Ils acquièrent ainsi, selon nos interlocuteurs, une vision plus globale qui peut leur permettre de résoudre des problèmes de cohérence de systèmes. Cependant la critique de l'université a également cours dans les entreprises allemandes : on lui reproche en particulier un enseignement trop spécialisé, trop découpé par les disciplines traditionnelles alors que la production exige des connaissances intégrées en termes de fabrication proprement dite, logistique, informatique, économie du travail. C'est ainsi qu'un accord a été passé entre Siemens et l'École Supérieure de Karlsruhe pour la création d'un laboratoire commun dans lequel les jeunes ingénieurs «vont en formation» pendant la période des vacances estivales.

Cohérence, vision globale, telles sont les notions qui président à la formation des cadres et des managers ; ces derniers doivent obligatoirement avoir exercé des responsabilités à l'étranger durant leur carrière.

(1) Cf. D. Taddei : Des machines et des hommes, Rapport au Premier Ministre, Documentation Française, février 1986.

Un investissement collectif dans la formation

Si l'évolution des qualifications, telle qu'elle est perçue en RFA, ne paraît pas originale et confirme plutôt les observations que l'on peut faire ailleurs, c'est la manière de fabriquer ces qualifications qui est tout à fait originale.

Davantage de hautes qualifications

Des entreprises plus exigeantes quant au niveau de recrutement de la main-d'œuvre et qui embauchent une part de plus en plus importante de techniciens et d'ingénieurs.

Évolution (en %) des qualifications chez Siemens

	Ingénieurs maîtrise	Techniciens qualifiés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés
1962	9	17	23	44
1985	18	21	20	28

Les responsables de Siemens estiment que le problème de l'Allemagne de demain, 1990, sera celui de la qualification de la main-d'œuvre, et non plus celui de l'emploi, car la structure démographique entraînera nécessairement une stabilisation de la population active. Que faire alors des salariés peu qualifiés ? L'élévation du niveau se fera-t-elle par embauche extérieure ou par reconversion des salariés en place ? A problèmes identiques, solutions voisines : l'Allemagne découvre ainsi les charmes pratiques, mais onéreux, des pré-retraites.

Mais, peut-être plus encore en Allemagne qu'ailleurs, la population peu qualifiée est majoritairement féminine et immigrée : chez Krone à Berlin : 90 % des femmes sont ouvrières spécialisées et 90 % des hommes ouvriers qualifiés. Chez Nixdorf, 60 % des ouvriers spécialisés sont des femmes pour 20 % seulement des ouvriers qualifiés.

Ce fameux système dual

Le système allemand de formation professionnelle suscite de plus en plus d'intérêt, en France en particulier. Il est même devenu un modèle du genre pour tous ceux qui souhaitent une liaison plus étroite école/entreprises. En somme «l'ancêtre» de toutes les formules de «formations en alternance».

Système traditionnel, bien ancré dans les pratiques des entreprises allemandes, le système dual est aujourd'hui l'objet de pas mal de certaines critiques.

Il fonctionne selon un descriptif des **contenus** des métiers connus, aujourd'hui bousculés par les technologies et les ré-organisations du travail. Un tel fonctionnement est peu prospectif : le remaniement de la carte des métiers et des formations correspondantes s'effectue selon une procédure de concertation longue, se déroulant pendant plusieurs années. L'initiative en revient aux professionnels tandis que le BIBB (Institut fédéral de la formation professionnelle) en assure la maîtrise d'œuvre.

Le système DUAL

(Compte rendu de D. Blondel)

Le système de formation professionnelle «dual» est fondé sur une très ancienne tradition d'apprentissage en entreprise ; son organisation a été formalisée par une loi de 1969 qui définit au niveau fédéral un cadre pour la partie de la formation assurée en entreprise, tandis que les États (Länder) demeurent compétents pour la partie théorique qui relève de l'école. Habituellement, la répartition se fait de manière hebdomadaire : un à deux jours à l'école, le reste en entreprise. Depuis quelques années, on a vu se développer des formations par «blocs» : par exemple, deux fois six semaines à l'école pour les apprentis des caisses d'épargne.

Au départ, le jeune qui se dirige vers ce système reçoit un cours d'initiation au monde du travail et une information-orientation donnée par une agence de l'emploi appartenant au service public. Il recherche ensuite une place en formation d'apprenti et passe contrat avec un patron.

Les chambres professionnelles (de commerce et d'industrie, des métiers, etc.) interviennent alors pour vérifier la conformité du contrat à la législation sur la formation professionnelle et pour organiser un examen intermédiaire à la fin de la deuxième

année (avec la participation des employeurs et des enseignants) portant à la fois sur les connaissances théoriques et sur la réalisation d'un travail concret.

Chaque apprenti est suivi tout au long de sa formation grâce à un «carnet de bord» et en troisième année, l'examen final, organisé par les mêmes organismes, qui comporte des épreuves théoriques et pratiques, donne au jeune qui y satisfait le titre d'ouvrier professionnel diplômé, reconnu par l'État.

Le statut du jeune inscrit dans cette formation est donc double : d'une part, il est élève de l'enseignement public, et donc soumis à l'obligation de scolarité jusqu'à 18 ans. Cette scolarité étant pour lui gratuite, cette obligation scolaire se réalise dans le cadre de chaque Land qui peut avoir des programmes scolaires spécifiques. D'autre part, il est lié à une entreprise par un contrat de droit privé et sa rémunération est fixée par des conventions collectives. Elle est prise en charge par les entreprises elles-mêmes. L'embauche dans l'entreprise qui a effectué la formation n'est pas automatique, après l'examen final. Il arrive ainsi que des grandes entreprises forment bien au-delà de leurs propres besoins quantitatifs.

L'Institut fédéral de la formation professionnelle BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)

(Compte rendu de D. Blondel)

Cet Institut qui a une responsabilité fédérale est chargé de toutes les recherches et expériences permettant de programmer et de faire évoluer le système de formation professionnelle. Sa production s'adresse donc surtout à l'État fédéral, puisqu'il présente un rapport annuel au Gouvernement et au Parlement, ainsi qu'aux partenaires sociaux pour lesquels il élabore des méthodes : programmes et matériels pédagogiques. Plus précisément, ses fonctions peuvent être présentées à partir de la mission de chacun de ses départements :

1 - recherches sur les structures et les qualifications à partir desquelles est élaboré le rapport au Gouvernement qui comprend un volet prévisionnel ;

2 - recherches sur des modèles de formations traitant des méthodes et des problèmes particuliers à certaines catégories telles que jeunes diplômés ou adultes à réinsérer ; des séminaires pour formateurs prennent appui sur ces recherches ;

3 - élaboration des contenus de formation ; le Gouvernement fédéral adopte ces contenus dans des lois cadres qui s'imposent ensuite aux entreprises ;

4 - conception de moyens de formation (logiciels ; matériel pédagogique) ;

5 - recherches et orientation pour l'apprentissage des adultes ;

6 - étude du coût de la formation professionnelle et des méthodes d'interventions de l'État en la matière.

Le déroulement en est grosso modo le suivant : sollicité par les organisations d'employeurs et de salariés, le BIBB analyse le contenu des métiers au travers des évolutions de structures, de techniques et de fonctions. Le résultat de ces travaux - dont l'esprit n'est pas très éloigné de ceux qu'effectue le CEREQ pour le ministère de l'Éducation nationale français - est communiqué aux partenaires sociaux de la branche qui en discutent «du point de vue des conventions collectives et du marché de l'emploi».

Il faut remarquer qu'en Allemagne, il y a une exacte correspondance entre profession et formation. Une branche professionnelle = une formation qui y prépare = une qualification d'ouvrier qualifié, et le salaire qui va avec. Ne se pose donc pas l'éternel problème de la reconnaissance de la qualification : la situation - assez fréquente en France - d'un ouvrier diplômé «par l'école» mais dont la qualification n'est pas reconnue par l'entreprise, est impensable. Non pas parce que le système est «dual» (école + entreprise) mais parce qu'il est **contractuel**, et que le contractuel a force de loi.

Le dispositif d'adaptation des formations aux évolutions est lourd - cela paraît relativement inévitable -, mais il fonctionne : au cours des seize dernières années, 200 métiers ont ainsi été remaniés (sur 420) mais ce sont ceux dans lesquels 90 % des jeunes sont formés ; les autres doivent être revus d'ici la fin 1988, dont les métiers de l'artisanat. Dans la métallurgie, la procédure a commencé en 1978 pour aboutir en 1987 : dix ans ou presque, mais il est vrai que l'objectif était de passer de 42 «métiers» à 6. La même tendance à la simplification est recherchée en matière de métiers à caractère commercial.

Point faible de ce système : anticiper sur les nouvelles techniques. Mais les entreprises peuvent combler les retards éventuels : Siemens, considérant qu'il n'existait pas encore de formation adéquate aux nouveaux métiers de l'électronique a mis au point des programmes qui seront ensuite adoptés par les chambres de commerce. Hoechst considère qu'il y a aujourd'hui davantage d'autonomie laissée aux entreprises pour organiser la formation professionnelle.

L'apprentissage n'est pas le parent pauvre

La formation duale concerne une proportion très élevée des jeunes allemands, et qui ne cesse de croître : en 1983, 66 % des jeunes de seize ans entrant dans une formation de ce type, pour 55 % seulement en 1977. Ainsi s'explique le fait que le taux de scolarisation des jeunes, inférieur à celui de la France si l'on ne regarde que les formations à temps plein est **très supérieur** si l'on tient compte des formations à temps partiel.

Taux de scolarisation des jeunes en 1981

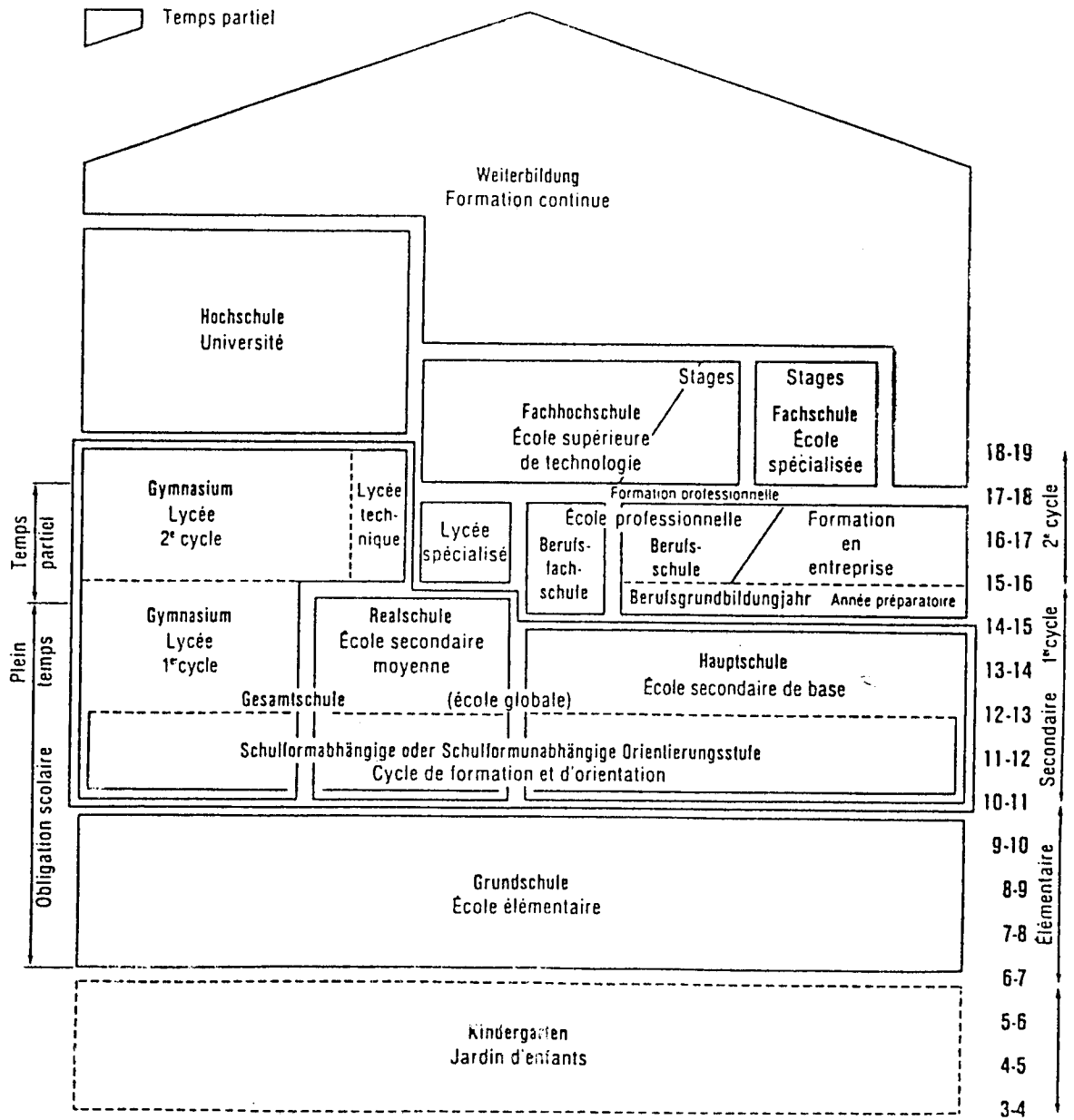
	16 ans	17 ans	18 ans	19 ans
Plein temps				
RFA	61,8	41,1	30,5	21,8
France	73,3	60,0	42,2	29,4
Plein temps et temps partiel				
RFA	92,1	89,3	71,9	45,9
France	83,9	68,9	45,2	30,0

Source OCDE : Politique des enseignements post-obligatoires. Réunion du Comité de L'Éducation, 1984.

L'importance et la croissance de la formation duale dans les grandes entreprises sont particulièrement frappantes : chez BMW, le nombre «d'apprentis» (de 1 500 à 2 000) a augmenté de 50 % en cinq ans ; chez Hoechst : 6 500 apprentis en 1986 pour 4 500 en 1980, dont beaucoup sont des jeunes ayant terminé leurs études secondaires.

On y estime d'ailleurs que la formation duale a beaucoup gagné en pouvoir d'attraction : «*Dans l'esprit des jeunes, l'ancienne Cendrillon s'est transformée en belle princesse*» nous a-t-on dit.

Le système de formation en RFA



De plus en plus d'apprentis, mais aussi de plus en plus d'apprentis ayant un bon niveau de formation générale ; en particulier dans les activités tertiaires comme la banque : ainsi dans une caisse d'épargne est-on passé de 15 % d'apprentis ayant une formation secondaire complète en 1975 à 78 % en 1986. Dans le secteur de la chimie : Hoechst recrute de plus en plus d'apprentis ayant passé l'«*abitur*» (niveau fin du secondaire), bien que l'on se défende de faire du diplôme formel un critère de sélection des candidats à l'apprentissage. Du coup, les apprentis sont de plus en plus âgés.

Cette évolution est liée à la fois, comme partout, à la progression du chômage, également à l'augmentation du nombre de jeunes orientés vers l'enseignement long (*Realschule* et surtout *Gymnasium*) au détriment de l'enseignement court (*Hauptschule*) jusqu'ici majoritaire. Ainsi s'estompe peu à peu cette caractéristique frappante - sinon choquante - pour l'observateur extérieur qu'est l'orientation dès l'âge de treize ans de l'ensemble des jeunes d'une classe d'âge.

Un système éducatif ouvert, en responsabilité partagée

Orientation précoce certes mais beaucoup de possibles demeurent ouverts : chez Siemens, on estime que sur cent apprentis, dix feront des études supérieures, dix des études de technicien, quatorze poursuivront leurs études tout en travaillant. Chez Hoechst, une vraie «*filrière*» : enseignement secondaire-formation duale-université s'est constituée.

De même dans le secteur des banques, une partie des apprentis vont à l'université en fin d'apprentissage et sont finalement embauchés après leur diplôme universitaire.

Autrement dit, en fin d'apprentissage, toutes les voies restent ouvertes, soit vers un retour en formation, soit vers une formation continue en cours d'emploi.

Un nombre non négligeable des cadres des entreprises ont ainsi été formés dans les mêmes filières que les ouvriers qualifiés avec lesquels ils travaillent. Les travaux du LEST montraient ainsi les rapports de coopération entre ouvriers, «*meister*» et ingénieurs ayant acquis la même professionnalité de base. Ce serait peut-être moins vrai aujourd'hui.

Loin d'être affaibli par l'élévation générale du niveau de qualification, le système de formation dual paraît au contraire renforcé, attractif pour les jeunes. C'est, entre autres, qu'il est le produit d'un engagement massif et conjoint de la part des Pouvoirs Publics.

Pour l'essentiel, la charge du financement et l'organisation de la formation professionnelle initiale revient aux entreprises.

La formation initiale est un investissement pour l'entreprise ; elle y trouve aussi son compte : l'apprentissage lui fournit le vivier dans lequel elle recrutera. C'est ainsi que les entreprises les plus recherchées peuvent sélectionner tout à la fois à l'entrée de l'apprentissage et à la sortie : Siemens voit se présenter trois fois plus de candidats à l'apprentissage qu'il n'y a de postes, pour les ouvriers, et dix fois plus pour les commerciaux. Hoechst : 10 000 candidatures en 1978 ; 20 000 en 1986 pour 2 300 places à l'entrée.

Les grandes entreprises investissent ainsi à moyen terme dans les ressources humaines ; les petites voient sans doute également dans la formation duale la possibilité de disposer d'une main-d'œuvre renouvelable à faible rémunération.

Mais les acteurs sont toujours directement les entreprises : toutes les tentatives pour «*mutualiser*», rendre obligatoire le financement de la formation par une taxe de péréquation s'appliquant également à toutes les entreprises ont échoué. Financer oui, mais rester maître-d'œuvre de ce que l'on finance. Sans doute une leçon

Point de vue ...

de J.F. Germe

«Il ne s'agit pas ici de vanter sans précaution le système éducatif allemand trop souvent pris comme un modèle en France. La concentration de l'apprentissage dans des petites entreprises, l'impossibilité d'y accéder pour une partie importante des jeunes sont quelques-unes des difficultés du système de formation en alternance de la République Fédérale Allemande. Cependant, l'existence d'un recours important à l'apprentissage dans de grandes entreprises innovantes et performantes, comme Nixdorf, Siemens, Hoechst mérite d'être soulignée, les apprentis peuvent y représenter plus de 10 % des effectifs de l'entreprise. Ceci suppose une implication forte de l'entreprise dans les questions de formation initiale, par opposition à leurs homologues françaises pour qui les actions en matière de formation ne concernent que la formation continue. Certes, la formation en grand nombre d'apprentis dans l'entreprise permet à celle-ci une sélection des meilleurs élèves qui seront recrutés à la fin de leur formation. Le niveau faible du chômage, le vieillissement de la population contribuent probablement à expliquer que des entreprises modernes, et dont les effectifs progressent, "misent" sur les jeunes et engagent des moyens importants pour assurer le renouvellement et l'accroissement de leur main-d'œuvre ouvrière. Plus profondément, ces cas d'entreprises suggèrent que l'importance accordée à la qualification et aux compétences se pose dans des termes particuliers en Allemagne, comme l'ont montré les travaux du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence.

Cette action importante en matière de formation initiale contraste avec celle menée en matière de formation continue, qui n'est guère présentée comme un enjeu, sans que l'on connaisse cependant l'ampleur des dépenses des entreprises en ce domaine. Pour un observateur français, la

formation continue semble beaucoup plus "diluée" dans l'entreprise, organiquement liée à son activité quotidienne, alors que l'action en matière de formation initiale semble présentée comme un élément décisif et central de l'activité de l'entreprise.

Peut-être faut-il rapprocher ces remarques de celles que l'on peut faire à l'égard des qualifications et de l'organisation du travail. Au moins dans les entreprises visitées par le groupe, l'organisation du travail est souvent apparue comme peu novatrice (alors que les entreprises semblent souvent en avance en matière de gestion de la production). Équipes autonomes, enrichissement des tâches ne semblent pas mobiliser, ni aujourd'hui, ni hier, les directions d'entreprises. A l'inverse, on peut percevoir une vision originale de la qualification et de l'organisation du travail au travers de remarques de nos interlocuteurs. Par exemple, à une question bien française de l'un d'entre nous sur l'intégration éventuelle de tâches d'entretien ou de prédiagnostic au travail d'ouvrier de production, il a été répondu qu'il était déjà difficile de faire bien son travail et qu'en conséquence il n'y avait pas grand sens à combiner des activités de nature différente sous prétexte d'enrichissement.

Dans le même sens, l'avis fréquent en France selon lequel un bon ouvrier professionnel peut dans des délais brefs travailler efficacement sur MOCN semble contredit, au moins par une partie des entreprises visitées où les temps de formation sur ces machines ont été très longs.

Ces quelques éléments convergent pour montrer l'importance accordée par les entreprises à une professionnalité ouvrière de qualité, acquise en grande partie lors de la formation initiale en alternance.

.../...

Les syndicats adressent des critiques assez vives au système de formation en alternance, non seulement fondées sur le fait que cette formation est sélective, mais aussi parce que celle-ci serait souvent de mauvaise qualité et ne tiendrait pas souvent compte du développement des nouvelles technologies. Même si l'attachement des syndicats au système dual n'est pas remis en cause, les modalités françaises de la formation professionnelle sont vues comme un modèle intéressant. Il apparaît cependant que la qualification, notamment d'ouvrier, fait l'objet d'une définition conventionnelle sur laquelle se mettent d'accord les partenaires sociaux de façon précise. Le passage par la formation permet d'y accéder dans des conditions proches de l'accès à un statut. Le lien entre cette définition et la formation est beaucoup plus fort qu'en France. En effet, organisations patronales et syndicales se mettent d'accord sur des métiers, sur le temps nécessaire de formation, et sur le salaire. Cette définition a beaucoup plus d'importance que les classifications des conventions collectives en France. Mais surtout, ce n'est qu'une fois les métiers définis que sont construites les formations et élaborés les contenus de ces formations. Autrement dit, les

cibles de formations sont définies par les partenaires sociaux, les contenus par des pédagogues et un organisme spécialisé (le BIBB). Aux pédagogues la pédagogie, aux professionnels les objectifs de la formation.

Pourtant, au-delà de cette différence de situation, il existe aussi des similitudes frappantes.

Par exemple, le temps de modification des formations est extrêmement long, ne serait-ce que parce que les partenaires doivent se mettre d'accord dans un premier temps sur les objectifs des formations, alors que dans un second temps il faut que soient définis les contenus de formation. Il est amusant de constater que la lenteur de l'évolution des formations professionnelles est une des critiques les plus fréquentes adressées en France au système de formation professionnelle. Il n'est pas impossible cependant que le système allemand de formation plus décentralisé et plus proche de l'entreprise fasse l'objet de multiples micro-ajustements rendant la lenteur des évolutions tolérable. Ces micro-ajustements n'ont pas lieu en France, au moins jusqu'à une période récente, compte tenu de l'extrême centralisation du système.»

pour la France où la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue a bien contribué à augmenter les ressources consacrées à la formation, mais en déresponsabilisant les entreprises, et en faisant de la formation une taxe parmi d'autres.

Cette entière liberté laissée aux entreprises allemandes est naturellement dénoncée par les syndicats, et surtout par l'IG Metall pour qui le nombre et la répartition des places de formation ne correspondraient pas aux besoins nationaux. Plaisante symétrie avec la France où ce qui est critiqué d'emblée - sans d'ailleurs toujours voir ce qui se fait concrètement - c'est l'inadéquation des formations décidées «nationalement» aux besoins des entreprises.

Du «tout État français» au «tout entreprises»? La formule n'est pas exacte : les pouvoirs publics allemands, l'État fédéral mais aussi les Länder jouent leur rôle. Incitateur : face à la montée du chômage, l'État fédéral a «fait pression» sur les entreprises pour qu'elles satisfassent le plus grand nombre de demandes d'apprentissage. État et Länder ont également augmenté leur aide financière, notamment pour encourager la création d'ateliers inter-entreprises dans les secteurs d'activité artisanale, dans lesquels les petites entreprises ne disposaient pas des moyens suffisants. Les Länder sont intervenus en faveur des groupes de population les moins favorisés, l'État fédéral investissant de son côté dans les écoles professionnelles.

Cela dit, il n'en reste pas moins que la formation représente, pour les entreprises, un engagement financier considérable, en termes financiers bien sûr, mais aussi en termes d'organisation, de personnel : 70 formateurs permanents et 600 occasionnels chez BMW, pour un coût de 42 millions de DM ; 500 enseignants qualifiés à plein temps et 3 000 à temps partiel chez Siemens.

Et l'apprentissage français ? Éléments de comparaison

L'intérêt principal du système - celui qui attire l'attention en France aujourd'hui - est de **ménager la transition entre formation et vie active**. Pour le jeune, il offre une diversité de possibilités d'expérience initiale de la vie professionnelle et un marche-pied vers l'emploi, ou à tout le moins un emploi d'attente rémunéré, qui préserve ses perspectives d'évolution, soit par retour en formation, soit par formation complémentaire en cours d'emploi.

Pour l'entreprise, le système offre à la fois l'occasion de sélectionner sa future main-d'œuvre et de la former conformément à ce qu'elle estime être ses futurs besoins. On peut bien sûr penser que cette formation concerne au moins autant les attitudes et les comportements vis-à-vis du travail que les connaissances. Ainsi, l'usine Nixdorf de Berlin embauche 90 % de ses apprentis en fin de formation, mais à condition qu'ils aient manifesté *«une attitude positive à l'égard du travail»*.

L'apprentissage français ne vise-t-il pas les mêmes objectifs ? Sans doute dans une large mesure, mais concrètement il en reste assez éloigné, pour au moins quatre raisons. L'apprentissage se limite essentiellement en France au secteur artisanal : 70 % des apprentis sont dans des entreprises employant moins de dix salariés, pour 35 % en RFA. Il ne représente pas pour les entreprises un pareil investissement sur la formation, ne serait-ce qu'en termes de disponibilité et de qualification des formateurs : la fonction du «maître d'apprentissage» en France n'implique pas les mêmes exigences que celle de *«Meister»* en ce qui concerne la formation pédagogique.

L'apprentissage est en France en situation de parent pauvre par rapport au reste du système de formation - alors que le système dual est en position dominante - et en concurrence vis-à-vis des lycées d'enseignement professionnel, avec une durée de formation plus courte et des taux d'échec plus élevés aux examens. Du coup, l'apprentissage n'offre pratiquement pas d'issue à la sortie : même s'il existe théoriquement des passerelles à partir du CAP, statistiquement les effectifs en cause sont négligeables. Quant au taux d'embauche par l'entreprise d'apprentissage, on a pu constater dans les deux pays qu'il était corrélé avec la taille de l'entreprise, ce qui explique en grande partie qu'il soit plus élevé en RFA qu'en France.

Que le système dual occupe une position dominante et qu'il soit une transition avec la vie active tout en préservant des possibilités d'évolution ultérieure, tout ceci paraît expliquer dans une large mesure la faiblesse du taux de chômage des jeunes en RFA. En contre-partie, on sait que le système éducatif français (en raison de son caractère sélectif et académique) a été rendu partiellement responsable du taux de chômage particulièrement élevé des jeunes (1).

Les limites du système

Les avantages du système dual ne sont pas sans contre-partie : inégalité des formations théoriques dispensées par les écoles professionnelles, par exemple. D'autant que ces dernières sont sous la tutelle décentralisée des Länder. Il arrive parfois que les entreprises prennent l'initiative de compléter, y compris au plan théorique.

Ainsi, chez Siemens, la formation en entreprise comporte deux après-midi par semaine consacrées à un apport de connaissances approfondies en maths et connaissance des matériaux.

La bonne coordination et cohérence entre formation théorique et formation en entreprise ne sont pas toujours au rendez-vous : *«Malgré la proximité institutionnelle et locale, il semble difficile de relier de façon cohérente les expériences des apprentis dans les domaines d'apprentissage différents. Ce sentiment d'incohérence est renforcé par le fait que l'enseignement dans les écoles professionnelles est parfois dévalorisé par rapport à*

(1) L'emploi des jeunes en France, les stratégies récentes ; OCDE, 1984.

l'apprentissage pratique en entreprise... Pour se présenter à l'examen professionnel, il n'est même pas nécessaire d'avoir un avis favorable, c'est-à-dire des notes suffisantes, de l'école professionnelle. C'est le jury qui décide, suivant les circonstances, de la place des enseignements de l'école dans les épreuves de connaissances» (1).

L'hétérogénéité se retrouve dans l'autre sens : le degré d'engagement des entreprises dans la formation est nécessairement inégal, et cela peut conduire l'État fédéral à intervenir. Mais il y a surtout hétérogénéité de l'offre de formation selon les secteurs et les régions ; aussi la demande de place d'apprentissage est-elle plus forte dans l'industrie - et bien sûr auprès des grandes entreprises qui offrent des formations de qualité - et les services que dans l'artisanat.

La comparaison France-Allemagne met tout à fait en évidence le type d'équilibre qui se réalise entre formation initiale et formation permanente. A une formation professionnelle initiale forte, basée sur l'implication financière, organisationnelle, voire pédagogique des entreprises correspond un moindre effort de formation permanente : les entreprises allemandes qui s'équipent en systèmes flexibles de production recourent moins, en ce cas, à la formation continue, que les entreprises françaises dans les mêmes circonstances (2). Inversement, en France, une part non négligeable, mais difficilement mesurable, de la formation continue «rattrape» les lacunes initiales.

Malgré ces remarques, le «système dual» fait l'objet d'un consensus : tous les partenaires souhaitent l'améliorer, aucun ne le remet en cause. Son avenir dépendra de sa capacité à relever de technologies plus transversales aux métiers traditionnels, de sa capacité à anticiper, mais n'est-ce pas le défi à relever pour tout système de formation professionnelle ?

(1) Dr W. Hörner : A propos de l'alternance en RFA. Revue de l'IRETEP n° 4, novembre 1985.

(2) Hollard, op. cit.

JAPON - CORÉE DU SUD 1987

Le volontarisme conquérant

*«Il existe un certain état d'esprit
qu'on a pu appeler "état d'esprit du temps de pluie".
Quand on se trouve pris sous une pluie soudaine,
on peut essayer de ne pas se faire mouiller
en courant de toutes ses forces
ou en cheminant sous l'avancée des toits ;
mais quoi qu'on fasse, on sera trempé.
Si l'on s'est mentalement préparé
dès le départ à être mouillé,
on ne sera pas le moins du monde dépité
lorsque cela se produira».*

Mishima, *Le Japon moderne
et l'éthique samouraï*, Gallimard, 1985.

Le Japon, point de passage, pèlerinage obligé de toutes les voyages d'études : «*Que peut-on encore rapporter, en 1987, d'une mission au Japon ?*» se demandent les auteurs d'un article de la revue *Gérer et Comprendre* (1).

Conscients de cela, les participants à notre mission, décidèrent d'aller d'abord en Corée du Sud, puis de revoir le Japon, déjà visité en 1982, histoire de mieux comprendre ce qui se passe là-bas dans le Pacifique, à «l'Est du monde». Ce voyage est donc l'occasion d'une double lecture comparatiste : on pense à la France bien sûr, qui reste toujours en arrière-plan des réflexions, mais en même temps la comparaison Japon/Corée - deux pays aujourd'hui souvent concurrents ayant dans leur culture et dans leur histoire nombre d'éléments communs - est très riche.

La Corée du Sud n'est pas encore très connue, c'est pourquoi nous restituerons quelques éléments d'ensemble concernant sa situation et son développement économique. Septembre 1987 : nous sommes dans les derniers développements qui ont secoué ce pays durant l'été ; une organisation sociale ancienne, un dirigisme effectif de l'État entièrement tourné vers l'efficacité économique ont produit des retards sociaux certains. Il faut remettre les montres à l'heure : les revendications portant sur les salaires, sur le temps de travail nous ont souvent été présentées comme légitimes : en somme la marque d'une nécessaire transition vers un modèle de développement plus mûr. La Corée pourrait ainsi, dans l'esprit de ses dirigeants, être mieux adaptée au contexte international et donc plus efficace. Mais l'adaptation risque d'être longue et conflictuelle.

Proche du Japon, la Corée l'est par sa culture, par son histoire : la colonisation japonaise y a laissé des empreintes fortes, en particulier sur les institutions. Mais elle en est encore loin et la colonisation a également laissé un ressentiment certain et durable, voire un fort désir de revanche de la part des Coréens. Du côté du Pacifique, le volontarisme économique paraît toujours très lié au nationalisme ; de plus, le développement coréen n'était guère avancé à l'issue de la guerre : ruinée, séparée du Nord communiste, occupée par les Américains, pourvue d'un régime autoritaire, la Corée du Sud brûle aujourd'hui des étapes. Quant au Japon, l'idée même de retard paraît n'y pas exister.

(1) Ch. Midler, H. Molet : «Mission mode d'emploi», *Gérer et Comprendre*, mars 1988.

Les participants à la mission

Pierre Bergougnan, *Directeur du Personnel et des Relations Sociales, Avions Marcel Dassault*

Olivier Bertrand, *Chargé de la Mission des Liaisons Internationales et des Stages, CEREQ*

Danièle Blondel, *Directeur du CEREQ*

Jean-Pierre Chaffin, *Président de la Fédération de la Métallurgie CFE/CGC, Président de l'Union Nationale Interprofessionnelle des Cadres et Ingénieurs*

Jean-Noël Chevreau, *Directeur du Service de la Formation, Compagnie Saint-Gobain*

Jean-François Germe, *Adjoint au Directeur du CEREQ*

Pierre Harter, *Directeur du Personnel et des Relations Sociales, Automobiles Peugeot, Usine de Mulhouse*

Claude Lattes, *Directeur de la Division Équipement, Avions Marcel Dassault*

Pierre-Louis Marger, *Directeur du Centre Départemental des Sciences, Techniques et Industries du Val d'Oise*

Françoise Piotet, *Secrétaire Confédéral, CFDT*

René Tijou, *Directeur de la Formation et du Développement Social, Régie Nationale des Usines Renault*

Programme de la mission

Corée du Sud

- Rencontre avec Monsieur Marlaud, Conseiller Culturel et de Coopération Scientifique et Technique
- Visite au Korean Vocational Training Agency
- Rencontre avec Monsieur Videau, Sogeko (Korean French Banking Corporation)
- Rencontre avec Monsieur Bonnay, Soletanche
- Visite au Korean Economic Development Institute
- Visite au Korean Productivity Center
- Rencontre avec l'ambassade de France et ses conseillers
- Visite au siège de l'Entreprise Daewoo
- Rencontre avec les dirigeants de la Federation of Korean Trade Unions
- Visite de l'Entreprise Silla
- Visite de l'Entreprise TAE IL
- Visite du Centre de Formation du SMIPC
- Rencontre avec Monsieur Holder, Programme d'échanges France-Corée

Japon

- Rencontre avec les dirigeants de la Fédération patronale (Kaïdanren) de la région du Kansai (Osaka)
- Rencontre avec les dirigeants de l'entreprise Toyobo
- Visite de l'entreprise Mori-Seiki à Nara
- Visite de l'entreprise Aioi Seiki à Osaka
- Visite de l'Association des scientifiques et ingénieurs (JUSE), Tokyo
- Rencontre avec les dirigeants de la Fédération syndicale Sohyo
- Rencontres avec des dirigeants de l'entreprise Mitsubishi, avec le représentant des AGF à Tokyo et avec Monsieur Grout, attaché scientifique à l'Ambassade de France

Des nations - entreprises

Le trait le plus frappant aux yeux du voyageur qui arrive en Corée, surtout si ce dernier est quelque peu habitué à nos habituels débats sur les nationalisations, le rôle de l'État, c'est le dirigisme en matière économique. Depuis 1962, l'État définit les axes stratégiques de développement, oriente les investissements et pilote les grands projets (1).

La Corée est un pays de petite taille, à forte densité, mais où le PNB (Produit National Brut) par habitant, est encore celui d'un pays au tout début de son développement.

Quelques données de base

	Corée du sud	Japon	France
Population 1985	41,1	120,8	55,2
Superficie	98	372	547
PNB par hab. \$ 1985	2 150	11 300	9 540
Croissance moyenne 1965-1985	6,6	4,7	2,8

Source : Banque mondiale. Rapport sur le développement dans le monde, 1987.

Il n'est pas inutile de retracer à grands traits les étapes de ce développement, qui n'est pas sans rappeler, avec quelques décennies d'écart, celui du Japon.

Corée : une politique ambitieuse et systématique de développement

Nous parcourons ici les dernières publications françaises, mais aussi les données fournies par le «KDI», l'Institut Coréen de Développement.

Le KDI

C'est un important organisme d'études, placé sous la tutelle de l'Office de Planification Économique, auquel il sert de conseiller technique. Il emploie environ 300 personnes, dont 160 à 170 chercheurs (parmi lesquels 36 ont un doctorat - Phd - d'une université américaine). Chaque «research fellow» travaille avec deux assistants. L'informatique emploie environ 25 personnes, la documentation une vingtaine, qui procèdent notamment à un dépouillement des publications étrangères. L'Institut publie une collection d'études en langue anglaise.

L'industrialisation coréenne est récente : au début du siècle, à la différence du Japon, c'est essentiellement un pays d'agriculture traditionnelle. L'occupation japonaise s'est traduite par une restructuration complète de cette agriculture, par le démarrage d'industries extractives et de première transformation des matières minérales, par la mise en place d'un réseau de transports, à des fins militaires : en somme, les marques habituelles de la colonisation. P. Judet en conclut : «À la veille de la guerre, la Corée est l'une des bases agricoles et industrielles du développement impérial de l'économie japonaise» (2).

(1) P. Lorot, T. Schwob : Singapour, Taïwan, Hong-Kong, Corée du Sud, les nouveaux conquérants ? Hatier, 1986.

(2) P. Judet : «Les nouveaux pays industriels», Économie et Humanisme, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1986.

C'est au cours des années 50 que le développement industriel coréen démarre à proprement parler : exportation des produits manufacturés issus des nouvelles industries : textile, vêtements, chaussures ; toutes productions qui ne nécessitent pas de technologies avancées ni de main-d'oeuvre qualifiée, mais qui engendrent des habitudes industrielles.

Les années 60 marquent le passage à une stratégie déjà axée sur la promotion et la diversification des exportations, tendance qui s'accroîtra ensuite.

Au milieu de la même décennie, on peut observer une importante **remontée des filières industrielles**, d'aval en amont, avec le développement d'industries lourdes : sidérurgie, chimie, constructions navales - qui demeurent aujourd'hui encore, en pleine crise de la demande mondiale sur ce marché, les toutes premières -, constructions automobiles.

Lors de la phase la plus récente de son développement, l'industrie coréenne s'approprie les technologies les plus avancées, électronique en particulier. Dans ce domaine, l'assemblage des composants a aujourd'hui laissé la place à la production d'appareils de plus en plus sophistiqués (1) : radios, téléviseurs et magnétoscopes, lecteurs laser, micro-ordinateurs et mémoires informatiques. L'Institut de développement, le KDI, considère qu'avec la production de mémoire de 256 k, **la Corée est aujourd'hui le troisième producteur mondial**, derrière les États-Unis et le Japon. Dans le même temps, les industries plus traditionnelles, comme le textile, commencent à perdre du terrain, en face des pays à coûts de main-d'oeuvre plus bas. La spirale du développement et du moindre développement : les pays européens devraient bien se méfier de ce qu'un NPI (nouveau pays industriel) peut toujours en cacher un autre.

Ces évolutions économiques rapides, se traduisant par une croissance soutenue, ont fait l'objet d'assez nombreuses analyses montrant qu'elles ne peuvent être réduites à des schémas simplificateurs du type «base d'exportation du capitalisme américano-japonais» ou «porte-flambeau d'une stratégie d'exportation et de libre échange». La réalité est visiblement plus complexe : si l'industrialisation et le développement de la Corée sont relativement récents, ils ont néanmoins des racines plus anciennes, y compris des racines commerçantes. Par ailleurs, la progression rapide des exportations ne s'est pas, ou peu, faite au détriment du marché intérieur. Au contraire, celui-ci a été «un puissant facteur de développement» de l'industrie manufacturière, situation à laquelle n'est pas étrangère l'existence d'une agriculture aux traits singuliers, issue d'un vaste processus de redistribution des terres (2). Cependant, la phase d'exportation intensive a ici précédé la satisfaction de la demande interne, à la différence du Japon, et peut-être à raison de la taille du pays (3).

L'articulation entre les différentes phases de maturation s'explique par une planification à long terme avec des objectifs et des moyens précis, impliquant **une intervention active et forte de l'État**. Celui-ci définit les priorités industrielles en liaison étroite avec les entreprises concernées, contrôle quantitativement les importations, gère des incitations fiscales, assure une gestion financière centralisée par l'encadrement sélectif du crédit. EXEMPLE : dès 1969, une loi sur la promotion de l'industrie électronique accorde à cette branche une vocation exportatrice et impulse un plan de développement sur huit ans. Puis les pouvoirs publics apportent leur aide aux transferts des technologies les plus récentes et crée une zone industrielle réservée aux seules entreprises électroniques tournées vers l'exportation. En somme, un plan «filière électronique», décidé en France en 1982, puis abandonné, à présent à nouveau réclamé lors du très récent rapport Esanbert.

«Si les firmes étrangères ont pu dans le passé se servir de la Corée comme d'un pays-atelier ou d'une base d'exportation pour contourner les quotas, aujourd'hui c'est bien davantage la Corée qui se sert d'elles, comme

(1) P. Aroyo, T. Schwob : «Corée du Sud : un développement extraverti par les Pouvoirs Publics», Revue de l'OCDE, janvier 1986.

(2) M. Lanzarotti : «L'industrialisation en Corée du Sud : une analyse en section productive», Tiers Monde, Tome XXVII, n° 107, juillet-septembre 1986.

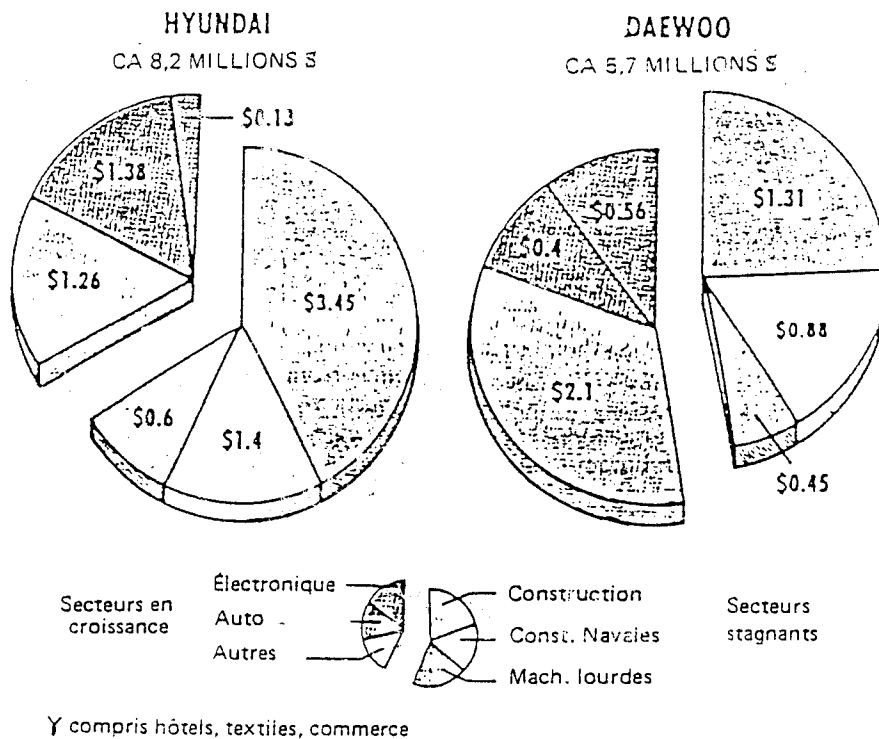
(3) R. Bénabou : «La Corée du Sud ou l'industrialisation planifiée», Économie Prospective Internationale n° 10, premier trimestre 1982.

fournisseurs de capitaux, de machines, de savoir-faire technologique et commercial, ou comme clef de certains marchés protégés (joint-ventures nippon-coréennes, principal ou seul moyen d'accès au marché japonais» (1).

Cette notation est sans aucun doute encore beaucoup plus vraie aujourd'hui. L'intervention de l'État se couple en Corée avec l'ouverture aux capitaux étrangers, le développement des joint-ventures, l'établissement de liens étroits avec les grandes multinationales. C'est ainsi que la vision stratégique est d'emblée mondiale : il s'agit bel et bien de faire de la Corée l'une des grandes nations industrielles. Cette stratégie suppose également des implantations à l'étranger, USA et Grande-Bretagne en particulier, soit pour obtenir l'accès à des recherches de pointe, soit pour prendre pied sur certains marchés.

Les résultats peuvent surprendre les observateurs, mais ils sont là : la Corée du Sud est aujourd'hui au premier rang dans le domaine des constructions navales, sa sidérurgie concurrence efficacement celle du Japon, son industrie automobile vient de rentrer en force sur les marchés canadien et américain. Pour la première fois en 1986, la balance des comptes a été excédentaire, l'endettement international en baisse, la dépendance à l'égard du Japon moindre et le solde avec les États-Unis excédentaire. Cependant la Corée se distingue nettement des autres «dragons» : son ouverture extérieure est beaucoup moins importante que celle de Taïwan, Singapour et Hong-Kong. En d'autres termes, c'est une vraie nation, avec un marché intérieur, un niveau de consommation qui s'accroît. Une nation et une gigantesque entreprise.

Répartition du chiffre d'affaires de Hyundai et Daewoo



Source : Business week

(1) Benabou, op. cit.

Au départ est le marché : tel pourrait être l'adage des industriels coréens qui sont avant tout des commerçants qui fabriquent. Des grandes entreprises coréennes ont en commun une extrême diversification de leur production : le «point de départ» de chaque groupe n'est pas un métier ou une technique élargis progressivement à différentes applications. C'est le marché : **tout marché**, sur lequel il est toujours possible de vendre n'importe quel produit. C'est ainsi que l'un des récits plus ou moins légendaires circulant sur l'histoire du Groupe Hyundai concerne la décision de construire le plus grand chantier naval de Corée, vers 1970. A des interlocuteurs inquiets, car l'entreprise n'avait aucune expérience dans ce domaine, le Président aurait répondu : *«un bateau est recouvert de métal et possède un moteur à l'intérieur. En quoi, il ressemble à une centrale électrique, et le Groupe a déjà construit beaucoup de centrales électriques»* (1).

La structure des deux grands groupes, Hyundai et Daewo évoque bien cette adaptation au marché, encore que leurs stratégies, en matière automobile, par exemple, soient très différentes. Daewo a choisi de s'intégrer dans la stratégie mondiale de General Motors, par un accord de joint-venture, qui équivaut à une sous-traitance pour la fabrication de modèles américains mais avec **apport de la technologie américaine**. Du donnant-donnant industriel : je sous-traite mais j'apprends.

Hyundai, au contraire, a adopté une stratégie individuelle en misant sur un modèle unique bas de gamme et sur la percée, à présent effective, sur les marchés américain et canadien.

Cette stratégie diversifiée de très rapide adaptation au marché pourra-t-elle se poursuivre à une étape d'évolution technologique ultérieure, exigeant davantage de recherche et de spécialisation ?

On retient de la Corée du Sud, et on ne peut qu'en être frappé, une continuité dans une croissance forte, d'incontestables succès à l'exportation, un marché intérieur qui peut grandir encore par l'augmentation du pouvoir d'achat, *«l'image paradoxale d'un pays ouvert sur le monde, en recherche permanente d'alliance industrielle, et dans une attitude systématique d'auto-apprentissage»* (point de vue de R. Tijou).

Japon : l'adaptation permanente

Passer de la Corée du Sud au Japon constitue aussi un voyage dans le temps : à bien des égards, l'évolution du Japon a ressemblé, en la précédant, à celle de la Corée. Évolution rapide vers une stratégie mondiale ; montée progressive vers la qualité et la sophistication technologique.

Le Japon, cependant, s'est davantage appuyé sur son marché intérieur, 120 millions d'habitants, l'exportation ne venant qu'ensuite. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la part des exportations dans le PIB (produit intérieur brut) est moins importante au Japon qu'en France ou en Allemagne (2).

Quant à l'histoire économique d'un produit industriel, elle suit le suggestif dessin du *«développement en forme de vol d'oies sauvages»*, décrit par P. Judet et par C. Sautter dans son récent livre consacré au Japon (3).

L'économie japonaise aujourd'hui - et particulièrement l'industrie - est confrontée à trois défis : la hausse du yen, la montée des protectionnismes, la concurrence des nouveaux pays industriels, dont la Corée du Sud. Les entreprises, les organismes rencontrés lors du voyage, le syndicat Sohyu également, se montraient tous préoccupés de cette situation. L'adaptation se fait par la diversification mais aussi souvent par la reconversion vers des produits haut de gamme, de technologie très avancée, par des implantations à l'étranger et une gestion plus rigoureuse encore.

(1) Journal of Japanese Trade and Industry, n° 2, 1986.

(2) 14 % au Japon, pour 19,8 % en France et 30 % en Allemagne en 1985 (Japon, Études économiques de l'OCDE, 1986).

(3) C. Sautter : Les dents du géant, Éditions O. Orban, 1987, p. 76-77.

Deux entreprises japonaises face aux difficultés nouvelles

1. Toyobo (à Osaka)

Fondée en 1982, c'est l'un des principaux producteurs de fibres textiles. Elle est touchée par la crise qui a affecté l'ensemble de l'industrie textile japonaise, dont la production diminuait de 1978 à 1985, tandis que celle des nouveaux pays industrialisés asiatiques triplait, ce qui a transformé le Japon en pays importateur net. Le chiffre d'affaires (480 milliards de yen) et les bénéfices (5,9 milliards de yen) ont baissé de 6 et 9 % en 1986 pour revenir presque au niveau de 1982.

La stratégie de Toyobo est fondée sur la diversification d'une production actuellement très spécialisée dans les fibres, en partant des technologies de base utilisées pour la production de textiles synthétiques pour aller vers les films plastiques et les matériaux composites, leur utilisation en imprimerie, en électronique et en médecine et au-delà vers l'industrie pharmaceutique. Ceci suppose un niveau technologique de plus en plus élevé et une anticipation sur les futurs besoins de la clientèle : du côté de la mode et des industries les plus avancées. De nombreuses filiales dont une dans la Silicon Valley en sont chargées. L'objectif est de ramener la part du textile à la moitié au maximum du chiffre d'affaires de 78 %.

2. Mori-Seiki (à Nara)

Déjà visitée lors d'un précédent voyage du CEREQ en 1982, cette entreprise de machines-outils affichait une santé insolente, grâce à son orientation ancienne vers les machines à commande numérique, à une organisation efficace de la production, à la qualité et au prix de ses produits. D'où l'ouverture de deux nouvelles usines (en 1982 et 1986) équipées d'ateliers flexibles. La moitié de la production était exportée, notamment vers des firmes automobiles des USA, de RFA et de Corée.

Ces marchés sont devenus très difficiles, au Japon au moins autant qu'à l'étranger et le chiffre d'affaires ainsi que les bénéfices accusent une baisse sensible en 1986-1987 : - 26 % pour le chiffre d'affaires, - 70 % pour le bénéfice (très confortables jusque-là).

Il n'est pas question ici d'une diversification majeure, mais de mieux exploiter l'expérience acquise en matière d'automatisation des produits et de développer les éléments périphériques accroissant l'efficacité des machines, ainsi que les possibilités d'interaction entre elles, ce qui implique des recherches en «mécatronique» et en logiciels.

Grandes entreprises et petites

Les stratégies mondiales évoquées sont le fait des États, des grands groupes, que font alors les PME ?

L'économie coréenne semble avoir été pendant longtemps caractérisée par un fort contraste entre grandes et petites entreprises.

Les premières sont souvent des groupes tentaculaires, encore largement détenus par des familles, proches de l'État qui leur impose des orientations mais les fait bénéficier d'avantages importants, liés par des accords avec les grandes firmes «multinationales».

A côté, et par contraste, les 42 000 petites et moyennes entreprises ont pu apparaître, aux yeux de certains observateurs, comme **les grandes oubliées de la croissance** (1). Moins aidées par l'État, moins avancées technologiquement, jouant un rôle plus limité dans les exportations, elles paraissent appartenir encore à une économie traditionnelle de pays peu développé. Marge de manoeuvre des grandes entreprises, les petites sont parfois en nette position d'exploitation, survivant grâce aux bas salaires, aux conditions de travail mauvaises et à un financement sur le marché parallèle. Premières victimes des à-coups économiques, les faillites y sont nombreuses.

Depuis le milieu des années 80, cette situation nettement duale paraît se transformer : les orientations du «Vème Plan» (1983-1987) insistent sur «la nécessité de promouvoir les PMI et de les amener à un niveau technologique voisin de celui des autres industries».

(1) I. Lorin de Réure : «La Corée du Sud : une économie au défi», Économie et Humanisme n° 275, janvier-février 1984.

Silla Trading Co Une entreprise coréenne moyenne

(Compte rendu de P. Harter)

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication de moules de fonderie, de moules à injection plastique et d'outillages de presses à emboutir, fait partie du Groupe Silla. Ce groupe, créé il y a 35 ans, a opté pour une politique de diversification très volontariste : textile (naturel et fibres synthétiques), construction de bateaux de pêche, usines de transformation de produits maritimes, matériaux de construction et travaux publics.

La Silla Trading Co, créée en 1967, emploie 1 400 personnes. Son siège social est implanté à Séoul. L'usine de fabrication d'outillages est située à Ansung sur une superficie de 23 000 m². L'effectif total est de 190 personnes.

La fabrication d'outillages de précision nécessite une main-d'oeuvre hautement qualifiée et du matériel de production et de contrôle très performant. Ces deux points ont été plus particulièrement développés avec le responsable de l'usine d'Ansung.

L'usine dispose d'une quarantaine de machines et matériels de contrôle de fabrication exclusivement coréenne et japonaise (Seiki, Hyundai, Ikeda, Namsun, Doosan, Sanki Seiko, etc.) : machines à copier, fraiseuses, raboteuses, aléseuses, perceuses..., la plupart étant équipées de commande numérique. Un matériel de contrôle tri-dimensionnel garantit une qualité de produit excellente. (La qualité est le leitmotiv du responsable d'usine).

Les structures d'assistance et d'encadrement du personnel de production paraissent légères : 47 personnes (sur 190) sont affectées à des travaux «de bureau» ; chacune des fonctions est caractérisée par une large autonomie faisant appel à la créativité et à un sens aigu de la responsabilité individuelle.

Par exemple, nous n'avons vu aucune gamme de fabrication, ce qui suppose que chaque ouvrier est capable de définir, à partir d'un plan de pièce fini, la succession des opérations sans l'aide d'un quelconque bureau de préparation et d'ordonnancement du travail.

Les 47 personnes «de bureau» couvrent les fonctions :

- Étude-Dessin-Liaison avec les clients : ce secteur, le plus important en effectif (environ 25 personnes) ne dispose pas, a priori, de moyens très sophistiqués : nous n'avons pas vu de CAO, de CFAO par exemple (ce qui est le cas dans la plupart de nos bureaux d'études d'outillages).
- Achat/Approvisionnement.
- Il n'y a pas de fonction Qualité ou de Planning/Ordonnancement : ces fonctions sont entièrement intégrées à la fabrication.
- Commercial : les liaisons sont directes avec les clients (Hyundai, Daewo, Kia, Dongo, etc.).

Pour ce qui concerne le personnel, nous avons noté les principaux points suivants :

- Origine, formation : 50 % des ouvriers qualifiés ont terminé leurs études secondaires ; 50 % (dont beaucoup de ruraux) apprennent le métier sur le tas, ce qui suppose un échange permanent de savoir-faire. Nous avons eu, en effet, le sentiment d'une esprit de «compagnonnage» très poussé.
- Beaucoup de professionnalisme, de soin apporté au travail et ce, dans une ambiance «bon enfant» avec un rythme de travail soutenu sans plus.

En résumé, petite entreprise coréenne à caractère artisanal, disposant de structures très légères avec un personnel motivé, hautement qualifié, d'installations de production performantes (mais comparables aux nôtres) et tournée passionnément vers l'avenir en termes d'expansion économique : un joint-venture avec Hiroshima Japan permettra à cette entreprise de porter ses effectifs à 220 personnes avant la fin de l'année. Des pourparlers en cours devraient aboutir à la livraison prochaine des premiers outillages à une société occidentale : la RNUR.

Cette entreprise a indiscutablement des ambitions mondiales.

TAE IL

Un exemple de partenariat industriel

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

Cette entreprise encore petite mais en plein développement est née dans la banlieue de Séoul en 1976 sous l'impulsion de son Président et avec l'aide du SMIPC. Elle a déménagé récemment dans une zone industrielle à une soixantaine de kilomètres de la capitale. Produisant initialement des matériels étudiés par elle-même, elle a cherché à développer sa technologie grâce à un accord de licence avec une entreprise française.

- . Produit : matériel de ventilation (ventilateur et soufflant) pour installation industrielle, climatisation et ventilation d'immeubles...
- . Capital : 100 000 millions de wons.
- . Chiffre d'affaires en 1986 : 2 milliards de wons (en forte croissance).
- . Effectif : 115 personnes.
- . Superficie occupée : 9 900 m² dont 3 300 couverts.

La clientèle de l'entreprise est très variée et les séries de production sont courtes. TAE IL a fourni des équipements pour les installations nucléaires, la grande tour de Séoul (63 étages), le complexe olympique, les nouvelles installations sidérurgiques... L'entreprise a exporté en Arabie, en Indonésie, à Taïwan... Sa volonté est aujourd'hui de se placer sur les marchés de pays les plus industrialisés, à commencer par le Japon.

Le climat humain semble bon. Il est assez remarquable - dans un pays où la stabilité du personnel dans les PME semble assez faible - de noter que lors du déménagement depuis Séoul, 95 % du personnel a suivi l'entreprise.

Les moyens de production sont très classiques et n'appellent pas de commentaires particuliers. Sur les 115 personnes composant l'effectif, 8 s'occupent de fonctions commerciales, une douzaine constituent le Bureau d'Études, un nombre équivalent étant affecté aux tâches administratives. La production, encadrée par 8 personnes, occupe 75 ouvriers.

L'entreprise apparaît en bonne santé et dans son chiffre d'affaires les achats représentent 40 % et les salaires 30 %. Notons le grand nombre d'heures de travail fourni, comme partout en Corée. Les jours d'arrêt - indépendamment des jours fériés - correspondent à deux «dimanches» par mois.

Remarquée comme entreprise d'avenir dans le cadre du plan gouvernemental du développement d'un tissu de PMI performante, TAE IL a la volonté de devenir le grand spécialiste coréen dans ce type de produits.

● ACCORD DE LICENCE AVEC NEU

Début 1986, afin de pouvoir produire le plus rapidement possible des matériels plus sophistiqués, TAE IL a été amené à rechercher une alliance avec un constructeur européen. C'est grâce à l'action coordonnée du tandem SMIPC pour la Corée et APRODI pour la France (Association pour la Formation et de Développement Industriel) que TAE IL fut mise en contact avec une entreprise française performante dans ce domaine.

Ce genre d'accord a demandé environ huit mois pour se concrétiser. Les neuf premiers mois étant nécessaires pour bien se comprendre.

Cet accord comporte, en contrepartie d'une certaine somme, la fourniture de dessins, la maîtrise de différents calculs. Par ailleurs TAE IL reversera ultérieurement des royalties correspondant à 3 % des ventes.

La coopération est jugée bonne de part et d'autre, bien que les Coréens soient choqués par les périodes de fermeture en France pendant les congés d'été et par les retards qui en découlent.

Cet accord de coopération est vraisemblablement une étape vers un partenariat qui deviendrait plus poussé sous forme de joint-venture par exemple.

Les responsables de NEU que nous avons pu joindre estiment très positive l'opération même s'il ne faut pas, quand on lance ce genre de coopération, en attendre des retombées immédiates.

Le mouvement d'opinion en direction des PME-PMI n'est pas propre à nos pays : l'exemple de la création, en Corée du Sud, d'une «Agence de promotion» des PMI le montre : le SMIPC «Small and Medium Industry Promotion Corporation».

Le SMIPC

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

L'Agence (Small and Medium Industry Promotion Corporation) agit dans différents domaines :

- AIDE À LA MODERNISATION ET AU DÉVELOPPEMENT DES PMI

L'assistance financière est primordiale pour toute petite entreprise ayant à gérer des taux de croissance considérables. Cette aide prend notamment la forme d'emprunts à taux bonifiés.

Le SMIPC exerce une action très sélective en aidant prioritairement des secteurs tels que l'automatisme, la machine-outil, les industries de biens d'équipement, les composants électroniques, électriques. Indépendamment des moyens mis à sa disposition, le SMIPC agit comme amplificateur de ces aides par les liaisons qu'il établit entre les entreprises et le système bancaire.

A côté des services financiers, le SMIPC joue un rôle de conseil très important aussi bien dans le domaine de la gestion que de l'assistance technique.

- LOCATION D'ÉQUIPEMENT

Le SMIPC loue des équipements performants à des tarifs très intéressants (basés sur des conditions financières à long terme) aux petites et moyennes qui ont besoin de machines modernes pour assurer leur compétitivité mais n'ont pas suffisamment de ressources pour investir les sommes nécessaires.

- DÉVELOPPEMENT, AIDE AU LANCEMENT DE PROGRAMMES INNOVANTS

Le SMIPC aide les entreprises à innover en matière de nouvelles technologies et de nouveaux produits : y compris le

développement des activités d'artisanat, folkloriques. Ce programme encourage l'industrie manuelle coréenne traditionnelle et stimule la création, le développement et l'amélioration de la qualité d'objets qui s'exportent de façon importante à travers le monde.

- DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL EN MILIEU RURAL

Il participe à l'aménagement du territoire et favorise l'implantation d'industries par des aides et assistances nombreuses avec, comme principale contrainte, un souci de non-pollution.

- PROGRAMME DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

Le SMIPC joue un rôle de premier plan dans les relations avec l'ensemble des pays industrialisés à travers le monde. Ainsi pour l'Europe, il possède une antenne à Francfort. Nous avons vu, par ailleurs, que pour la France le couple APRODI/SMIPC avait, en fin 1987, une trentaine de réalisations de coopérations entre PMI françaises et sud-coréennes à son actif.

- ACTION DE FORMATION

C'est également un organisme encadrant étroitement le développement d'entreprises rigoureusement sélectionnées. Cette planification étroite semble s'allier fort bien avec un comportement libéral des entreprises et un grand dynamisme de la population active.

Les moyens mis à la disposition du SMIPC représentent plus de cent milliards de wons dont 90 % sont prêtés aux PME avec intérêts, les 10 % restant servent à régler le personnel permanent et alimenter, en partie, la formation.

Le SMIPC se compose de 600 personnes...

Quant au Japon, on sait que la sous-traitance y est partie intégrante de l'organisation industrielle : des rapports étroits entre donneurs d'ordre et sous-traitants, de nombreux sous-traitants liés à un seul donneur d'ordre, formant ainsi comme une extrapolation de l'entreprise principale, des relations très stables dans le temps, et qui sont aussi de l'ordre de l'assistance technique, de la formation, du transfert de résultats de recherche. Ceci compose un système industriel fortement intégré, et néanmoins très réactif, au moins en ce qui concerne la sous-traitance de premier niveau (1).

(1) Y. Leclercq in : A. Berque : Le Japon et son double, Masson, 1987.

Des pays avides de technologies avancées

Japon et Corée du Sud sont tous deux avides de technologies, bien qu'étant à des stades encore très différents. Peut-être plus encore la technologie incorporée aux produits fabriqués que la technologie appliquée à la façon de produire. Il arrive cependant assez souvent que de petites entreprises coréennes, encore assez en retard pour l'ensemble, sautent des étapes et en arrivent à un haut degré d'automatisation, considérant que l'avantage dont elles disposent en matière de coût de main-d'oeuvre n'est que provisoire. Sans doute l'automatisation leur paraît-elle, aussi, comme en d'autres pays, une garantie de qualité.

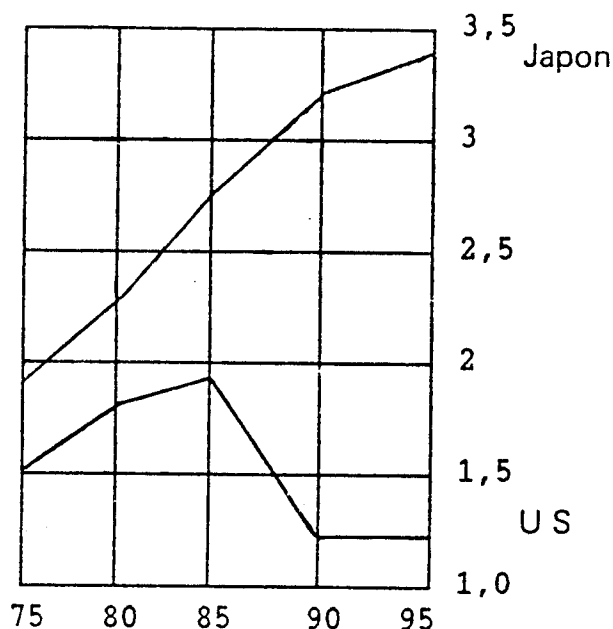
Point de vue ...

de J.P. Chaffin

«La Corée a certes une génération de retard technique sur le Japon mais la continuité dans la rapidité de son taux de croissance n'a pas de précédent. Elle est aujourd'hui ouverte pour améliorer ses technologies et poursuivre son développement à tous les capitaux étrangers et à toutes les méthodes de transferts technologiques».

La rapidité et la capacité d'assimilation de technologies importées sont impressionnantes : toutes les études sur le passé récent montrent que ce processus ne suscite jamais de difficultés. Les technologies simples sont imitées, adaptées par des ingénieurs et techniciens mieux formés que ceux de la plupart des pays en voie de développement. Le développement de l'investissement en recherche-développement et le haut niveau de formation actuelle accélère ce processus. Tandis que dans le passé récent, les progrès technologiques ont été pour l'essentiel acquis par transfert de l'étranger, au travers d'accords avec les grandes firmes - américaines en particulier, Ford, General Motors, Hewlett Packard, Honeywell.

La recherche industrielle en % du PNB



Source : Data resources, National Science Foundation et Business Week.

Les entreprises coréennes font elles-mêmes de plus en plus de recherche. Le Groupe Daewoo affirme disposer de onze laboratoires importants de recherche, en électronique, «mécatronique», «nouveaux matériaux», usinage laser. C'est ainsi que le pourcentage du produit national brut consacré à la recherche-développement est passé de 0,65 % à 1,05 % entre 1981 et 1983, tandis que le rapport des coûts de recherche au chiffre d'affaires du secteur de l'électronique passait de 1,56 % à 3,21. Quant au Groupe Daewoo, il envisage de passer à 8 %. Les PMI s'engagent dans la même politique par accords de licence, joint-venture, aidées en cela par le SMIPC.

Pour ce qui est du Japon, l'effort de recherche est aujourd'hui considérable : la proportion des effectifs qui s'y consacre est souvent bien plus élevée qu'en France. Le temps n'est plus où les européens pouvaient se rassurer en pensant que les japonais étaient essentiellement «copieurs» des découvertes faites ailleurs : le budget consacré à la recherche par les entreprises du secteur automobile représente 4 % du chiffre d'affaires. Il semblerait même, selon *Business Week* que l'écart avec les USA se creuse (cf. graphique page précédente).

L'automatisation de la production au Japon est importante, mais les ateliers - tels l'atelier flexible de Mori-Seiki - sont moins frappants par leur sophistication technologique que par leur fonctionnement lisse et sans accroc : taux d'engagement des machines élevé, excellent système de circulation des pièces, magasinage automatisé (1).

Des pays avides de technologies avancées, mais dans lesquels, surtout pour ce qui est du Japon, tout investissement technologique est toujours très calculé.

(1) Voir sur ce point O. Bertrand : «Automatisation industrielle et "miracle japonais"» Formation-Emploi n° 1, 1983 ; article dans lequel est longuement développée cette observation. Également, A. d'Iribarne : «Ateliers flexibles, organisation du travail et qualification», *Revue Française de Gestion* n° 44, 1984.

Des systèmes de relations sociales en mutation

En toute hypothèse, et contrairement peut-être à l'image d'un Japon travaillant et avançant avec une régularité de métronome, ce sont des pays dans lesquels les relations sociales ne sont pas stabilisées : problèmes de tensions fortes dus à la croissance en Corée, et problèmes de démocratie aussi ; tension permanente perceptible dans le «Japon moderne».

Plein emploi - Emploi à vie ?

A en croire les statistiques Internationales, Corée du Sud et Japon étaient proches d'une situation de plein emploi, au moins jusqu'à une date récente, avec des taux de chômage de 4 % et 2,6 % (1).

Il faut y regarder de plus près : ainsi en Corée, une proportion de 53 % seulement de la population active est susceptible d'être considérée comme «salariés permanents», pour plus de 80 % dans les pays de l'OCDE : certes ce pourcentage n'était que 30 % en 1970. La structure de la population active se modifie très rapidement mais elle ne donne pas encore à la Corée le profil d'un «pays industriel développé». Ce qui ne signifie pas qu'elle n'est pas un pays industriel ou un partenaire industriel : il serait peut-être temps de cesser de prendre les catégories descriptives (pays industriel développé, NPI...) pour des catégories normatives.

Côté démographie : la baisse réelle de la natalité n'a pas encore fait sentir ses effets, les jeunes arrivent toujours plus nombreux sur le marché du travail.

Côté emploi : le passage d'une économie à forte intensité de travail à une économie à forte intensité de capital ne saurait manquer de créer des problèmes. Le chômage ouvert devrait progresser et pour les Coréens - le *Korean Economic Development Institute*, en particulier -, l'emploi est dès aujourd'hui devenu un problème pour le pays.

Ce sont sans doute les femmes qui seront la clé de ce problème : comme au Japon, il est naturellement considéré que leur place est au foyer et la plupart des prévisions tablent sur une quasi-stabilité des taux d'activité féminin : en sera-t-il ainsi ? En particulier dans les zones urbaines ?

Quant à la réalité de «l'emploi à vie», elle fait l'objet de nombreux débats, parmi les chercheurs et observateurs coréens eux-mêmes : la Corée paraît bien davantage caractérisée par **une forte mobilité des salariés**.

Taux moyens mensuels de mobilité

en %

	Corée		États-Unis		Japon	
	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties
1973	5,8	4,5	4,8	4,6	2,0	2,0
1977	5,5	5,1	4,0	3,8	1,3	1,5
1979	5,7	6,3	4,0	4,0	1,3	1,4

Source : Sookon Kim, Labor relations and minimum wages, Kyung Hee University, Séoul, 1987.

(1) Source : Annuaire statistique du BIT, 1986.

On pourrait s'attendre à quelques similitudes entre Corée et Japon du point de vue du système de relations industrielles, puisque ces deux pays ont une culture orientale commune. De façon surprenante, il n'en est pas du tout ainsi. 22 % des travailleurs coréens sont désireux de quitter leur entreprise pour une autre, ce qui est comparable aux données américaines (comme le montre le tableau précédent).

L'emploi à vie

*Point de vue d'un dirigeant du Groupe Mitsubishi
(Compte rendu de F. Piotet)*

Contrairement à ce qui se passe en Europe, l'embauche ne se réduit pas à un contrat passé entre un individu et l'entreprise. Au Japon, la personne embauchée entre dans une « communauté » et elle « remet son destin » à cette communauté qu'est l'entreprise. La contrepartie évidente de cette confiance est que l'entreprise a le devoir de ne jamais la licencier.

Le licenciement ne peut se concevoir qu'avec la mort de l'entreprise. Une fois embauché, le salarié ne peut être licencié, même pour incompétence. Une des responsabilités principales

des dirigeants d'entreprises est de veiller à ce que les employés aient en permanence un niveau suffisant pour pouvoir s'adapter aux évolutions technologiques. En fait, avant même le profit, l'objectif premier de l'entreprise est d'assurer la pérennité de l'emploi de ses salariés. Il lui faut donc garder un niveau constant de production qu'elle atteint grâce à la pratique des heures supplémentaires, à des efforts constants de reconversion des salariés et, quand cela s'avère nécessaire, à des diversifications de la production.

*Point de vue du Directeur de l'Association des Employeurs du Kansai
(Compte rendu de J.N. Chevreau)*

L'emploi à vie n'a jamais eu d'existence juridique. Il n'a existé dans la pratique que dans la mesure où la prospérité le permettait. En principe, choisir une entreprise, c'est devenir un membre de la famille. Mais si le bateau est en difficulté, on est en droit de faire descendre ceux qui sont en surplus. En théorie, l'emploi à vie existe toujours ; en fait non.

En cas de sureffectifs importants, la grande entreprise acculée à les réduire, procède ainsi :

- après avoir épuisé toutes les possibilités de mutations internes et de mise en disponibilité provisoire à domicile (lorsque les mutations entraînent des déplacements géographiques importants, l'entreprise alloue des frais de déménagement et de déplacement), l'entreprise envoie son personnel dans des entreprises en croissance, parmi ses filiales, ses sous-traitants et les entreprises voisines ;

- l'Association professionnelle joue le rôle d'information mutuelle entre les entreprises en difficulté et celles en développement, et a créé une sorte de bourse des emplois informelle. Il est fréquent que l'entreprise émettrice continue de payer ses salariés envoyés dans d'autres entreprises, et se fait rembourser par ces dernières, de ce qu'elles auraient

normalement payées à leur propre personnel ;

- l'entreprise peut aussi, envoyer en formation, les effectifs excédentaires : elle prend en charge une partie des frais, le restant (jusqu'à la hauteur maximum de 60 à 80 % du salaire antérieur, selon le niveau des ressources) étant couvert par un fonds alimenté par les entreprises (cotisation de 3 à 3,5 % des salaires). Ce fonds est géré par l'Agence pour l'emploi créée à l'initiative du ministère du Travail ;

- en dernier ressort, l'entreprise peut accorder une prime d'installation personnelle (un peu plus élevée que par la prime de départ à la retraite) pour tous ceux dont elle ne pourrait plus assurer l'emploi.

Grâce à cet ensemble de mesures, les grandes entreprises n'ont jamais procédé, à ce jour, à des licenciements secs.

Pour coordonner et contrôler les échanges de personnels inter-entreprises, le ministère du Travail a créé en février 1987, un centre d'ajustement et de stabilisation de l'emploi, qui procède actuellement à l'établissement des premières statistiques nationales des offres et des demandes d'emploi.

Bien sûr, il n'empêche que les grandes entreprises cherchent à stabiliser leur main-d'oeuvre qualifiée. On peut donner de cette grande mobilité de la main-d'oeuvre diverses explications : au stade actuel de développement de l'industrie coréenne, il y aurait peu de «spécialisation» des salariés ; les bas salaires, un certain manque de satisfaction au travail, l'absence de syndicats peuvent également expliquer cette facilité à changer d'employeur. Par ailleurs le sentiment d'appartenance à l'entreprise comme à une seconde famille ne constitue pas, comme au Japon, une tradition coréenne.

Le Japon actuel fonctionne, quant à lui, sur plusieurs modèles : l'emploi à vie certes dans les grands groupes, très productifs, tournés vers l'exportation et la scène mondiale ; la sous-traitance ; mais aussi de nombreux services à faible productivité, faible qualification, et dont certains peuvent être interprétés comme dissimulant une forme de sous-emploi. Pour le journal *The Economist* : si les statistiques reposaient sur les mêmes catégories que les nôtres, le taux de chômage doublerait. Mais peut-être est-ce une explication un peu schématique et forcée : il faut souligner que la société japonaise possède de très nombreux moyens de flexibilité et d'ajustement : travail des femmes, système de retraite à 55 ans et reprise d'activité, «petits boulots» institutionnalisés, et pour tous les âges.

De fait, l'emploi à vie n'a jamais concerné que les grandes entreprises, les hommes - en effet les femmes interrompent presque toujours leur activité au mariage ou à la naissance du premier enfant -, et même plus particulièrement les hommes qualifiés, de moins de 55 ans - en effet jusqu'à une date récente, le départ à la retraite se faisait à 55 ans et était suivi d'une reprise d'activité plus modeste). Mais «*depuis quelque temps, cette pratique s'est trouvée modifiée par l'adoption généralisée de la retraite à 60 ans, pratiquée en 1985 par 51 % des entreprises, pour 33,7 % en 1978*» (1).

La flexibilité s'obtient ainsi sur le marché du travail, mais également dans l'entreprise, l'emploi à vie ayant toujours été couplé avec un fort investissement «Formation» et une forte mobilité interne. Il peut aussi ne concerner qu'une partie du personnel, un noyau stable tandis qu'une main-d'oeuvre périphérique gravite autour, relevant d'autres statuts : ainsi chez Aioi Seiki - petite entreprise de la région d'Osaka -, les «*part-timers*» représentent 20 % des effectifs : des femmes le plus souvent, à temps partiel, sans aucune garantie d'emploi. Une grande banque a ainsi créé, il y a quelques années, une filiale chargée de recruter des «*part-timers*» parmi ses anciennes employées, après l'éducation de leurs enfants : elles ont évidemment une certaine connaissance de l'entreprise et du métier, mais ont perdu en cours de route les avantages de l'ancienneté (2).

L'ajustement de l'emploi chez Toyobo

Depuis vingt ans, tous les secteurs traditionnels se sont trouvés en difficulté en même temps, avec une main-d'oeuvre non qualifiée excédentaire. L'emploi a diminué de 32 000 à 9 600 personnes. Cette baisse a été réalisée de plusieurs manières :

- transfert dans d'autres sociétés du groupe ;
- incitation au départ volontaire avec prime (ce qui s'est produit deux fois en vingt ans). Cette main-d'oeuvre est passée chez les sous-traitants ou dans les services (les femmes dans le commerce) ;
- non-remplacement des retraités pour les hommes ;
- non-remplacement des départs des femmes quittant volontairement leur emploi vers 25 ans.

Or, les femmes représentent une part importante des effectifs, part qui a même augmenté (ce qui est surprenant au premier abord, car on pourrait penser à une élévation des qualifications liée à l'automatisation et conduisant à une masculinisation ; mais on peut également penser qu'il y a 20 ans une part des ouvriers du textile étaient des hommes et qu'on les a volontairement remplacés par des femmes précisément pour avoir cette flexibilité). Toujours est-il que la part des femmes est passée de 50 à 70 % sur cette période.

(1) OCDE, Japon, études économiques, 1986.

(2) O. Bertrand, T. Noyelle : «L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation», Formation Emploi n° 17, janvier-mars 1987.

Les «restructurations» au Japon ne sont pas moins impressionnantes en termes de diminution d'effectifs : ainsi de 1987 à 1990, les suppressions d'emplois prévues dans la sidérurgie devraient atteindre 39 700, 26 300 dans le secteur des constructions navales, 10 000 dans le secteur de l'automobile. En face : «réaffectation, non-remplacement des départs, licenciements, intervention pour recherche d'un autre emploi, départ volontaire en retraite...». En somme un langage que nous connaissons bien. A problèmes identiques, solutions techniques voisines. Mais l'impact sans doute n'est pas le même (1).

Travailler longtemps

Tant au Japon qu'en Corée : les durées de travail sont longues, et très inégalement rémunérées. Mais c'est peut-être dans ce domaine, réalité économique certes mais qui touche de si près au coeur du travail humain, que les chiffrages et les comparaisons sont le plus difficiles.

Point de vue ...

de J.F. Germe

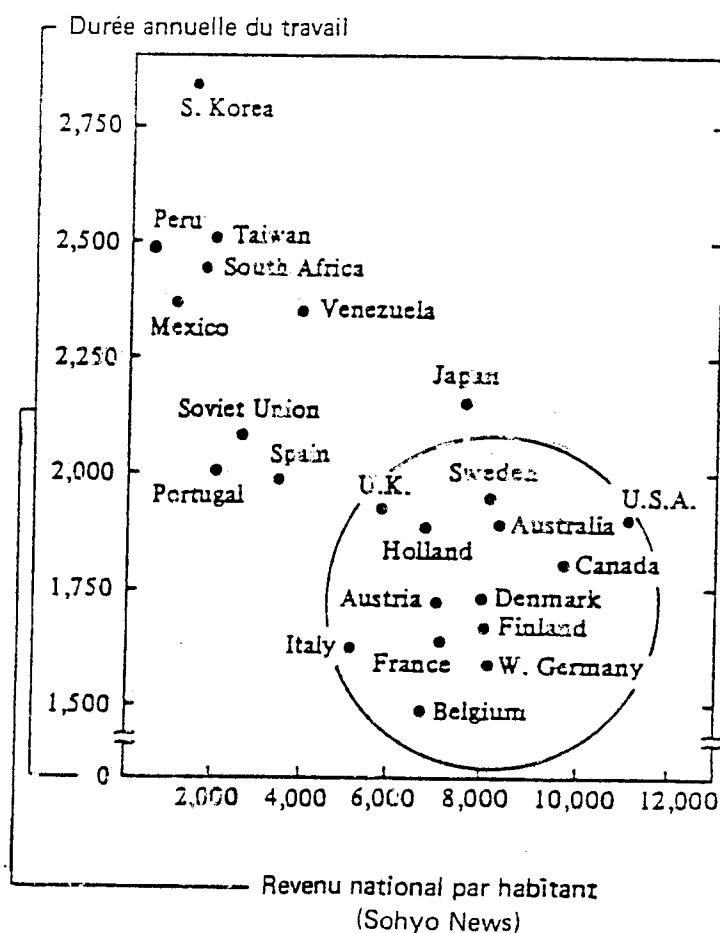
«Durée du travail, de quoi parle-t-on ? Nous avons tous, quand nous visitons une entreprise, une question à poser sur la durée moyenne du travail, sur la rémunération moyenne des ouvriers par exemple ; dans une usine coréenne ou japonaise cette question ne «marche» pas. Les réponses obtenues sont toujours extrêmement confuses, à un point tel qu'à plusieurs reprises chaque membre de la mission avait retenu des éléments différents. L'obstacle de la langue est une explication insuffisante de cette confusion. Il est plus probable que les systèmes de référence lorsque l'on parle de la durée du travail et de la rémunération ne sont pas les mêmes : ainsi, pour la durée du travail, les repères que nous connaissons bien en France résultent de définitions à peu près acceptées (durée légale, congé maladie, vacances, durée effective, durée moyenne) qui ne sont pas transposables au cas de ces pays. A la limite il n'est pas impossible que nos interlocuteurs ne connaissent pas la durée moyenne du travail, tout simplement parce que cette variable n'est pas pour eux pertinente, peut-être aussi car celle-ci contredit un principe sous-jacent qui est de «ne pas compter son temps» accordé à l'entreprise.

Un point intéressant semble être le lien salaires/durée du travail : les substitutions salaires/durée paraissent beaucoup plus fortes qu'en France. Il existe un lien congé de maladie/salaires, un lien vacances prises/salaires, entraînant une relation directe entre durée annuelle individuelle du travail et salaires. On peut comprendre alors que, sans compréhension de cette relation, les réponses aux questions sur le salaire et la durée ne peuvent apparaître comme claires, si le demandeur a en tête un modèle de déconnection des règles régissant le salaire et des règles régissant la durée.

Par ailleurs, le salaire et la durée du travail sont très variables d'une entreprise à l'autre, d'un individu à l'autre. Les règles légales, qui existent, auraient peu de force. Salaires et durée du travail seraient en définitive moins liés aux postes de travail qu'à la personne, à son ancienneté, à ses choix. Autrement dit, le salaire et la durée feraient plus l'objet de micro-négociations entre les personnes dans l'entreprise, ce qui serait cohérent avec l'existence de syndicats moins forts, qui ne peuvent, ou ne veulent, introduire des règles collectives strictes s'imposant de façon identique à tous.»

(1) Source : Tokyo Seminar on Changing Technology, Skill and Skill Formation, June 1987.

Comparaison internationale des durées réelles du travail (industrie) et du revenu par habitant



Source : Sohyo News.

Les durées de travail chez Aioi Seiki ET Mori Seiki

Aioi Seiki

L'horaire de base s'étend de 8 h 30 à 17 h 30, avec une heure pour le repas, trois pauses totalisant 35 minutes, mais régulièrement deux à trois heures supplémentaires par jour. Les ouvriers sont libres les dimanches et jours fériés, ainsi qu'un samedi par mois et pendant la semaine de fermeture de l'usine, ce qui représenterait au total 90 jours par an. Ils ont droit à dix jours de congés individuels, mais ceux-ci sont rarement utilisés et notamment réservés aux cas de maladie, qui sinon ne donneraient pas droit à une rémunération complète. Total annuel d'au moins 2 600 heures.

Les responsables de ces deux entreprises indiquent néanmoins qu'il s'agit là de chiffres supérieurs à la moyenne des secteurs industriels.

Mori-Seiki

On retrouve des chiffres proches, le total annuel d'heures ouvrées est estimé à 2 000 pour l'horaire de base et 2 640 avec les heures supplémentaires. Ces chiffres sont considérés comme stables depuis cinq ans (malgré la base d'activité du dernier exercice). Ils impliquent deux fermetures annuelles de l'usine et un maximum de vingt jours de congés individuels qui ne sont généralement pas utilisés (sauf en cas de maladie), car les ouvriers considèrent que cela leur donne une meilleure chance dans la compétition pour la promotion. Le travail du samedi est lié à la charge de travail de l'usine.

Au-delà de cette difficulté à comparer, très révélatrice car elle touche aux catégories mêmes du raisonnement social et économique, la longueur des durées annuelles de travail, tant en Corée qu'au Japon, ne fait pas de doute.

Pour le *Corean Development Institute*, la Corée détient incontestablement le record du monde pour la durée hebdomadaire de travail : en moyenne 52 heures, et même 54 dans l'industrie (1). Dans l'une des petites entreprises que nous avons visitées, les horaires de travail étaient impressionnants : de 8 h 30 le matin à 20 h 30, un tour de cadran, avec une heure et demie d'arrêt. Dans une autre, le travail commençait à 7 h 30, pour s'achever à 20 h 30. Dans les deux cas : deux jours de repos par mois - un dimanche sur deux - ; en principe vingt jours de congés annuels, mais dont on déduit les jours de maladie. un rapide calcul conduit à environ 3 300 heures de travail par an !

Et cependant, la réduction de la durée du travail ne paraît pas avoir été l'un des thèmes de revendications de l'été 1987. Mais peut-être les heures supplémentaires apparaissent-elles comme une nécessité pour contrebalancer la faiblesse des salaires ?

Quant au Japon, il détient aussi une manière de record : c'est le seul pays de l'OCDE dans lequel les durées de travail ont augmenté de 1975 à 1985 ! En 1983 : 2 152 heures par an, pour 1 898 aux USA et 1 657 en France selon l'OCDE.

En revanche, les investigations conduites dans plusieurs secteurs des services montrent des horaires de travail plus proches de ceux des entreprises occidentales.

Des pays à bas salaires ?

C'est la première réflexion qui vient à l'esprit, voire même la première explication que nous donnons volontiers du succès économique de pays comme la Corée du Sud. Mais gardons-nous de trop mettre la tête sous la couette !

Quelques informations générales recueillies lors de nos rencontres en Corée du Sud : les rémunérations sont à géométrie variable. Le salaire de base, fixe, n'en représente que la moitié, l'autre moitié peut varier en fonction de la situation de l'entreprise, en fonction de la personne. Par ailleurs il existe une très forte prime à la qualification, les diplômés de l'Université («*College*») et de l'enseignement secondaire en sont fortement récompensés, ce qui paraît caractéristique des NPI.

Un regard sur la moyenne des salaires en Corée du Sud permet de voir qu'ils sont très bas, rapportés à l'ensemble des pays industrialisés, mais qu'ils ont beaucoup augmenté ces dernières années. La hausse des salaires, environ 20 %, concédée après les événements de l'été 1987 devrait s'inscrire dans cette courbe, c'est peut-être pourquoi les responsables économiques coréens paraissent l'accepter de bon gré. Les conséquences sur la compétitivité des entreprises n'en sont pas encore véritablement connues, mais il est à prévoir que cela ne fera qu'accentuer un processus de substitution du capital au travail, déjà bien entamé, et de positionnement sur des produits haut de gamme.

Au Japon, le rapport «salaire de base»/«salaire variable» est un peu différent mais la conception de la rémunération «en deux parties» est la même : les deux tiers environ compose la partie fixe. Les heures supplémentaires, les bonus et autres primes en composent le solde, la partie «variable».

(1) L'annuaire statistique du BIT indique une légère baisse, de 54,4 heures en 1983 à 53,5 en 1985. P. Judet (art. cité) cite des statistiques officielles faisant état de 53 heures en 1975, 58,9 en 1976, 60,7 en 1978 et 57,6 en 1983.

Rémunérations chez Mori Seiki

- SALAIRE ANNUEL MOYEN, y compris bonus : 4,2 millions de yen (l'âge moyen dans l'entreprise est de 31 ans).
- SALAIRE MENSUEL MOYEN D'UN DÉBUTANT SORTANT DU LYCÉE TECHNIQUE : 130 000 yen / mois ; annuel avec bonus : 2,3 millions.
- DÉBUTANT SORTANT DE L'UNIVERSITÉ : 2 750 000 avec bonus.
- OUVRIER EN FIN DE CARRIÈRE (60 ans) : 260 000 yen, soit 5 millions par an avec bonus.
- MANAGER : 3 à 4 fois plus.
- BONUS : cinq mois et demi de salaire en moyenne.

L'ancienneté y joue un rôle très important, bien que ce ne soit guère un élément de flexibilité, c'est que l'expérience acquise au fil des ans est un élément essentiel de la culture japonaise. D'après la Fédération des employeurs du Kansai, la région d'Osaka, le principe est le suivant : à partir de l'année de recrutement, 7 % d'augmentation annuelle pour cause d'ancienneté s'ajoute à l'augmentation générale obtenue lors de l'offensive de Printemps (4,4 % en 1986). Les diplômés des formations supérieures sont recrutés avec une majoration qui correspond, non au prestige du diplôme, mais à l'ancienneté dont ils auraient bénéficié s'ils étaient entrés dans l'entreprise au lieu de poursuivre des études. Cette sorte d'équivalence entre temps d'auto-apprentissage dans l'entreprise et temps d'études n'est pas sans influencer sur les comportements. On observera également qu'il s'agit là d'une conception bien calée sur des hypothèses de croissance économique forte et régulière : qu'en serait-il dans l'hypothèse inverse ?

Point de vue...

de P. Harter

«L'ensemble de ces données économiques et sociales appelle les sociétés industrielles occidentales à une grande vigilance. Certes, le niveau de salaire moyen est encore relativement faible, les horaires de travail annuels sont encore très élevés, l'amélioration des conditions de travail coûtera de l'argent, mais parions que la Corée assumera une évolution harmonieuse de chacun de ces facteurs, sans altérer les taux de productivité et le niveau de qualité des produits sur les marchés mondiaux. Dès lors, le choix des sociétés industrielles occidentales n'est pas multiple : une solution possible réside dans une forme de partenariat loyal vis-à-vis de ce pays, et ce pour deux raisons : d'une part, la Corée, avide de technologies qu'elle ne maîtrise pas encore, est prête à collaborer ; d'autre part, la recherche d'un management social en évolution constitue sans doute une source de réflexion pour les responsables de nos entreprises occidentales. Face à ce pays en ébullition, le Japon fait figure de champion qui franchit la ligne d'arrivée. Société

flexible par excellence (au plan économique), le Japon semble avoir acquis une maîtrise parfaite des principaux facteurs de productivité et de qualité, et ce, en conservant intactes ses traditions et sa culture. Ce point constitue à l'évidence l'une des préoccupations majeures actuelles des responsables économiques : le JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers - organisme de promotion du TQC) ne s'est-il pas fixé pour objectif l'extension des cercles de qualité à tous les secteurs d'activités pour développer la "Société Harmonieuse" ? Les chefs d'entreprises n'évoquent-ils pas avec fierté l'emploi à vie au prix d'une formation permanente, de reconversions fréquentes et d'une mobilité érigée en principe de base ? La recherche active de cette harmonie constitue sans doute une mine de progrès pour la société japonaise ; sur ce point, la Corée du Sud ne demeure pas en reste, mais avec, en plus, la fougue d'une jeunesse mobilisée et disponible ; cela promet de belles batailles en perspective.»

Quelle est la part des rémunérations dans le dynamisme de ces deux pays asiatiques ? Débat classique en économie. Rappelons seulement ici l'analyse des constructeurs automobiles français qui observent que le différentiel de productivité entre les japonais et les français est de l'ordre de 30 % mais il ne s'explique qu'à concurrence de 5 % par les coûts de main-d'œuvre. Le reste : l'organisation, la qualification, plus encore que la technologie à proprement parler.

A la recherche de l'identité coréenne ?

En septembre 1987, il était assez difficile de visiter de nombreuses entreprises coréennes, et la situation était encore très tendue. Pour un certain nombre de chercheurs, en Corée, «on en est encore au stade pré-moderne», on ignore la division du travail, la spécialisation, l'analyse et la description des postes de travail ; les travailleurs sont affectés sans examen des besoins et sans ajustement entre qualification du poste et de la personne (1).

Pour les responsables et organismes patronaux rencontrés, **il n'y a pas à ce jour de style de management coréen**, pas d'avantage qu'il n'y en avait au Japon jusqu'aux années 50. Cependant, la «culture sociale» coréenne

Point de vue ...

de F. Piotet

Le droit du travail en Corée

«Les fédérations syndicales sont interdites et seuls sont autorisés les syndicats d'entreprise. Le droit de grève est sérieusement limité : lorsqu'un syndicat veut déclencher une grève il doit déposer un préavis auprès de la direction régionale du travail ; celle-ci dispose alors d'un délai de dix jours pour statuer sur la légalité de la grève envisagée. En cas de réponse positive, le syndicat doit de toute manière respecter un délai de trente à cinquante jours avant de déclencher la grève.

Aucun tiers n'a le droit d'intervenir dans un conflit du travail, ceci est naturellement le corollaire de l'absence de reconnaissance des fédérations syndicales. Il n'y a donc pas de coordination possible des revendications, c'est pourquoi les événements de l'été 87 ont été caractérisés par des grèves sauvages, d'autant plus longues et dures qu'elles sont atomisées. Pour reprendre une expression utilisée de J.D. Reynaud caractérisant les grèves sauvages des années 70 en Europe, le système coréen actuel est une «pleistocratie» qui se définit autant par une très forte concentration de

pouvoir au sommet que par une multiplication des lieux de pouvoir à la base, sans régulation intermédiaire. C'est ainsi un système qui hésite entre totalitarisme et anarchie.

C'est pour tenter de trouver cette voie médiane que les partis d'opposition, et le syndicalisme indépendant, proposent d'inscrire dans la Constitution cinq droits fondamentaux : se syndiquer, négocier, faire grève, partager de manière équitable les bénéfices, participer à la direction des entreprises.

Le parti au pouvoir refuse d'inclure dans la Constitution deux de ces droits : le droit de grève sans restriction et le droit de participer à la direction des entreprises. Il en est de même de la Fédération coréenne des Industries, de la Chambre de Commerce, de la Fédération des Petites entreprises et de l'Association des employeurs, avec cependant une nuance : ils acceptent de reconnaître le droit de grève.»

(1) K.W. Lee : «Human Resources Planning in the Republik of Korea», Improving Technical Education and Vocational Training World Bank Staff Working Papers, n° 554, Washington, 1983.

est sans aucun doute moins hiérarchique, moins communautaire que celle du Japon : les coréens se disent prêts à étudier ce qui se fait ailleurs et à l'adapter à leur propre identité, ils attachent beaucoup d'importance à la « motivation » et la jeune génération de cadres dirigeants formés aux États-Unis paraît plus proche de la culture managériale américaine que de celle du Japon.

Côté salariés, et malgré une révision complète du droit du travail en 1980, le statut et les droits des travailleurs conservent encore les caractéristiques des pays totalitaires.

Être japonais au travail

Quant au Japon, il demeure le pays de l'efficacité dans l'utilisation des ressources, taux élevé d'utilisation des machines, rareté des pannes et des problèmes, circulation sans accroc des pièces, absence de stocks demeurent caractéristiques. La qualité, responsabilité collective, est une « morale nationale » : d'après le JUSE, les effectifs spécialisés sur la fonction qualité sont peu nombreux, moins de 2 % de la main-d'œuvre, pour 8 % chez Volkswagen par exemple.

Le plus frappant n'est pas le nombre de cercles de qualité mais le fait qu'il s'accroisse sans cesse et que l'idée ne s'est pas du tout banalisée.

Le «JUSE»

L'union des ingénieurs et scientifiques (JUSE), qui est à l'origine de la création des cercles de qualité en 1962, a pour principale fonction la promotion de ces activités, notamment par l'organisation de conférences et la diffusion d'un bulletin. Son action s'est internationalisée et touche aujourd'hui 52 pays. Alors que la qualité commençait à préoccuper les ingénieurs au cours des années 50, les cercles de qualité ont d'abord concerné la maîtrise et les ouvriers de production, puis les autres services des entreprises, puis les sous-traitants et petites entreprises, enfin les services.

Quantitativement, le JUSE identifie trois phases d'expansion des cercles : après un démarrage rapide, les crises pétrolières ont entraîné un certain ralentissement et un début de désintérêt qu'il a fallu combattre par une relance des actions de promotion. Les années 80 ont vu une nouvelle extension qui porte aujourd'hui à 250 000 le nombre de cercles enregistrés, soit plus

de 2 millions de membres. Mais le chiffre réel serait peut-être cinq fois supérieur, ce qui porterait le nombre de participants à 10 millions (sur une population active de 45 millions).

Le concept de cercle de qualité s'est banalisé, mais on cherche à étendre constamment l'idée de qualité : du produit à l'unité de travail, puis au travail dans l'entreprise, puis à l'entreprise et maintenant à la société toute entière - le bulletin du JUSE s'intitule « Societas Qualitatis ». Cette notion est à la fois floue et ambitieuse. Il ne s'agit plus seulement de proposer un instrument d'amélioration de l'efficacité, mais aussi de promouvoir une idéologie sociale. Dans ce contexte, le rôle du JUSE et moins de faire progresser une idée, mais plutôt de promouvoir l'idée de la qualité japonaise dans le monde entier en multipliant les rencontres et les manifestations internationales.

Qualité/qualification : c'est là un couple qui a frappé les participants à notre mission : *«Le vécu au travail semble différent car la qualification n'est pas uniquement le fait de la complexité d'une série de tâches à exécuter, définies a priori, mais repose bien plus sur une capacité d'intervention dans un environnement professionnel donné... Le travail en lui-même peut être simple, par contre, l'ouvrier est très largement impliqué dans des tâches de contrôle, d'entretien, d'approvisionnement, de préparation...»* (1).

Une certaine simplicité de la ligne hiérarchique y contribue également : chez Mori Seiki, six niveaux hiérarchiques depuis le Président jusqu'à l'ouvrier ; une moindre séparation entre les « cols blancs » et les « cols bleus ».

(1) R. Tijou, participant à la mission.

Point de vue ...

de R. Tijou

La qualité : une véritable institution

«La salle de conférences du JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), avec ses deux portraits en pied des Professeurs Deming et Juran, donne bien de la qualité japonaise l'image qu'elle vise à être : celle d'une véritable institution. Son Président ne s'en défend d'ailleurs pas : les cercles de qualité se comptent par centaines de milliers et gagnent progressivement le secteur des services, voire de l'administration. Le prix Deming, délivré aux entreprises en pointe en ce domaine, est très prisé en tant qu'élément contribuant à renforcer l'image de marque. D'ailleurs, ce prix s'internationalise, et l'on pourrait imaginer qu'à terme, le label qualité des produits fabriqués dans le monde entier serait délivré par une autorité japonaise ! Le JUSE vise encore plus haut : élever la qualité au rang des valeurs de la société japonaise. Quel décalage par rapport à la vie de tous les jours dans les quartiers populaires de Tokyo avec ses embouteillages, ses files d'attente, son urbanisme mal maîtrisé...

Et pourtant, la qualité des produits japonais dans leur ensemble n'est pas contestable. Sur certains créneaux, il nous reste encore bien des progrès à réaliser pour atteindre leur niveau. Sans nul doute, plusieurs points forts des entreprises japonaises y contribuent-ils : tout d'abord, une culture «client» par différence avec une culture de «production», telle qu'elle a pu se développer dans nos sociétés occidentales. Il me semble qu'il faut voir là une sorte de rationalité dans le comportement japonais qui le conduit, sur un plan pratique, à produire «utile», donc en s'attachant à satisfaire le point de vue de l'utilisateur.

Sans doute également le rythme de développement particulièrement rapide de l'industrie japonaise a-t-il contribué à renforcer cette culture «client» en

amenant les entreprises à une écoute permanente, à une prospection systématique du marché, à l'affinement de ses méthodes de marketing et autres enquêtes d'opinions des consommateurs.

Également un souci permanent de la conformité du travail par rapport au cahier des charges et ce à tous les stades du développement d'un produit. Discipline individuelle et collective certes, mais également - c'est une hypothèse - le fait que l'innovation industrielle est relativement récente et que l'industrie japonaise s'est en partie développée sur un modèle de «reproduction» et donc de conformité.

Enfin, l'implication, la responsabilisation du personnel à tous les niveaux et la volonté de celui-ci d'améliorer ce qu'il fait au jour le jour. Ainsi, chez Toyobo, chaque responsable doit répondre en permanence de deux objectifs de progrès : lorsque l'un d'eux est atteint, il doit s'en fixer un nouveau. Dans une autre entreprise visitée, un ouvrier était appelé à discuter avec un client qui, en l'occurrence, avait acheté un centre d'usinage. Dans cette même entreprise, les ouvriers sont fréquemment interrogés par le bureau d'études qui les fait réagir sur les solutions envisagées.

Implication et responsabilisation dépassent donc très largement les cercles de qualité. Ces derniers - dont certains spécialistes rappellent qu'ils ont été mis en place en tant que révélateurs du climat social et des dysfonctionnements à une époque particulièrement tendue du développement de l'industrie japonaise - apparaissent en fait comme des manifestations en groupe, ce qui est habituel du Japon, de cette volonté de progrès continu encouragée au niveau individuel.»

A cette société si particulière qu'est le Japon au travail, correspond un syndicalisme particulier. Nous avons rencontré longuement le département «recherche» de la plus importante fédération syndicale : le **sohyo**.

Dunlop-France vu par Shinishi Saito au moment du rachat par Sumitomo

«Tout le personnel travaillait dans l'incertitude des perspectives d'avenir de la société, pour un salaire minime, et du côté des dirigeants, aucun effort n'était fait pour présenter une orientation cohérente et effectuer les investissements nécessaires.

Aucun égard n'était accordé aux ouvriers qui étaient forcés de travailler sans rien savoir ni de la situation réelle de la société, ni des résultats de leur travail.

Le sol de l'usine était inégal, jonché de déchets de pneus et de papiers, les murs couverts de graffiti, il faisait sombre, on avait chaud l'été et froid l'hiver.

Même les cadres se plaignaient et émettaient des revendications.

Il n'y avait pas de contacts humains entre les cadres et les ouvriers. Les cadres faisaient preuve d'un certain élitisme, portant costume cravate, et se cantonnaient dans leur bureau sans aucune disposition à se rendre sur les lieux de travail des ouvriers. Les contremaîtres restaient dans des pièces fermées à l'intérieur des ateliers, ne daignant pas se salir, alors qu'au Japon ils se déplacent en permanence, surveillent et conseillent les ouvriers et lorsqu'il y a un absent, ils le remplacent.»

*Allocution de Monsieur Shinishi Saito,
Chairman of Sumitomo Rubben Industry LTD,
(Novembre 1984)*

Le Syndicalisme au Japon

(Compte rendu de F. Piotet)

Des taux de syndicalisation à la baisse : 30 % de syndiqués en 1982, 28 % en 1987 ; moins importants dans les sociétés de service et dans les PMI-PME.

Il existe aujourd'hui au Japon quatre grandes centrales syndicales :

- le Sohyo : 4 300 000 adhérents ;
- le Dumei : 2 300 000 adhérents ;
- le Churitsu Roren : 1 100 000 adhérents ;
- le Chinsabetsu : 70 000 adhérents.

Mais il a été décidé qu'en 1990, les trois principaux syndicats n'en formeraient plus qu'un seul et ce malgré des différences encore très marquées : le Sohyo est de tendance socialiste, le Dumei est social - démocrate, c'est-à-dire en particulier qu'il accorde un rôle moindre à l'État.

Il existe un partage des rôles très net : au syndicat d'entreprise, la négociation ; à la fédération, l'orientation, le conseil l'information pour les sections syndicales ; à la confédération, la politique revendicative en général, la négociation avec les Pouvoirs Publics et même la politique tout court, car au Japon, comme en Angleterre, il existe des rapports très étroits entre partis politiques et syndicats.

Traditionnellement, les revendications se manifestent lors «de la grande offensive de printemps», perçue de l'extérieur comme un conflit rituel portant essentiellement sur le renouvellement des conventions salariales. En fait, ce temps fort des relations

professionnelles permet l'expression de l'ensemble des revendications et des propositions syndicales rassemblées dans un «livre blanc».

En 1987, les contestations du Sohyo ont porté en premier sur la politique économique du gouvernement jugée responsable de la récession que connaît actuellement le Japon : politique acharnée d'exportation aux dépens du développement de la consommation intérieure, absence de coopération internationale qui a conduit à l'appréciation actuelle du Yen, spéculation monétaire et politique de délocalisation de la part des entreprises, sont les points forts des critiques du Sohyo.

Pour faire face à un début de crise de l'emploi, pour permettre le développement de la consommation intérieure et plus simplement pour améliorer la qualité de la vie, le Sohyo réclame une réduction de la durée du travail pour arriver, à terme, aux 40 heures.

Cette organisation syndicale demande en outre que les représentants du ministère du Travail aient un droit de regard sur les variations du volume de l'emploi en cas de mutation technologique ; elle demande une vigilance accrue en matière d'égalité professionnelle et le respect des droits des travailleurs temporaires.

L'organisation syndicale réclame enfin une réforme importante de la fiscalité des entreprises et des particuliers qui permette un traitement plus égalitaire et plus juste de l'impôt sur les revenus, qu'ils soient du travail ou du capital.

Le volontarisme éducatif

Un développement éducatif spectaculaire

La structure actuelle du système éducatif coréen porte les traces d'un double héritage : celui de la colonisation japonaise, celui de l'occupation américaine. Le découpage de l'enseignement général (6 + 3 + 3) est celui du Japon ; l'enseignement supérieur, comportant essentiellement des établissements privés, est proche de celui des États-Unis : des universités offrant une formation de 4 ans et des «junior colleges» qui visent à donner une formation professionnelle en 2 ans. S'y ajoutent souvent des études supérieures complémentaires à l'étranger, en particulier dans les universités américaines. L'élite coréenne, les cadres, ont ainsi d'emblée une forte ouverture internationale.

Le plus impressionnant en Corée n'est pas dans les structures, somme toute classiques, mais dans l'extraordinaire progression des taux de scolarisation, dans la croissance du nombre d'étudiants.

Taux de scolarisation en Corée

en %

	1970	1975	1980	1985	1986
Deuxième cycle secondaire	29,3	41,8	66,2	79,0	81,3
Universités et collèges	7,0	7,3	11,9	27,0	28,3

Source : Educational indicators in 1986, Ministry of Education.

Effectifs de quelques enseignements

en milliers

	1978	1980	1982	1984	1985
Lycées enseignement général	839	932	1 068	1 200	1 266
Lycées professionnels	614	764	853	891	886
Universités et collèges	277	401	661	870	932
«Junior colleges» professionnels		151	211	230	242

Source : Education in Korea, 1985-1986, Ministry of Education.

Les taux de scolarisation en Corée approchent aujourd'hui ceux du Japon ; ils sont égaux ou supérieurs à ceux des pays européens.

Un système de formation professionnelle complexe et controversé

La formation professionnelle revêt en Corée une diversité de formes qui évoque quelque peu le système français, aussi bien en ce qui concerne la structure, que les problèmes qu'elle pose.

C'est à la fin des années 60 que, devant la pénurie d'ouvriers qualifiés (1) pour faire face aux besoins résultants d'une stratégie de conquête économique, une législation sur la formation professionnelle a été adoptée. Elle distingue les centres de formation publics, sous la tutelle du ministère du Travail et les centres de formation des entreprises, susceptibles d'être subventionnés dans certaines conditions. Les centres publics visent notamment à donner une formation complémentaire (1 an) à des jeunes ayant quitté le système scolaire à un niveau «moyen».

En 1976, une loi oblige les entreprises de plus de 300 salariés, à donner une formation à une certaine fraction de leur personnel, variable selon les années et selon les industries de 1,7 à 6,7 %. A défaut, elles doivent s'acquitter d'une taxe correspondant au coût de cette formation.

En 1982 une Agence de la formation professionnelle est créée pour superviser l'ensemble du système. Dans le même temps, le ministère de l'Éducation nationale a ouvert de nombreux «lycées professionnels» qui contribuent au développement du second cycle secondaire ; tandis que se multiplient les «junior colleges».

Tel le système français, dont on sent la proximité, le système coréen s'attire de nombreuses critiques : les Centres de formation sous la tutelle du ministère du Travail doivent-ils se maintenir, dès lors que les jeunes poursuivent, en grand nombre, des études supérieures ? Les programmes suivent-ils toujours bien les évolutions technologiques et organisationnelles ? Les lycées professionnels, qui ne permettent pas l'accès à l'enseignement supérieur, sont dévalorisés et suivis avec réticence : n'est-ce pas parce qu'ils n'ont pas su «doser» correctement enseignement théorique et enseignement professionnel.

Quant aux entreprises, nombre d'entre elles se désintéressent de la formation effective de leurs salariés et se contentent de verser la taxe correspondante : c'est ainsi que le volume des sections de formation en entreprise, après avoir augmenté, se tasse après 1980.

Ne s'investissant pas suffisamment dans la formation, en tout cas aux yeux de l'Institut du développement éducatif, les entreprises ne reconnaissent néanmoins pas toujours les qualifications du système éducatif : 30 % seulement des entreprises tiennent compte des tests éducatifs de l'Institut de formation professionnelle ; Daewo, par exemple, fait passer ses propres tests.

Si le système est critiqué, ses résultats paraissent cependant hors de doute : c'est ainsi que la Corée du Sud remporte chaque année de brillants résultats aux olympiades du meilleur ouvrier ! Les gagnants viennent généralement des écoles professionnelles appartenant aux grands groupes industriels. Par ailleurs, de plus en plus, la formation cesse d'être la propriété des seuls organismes de formation pour devenir un service parmi d'autres.

Pour le **Centre coréen de productivité**, association d'entreprises subventionnée par l'État et les chambres de commerce, des formations aux automatismes sont proposées en même temps que des activités de recherche et de conseil ; de même pour l'**Association coréenne de management (ACM)**, organisme privé créé en 1962 sous le patronage des institutions de planification, ou pour le **SMIPC**, organisme de promotion des PMI (voir encadré page suivante).

(1) Avant la période d'occupation, les japonais se réservaient les emplois qualifiés.

La formation donnée par l'Association coréenne de management (ACM)

(Compte rendu de J.N. Chevreau)

L'ACM organise des programmes de formation depuis les années 1960, pour les ouvriers et les techniciens («Comment produire plus et mieux»), puis pour les managers (comportement, motivations, conduite de réunion, analyse de la valeur), des cours par correspondance, d'une durée de 4 à 12 mois, sur la gestion, le management, le marketing général, l'analyse de la valeur et la qualité. Plus récemment, l'ACM a développé des cours de formation de formateurs.

Les principaux programmes de formation, Top Management Seminars and Breakfast Meetings, vont de la réunion mensuelle de 2 à 3 heures, aux programmes de formation de longue durée (3 mois).

Training program for Managers (24 à 153 heures, selon les cours) où sont enseignés la direction participative par objectif, les méthodes Kepner Tregoe, APEX et TWI, les comportements et attitudes, les méthodes de créativité.

Vocational Education Program, pour les responsables de formation des entreprises (formations sur le tas, rapports pédagogiques et cas d'entreprise) et pour les responsables hiérarchiques (animation d'une équipe de vendeurs, direction d'un service).

Management Correspondance Education, pour la maîtrise et les managers des services financiers, personnel, vente et production.

QM Collège, dont la vocation est de sensibiliser et de former à l'esprit qualité, les dirigeants, les responsables de la politique qualité ainsi que les directeurs de formation.

En 1987, l'ACM compte former 22 000 stagiaires, dont environ 6 000 pour les cours par correspondance. Au cours de l'année 1986, la formation a concerné 13 000 stagiaires, répartis dans 406 programmes d'enseignement.

Le centre de formation du SMIPC

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

Le SMIPC (Small and Medium Industry Promotion Corporation) a créé, à la fin de 1982, un institut de formation : le SBTI (Small Business Training Institute).

Le rôle de ce centre de formation est de permettre à l'ensemble des salariés des PME de suivre des cours de toutes les techniques mises en oeuvre et de permettre, également, à l'encadrement de suivre des cours sur tous les aspects de la gestion des entreprises.

Chaque année 8 700 stagiaires, environ, passent par ce centre de formation ; il faut rajouter à cela 800 stagiaires qui viennent

suivre, en tant que cadre dirigeant, des séminaires de gestion de haut niveau. Le centre accueille simultanément 800 élèves ; la plupart des actions de formation sont des stages de courte durée (une semaine). Il n'y a pas de contrôle des connaissances, mais il est délivré un certificat.

Nous avons noté la qualité technique des matériels mis à la disposition des élèves, le niveau technologique et l'utilisation poussée de l'informatique dans tous les domaines. Les stagiaires sont de tous âges et viennent, autant que de besoin, se perfectionner dans leur technique ou dans leur art de gestionnaire.

Tensions en Corée

Une croissance volontariste, aussi forte, des niveaux de formation, n'est pas sans occasionner des tensions dans les entreprises ; mais aussi des tensions dans le système lui-même. La pression sur les élèves du secondaire, la dureté de la compétition en vue de la sélection à l'entrée du supérieur, le conservatisme des contenus et plus encore des méthodes pédagogiques, ont sans doute joué un rôle dans les événements de l'été 87 (1).

(1) Cf. reportage de Far Eastern Economic Review, 15 January 1987.

Certes, le volontarisme éducatif trouve appui dans une demande sociale forte, une tradition de la formation des vertus morales par l'éducation, un respect et un désir du savoir dans une culture et une société qui placent les «lettrés» au sommet de sa hiérarchie. Mais le coût de l'éducation est tel qu'il repose essentiellement sur l'effort et l'épargne des familles (1).

Jusqu'au début des années 80, on observait essentiellement une pénurie de personnel qualifié. 1981 : inversion complète de politique ; doublement des admissions dans l'enseignement supérieur et renversement de la situation sur le marché du travail : le taux de chômage des diplômés est désormais plus élevé que le taux moyen ; sans pour autant que la structure des rémunérations se soit transformée. Les dirigeants sont à présent diplômés du supérieur et cela, sans doute, comptera dans les années à venir.

Un séjour, même rapide, en Corée du Sud, oblige en permanence à se poser, et reposer, la question : quel est le rôle de la formation dans une aussi forte croissance économique ? On ne peut s'empêcher de voir comme liées l'exceptionnelle rapidité de la croissance et le haut degré d'avancement éducatif. En regard, les insuffisances du système de formation professionnelle apparaissent comme relativement secondaires.

L'essentiel c'est le haut niveau de formation de base de la main-d'œuvre, qui autorise ensuite toutes les formules institutionnelles, en matière de formation professionnelle.

Point de vue ...

de F. Piolet

«Tout conduit à distinguer Japon et Corée, un point commun les caractérise : le niveau d'éducation de la population. Les chiffres sont très significatifs mais ils ne suffisent pas à rendre compte de la perception que l'on a, dans les deux pays, de l'avidité, de la passion du savoir. Le Président de l'Université catholique de Séoul, rencontré longuement un soir, évoquait le suicide de parents incapables de payer des études universitaires à leurs enfants : cas extrêmes certes, mais significatifs des efforts consentis par l'ensemble de la population pour l'éducation des enfants. On peut sans fin et sans fond discuter méthodes et contenus, penser que nos pédagogies permissives éveillent plus que des méthodes coercitives, il n'en reste pas moins qu'un

pourcentage considérable de chaque classe d'âge acquiert en Corée comme au Japon le niveau du baccalauréat et que cela fait définitivement la différence. Quels que soient les efforts faits en matière de formation permanente celle-ci ne permet jamais de rattraper les insuffisances des formations premières. Naturellement, ce niveau de formation permet aux entreprises une très grande adaptabilité et un fonctionnement au quotidien où les régulations se font par ajustement mutuel plus que par supervision directe. Naturellement aussi, les mutations technologiques posent beaucoup moins de problèmes d'adaptation aux salariés concernés.»

Cependant les rapports éducation/réussite économique ne sont jamais directs et mécaniques : certes en Corée du Sud le développement éducatif a précédé le «boom» économique - il en est l'un des facteurs -, mais si la disponibilité de main-d'œuvre de haut niveau suffisait à expliquer la réussite économique, l'Inde et les Philippines, par exemple, auraient obtenus d'aussi bons résultats. Ce n'est pas le cas. Sans doute faut-il, au-delà des structures de l'appareil éducatif et au-delà des chiffres, regarder quelle est la philosophie de ce système : basé sur la discipline et la mémorisation, sur l'apprentissage des valeurs, il est en cohérence avec le système politique

(1) N. Mc Ginn, D. Snodgrass, Y.B. Kim, S.B. Kim, Q.Y. Kim : Education and Development in Korea, Harward University Press, Cambridge (Mass.), 1980.

autoritaire, qu'il contribue à légitimer. Mais une partie de la jeunesse, ainsi formée à un haut niveau, ne se situe-t-elle pas ensuite à côté des hiérarchies traditionnelles : sur des fonctions entrepreneuriales, commerciales, contribuant au dynamisme ? (1). Explications contrastées, à l'image de la complexité des relations de causalité qui lient ressources humaines et compétitivité d'une économie.

Le prix de l'éducation

Le Japon, comme la Corée, se caractérise par le haut niveau d'éducation de l'ensemble de la société. Plus haut que celui de la Corée, simplement pour avoir commencé plus tôt.

Taux de scolarisation

		1970	1980	1984
Secondaire	Corée	42 (38)	76 (69)	89
	Japon	86 (85)	93 (93)	93 (1983)
Supérieur	Corée	7,9	14,8	26,6
	Japon	17	30,9	30,5

Source : Annuaire statistique de l'Unesco, 1985.

Les chiffres entre parenthèses concernent le taux net, calculé par référence à la seule population âgée de 12 à 17 ans.

Au Japon comme en Corée, les individus, les familles investissent dans l'éducation et la formation : en argent, en épargne pour payer la formation ; en temps pour poursuivre individuellement en cours complémentaires. Système admiré à l'extérieur, l'école japonaise suscite nombre de critiques à l'intérieur : «*Un nombre croissant de jeunes estiment que les efforts et aussi les dépenses pour accéder à l'enseignement supérieur ne se justifient plus*» (2). Ce d'autant plus que les différences de rémunération liées à la formation sont faibles et ne cessent de diminuer.

Les contenus et les méthodes sont restées très traditionnels et il n'est plus tout à fait certain que ce système soit adapté aux exigences d'innovation d'aujourd'hui.

«*Par le sens du travail et de la discipline, par l'esprit de compétition qui y règnent, l'ensemble du système éducatif et surtout des lycées d'enseignement général, à cause de la redoutable échéance des examens d'entrée dans les universités, instille aux jeunes des valeurs et des attitudes qui ne diffèrent guère de celles auxquelles se réfère le milieu des entreprises pour fonder son dynamisme et ses exigences. En fin de compte, ce que les entreprises attendent du système éducatif, c'est aussi cette préparation ou ce «dressage», car à leur avis le manque de connaissances peut toujours être pallié par leurs soins, mais non pas celui des qualités humaines qu'il serait vain d'espérer développer après l'entrée dans le monde du travail*» (3).

Des critiques sont également formulées concernant la spécialisation : si le Japon a pu apparaître comme en avance par rapport à d'autres pays du fait d'une main-d'œuvre à haut niveau de formation générale, il est probable que l'on assiste aujourd'hui à l'émergence de nouveaux besoins en spécialistes de haut niveau (4).

(1) Cf. l'ouvrage collectif Mc Ginn et al, op. cit.

(2) J.M. Leclercq : L'enseignement technique et la formation professionnelle des jeunes. CGP, 1987.

(3) Leclercq, op. cit.

(4) T. Ishikawa : Vocational training, Japon Industrial Relations Series, the Japon Institute of Labour, Tokyo, 1987.

Les critiques ont été suffisamment fortes pour que soit créé en 1984 un «Conseil national de la réforme éducative». Mais au-delà des critiques, la relative crise du système éducatif japonais pose surtout la question de la jeunesse dans le Japon moderne, née à l'heure de la société de consommation, son adhésion aux valeurs d'effort, de résignation du volontarisme conquérant, n'est pas nécessairement acquise...

En guise de conclusion

«Dans les deux pays, les habitudes d'épargne des populations, la faiblesse - même au Japon - des mécanismes d'assistance, contribuent à maintenir le sens de la responsabilité et de l'initiative des individus sans porter atteinte aux solidarités de groupes développées par l'histoire et les traditions» (J.P. Chaffin).

«Le point le plus frappant sans doute est la découverte du très fort antagonisme qui existe entre le Japon et la Corée... Les oppositions qui apparaissent irréductibles trouvent un prolongement naturel dans une guerre économique impitoyable» (F. Piotet).

«Je retiendrai de la Corée l'image paradoxale d'un pays ouvert sur le monde, en recherche permanente d'alliance industrielle et dans une attitude systématique d'auto-apprentissage» (R. Tijou).

COLLECTION DES ÉTUDES : derniers volumes publiés

**N° 43 - Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production
dans les industries en cours d'automatisation**

Volume 1 - Octobre 1988 (70 F)

Volume 2 - Avril 1989 (150 F)

N° 44 - Formateurs et formations

La définition des actions de formations aux nouvelles technologies

Novembre 1988 (150 F)

**N° 45 - Techniciens dans l'entreprise :
des identités sociales différentes**

Décembre 1988 (110 F)

**N° 46 - Devenir professionnel des jeunes issus des formations
aux professions sociales en 1985**

Janvier 1989 (110 F)

**N° 47 - Quelle dynamique d'évolution de la formation professionnelle
continue dans les secteurs d'activité ? (1973 - 1985)**

Février 1989 (150 F)

**N° 48 - Types d'entreprises
et transformations de l'emploi (POETE)**

Février 1989 (7 fascicules - 30 F l'unité ou 150 F l'ensemble)

**N° 49 - Dossier Formation et Emploi
Niveau IV de formation et baccalauréats professionnels**

Avril 1989 (150 F)

Dans quelle mesure l'utilisation des ressources humaines et la formation professionnelle contribuent-elles à la réussite économique ? Alors que l'intensification de la concurrence et le recours aux nouvelles technologies sont des phénomènes mondiaux, chaque pays apporte à cette question fondamentale une réponse différente par la spécificité de ses institutions (en particulier de son système de formation) et de son contexte social (notamment du rôle des partenaires sociaux). Pour faire avancer la réflexion sur ce sujet, le CEREQ a adopté une démarche originale : depuis la fin des années 70, il organise régulièrement des missions à l'étranger, qui présentent la particularité d'impliquer à la fois des responsables d'entreprises, d'organisations syndicales, de la recherche et de l'administration. Le groupe des participants, qui se renouvelle à partir d'un noyau stable, est ainsi en mesure d'échanger ses impressions sur ce qu'il peut observer dans des pays aussi divers que l'Italie et la Corée du sud, les États-Unis, l'Allemagne fédérale et le Japon. Dans ces conditions particulières, ces échanges apportent un recul suffisant pour regarder la réalité française avec un œil neuf. Danielle Kaisergruber a sélectionné et présenté des extraits des rapports établis par Olivier Bertrand de 1984 à 1988 et dont la confrontation reste éclairante, malgré le temps passé.

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel

75015 PARIS

☎ (1) 45.75.62.63

PRIX : 150 F