
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET TECHNOLOGIE AUX ETATS-UNIS

Rapport de mission

Olivier BERTRAND - Thierry J. NOYELLE

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET TECHNOLOGIE AUX ETATS-UNIS**

Rapport de mission

Olivier BERTRAND - Thierry J. NOYELLE

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET TECHNOLOGIE AUX ETATS-UNIS

Ce document a été élaboré à la suite d'une mission d'étude aux Etats-Unis organisée par le CEREQ en septembre 1984, avec la participation de dirigeants d'entreprises, de responsables syndicaux et de chercheurs. (Voir liste en annexe). Il a été rédigé par Olivier Bertrand, chargé de la Mission des Liaisons Internationales au CEREQ, avec le concours de Thierry J. Noyelle, Ph. D., Research Scholar, Conservation of Human Resources, Columbia University (New York), qui avait organisé et accompagné la mission et des participants à cette mission, que se soit sous forme d'une contribution directe ou de comptes rendus de visite largement repris dans la rédaction de ce rapport.

Avril 1985

SOMMAIRE

Introduction	Pages
1. Vue d'ensemble	4
1.1 Lutter contre le Japon en l'imitant ?	
1.2 La déréglementation doit redonner le goût de la concurrence	7
1.3 Une mutation structurelle : la tertiarisation	9
1.4 Rôle du facteur technologique	
2. Relations sociales et relations de travail dans l'entreprise	12
2.1 Evolution des relations avec les syndicats et du rôle de ces derniers	14
2.2 Le développement des entreprises sans syndicats	17
2.3 Relations de travail et organisation	22
3. Emploi et qualifications	24
3.1 La toile de fond	24
3.2 L'évolution de la structure des qualifications	27
4. Le rôle accru de la formation et de la recherche	33
4.1 La formation	33
4.2 Rôle de la recherche	39
Conclusions	41
Contributions complémentaires	45

INTRODUCTION

Le point de départ de cette investigation était le regain de vitalité de l'économie américaine, face à la morosité de l'économie française. Cette évolution, si elle se confirme, pose un certain nombre de questions, parmi lesquelles les suivantes furent prises en considération au cours de la mission :

- La technologie joue-t-elle un rôle déterminant dans les évolutions en cours aux Etats-Unis et en particulier, est-il vrai que les écarts technologiques s'accroissent entre les Etats-Unis et l'Europe (1) ?

- Comment s'articule-t-elle avec d'autres facteurs de changement, et notamment avec les données sociales telles que l'évolution du travail et de l'emploi, des relations professionnelles et de la formation ?

- De manière plus générale, quels sont les éléments moteurs qui distinguent l'évolution américaine récente et qui peuvent contribuer à expliquer ses succès ? Sont-ils transposables en France et quel coût impliquent-ils ?

Dans le contexte actuel, les évolutions en cours aux Etats-Unis sont de plus en plus souvent considérées comme le nouveau modèle de succès, tendant vers un mythe qu'il s'agit de réexaminer avec objectivité. Est-ce la seule voie possible pour redonner du dynamisme à nos économies, et sommes-nous prêts à en payer le prix ? Ou bien existe-t-il une autre voie ?

(1) Cf. N° Spécial de l'Expansion du 19/10/1984 sur les Etats-Unis et l'article de la revue britannique "The Economist" intitulé : "Europe's technology gap" (24/11/1984)

1. VUE D'ENSEMBLE

Les transformations en cours de l'économie américaine résultent non pas seulement du seul facteur "technologie", mais plutôt d'une diversité de facteurs agissant en interaction. Le plus évident est sans doute l'intensification de la concurrence internationale, notamment de la part du Japon, bien que la politique de réglementation ainsi que les tendances structurelles vers une tertiarisation de l'économie américaine jouent aussi des rôles importants.

1.1 Lutter contre le Japon en l'imitant ?

Une pénétration accrue de la concurrence extérieure

En l'espace de dix ans, en partie en réponse aux grands déséquilibres provoqués par la double crise pétrolière de 1973 et 1979, les Etats-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.

Dans l'automobile par exemple, la part des importations passe de moins de 10 % du marché domestique au tout début des années 1970 à plus de 30 % à la fin de la décennie. Il faudra attendre l'arrivée de l'administration Reagan et des négociations serrées avec les constructeurs japonais pour voir cette part se stabiliser, donnant ainsi une chance aux constructeurs américains de se rétablir, si ce n'est sur tous, au moins sur certains de leurs marchés. (Voir encadré sur la situation dans l'automobile américaine). On notera au passage que le cas de l'industrie automobile est la démonstration même du fait que derrière le "jusqu'au boutisme" idéologique libéral de l'administration Reagan se cache en réalité un pragmatisme sans complexe, qui sait souvent associer libéralisme et protectionnisme comme cela l'arrange. Cela conduit d'ailleurs à des résultats divers, puisque dans le cas de l'automobile ou de l'industrie textile, le protectionnisme déguisé semble effectivement avoir permis aux firmes américaines de se re-situer sur les marchés, tandis que dans l'acier, quinze ans de protectionnisme ne semblent toujours pas avoir permis d'endiguer le déclin (les deux situations n'étant toutefois pas exactement comparables, compte-tenu de la surproduction généralisée de l'acier).

Une analyse plus approfondie de la compétitivité de l'économie américaine devrait bien-sûr prendre en considération les aspects monétaires, mais n'oublions pas que le phénomène d'ouverture est antérieur à la hausse récente du dollar.

UN SECTEUR EN RESTRUCTURATION : L'AUTOMOBILE

C'est apparemment, comme en Europe, la poussée japonaise et l'écart des prix de revient entre voiture japonaise et voiture U.S. qui ont provoqué un traumatisme important vers la fin des années 1970. En 1982, au plus fort de la crise, les importations atteignaient près de 30 % du marché américain.

Après 1979, alors que la production atteint presque les 10 millions de véhicules, répétant le record historique de 1973, la production automobile américaine s'effondre pour tomber à moins de 5 millions de véhicules en 1982. Les effectifs employés connaissent des fluctuations comparables. Chez Ford par exemple, qui perd plus de 3 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. La pratique de licenciement sans préavis en période de récession est 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 80-82 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 dans plusieurs directions importantes:

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'étude, pour renouveler la gamme et améliorer les produits, mais aussi réduire les délais d'études à 4 ans - 3 si possible. Les années 80-82 seront marquées par un très gros investissement en matériel de conception et dessin assistés par ordinateur dans les bureaux d'études, Chrysler prenant dans la matière souvent un profil de leader ;

- par le développement de nouvelles relations avec les sous-traitants US 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 principalement 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 parvenir à ce 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 Etats-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 aux syndicats en particulier.

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" (Q.W.L.) chez G.M.
- l'"Employee Involvement" (E.I.) 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 déblocage 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 G.M. 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 adversaire clairement identifié ...

Dans ce contexte d'une forte accélération de la concurrence internationale, l'Europe paraît jouer de plus en plus un rôle secondaire comparée au Japon : sauf dans des domaines particuliers comme l'agriculture ou l'acier, elle est de plus en plus considérée comme un marché plutôt que comme un concurrent. Quant aux pays en voie de développement, ils offrent une marge de manoeuvre de par leurs bas salaires qui permettent de délocaliser certaines industries de main-d'oeuvre, ou tout au moins d'exercer un moyen de pression vis-à-vis des revendications salariales.

Cette situation a l'avantage de la clarté : l'adversaire est clairement identifié, le Japon. Et l'objectif défini par les entreprises et proposé aux travailleurs est de battre le concurrent japonais pour préserver les niveaux d'activité et de l'emploi.

Peut-on en dire autant en France ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Nous y reviendrons en conclusion de ce rapport.

... et étudié attentivement

Face à la percée des produits japonais, d'innombrables missions se sont rendues au Japon pour essayer d'étudier le modèle japonais, donnant lieu à la publication de nombreux ouvrages sur la théorie Z et autres sujets semblables. Dès 1980, Westinghouse par exemple fondait sa stratégie sur une analyse approfondie de ce modèle (Cf. Le rapport de la mission CERECQ de 1980 aux Etats-Unis sur "Productivité et qualité de vie au travail"). Il s'agit ensuite de voir quels sont les éléments transférables dans le contexte américain.

Il est intéressant de constater qu'un grand nombre de ces missions concluent que le secret de la compétitivité japonaise ne résidait pas tant dans une avance technologique que dans l'organisation et surtout la mise en valeur des ressources humaines.

L'automatisation peut permettre de regagner la compétitivité

Ceci ne veut pas dire bien sûr que le rôle de la technologie doit toutefois être négligé. C'est ainsi que le mouvement de délocalisation mentionné plus haut est peut-être en train de s'inverser dans la mesure où l'automatisation, en transformant certaines branches d'industries de main-d'oeuvre en industries de capitaux, permet le rapatriement de productions délocalisées aux Etats-Unis - tout au moins de la valeur ajoutée de ces productions, si ce n'est de l'emploi qui leur est associé, puisque celui-ci disparaît largement dans ces nouveaux automatismes. Ceci semble être déjà le cas dans un certain nombre de secteurs comme l'électronique et le textile aux Etats-Unis, également dans une certaine mesure dans l'automobile où l'on voit maintenant se mettre en place de fortes tendances au rapprochement géographique entre sous-traitants et constructeurs.

1.2 La déréglementation doit redonner le goût de la concurrence

En plus de l'ouverture très rapide de l'économie américaine aux marchés internationaux, le mouvement de déréglementation interne ("deregulation") vient s'ajouter pour stimuler la concurrence et accélérer les restructurations de branches et d'entreprises. Enclenchée en principe dès la fin des années 1960 dans la téléphonie, la déréglementation ne devient réalité que sous l'administration Carter. Aujourd'hui, elle va jusqu'à faire figure de véritable profession de foi.

Chronologiquement, ce sont d'abord les industries financières, suivies des industries de transport (transport ferroviaire, camionnage, lignes aériennes, et fina-

lement les télécommunications où les bouleversements les plus profonds se mettent en place. Les télécommunications, avec le démantèlement du monopole d'AT&T au 31 décembre 1983, constituent un bon exemple des bouleversements résultant à la fois de ces changements institutionnels, de changements technologiques et de changements dans le contexte économique (internationalisation des marchés, croissance de la demande pour les transferts de "données" ou même "d'images"). (Voir encadré sur AT&T).

UN SECTEUR EN MUTATION : LES TELECOMMUNICATIONS

L'évolution du service des télécommunications aux Etats-Unis peut se résumer par le passage du monopole privé d'AT&T 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 (AT&T Long Lines), d'équipement (Western Electric) et de recherche (Bell Labs) en compagnies indépendantes.

L'éclatement du monopole d'AT&T 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 permirent 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 F.C.C. (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 F.C.C. 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 "M.C.I." de 1969. Elle ne touche pas au marché de la communication intra-urbaine, bien que la décision M.C.I. 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", AT&T 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 un type de 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'AT&T 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 AT&T. Par ailleurs, les salariés de l'ancien AT&T 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 AT&T 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 AT&T, 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 AT&T se refusent désormais à prendre en charge complètement la formation de salariés susceptibles de passer à la concurrence.

Il faut ajouter toutefois que les professions de foi en faveur de la déréglementation et de la libre concurrence n'empêchent pas les interventions de l'administration, dans les cas où la concurrence étrangère est jugée déloyale (notion quelque peu subjective).

1.3 Une mutation structurelle : la tertiarisation

Sans aucun doute, l'intensification de la concurrence et les progrès de la productivité ont entraîné une diminution sensible de l'emploi dans certains grands secteurs de l'industrie américaine. En fait, de nombreux observateurs se rejoignent pour

dire que l'on assiste aux Etats-Unis à un glissement structurel rapide vers une économie dominée par les activités de service. Les statistiques d'emploi (Economic Report of the President, 2/1985) montrent que près de 95 % des créations nettes d'emplois évaluées à 26,5 millions depuis 1969 se situent dans les services (par exemple, Kempf, 1984). Ce glissement est important à un double titre :

. d'une part, il signifie un changement dans la nature des emplois offerts. On verra plus loin les conséquences qui en résultent pour l'évolution de la structure des qualifications ainsi que pour le rôle des syndicats, traditionnellement plus implantés dans l'industrie que dans les services. On pourra aussi en voir une illustration concrète dans le cas d'entreprises comme Perceptron (voir encadré, Page 26) ou Hewlett Packard qui, tout en appartenant au secteur industriel, comportent essentiellement des emplois de type tertiaire ;

. d'autre part, et de manière un peu paradoxale par rapport à l'objet initial de cette investigation qui portait sur l'industrie, on peut se demander si ce n'est pas justement dans les secteurs et fonctions tertiaires que les Etats-Unis seraient en train de prendre de l'avance, grâce à la rationalisation de la gestion combinée avec l'informatisation (voir la discussion de l'avance américaine en matière d'informatisation des services et de la gestion dans le Chapitre 6 de Bertrand et Noyelle, 1985).

Le phénomène central que constitue le glissement vers le tertiaire ne doit pas donner pour autant l'impression que l'industrie est dépassée et prend un retard irrémédiable. Le cas de l'automobile (voir encadré supra) montre comment un secteur particulièrement typique et traditionnel a montré une capacité remarquable d'adaptation, mais au prix d'une chute dramatique de l'emploi.

1.4 Rôle du facteur technologique

C'est dans ce contexte de transformations profondes qu'il faut essayer d'évaluer l'impact du changement technologique. D'emblée, celui-ci a bien évidemment visé la recherche de nouveaux gains de productivité - en relation avec la nouvelle croissance et pour compenser le ralentissement observé au cours des années 70. Mais ses effets ne se limitent pas là, comme l'indique l'analyse des chapitres suivants. Au préalable, il convient de distinguer entre l'innovation en matière de produits et de moyens de production.

Une avance en matière d'innovation de produits...

Dans ce premier domaine, l'avance américaine est incontestable pour de nombreux produits de l'électronique et de l'informatique, dont le rôle est essentiel. A première vue, elle ne paraît pas résulter de la supériorité des ingénieurs, mais surtout des facteurs influant sur la taille du marché. D'une part, les ressources considérables affectées depuis les années 1960 à la Défense et à la course à l'espace sont un élément primordial dans la recherche en matière d'électronique et de télécommunications. A ce titre, il est bien clair que la reprise économique Reaganienne est avant tout une reprise fondée sur la dépense militaire. De surcroît, l'avantage que constitue la puissance financière des Etats-Unis et donc l'ampleur des capitaux disponibles, ainsi que les modalités de financement offertes par le capital-risque sont bien connus et ont été souvent analysés.

D'autre part, à la différence de la France, l'innovation dans les domaines de pointe semble souvent se diffuser bien plus rapidement et facilement dans des productions destinées au grand public et qui ont l'avantage de s'appuyer sur un marché de 240 millions de consommateurs. N'oublions pas, à ce titre, que les fabricants de microprocesseurs américains ont souvent été parmi les premiers à appliquer le principe de la "learning curve" consistant à faire tomber les prix coûte que coûte, de façon à forcer l'ouverture de nouveaux marchés et à passer à une rentabilisation bien plus rapide de l'innovation. C'est ainsi que les industries de la montre et des calculateurs constituèrent des marchés importants pour le développement des premières générations de microprocesseurs (8 K et 16 K), tandis que les micro-ordinateurs servent de support aux nouvelles générations (32 K, 62 K, 128 K). Ce serait une erreur toutefois d'en rester à observer cette apparente facilité de l'Amérique à l'ouverture de nouveaux marchés. Ce qu'elle cache aussi, et nous y reviendrons, est un plus grand degré d'acceptation des nouvelles technologies par le grand public.

...mais beaucoup moins dans le domaine des moyens de production

Dans le domaine des moyens de production, l'impression donnée par les visites d'entreprises conduit à des conclusions plus nuancées. Le niveau actuel d'automatisation n'est apparemment pas plus avancé qu'au Japon ou qu'en Europe. En matière d'efficacité de la production industrielle, c'est peut-être le Japon qui obtient les résultats les plus impressionnants.

Mais il faudrait tenir compte également de l'énorme capacité d'investissement des entreprises américaines et du fait que la mise en oeuvre de nouvelles technologies, assurée de manière très pragmatique, ne paraît pas susciter aux Etats-Unis les mêmes appréhensions et les mêmes questions qu'en France. On verra que les syndicats ont commencé récemment à se préoccuper des conséquences pour l'emploi et la qualification, mais historiquement ils ne se sont jamais opposés au changement technologique. Aujourd'hui encore, ils demandent seulement à en négocier les implications.

Plus qu'en matière d'automatisation industrielle, c'est dans le domaine de l'informatisation de la gestion que les Etats-Unis paraissent bien placés. Or, ce facteur joue un rôle croissant. De plus, l'intégration grandissante entre informatisation de la gestion et automatisation de la production doit contribuer à renforcer cette dernière.

Qu'il s'agisse de l'innovation en matière de produits ou d'équipements de production, on pourrait signaler d'autres facteurs favorables aux Etats-Unis. C'est, par exemple, l'importance attribuée par les autorités publiques, les collectivités locales et les partenaires sociaux à la nécessité de raccourcir les étapes entre création, mise en place et utilisation des innovations. D'où le développement et le rôle accru d'institutions intermédiaires associant les entreprises, les organismes de recherche, les financiers (capital-risque) et les collectivités, dont on trouvera quelques exemples dans les encadrés suivants.

On verra dans les développements qui suivent comment les données sociales et la formation constituent un contexte favorable au changement technologique, même si celui-ci ne représente qu'un des éléments d'un processus de transformation plus global.

2. RELATIONS SOCIALES ET RELATIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

Une tendance dominante...

Compte-tenu de la taille de l'économie américaine et de son extrême diversité, il est toujours hasardeux de prétendre décrire avec exactitude sa réalité actuelle et plus encore d'avancer des généralisations. Toutefois, les analystes comme les visiteurs s'accordent pour identifier quelques tendances dominantes. Ce sont notamment : un intérêt très répandu pour les méthodes "japonaises" de gestion des ressources humaines, l'accent mis sur la culture d'entreprise ("corporate culture") et sur la planification stratégique des ressources humaines, enfin de manière générale une préocupa-

tion croissante pour le facteur humain et peut-être même, pourrait-on dire, un désir d'établir un nouveau type de relations sociales et de travail. Le facteur humain semble n'être plus considéré seulement 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. Comme l'écrit un auteur américain : "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 (1) 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" (Strauss, 1984).

... mais deux modes de relations sociales

Etant entendu que ces tendances existent parfois plus dans le discours que dans les faits, elles paraissent toutefois bien représenter l'avenir (Strauss. Ibid.). Elles se manifestent clairement dans les entreprises les plus dynamiques, même si d'autres entreprises fonctionnent toujours suivant des modèles plus traditionnels de rapports sociaux.

De façon générale, il semble possible de caractériser deux nouveaux types de relations sociales, correspondant à deux modes d'interprétation de cette nouvelle tendance et résultant sans doute autant du poids de l'histoire propre à chaque entreprise que d'un choix bien déterminé. Suivant l'un de ces modes, l'évolution se poursuit avec les syndicats, dont l'importance et le rôle sont de toute manière remis en cause ; suivant l'autre mode, les syndicats sont totalement absents (d'après certaines évaluations, le taux de syndicalisation dans la Silicon Valley ne dépasserait pas 1 %).

Il faut ajouter que ces évolutions se situent dans un contexte de moins grande liberté que l'on ne l'imagine parfois en France. L'Etat impose un certain nombre de contraintes, par exemple en matière de quotas d'emploi des femmes et des minorités ethniques, contraintes peut-être aussi fortes qu'en France sur certains points et dont les entreprises s'accommodent généralement. Rappelons également que le principe de l'appartenance syndicale est strictement réglé suivant des principes complètement différents des nôtres : dans la grande majorité des cas, (il y a des exceptions à la règle), lorsque la majorité du personnel s'est prononcée pour la création d'un syndi-

(1) C'est le terme employé dans le texte original, mais on pourrait faire observer que l'idée d'expérimentation au sens utilisé dans la recherche scientifique est assez éloignée de l'état d'esprit pragmatique des entreprises américaines

cat, cette appartenance devient obligatoire (1) (sauf pour les cadres) et le rôle du syndicat est officialisé, ce qui donne beaucoup d'efficacité au système.

2.1 Evolution des relations avec les syndicats et du rôle de ces derniers

La mission CEREQ aux Etats-Unis en 1980 avait fait apparaître une tendance (notamment dans le secteur automobile où un syndicat puissant, l'UAW, avait pris une position avancée) à établir une distinction claire entre les domaines traditionnels de conflit et ceux pour lesquels il était possible de trouver des solutions dans l'intérêt commun des entreprises et des travailleurs (CEREQ, 1981). Des efforts pour établir de nouvelles relations étaient fondés sur la reconnaissance du fait que "patronat et travailleurs ont beaucoup de choses en commun et que chacun dépend de l'autre pour son bien-être à long terme". (2)

Mais leur implication est allée plus loin. Des actions conjointes ont été mises en route, telles que les groupes de travail chargés de résoudre les problèmes posés par la transformation du secteur "Télécommunications" et surtout l'institut paritaire Ford-UAW de formation (voir encadré). En fait, la séparation entre les activités réalisées en coopération et les négociations collectives normales devient de plus en plus floue (Katz, 1983). Avec l'aggravation de la crise, 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, investissement, fermeture d'établissements, achats à l'étranger ("outsourcing"). Cette implication ayant été négociée en échange d'une compression des revendications traditionnelles (principalement salariales).

(1) C'est le principe du "closed shop"

(2) Projet d'article rédigé en commun par D. Ephlin, vice-président du syndicat UAW et E.J. Savoie, Directeur de la planification des relations industrielles, Ford.

DEUX EXEMPLES D'ACTIONS PARITAIRES

1. U.A.W.-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
- . 2 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 \$).

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 N.D.T.C. 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 AT&T) 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.

Les contacts avec les syndicats confirment un élargissement considérable de la conception de leur rôle qui ne se limite plus à la négociation des rémunérations, mais englobe désormais les problèmes de formation et de reconversion posés par les transformations technologiques et économiques, les problèmes de niveau d'emploi et dans une moindre mesure les problèmes d'investissement, que se soit sous forme de négociations sur l'"out-sourcing" ou d'une participation directe des syndicats dans les nouveaux projets d'investissement tel le projet Saturn chez G.M. (voir encadré "automobile" du chapitre 1). Des expériences de négociation d'emploi à vie ont été tentées, mais elles n'ont touché jusqu'à présent qu'une population réduite. Le maintien de l'emploi a joué un rôle important dans les négociations récentes (septembre 1984) entre le syndicat de l'automobile et G.M.

Cette préoccupation croissante vis-à-vis de l'emploi et de l'investissement a conduit les syndicats américains, par le biais de leur centrale AFL-CIO, à poser le problème de la politique industrielle - ou plutôt à déplorer l'absence d'une politique industrielle, à laquelle ils imputent notamment l'affaiblissement de l'industrie américaine face à ses concurrents (AFL-CIO, 1984).

Il est important de noter que l'évolution observée dans l'automobile, et également dans d'autres secteurs fortement syndicalisés tels que les lignes aériennes ou les télécommunications, est intervenue dans un contexte très défavorable aux syndicats. Le taux de syndicalisation des salariés non agricoles a décliné, passant d'environ 35 % en 1950 à moins de 20 % aujourd'hui. L'explication tient en partie aux transformations de la structure de l'économie :

- d'une part, la crise a touché principalement les secteurs industriels dans lesquels les syndicats étaient les plus fortement implantés (automobile et industrie lourde). La reprise a permis aux entreprises de redevenir bénéficiaires, mais elles sont loin d'avoir retrouvé le même niveau d'effectifs ;

- d'autre part, les transformations structurelles de l'économie impliquent un transfert des activités de type secondaire (cols bleus) vers les activités de type tertiaire (cols blancs) qui sont traditionnellement moins syndiquées ou non syndiquées pour des raisons statutaires (ingénieurs et cadres).

Cependant, ces évolutions n'expliquent qu'une partie de la baisse du taux de syndicalisation. Le fait est que les dernières années ont vu l'échec fréquent des tentatives de syndicalisation dans les établissements non syndiqués. Ceci semblerait s'expliquer par une insuffisance de moyens syndicaux, par un manque de soutien de l'opinion (qui a souvent une image négative des syndicats) et également par une

opposition croissante du patronat (Strauss, 1984).

Si l'on y ajoute l'attitude franchement défavorable de l'administration actuelle, les perspectives paraissent sombres. Pour certains, le déclin peut continuer jusqu'à 15 % à la fin du siècle, pour d'autres il peut s'accélérer davantage. D'autres encore prévoient des mécanismes correcteurs, du fait d'un mécontentement et d'une mobilisation croissants des femmes et des diplômés notamment (Strauss, 1984). De façon plus générale, il semble certain que les syndicats ne pourront retrouver le poids qu'ils ont eu par le passé, tant qu'ils n'arriveront pas à mobiliser les nouvelles catégories sociales, jusqu'ici peu syndiquées, qui ont souvent bénéficié des récentes créations d'emplois peu qualifiés, mal rémunérés et précaires : principalement les femmes, les jeunes et les minorités ethniques employés dans les services (Heshizer, Graham, 1984).

2.2 Le développement des entreprises sans syndicats

S'il est typique des nouvelles entreprises qui se créent dans les régions en expansion (Californie, Sud, Middle West), ce mode de relations sociales existe aussi dans de vieilles entreprises industrielles de l'Est comme en témoignent le cas de Grumman et de Hazeltine. La plupart des entreprises visitées rentraient dans cette catégorie et présentaient plusieurs caractéristiques communes.

C'est d'abord l'idée, apparemment répandue, suivant laquelle les syndicats sont inutiles si l'entreprise est bien gérée et prend bien soin de son personnel. Pour beaucoup d'entre elles, l'apparition d'un syndicat serait ressentie comme un échec parce qu'elle serait le signe d'un mécontentement vis-à-vis de la direction, situation qui doit pouvoir être évitée.

C'est ensuite l'accent mis sur la culture d'entreprise, dans un discours plus ou moins structuré, visant à mettre en relief les spécificités de la firme, les objectifs qu'elle poursuit et sa philosophie, éléments susceptibles d'être résumés sous forme de slogans. Ceux-ci (voir encadré) appellent quelques remarques.

Tout d'abord, il n'est peut-être pas inutile de rappeler que l'attention apportée à la satisfaction des actionnaires ne s'explique pas seulement par le fait que les Etats-Unis constitueraient l'archétype du capitalisme, mais aussi par une règle simple, voulant que l'entreprise établisse son bilan et rende des comptes chaque trimestre. D'où une attention plus constante à la rentabilité, mais aussi un horizon temporel plus restreint qui a suscité la montée des critiques aux Etats-Unis même, par comparaison aux entreprises japonaises dont la stratégie est à long terme.

QUELQUES OBJECTIFS D'ENTREPRISES EN FORME DE SLOGANS

Perceptron (1)

- Bâtir une grande entreprise
- Faire beaucoup d'argent pour les actionnaires
- Se faire plaisir en le faisant

Hazeltine

- Satisfaire dans l'ordre :
 - . les clients
 - . le personnel
 - . les actionnaires
 - . les fournisseurs

Roim

Une philosophie qui encourage les idées individuelles, l'effort individuel, la réussite individuelle. Quatre objectifs :

- . Faire des bénéfices
- . Assurer la croissance de l'entreprise
- . Assurer la qualité des produits
- . Créer un environnement agréable, susceptible de favoriser la créativité et la productivité

(1) Voir liste des entreprises en annexe

Cette primauté des actionnaires tend d'ailleurs à être remise en cause. Comme le déclare R. Reich, professeur à Harvard (1) : "Aux USA, nous 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 Etats-Unis". Il est clair que ce rôle croissant joué par des organismes type caisses de retraite du personnel va dans le sens d'une préoccupation accrue vis-à-vis de l'avenir à long terme de l'entreprise.

Il est également intéressant de noter que certains slogans d'entreprise ne se limitent pas à viser la satisfaction des actionnaires et du personnel. Le client occupe aussi une place essentielle, parce que sans lui l'entreprise ne pourrait survivre. Et satisfaire le client ne signifie pas nécessairement la recherche de résultats à court terme ou la réalisation d'objectifs purement quantitatifs atteints par des performances techniques. Cela peut impliquer une priorité accrue donnée à la qualité, à la fiabilité, au respect des délais, grâce à une organisation plus efficace et à un personnel plus responsable. Egalement significative est la référence aux fournisseurs (et aux sous-traitants) conçus comme des partenaires responsables et durables, dont l'intérêt doit être ménagé et pas seulement comme des gens dont il faut obtenir le prix le plus bas.

Culture d'entreprise...

Plus encore qu'à ces partenaires extérieurs, la référence à la satisfaction du personnel est constante et c'est plus particulièrement dans ce domaine que s'applique la notion de "culture d'entreprise". Celle-ci correspond pour partie à des signes extérieurs visant à réduire les différences hiérarchiques : accès au même restaurant d'entreprise, utilisation de prénoms. Elle serait aussi le résultat d'une histoire. Chez Hewlett-Packard par exemple, la stabilité de l'emploi, grâce à une politique privilégiant la stabilité sur l'expansion et ayant permis d'éviter tout licenciement dans le passé, est considérée comme un élément important (2).

Chez Grumman (aéronautique - Long Island près de New York), on retrace une évolution dont la première phase se réclame clairement d'un paternalisme carac-

(1) R. Reich dans une interview au Japan Economic Journal, 12.7.1983

(2) Hewlett-Packard a pour principe d'éviter certaines commandes militaires à cause de leur nature conjoncturelle.

térisé par l'absence de formalisme, des possibilités de carrière au sein de l'entreprise et la prise en compte des problèmes personnels de chacun dans un style familial. Comme dans une plantation traditionnelle, le personnel est bien traité parce qu'il est une richesse !

A partir des années 60, ce modèle ne pouvait plus répondre aux aspirations de tous les membres d'un personnel plus instruit, plus exigeant et plus diversifié. Est donc venu s'y ajouter un second modèle de relations sociales, qualifié de "behavioriste" (comportemental) offrant davantage d'objectivité dans la détermination des qualifications et dans l'évaluation individuelle et de choix susceptibles de répondre aux motivations de chacun : choix de l'âge de la retraite, choix entre jours de vacances ou paie supplémentaire dans une certaine mesure.

Cette attention aux particularités individuelles et cette orientation vers un élargissement des choix supposent que les points de vue et motivations du personnel soient connus. En l'absence de syndicat, une enquête approfondie a donc été entreprise. Elle a fait apparaître une image positive de l'entreprise, mais aussi des lacunes en ce qui concerne la communication et le rôle de l'encadrement, nécessitant une formation plus poussée.

En fait, Grumman se considère elle-même comme une entreprise non typique des Etats-Unis, mais plus japonaise que les japonaises elles-mêmes.

D'autres entreprises, comme Hewlett-Packard, se réclament plutôt de la "théorie Z" (fondée sur l'encouragement à l'autonomie et à l'initiative plutôt que sur la sanction) et de la recherche de l'excellence - suivant les principes définis par l'ouvrage fameux qui s'appuie notamment sur l'exemple de Hewlett-Packard (1).

Quelle que soit la culture d'entreprise, le souci de la communication paraît général. La plupart des entreprises annoncent une politique de porte ouverte : chacun est libre de rencontrer l'encadrement et d'exposer ses doléances ou de faire part de ses suggestions.

... et intéressement

La recherche d'un attachement plus grand du personnel à l'entreprise ne se limite pas à des considérations d'ordre moral et psychologique. Des considérations financières viennent s'y ajouter : participation du personnel aux résultats de l'entreprise et, inversement, système d'évaluation individuelle tenant compte de l'efficacité de chacun.

(1) Le prix de l'excellence

En 1983, on estimait que 17 millions de travailleurs étaient concernés par des plans de partage des bénéfices, la plupart mis en place par la direction dans des entreprises sans syndicat. Mais ces plans apparaissent aussi de plus en plus dans les accords avec les syndicats (Mroczkowski).

Chez Hazeltine, il y a trois programmes de bonus : l'un pour la direction, le deuxième pour l'encadrement supérieur, le troisième pour 400 personnes représentant environ une semaine de salaire. La direction voudrait transformer ce dernier en participation au profit réel. Chez Hewlett-Packard, la participation aux bénéfices représente 6 à 8 % du salaire des six derniers mois.

L'actionnariat ouvrier paraît se répandre également, faisant l'objet de 4.000 Plans en 1980. Toutefois, un rapport du Sénat considérait que ces plans n'avaient pas réellement impliqué les travailleurs et ne suscitaient pas d'amélioration réelle de la productivité ou de la motivation du personnel (Mroczkowski, 1984).

Quelques-unes des entreprises visitées représentaient un cas limite par rapport à cette appréciation moyenne :

- soit parce que tous les salariés étaient en même temps actionnaires, dans une entreprise récente et encore petite (Perceptron) ;

- soit parce que l'actionnariat du personnel avait permis de sauvegarder l'indépendance de l'entreprise. C'est le cas de Grumman où, en tenant compte à la fois de l'actionnariat direct et des actions détenues par le Fonds de retraite de l'entreprise, les employés contrôlent près de 50 % des parts (1).

Chez Hazeltine, le personnel détient 3 % des actions ; de plus, 0,75 % de la masse salariale est payée en actions, ce qui devrait être étendu d'après la législation fiscale de 1983.

Dans les entreprises visitées, l'évolution des salaires ne se fait pas de manière généralisée, mais individualisée, au mérite. Tous les trois ou six mois, l'encadrement fait le point avec son personnel.

Au total, ces deux modèles - avec ou sans syndicats - ne sont peut-être pas aussi éloignés qu'on pourrait le penser. L'un et l'autre tendent à s'écarter des modèles traditionnels (paternaliste et conflictuel) et reposent sur l'idée que patronat et travailleurs ont des intérêts en commun et doivent se mobiliser ensemble contre la concurrence extérieure.

(1) La défense de Grumman contre une OPA non désirée par le biais de l'actionnariat des employés est une stratégie qui a été employée par d'autres entreprises américaines, y compris la compagnie pétrolière "Phillips Petroleum" au début de 1985

Certains observateurs (Garbarino, 1984) considèrent que les politiques de gestion des ressources humaines des deux types d'entreprise évoluent de façon convergente.

Partant de cette hypothèse, il ne paraît pas nécessaire d'aborder de manière différenciée l'évolution des relations de travail et des modes d'organisation au sein de l'entreprise.

2.3 Relations de travail et organisation

Visites et documents indiquent la vitalité des tendances à l'implication plus active des travailleurs, sous des formes très variées (cercles de qualité, programmes de qualité de vie au travail, comités travailleurs-patronat, participation aux résultats financiers et à la propriété de l'entreprise).

L'analyse historique (Guzda, 1984) montre de nombreuses tentatives de coopération entre travailleurs et patronat aux Etats-Unis, notamment pendant les périodes de crise et de guerre. Mais elle suggère également qu'une fois ces périodes écoulées, avec le retour à des circonstances "normales", le patronat a souvent eu tendance à revenir sur les concessions qu'il avait pu faire et notamment à refuser toute amorce de partage du pouvoir.

Il semble toutefois qu'il en soit autrement cette fois-ci. Les différentes formes de participation ont continué à se développer à un rythme rapide, au moins jusqu'au début des années 80. Par exemple, une étude de l'Office of Economic Research du New York Stock Exchange (1982), basée sur une enquête détaillée auprès d'un échantillon représentatif des 49.000 firmes américaines employant plus de 100 employés (55 % de l'emploi total du secteur privé), estimait l'utilisation des cercles de qualité à 1/3 des firmes employant 500 à 5 000 employés, 2/3 des firmes employant 5.000 à 10.000 employés et les 3/4 de celles employant plus de 10.000 employés. Presque les 3/4 des programmes de cercle de qualité avaient été mis en place depuis 1980. Parmi les autres formes de participation en croissance rapide, la même étude notait :

- la participation des employés à la réorganisation des ateliers et bureaux ;
- l'enrichissement/élargissement des tâches (Job Design/Redesign et la rotation des emplois (Job rotation) ;

- les programmes de partage des gains de productivité (de type "Improshare" ou autres) ou de participation aux bénéfices (par exemple, actionnariat des employés, etc.).

D'après les études qui leur ont été consacrées, les programmes de qualité de vie au travail tendent à avoir un impact sur un contexte organisationnel de plus en plus large. Ces programmes sont naturellement interprétés de manière différente : "quelques observateurs attendent qu'ils libèrent les capacités inutilisées des travailleurs et restaurent la dignité du travail ; d'autres y voient un moyen d'accroître la productivité et donc la compétitivité de l'entreprise ; certains cyniques n'y voient en fait qu'un instrument pour orchestrer certains changements (restitutions ou accélérations) au niveau de l'atelier" (Strauss, 1984). Nous ajouterons que les deux premières interprétations ne nous paraissent pas contradictoires.

Il est bien certain que beaucoup d'entreprises ont tendance à essayer de différer les changements concernant l'organisation du travail à partir du moment où ils remettent en cause les structures hiérarchiques traditionnelles (si ce n'est à cause des problèmes créés parmi la maîtrise). Il faut toutefois mentionner l'exemple d'un bureau de facturation de AT&T dans l'Arizona où la Compagnie a accepté d'éliminer entièrement la contre-maîtrise. Celui-ci est maintenant dirigé seulement par un directeur et un directeur adjoint, les deux cents employés s'autogérant largement. Si cet exemple fait encore largement figure d'exception, il est toutefois indicatif de la distance qu'ont déjà parcourue certaines entreprises dans la remise en cause des formes traditionnelles d'autorité.

Il y a dix ans, les syndicats n'envisageaient en aucun cas de s'engager sur la voie d'une cogestion à l'allemande. Aujourd'hui, ils sont plus ambivalents, non seulement du fait des possibilités offertes par les programmes de qualité de vie au travail au niveau de l'atelier, mais aussi au niveau entreprise : certains représentants syndicaux siègent au conseil d'entreprises. Beaucoup d'accords prévoient l'information ou au moins la consultation des syndicats sur les grandes décisions d'investissement et d'emploi (Strauss, 1984).

Des cercles de qualité ou leur équivalent fonctionnaient dans presque toutes les entreprises visitées, mais, dans plusieurs cas, un changement d'orientation visant apparemment à plus d'efficacité pour l'entreprise a pu être noté. Chez Hewlett-Packard, les cercles de qualité traditionnels ont fait place à des équipes de qualité fondées sur la notion de contrôle total de qualité impliquant une analyse d'ensemble des

processus de production, passant par un certain nombre d'étapes obligatoires ; chez Rolm, les "teams plus" comportant une équipe de travail avec les techniciens fonctionnels et la hiérarchie sont constitués aux points sensibles (démarrage de production, problèmes de qualité) et sont considérés comme plus efficaces que les cercles de qualité, en évitant les palabres inutiles et le repliement de l'équipe sur elle-même. Chez Hazeltine, des cercles de qualité 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.

Au total, ces tendances à la participation apparaissent comme significatives bien qu'elles demeurent encore souvent très contrôlées. C'est peut-être en partie pourquoi elles ne semblent pas remises en cause pour l'instant par la reprise économique. Peut-être aussi parce que le facteur principal de leur mise en route persiste, c'est-à-dire le sentiment d'un combat commun contre la concurrence. "Pour les travailleurs, la sécurité est apparue comme le bénéfice de la coopération. Il ne s'agit plus de revenu ou de satisfaction au travail, mais la prise de conscience que la compétitivité de l'entreprise permet sa survie et sa croissance. Or malgré la reprise, le marché reste très dur et les Japonais remportent encore des succès" (Hoerr, 1984).

Les récents accords General Motors-UAW, après un démarrage difficile qui laissait mal augurer de la suite, ont confirmé cette volonté de poursuivre en commun ces objectifs, au moins dans certains secteurs. Les chercheurs toutefois soulignent le conflit entre la nécessité pour de tels programmes de se développer et de s'enrichir pour rester vivants et la fragilité qui découle de leurs caractéristiques typiquement américaines : volontarisme et individualisme, qui s'opposent à toute institutionnalisation. Ceci soulève la question de la durée du mouvement, dans un contexte néo-paternaliste sans syndicat, ou de son orientation vers des négociations, dans un contexte syndicalisé (Mroczkoswki).

3. EMPLOI ET QUALIFICATIONS

3.1 La toile de fond

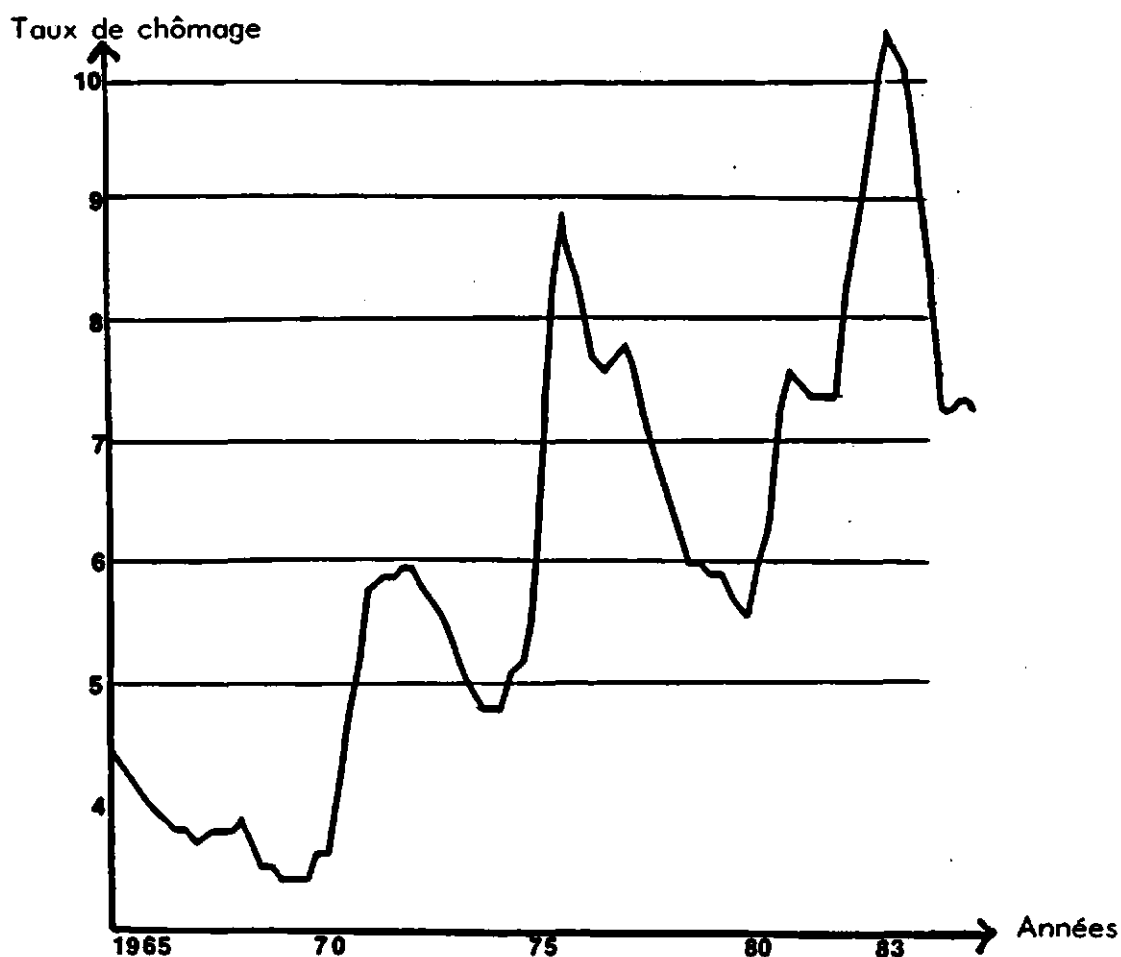
L'évolution des qualifications observée par la mission s'inscrit sur une toile de fond caractérisée notamment par :

- une croissance de la population active nettement plus rapide qu'en Europe (1,6 par an de 1979 à 1982, 1,2 en 1983, contre 0,5 et -0,5 pour la France ; Cf. OCDE : Perspectives de l'emploi, 1984) ;

- une grande sensibilité du niveau de l'emploi aux variations conjoncturelles, de sorte que le taux de chômage a oscillé ces dernières années entre moins de 5 % et plus de 10 %. Dans un secteur comme l'automobile et à la différence de ses concurrents dans certains pays, en particulier la France, la récession s'est brutalement et immédiatement répercutée sur l'emploi, de sorte qu'une entreprise comme Ford a licencié en 18 mois près de la moitié de ses effectifs ;

- une tendance à long terme à l'élévation du niveau du chômage : le creux actuel (7,1 %) est supérieur à ceux de 1979 (6 %) et de 1973 (4,8 %), tandis que la pointe de 1982 (10,6) était supérieure à celle de 1980 (7,5 %) et de 1985 (8,3 %). A plus forte raison, une industrie comme l'automobile a ré-embauché à la suite de la reprise, mais seulement une partie des effectifs antérieurs.

L'évolution du niveau de chômage (1)



(1) Extrait de Deindustrialization and the Two Tier Society - Challenger for an Industrial Policy AFL-CIO, 1984 (diagramme prolongé pour 1984)

- une protection sociale réduite et une réglementation libérale des conditions d'emploi (durée du travail, travail temporaire et à temps partiel) ont permis ces ajustements brusques par licenciement et ont en même temps permis la création de nombreux emplois nouveaux répondant en partie à la croissance de la population active. Mais il s'agit pour une bonne part d'emplois précaires ou à temps partiel ;

- enfin, la dureté de la crise dans les industries traditionnelles et l'aggravation du chômage ont suscité des phénomènes de chômage de longue durée et de reconversion, affectant de nouvelles catégories de travailleurs déplacés ou découragés, car désespérant de trouver du travail.

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 (non exempt), 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 (cf le slogan sur encadré distinct) :

- . 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.

3.2 L'évolution de la structure des qualifications

Elle est très différente suivant que l'on considère quelques entreprises industrielles - surtout dans le secteur des technologies avancées - ou l'économie dans son ensemble.

Au niveau des entreprises, les observations ponctuelles confirment les données plus globales montrant une élévation sensible du niveau des qualifications et notamment la croissance de la part des ingénieurs et cadres spécialistes ("Professionnels"). Chez Hazeltine, ils représentent 24 % des effectifs en 1984, contre 15 % en 1979. Chez Varian, ingénieurs et techniciens représentent 30 % des effectifs. Grumman embauchait en 1984 530 ingénieurs sur un total de 2.500 personnes. Chez Hewlett Packard, les évolutions de structure de 1966 à 1984 ont été les suivantes (en %) :

	<u>1966</u>	<u>1984</u>
- Ouvriers semi qualifiés	33	23
- Ouvriers qualifiés	13	5
- Techniciens	13	11
- Employés de bureau	17	14
- "Professionals" (ingénieurs et spécialistes)	16	29
- Cadres administratifs	6	15

De plus, dans cette entreprise, on assiste à une évolution rapide de l'électronique vers le logiciel (les 2/3 des ingénieurs en 1983, contre la moitié en 1976). Les qualifications des ingénieurs sont considérées comme obsolètes tous les cinq ans. Le rôle de la production directe diminue au profit de la commercialisation et des services fonctionnels.

Perceptron (cf encadré) est un exemple typique de l'entreprise de pointe qui concentre ses efforts sur la recherche, notamment en matière de logiciels, et sous-traite ou achète à l'extérieur les composants de ses produits, de sorte qu'elle n'emploie presque personne en fabrication.

Sans atteindre ce stade, les industries réputées traditionnelles comme l'automobile s'orientent dans la même direction, par suite de l'automatisation qui supprime surtout les emplois les moins qualifiés (et peut-être aussi la délocalisation de certaines productions). De 1970 à 1980, la part des "professionnels" et du personnel technique est passée de 7,7 à 10,8 % pour l'ensemble du secteur. Elle a

continué d'augmenter depuis : chez Ford, en 1983, la part de ces deux catégories professionnelles était proche de 20 %.

Si l'on considère l'ensemble de l'économie, l'image change considérablement. Pouvoirs publics et collectivités comptent beaucoup sur les technologies de pointe pour créer de nouveaux emplois et les Etats se livrent à une concurrence effrénée pour attirer les industries qui les produisent. Dans quelle mesure ces espérances se voient-elles réaliser ?

Il se pose d'abord un problème de définition de ces industries. Le Bureau des statistiques du travail (Monthly Labor Review, 11/83) a d'autant plus de peine à les distinguer que l'on a pu souligner le caractère de moins en moins étanche des frontières entre "low" et "high tech", à la suite de la modernisation d'industries traditionnelles qui font de plus en plus appel à l'automatisation (Miller, Industry Week 1983).

Mais surtout, les espoirs mis dans les technologies de pointe en matière d'emploi risquent d'être déçus dans la mesure où, partant d'une base peu étendue et connaissant une forte croissance de productivité, ils créent relativement peu d'emplois en valeur absolue, même si leur rythme de croissance est rapide (Riche et al. 1983). Suivant une autre théorie, la haute technologie par elle-même crée relativement peu d'emplois, mais ses conséquences indirectes sur la création d'emplois sont fortes. (Cf. Note de l'Ambassade de France qui donne une analyse plus détaillée des évolutions de qualifications).

Ainsi s'explique la controverse qui oppose, en partant des mêmes prévisions du BLS à l'horizon 1995 (voir encadré), :

- les optimistes, d'une part, qui mettent l'accent sur le rythme de croissance, ce qui porte au premier rang les emplois d'informaticiens, d'ingénieurs et de techniciens de l'électricité et de l'électronique ;

- et, d'autre part, les pessimistes qui s'appuient sur les perspectives de croissance des emplois en valeur absolue, ce qui met aux premiers rangs les gardiens d'immeubles, caissiers, secrétaires, employés, vendeurs, infirmières et personnels de la restauration.

Il est clair que les niveaux de qualification sont beaucoup plus élevés dans le premier cas que dans le second. De plus, les emplois en régression de l'industrie étaient relativement bien payés, même pour les ouvriers peu qualifiés en

tout cas beaucoup mieux que les nouveaux emplois des services, de type vente et gardiennage. Aussi vient s'ajouter l'impact de la remise en cause du rôle du petit encadrement, déjà évoqué à propos de l'organisation du travail.

Dans cette optique, les craintes des syndicats, relayées par une partie de l'opinion et des médias, quant à l'avènement d'une société duale, apparaissent bien plus fondées que si l'on extrapole les observations concernant les entreprises avancées, avec leur haut niveau de qualification.

LES EMPLOIS DE DEMAIN : BALAYEURS OU INGENIEURS ?

La montée du chômage durant 1981 et 1982, les effets polarisant 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 dualistique que l'industrie stimulèrent aux Etats-Unis un nouveau débat sur l'emploi qui trouva dans la campagne électorale de 1984 un terrain privilégié de développement.

Deux lignes de pensée s'affrontèrent. 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, U.S. 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 1978-90 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. (Voir premier tableau joint).

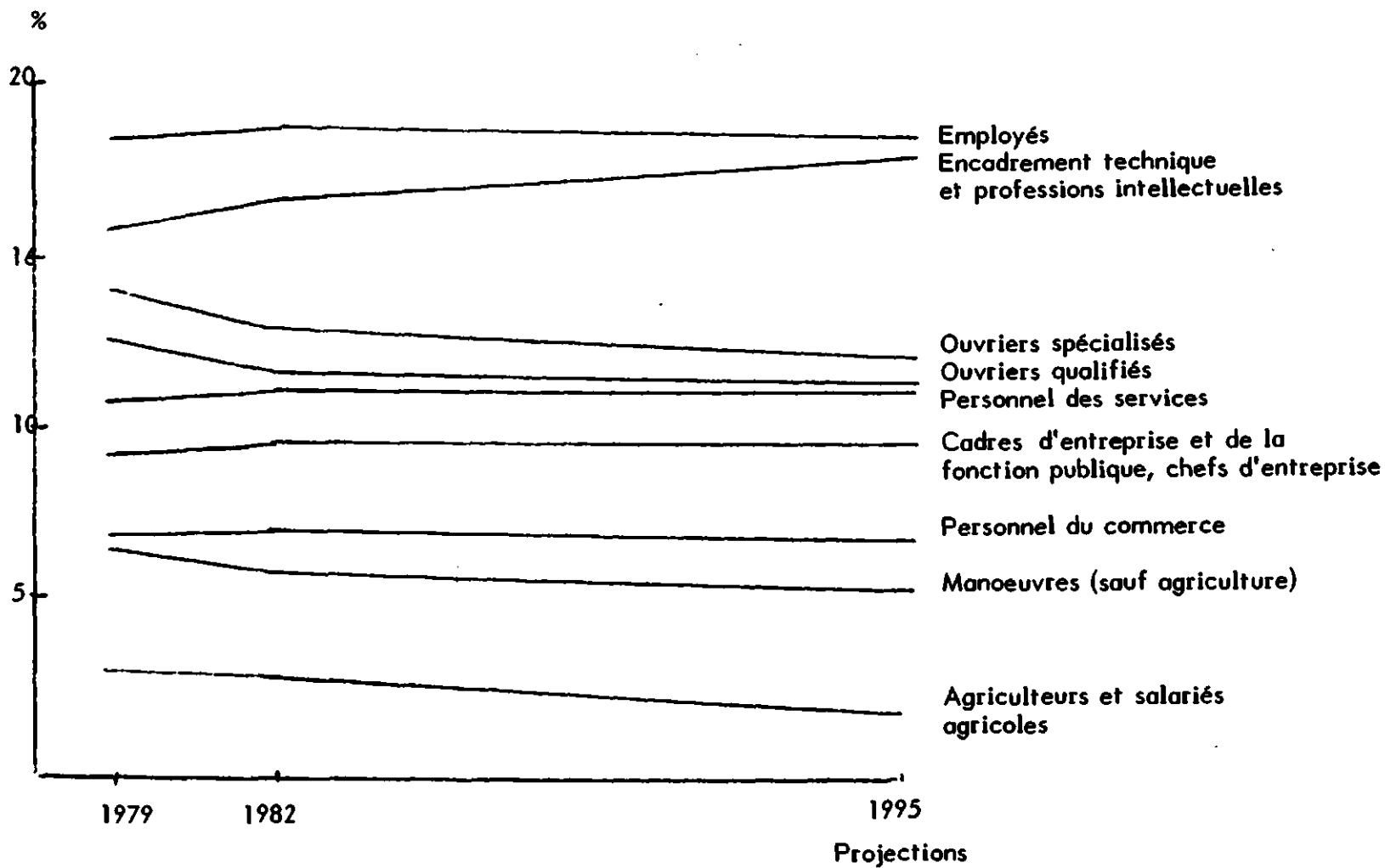
**Catégories professionnelles dont la division des prévisions d'emploi
estime la croissance la plus élevée**

8 catégories socio-professionnelles dont le rythme de croissance est le plus rapide	Croissance de l'emploi 1978-90		8 catégories socio-professionnelles dont le volume de croissance est le plus important	Croissance de l'emploi - V.A.
	en %	en V.A.		
• Personnel d'entretien d'équipement informatique	147.6	93	• Nettoyeurs-balayeurs	671.1
• Personnel para-juridique	132.4	38	• Aide-hospitaliers	594.0
• Analystes-systèmes	107.8	199	• Vendeurs	590.7
• Opérateurs	87.9	148	• Caissiers	545.5
• Caissiers	80.8	40	• Serveurs	531.9
• Programmeurs	73.6	150	• Employés de bureau	529.8
• Ingénieurs en aéronautique	70.4	41	• Infirmières	515.8
• Cuisiniers	68.8	492	• Cuisiniers	491.9
TOTAL		1.201	TOTAL	3.970.8

Source : Max L. Carey, "Occupational Employment Growth Through 1990", Monthly Labor Review, August 1981

Extrait de Deindustrialization and the Two Tier Society

Evolution des structures professionnelles



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. (voir deuxième tableau joint).

En opposition à cette ligne de pensée se trouvèrent l'administration Reagan bien sûr mais également un groupe éclectique d'économistes dont l'un des leurs, Robert J. Samuelson se chargea de prendre la responsabilité de la contre-attaque par le biais d'un article publié dans le revue National Journal du 31/12/1983 destiné à réfuter les thèses de Bob Kuttner. Samuelson rejète 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 conservatrice "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.

Bien que mis en veilleuse avant même les élections de novembre 1984, ce débat est loin d'être éteint, comme le prouveront une fois de plus les vifs échanges verbaux déclenchés au lendemain même des élections par la lettre épiscopale des évêques catholiques américains sur le thème de la justice sociale et des nouveaux pauvres.

En fait, derrière une partie de ce débat se trouve une grande question à laquelle il est difficile de donner une réponse à priori : dans quelle mesure la société de service permettra-t-elle de recréer une nouvelle "aristocratie ouvrière", basée sur la croissance de catégorie professionnelle propre au service ? Réponse difficile bien sûr dans la mesure où elle sera en partie déterminée par le choix de politiques sociales décidé entre les partenaires sociaux.

4. LE ROLE ACCRU DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE

4.1. La formation

La situation de départ semble se résumer de la façon suivante :

- l'école américaine n'a pas pour vocation de préparer à la vie professionnelle et sa qualité a fait, de surcroît, récemment l'objet de très vives critiques de la part de rapports alarmistes ("A Nation at Risk" : voir encadré sur le système éducatif américain) ;

- une proportion élevée de la population fait des études supérieures. En 1984, un peu plus d'un tiers de la population de plus de 25 ans possède un diplôme niveau IUT (premier cycle) ou universitaire (deuxième cycle, troisième cycle ou doctorat), contre environ 15 % vingt ans plus tôt. De plus, l'enseignement supérieur aux Etats-Unis a souvent une vocation professionnelle plus affinée qu'en France ;

- l'apprentissage et la formation professionnelle en entreprise paraissent avoir été peu développés, ce qui peut être en partie le reflet de l'importance des études supérieures ou encore un problème de mesure puisque la formation professionnelle en entreprise n'est pas une obligation légale et ne fait pas l'objet d'une comptabilité systématique comme en France.

Toujours est-il que l'on observe un regain d'intérêt pour la formation professionnelle aux Etats-Unis, dirigée à la fois vers l'appareil éducatif et universitaire et vers les entreprises. Celui-ci semble résulter à la fois de l'évolution technologique, des mutations structurelles de l'économie qui posent de gros problèmes de reconversion et d'un nouveau désir de valoriser le potentiel humain : on retrouve ici le modèle japonais et la relation avec des développements comme les cercles de qualité et une participation plus active des travailleurs, impliquant une formation plus poussée.

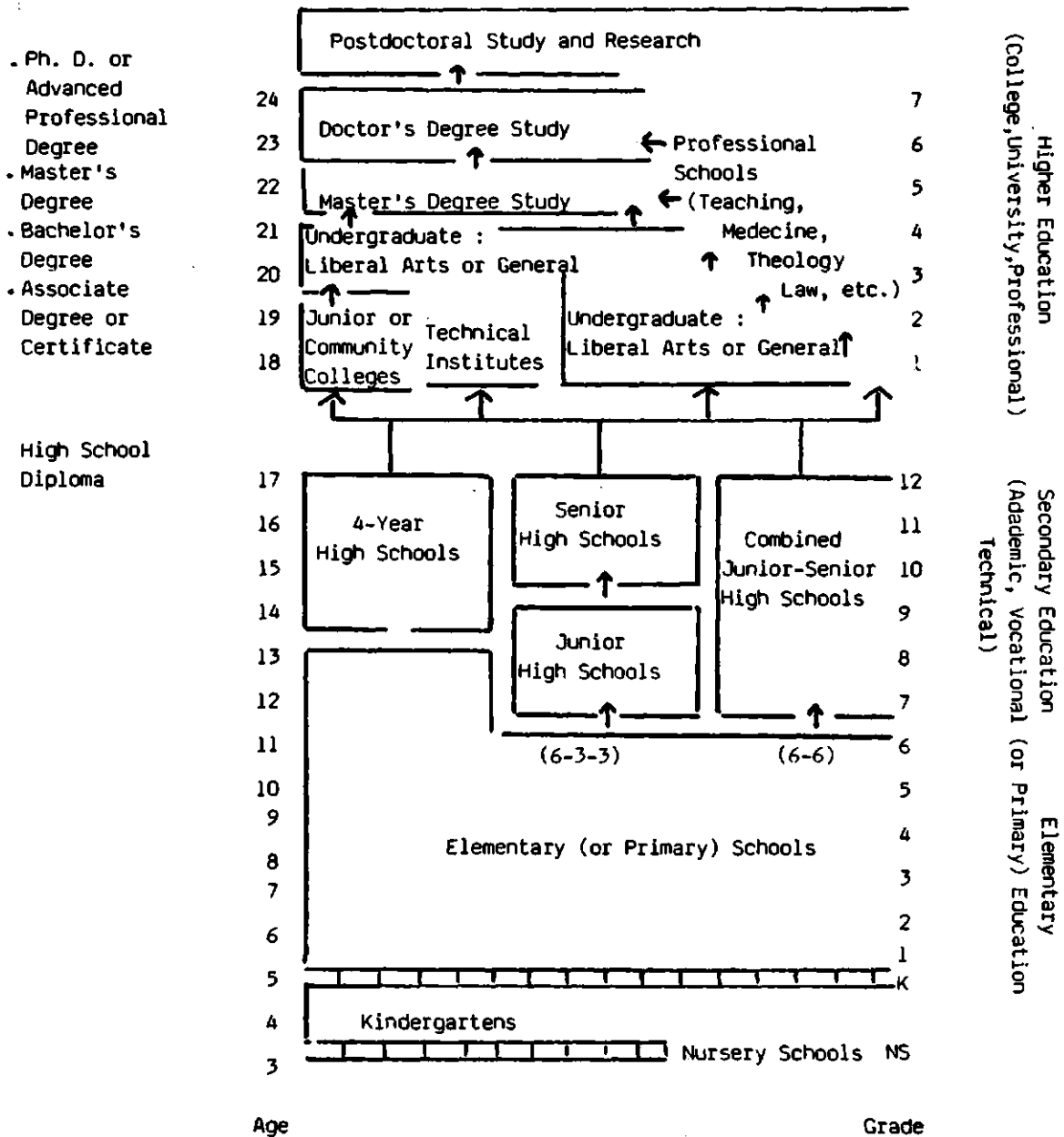
Ce renouveau de la formation semble guidé par quelques grandes orientations :

- la décentralisation de la fonction de formation est plus poussée que jamais. Au niveau de l'appareil éducatif et universitaire, la mise en oeuvre des programmes fédéraux est confiée aux états et l'importance des projets régionaux élaborés avec les entreprises est de plus en plus forte (que ce soit au niveau secondaire ou universitaire).

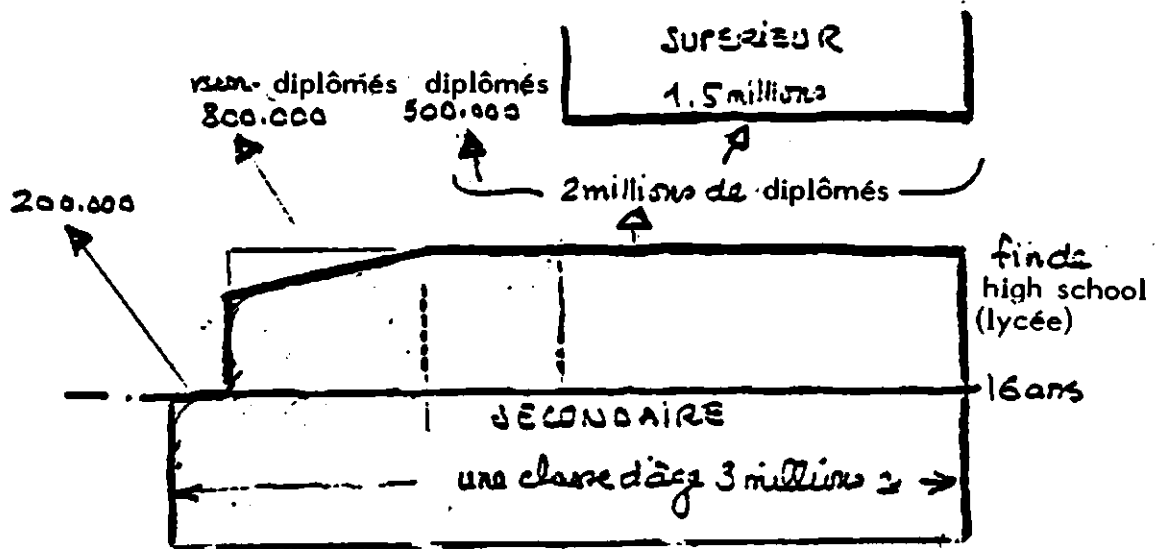
LE SYSTEME EDUCATIF AMERICAIN

L'allure générale du système éducatif américain est de 12 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). (Schéma ci-après).

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.



Aux U.S.A., la scolarité est obligatoire jusqu'à 16 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 16 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 3 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").

Au cours de ces vingt cinq dernières années, l'alternance au nom de l'économique ou du social, du réalisme et de l'utopie, a fait que le système américain a réagi à des politiques diverses, ce qui le fait apparaître comme cahotant et disparate (Délégué américain, OCDE, 1979) mais qui a l'immense mérite d'être soumis au regard et à la critique de toute la nation et non fermé comme un monde à part.

Le dernier exemple en est fourni par le rapport intitulé "A Nation at Risk" publié en 1983.

L'école en tant que facteur de prospérité, de sécurité et de civisme est directement et durement interpellée : "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".

Le rapport dénonce, chiffres à l'appui, la médiocrité des produits des high schools et le laxisme de certaines universités : montée de l'analphabétisme, faiblesse de l'enseignement scientifique, laisser-aller et il en appelle à tous : à la conscience publique, aux autorités locales, aux enseignants, aux parents, aux élèves. Chacun doit se sentir concerné par ce qu'il faut appeler sans honte "le patriotisme".

Foin des cursus où les "hors- d'oeuvre et les desserts tiennent lieu de plat de résistance". Il faut que les H.S. ne délivrent le titre qu'à ceux qui pourront faire preuve d'assiduité et de connaissances dans cinq matières de base :

- quatre ans d'anglais,
- trois ans de mathématiques,
- trois ans de sciences,
- trois ans d'études sociales,
- un an et demi de science informatique (information, informatique et communication plus une compréhension des phénomènes mis en oeuvre dans la technologie).

Nombre d'états ont d'emblée adopté les conclusions de ce rapport qui correspon- daient à une attente et n'ont fait qu'amplifier un mouvement qui s'amorçait à l'initiative même des autorités locales et des enseignants qui se disaient excédés de devoir jouer un rôle d'assistantat social pour un salaire de "laitier". C'est plutôt sur des questions d'argent (salaires, aide fédérale aux écoles privées, limitation des crédits) et de statut que les syn- cats s'opposent au rapport. Sur le fond, ils semblent d'accord sur la nécessité d'un retour aux bases.

Finalement, la thèse du rapport est que tout doit être fait pour que le plus grand nombre de jeunes acquièrent des bases solides et retrouvent le sens du devoir. C'est sur ces bases que pourra se construire la société d'éducation permanente car c'est grâce à l'éducation permanente que l'Amérique pourra faire face aux défis des années 2000.

Sources :

- "Adaptation du Système Educatif aux besoins de la Société"
Cahiers du COPIE, Sèvres
- "Guide International des systèmes d'éducation",
UNESCO, 1979
- "A Nation at Risk" (1983)

Au sein de l'entreprise, la fonction de formation apparaît fortement décentralisée au niveau du service ou de l'atelier.

- Une opposition est perceptible (comme en France) entre programmes poursuivant des objectifs économiques et ceux poursuivant des objectifs sociaux, les premiers tendant à devenir plus prioritaires.

- Les efforts de formation s'adressent en priorité aux techniciens. Les ouvriers peu qualifiés constituent un problème difficile, surtout dans les industries traditionnelles les plus touchées par la crise, qui les condamne à un déplacement géographique et/ou une reconversion. La première chose à faire est de les conseiller et de les aider à évaluer leurs capacités et leurs possibilités d'évolution. C'est notamment le rôle du Centre Ford-UAW (voir encadré) qui organise aussi des programmes de reconversion. Plus rares sont les entreprises s'efforçant de toucher l'ensemble de leur main-d'oeuvre.

- L'essentiel de la formation est assuré - peut-être encore de plus en plus - en dehors de l'entreprise. La formation est un travail de spécialistes ; autant leur faire confiance. Toutefois, ce ne sont pas les "high schools" (lycées) déconsidérées de par leur niveau souvent très médiocre, qui bénéficient de ce regain d'intérêt pour la formation. Au contraire, ce sont les "community colleges" (équivalent de nos IUT), intermédiaires entre l'école secondaire et l'université, bénéficiant de plus de ressources et d'un personnel mieux formé, susceptibles de donner à la fois un enseignement général et une formation professionnelle, et de s'adresser aux adultes comme aux adolescents, qui profitent le plus de l'évolution récente. Grâce à la décentralisation et au recours à des vacataires et à des enseignants à temps partiel sans garantie d'emploi, ils offrent une grande flexibilité et une capacité de réponse rapide aux besoins (encadré sur Foothill Community College).

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 (ex. essais de nouveaux équipements et élaboration de manuels d'utilisation, par exemple de machines de traitement de texte WANG).

Dans une perspective plus large, il faut rappeler que les graves lacunes de l'enseignement général sont loin d'être comblées. Il faut évoquer également les implications du débat sur l'évolution des qualifications :

- pour ceux (notamment les représentants de l'administration et des organismes officiels) qui attendent beaucoup des nouvelles technologies, il faut désormais donner une priorité absolue à l'enseignement scientifique et technique ;

- pour ceux (syndicats et une bonne partie des chercheurs) qui considèrent l'impact des nouvelles technologies comme marginal, il importe de mettre l'accent sur une formation générale préparant à l'adaptabilité, à l'initiative et à la maîtrise d'un environnement changeant.

4.2 Rôle de la recherche

On se bornera à souligner quelques-uns des traits caractéristiques de la liaison recherche-industrie, dont on sait qu'elle a joué un rôle moteur dans le développement de pôles comme la Silicon Valley (exemple suivi dans d'autres régions, telles que le Texas ou la Caroline du nord) :

- Association, sur des projets intéressant l'industrie, entre cette dernière, l'université et l'Etat, aussi bien en ce qui concerne le financement (auquel peut s'associer le budget fédéral), que les conditions de réalisation - notamment les équipements, souvent fournis par les entreprises. Ceci implique une décentralisation poussée de la recherche et un certain degré d'autofinancement.

- Autonomie laissée aux professeurs au sein de l'université pour organiser des groupes de recherche et négocier directement avec l'industrie (Cf. Bulletin N°11 du CPE sur Stanford).

- Caractère inter-disciplinaire des équipes constituées pour entreprendre des recherches appliquées, le regroupement se faisant par type d'application et de clientèle et intégrant des disciplines rarement mises en commun (aspects organisationnels et humains de l'industrialisation avec les aspects techniques) ; (cf encadré sur le CRIM à l'Université de Michigan).

UN EXEMPLE DE RECHERCHE EN COOPERATION : 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 (Etat 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 \$) a été apporté par l'Etat 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.

CONCLUSIONS

Cette analyse de l'évolution actuelle des Etats-Unis appelle quelques remarques complémentaires.

En premier lieu, on ne saurait trop souligner une fois encore - car il s'agit là d'une caractéristique bien connue - l'avantage que constituent pour le pays la taille et l'intégration de son marché interne. Le Japon en bénéficie à un moindre degré, mais il compense (au moins pour une gamme de produits industriels) par une large ouverture sur les marchés extérieurs.

En second lieu, il faut noter l'importance de l'identification d'un grand objectif collectif, ce qui peut paraître surprenant de la part d'un pays qui s'est toujours défendu d'être le champion d'un individualisme forcené. Ainsi, l'identification de l'adversaire "Japon" semble jouer un rôle dans la compétition de l'économie américaine vis-à-vis de certains marchés, en particulier vis-à-vis des nouvelles technologies et des industries de services, un peu, pourrait-on dire, comme l'identification du "défi soviétique" au cours des années 1960 avait servi à articuler le développement des premiers efforts spatiaux américains.

Le point suivant, concernant l'organisation du travail et les relations sociales, est plus une interrogation qu'une affirmation. En se référant au contexte culturel qui influe largement sur ces évolutions et sur les possibilités de transfert d'un pays à l'autre de modèles organisationnels, on peut d'abord se demander si les tendances actuelles vers la restauration d'une forme de micro-démocratie dans l'entreprise que nous avons pu observer directement au cours des visites d'entreprises ne constituent pas une sorte de retour aux sources de la culture américaine. Dans ce cas, le taylorisme se serait imposé au début du siècle dans un contexte historique bien particulier, celui de l'intégration d'une population immigrée peu qualifiée dans l'industrie et au nom de l'efficacité. Ce même taylorisme serait finalement opposé aux traditions nationales et la même efficacité conduirait à le rejeter, dès lors qu'il n'est plus cohérent avec la nécessité de mobiliser les hommes, avec l'élévation de leur qualification et avec la logique de l'automatisation. Par contre, en France où le Taylorisme, plus lent à s'instaurer, se serait coulé dans un moule culturel plus hiérarchique et plus formalisé, les évolutions ultérieures sont plus difficiles.

Ceci conduit à une autre interrogation portant sur l'avenir des syndicats. Les perspectives d'évolution de l'emploi font certes prévoir une prolongation des tendances de transformation des structures de qualifications qui sont en partie responsables de leur déclin, notamment l'amenuisement des cols bleus. Mais il faut se souvenir que les syndicats ont déjà connu des périodes de déclin accentué, finalement surmontées. De surcroît, on peut se demander s'il est possible à une société de fonctionner durablement et sur une grande échelle sans organes représentatifs des travailleurs. Toutefois, leur reprise ne pourra se faire que par la mobilisation d'une clientèle extrêmement nouvelle et par la prise en compte d'aspirations qui s'éloigneront souvent des revendications traditionnelles.

Un quatrième point, lié directement au point précédent, est l'importance attribuée à la culture d'entreprise. Comment faut-il l'interpréter ?

Ce thème est important car il revient à la mode en France. Il suffit pour s'en convaincre de recenser le nombre de séminaires qui lui sont aujourd'hui consacrés dans notre pays. Mais peut-être avons nous trop vite interprété comme un facteur essentiel de réussite ce qui, pour les entreprises américaines, et dans le contexte culturel spécifique qui est le leur, est l'impérieuse nécessité pour elles de tenter d'élaborer un projet qui permette de créer une culture plus que de valoriser une culture existante.

Cette "corporate culture" n'est-elle pas au fond l'élément de réponse qu'ont trouvé les entreprises américaines, associé à une politique de participation et d'intéressement financier, pour s'attacher un personnel essentiellement mouvant et dont le trait principal est à trouver dans les fondements mêmes de la culture anglo-saxonne et d'une culture d'immigrants. Pour forcer le trait, et contrairement au discours de mode, nos entreprises ont peut-être un trop plein de culture, le terme étant ici entendu dans son sens anthropologique, alors que les entreprises américaines auraient senti leur déficit en la matière. Autrement dit, là encore, il faut sans doute se méfier de chercher à copier trop vite. L'exemple des entreprises américaines devrait plutôt nous inciter à identifier nos propres atouts pour les valoriser plus que nous n'avons su le faire jusqu'à présent.

Il faut également noter que l'absence de formalisme observée aux Etats-Unis ne signifie pas l'inexistence de règles. Que ce soit dans la mise en oeuvre des cercles de qualité, ou dans la détermination de salaires et avantages sociaux, ces

règles existent de manière plus ou moins explicite. Elles s'appliquent soit à des individus, soit à des collectifs de travail. On est toutefois en droit de se demander si l'absence d'une formalisation de ces nouvelles relations sociales, notamment dans le modèle sans syndicat, ne rend pas ce modèle fragile.

Quant à l'avenir du modèle actuel, il est intéressant à cet égard de constater que l'analyse récente de la situation des entreprises considérées hier comme prototypes de l'excellence (en particulier du point de vue de la décentralisation et du rôle des ressources humaines dans la productivité) a déjà beaucoup évolué : soit parce que leur situation est moins brillante, soit parce qu'elles ont abandonné une partie des principes qui avaient fait leur renommée. Ce qui conduit à conclure à la nécessité de l'adaptabilité et à l'absence de règle de la réussite en matière de management (1). On voit bien ici les avantages et les limites du pragmatisme.

Finalement, on ne peut s'empêcher d'observer que derrière les cris d'alarme lancés par des rapports officieux ou officiels tels que le "Nation at risk" sur les carences très réelles du système scolaire ou derrière les déficits périodiques du marché de l'emploi américain en scientifiques et ingénieurs, se cache une nation qui, au cours des deux dernières décennies, a procédé à un investissement colossal en matière de formation supérieure et de se demander si nos propres systèmes de formation, souvent trop rigides, n'agissent pas comme un frein au développement des ressources humaines dans une économie dans laquelle le besoin "d'expertise" s'amplifie à tous les échelons.

Une analyse plus approfondie des éléments de l'expérience américaine qui risquent de passer de toute manière l'Atlantique, ou dont il serait souhaitable de s'inspirer en les adaptant à notre contexte et à nos possibilités, le fait que certaines des caractéristiques que nous avons pu observer présentent souvent un aspect positif et contribuent à expliquer le dynamisme et l'adaptabilité de l'économie américaine ne doivent pas nous conduire pour autant à céder à la mode admirative d'un soi-disant modèle américain. D'abord parce l'image que l'on se fait de ce modèle est souvent loin de correspondre à la réalité (en ce qui concerne le rôle de l'Etat et les différentes atteintes au principe du libéralisme). Ensuite, parce que la réalité américaine est difficilement transférable dans un contexte socio-culturel différent. Enfin, parce que le dynamisme américain se maintient au prix d'un coût social élevé : brutalité des licenciements, absence de prise en charge d'une population importante de chômeurs et de déshérités, accroissement du dualisme, coût élevé de l'éducation et de la santé et inégalités qui en résultent.

(1) Who's excellent now ? Business Week 5/11/1984

CONTRIBUTIONS COMPLEMENTAIRES

En complément de cette présentation d'ensemble, plusieurs participants à la mission d'étude aux Etats-Unis ont apporté une contribution personnelle, pour approfondir certains points ou pour apporter un éclairage particulier.

On trouvera, ci-joint, les contributions de :

- Mme F. Piotet
- MM. J.F. Germe,
- A. d'Iribarne
- Th. Noyelle
- A. Obadia

CONTRIBUTION D'A. d'IRIBARNE - CNRS
DE LA MODERNITE : OU L'INNOVATION SOCIALE
DOIT PRIMER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Cette mission aux USA, qui est aussi la quatrième organisée à l'étranger par le CEREQ depuis sa création, marque le dixième anniversaire de la formule. Banalité qu'une telle mission qui vient prendre place parmi des dizaines d'autres...? Inutilité d'une formule qui ne permet qu'un survol impressionniste, par des victimes désignées de tous les stéréotypes, alors qu'un centre sérieux comme le CEREQ a les moyens d'investigation scientifique que lui permettent sa bibliothèque et ses programmes de recherche...?

Le recul du temps autorise un plaidoyer pour la formule. D'une part, il n'est toujours pas banal dans notre France contemporaine de voir partir ensemble, sans enjeu officiel, des personnes d'entreprises, de syndicats de salariés, des chercheurs ; il n'est toujours pas banal de faire réfléchir ensemble des ingénieurs et des gestionnaires de ressources humaines ; il n'est toujours pas banal d'aborder des mutations technologiques en les liant aux transformations économiques, sociales et institutionnelles, considérant qu'il y a là un tout indissociable. D'autre part, il serait paradoxal, au moment où l'on voit une réhabilitation des connaissances pratiques par rapport au théorique, de critiquer une volonté délibérée d'aller voir sur place ; d'aller toucher, sentir. Ce que nous abordons dans les livres, dans les revues scientifiques suppose, pour être convenablement décrypté, une visualisation minimale des choses lues.

S'il est vrai par ailleurs qu'aller voir à l'étranger n'a pas pour intérêt de ramener des recettes toutes faites, mais a pour objet de procéder à des déplacements de perspectives vis-à-vis de notre propre milieu, ce type de mission, par le fait qu'elle met dans un même "chaudron" des acteurs le plus souvent enfermés dans leur rôle, oblige à de tels déplacements à travers une lecture nécessairement contradictoire d'une même réalité étrangère à nos cadres de référence. Une telle mission implique donc un effort personnel extrêmement important et souvent difficile pour conquérir cet oeil critique, pour faire cet apprentissage nécessaire à son acquisition. Exercice essentiel, voudrait-on répondre, qui correspond à l'immense ambition de voir les acteurs de la vie économique et sociale sortir de leur enfermement sur eux-mêmes, cause d'une cécité tragique dont seul le recul de l'histoire est à la fois révélateur et comptable. Ambition totalement légitime, enfin, de la part du CEREQ dont le rôle premier est, à travers ses activités quelles qu'elles soient, de faire passer à l'ensemble de ses partenaires des éléments de connaissance, des outils de réflexion, d'analyse, qu'ils pourront mettre en oeuvre dans l'exercice de leurs propres fonctions. Contribuer à la formation d'acteurs de la vie économique et sociale, rapprocher le théorique et le pratique, la réflexion et l'action, telle demeure la signification première de cette mission qui par son existence demeure une innovation sociale.

Exceptionnelle, par les attributions de ses membres qui, tous à des titres divers, ont en main des leviers d'actions, exceptionnelle également a été cette mission pour ceux qui ont eu la possibilité de participer aux trois premières du même type qui les ont amenés respectivement dans le même pays en 1974 et 1980 et au

Japon en 1982. A travers les étapes ainsi marquées, à travers les lieux visités, ils ont pu ainsi mesurer dans leur plénitude les véritables enjeux géo-politiques que recouvre, pour l'Europe et la France, une bataille trop souvent ramenée aux technologies nouvelles.

Dans son compte rendu général, Olivier BERTRAND met, avec une grande justesse, l'accent sur la "modernisation" qui est en cause ; sur l'enjeu américain prenant la forme d'une réponse à un défi économique japonais au milieu duquel l'Europe se trouve inévitablement prise en tenaille. Dans ces luttes qui s'expriment en termes de compétitivité économique autour de biens et services existants ou à créer sur des marchés mondialisés, le renouvellement des technologies joue certes un rôle important, puissamment calé sur les recherches militaires, mais ce sont finalement les structures industrielles, sociales, institutionnelles qui sont dans leur ensemble concernées par les valorisations qu'elles permettent de ces technologies : capacité dominante des entreprises, mais aussi des institutions, qu'elles soient de formation, de recherche ou de financement, à raisonner en termes de marchés, à coller au terrain de la demande ou même à la susciter lorsqu'elle reste à l'état latent ; pragmatisme des acteurs qui sont capables de remettre en cause des situations acquises pour renouveler des objets et des formes de négociation jugés mieux adaptés aux nécessités du moment ; volonté d'utiliser au maximum les idéaux ou les représentations des acteurs, pour canaliser leurs pratiques au profit de l'efficacité productive.

Certes les interlocuteurs rencontrés ne sauraient être considérés comme représentatifs de quoi que ce soit et en tous les cas d'une situation multiforme qui demande beaucoup de nuances ; mais les images ponctuelles retenues recourent ô combien l'abondante littérature sur le sujet. Certes, pour de nombreux salariés américains, les conditions d'emploi et de rémunération se sont dégradées en dépit d'une reprise certaine des activités. Certes également les inquiétudes manifestées par les organisations syndicales face aux évolutions de la justice "reaganienne" par rapport au droit du travail apparaissent comme légitimes, de même que les inquiétudes sur les conditions de vie plus générales (familiales et sociales) des populations vivant dans les "technopoles" californiens ou autres. Il n'en demeure pas moins que les mobilités observées dans le jeu social, les plasticités que révèlent les structures et les acteurs économiques et sociaux dans leur jeu, ne peuvent que faire réfléchir les Français par rapport à leurs propres agissements, par rapport à leur propre société dont la stabilité de trajectoire, recherchée par tous, paraît être le point fort.

On ne voit pas très bien par exemple, comment dans une économie mondialisée, les industries automobiles françaises pourront résister longtemps, sans changer l'ensemble de leurs pratiques, face à des concurrents qui, dès 1980, ont commencé à investir dans un renouvellement de leurs équipements, mais aussi dans un renouvellement de leurs relations professionnelles.

On ne voit pas très bien non plus comment les entreprises françaises combleront leur retard en matière de technologie si elles n'opèrent pas des déplacements massifs de la production vers la gestion, alors que les activités tertiaires, même dans les entreprises industrielles, prennent une place de plus en plus grande dans la compétitivité. On voit très bien par contre le chemin qui reste à parcourir aux instituts de formation et de recherche pour combler les fossés qui les séparent des entreprises, chemin qui suppose une imagination dans les structures, une émergence de nouveaux professionnels qui n'auront pas peur d'exercer un nouveau métier à la fois producteur de connaissances fondamentales et d'action productive.

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.

L'avenir dépendra de ce que nous sommes capables de construire, de notre courage, de nos capacités de réflexions et d'action. On sait que nos structures, nos comportements, nos représentations sont des produits sociaux issus de la constitution même de nos sociétés. On sait donc que les cadres qu'ils constituent, les contraintes qu'ils représentent ne sont pas intangibles et peuvent être profondément modifiés en y mettant la force nécessaire.

C'est bien à la réflexion sur ce jeu des acteurs nationaux qu'invite à nouveau une mission comme celle-là. Pour prolonger cette réflexion, chacun des participants s'est trouvé confronté au retour aux problèmes posés par la nécessité et la possibilité d'une stratégie de changement. C'est en bref la nécessité pour chacun de donner un contenu à ce slogan creux qu'est la modernisation de la France.

CONTRIBUTION DE TH. NOYELLE

Il me paraît nécessaire de mettre plus particulièrement l'accent sur quelques-uns des points soulevés par le texte principal.

Une nouvelle société

Les années 70 et 80 ont marqué un grand tournant dans l'histoire économique, sociale et technologique des Etats-Unis. On assiste purement et simplement à une rupture avec la période de développement précédente mise en place à partir des années 20 et 30 et caractérisée par :

- l'introduction des méthodes de masse, basées sur le principe du travail à la chaîne et dont la rentabilité était le plus souvent directement liée à la taille des entreprises et au degré de concentration du capital ;
- le développement parallèle de grands marchés intégrés le plus souvent à l'échelle régionale ou nationale et permettant l'écoulement d'une production souvent très standardisée ;
- l'utilisation de technologies de production de type électromécanique ;
- des rapports secteur public/secteur privé favorisant la réglementation et un certain protectionnisme des marchés clés ;
- des organismes et institutions étatiques, industriels ou même syndicaux au caractère souvent fortement centralisé.

C'est ce modèle qui est aujourd'hui remis en question, à tous les niveaux. Qu'on l'appelle société "High-Tech", société de services, société informationnelle ou société post-industrielle, il s'agit grosso modo de décrire la même chose :

- de nouvelles façons de produire, basées sur l'automatisation/robotisation des systèmes de production utilisant l'informatique ;
- de nouveaux marchés fondés sur la segmentation des consommateurs et sur la production à grande échelle de biens et services fortement individualisés (customized) ;
- de nouvelles façons de travailler (voir ci-après) ;
- de nouveaux rapports secteur public/secteur privé mettant l'accent sur la déréglementation et la concurrence, le plus souvent pour l'intégration des marchés à l'échelle mondiale ;
- de nouvelles tendances poussant vers une forte décentralisation d'un certain pouvoir de décision, que ce soit au niveau des institutions publiques, industrielles ou même syndicales.

La société de services ou post-industrielle ne doit pas plus faire disparaître la production des biens matériels que la société industrielle n'avait fait disparaître la production des biens agricoles. Bien au contraire, celle-ci continuera de produire des voitures, des vêtements, des chaussures et autres biens, mais de moins

en moins par le travail direct en usine des "cols bleus" (un des objets que tente d'éliminer l'automatisation) et de plus en plus par le travail indirect des "cols blancs" qui programment et opèrent des contrôles, qui recherchent et développent de nouveaux biens et services, qui les commercialisent, etc...

C'est dans ce contexte très large de transformation de société que se situent les changements dans la gestion des ressources humaines et des relations sociales, décrits dans ce texte. C'est un nouvel ordre des relations sociales qui est en train de se construire, ce qui, bien sûr, ne nie pas le fait que tout nouvel ordre se met toujours en place en partie sur la base de l'ancien. La diversité des situations observées confirme qu'il n'y a pas de solution unique, mais plutôt des réponses adaptées à des contextes de relations sociales souvent très différents les uns des autres. Cette leçon très générale s'applique certainement à la France.

Une nouvelle division du travail

Par rapport à ce constat, il faut souligner que si les visites aux entreprises effectuées au cours de cette mission ont surtout concerné des ateliers et des usines, il faut se garder de généraliser trop vite à partir de situations de travail qui deviennent de plus en plus exceptionnelles.

L'impression suivant laquelle les Etats-Unis seraient en retard par rapport au Japon n'a qu'une portée limitée, si l'on considère par ailleurs que les types de production observés étaient souvent des petites séries dont la valeur ajoutée est créée principalement au niveau de la conception dans les bureaux d'études... ce qui renvoie au problème plus général du travail dans les services.

Aujourd'hui, 7 Américains sur 10 travaillent comme cols blancs (cadres, techniciens, employés de bureau ou employés des services). Si l'on exclut les cols bleus dits "non productifs" ("non-production workers" dans la nomenclature socio-professionnelle américaine - principalement contremaîtres, certains techniciens, etc...), les cols bleus "productifs" (ouvriers qualifiés et O.S.) ne représentent plus que 17 % de l'emploi total - moins de 2 américains sur 10 ! Cela ne veut pas dire que 8 Américains sur 10 ne font rien ; la création de la valeur ajoutée se fait très largement au niveau de la production des services, y compris dans les bureaux d'études, laboratoires de recherche dont l'output est utilisé comme input à la production d'autres biens et services.

C'est là, à mon avis, qu'il faut aller rechercher une partie de l'explication à l'avance américaine : dans les nouvelles façons de travailler de l'économie américaine où non seulement le travail de type col blanc se substitue de plus en plus au travail de type col bleu, mais aussi où le travail de type col blanc est organisé suivant des modes de division du travail qui se démarquent de plus en plus d'une organisation du travail de types fordien et taylorien. Ces nouveaux modes sont basés le plus souvent sur des principes de réintégration des tâches, une décentralisation beaucoup plus forte du pouvoir de décision et une plus grande autonomie des individus. Leur résultat est souvent des gains de productivité énormes, mais aussi le besoin de repenser dans sa totalité le système de relations sociales et de travail.

Pourquoi cette avance ? Elle n'est pas tellement due à la question du capital (à ce point de vue, bien des secteurs en France n'ont pas de complexes à avoir par rapport à leurs concurrents américains). Il s'agit plutôt d'une question d'état d'esprit.

D'une part, les Etats-Unis ne sont pas angoissés vis-à-vis de nouvelles technologies : ils font d'abord le constat très simple d'une création nette de 28 millions d'emplois nouveaux entre 1969 et 1984, en dépit du déclin souvent sévère dans certains secteurs traditionnels.

Par ailleurs, à l'inverse de la France aux tendances "collectivistes" au niveau de la société, mais très individualistes au niveau des rapports personnels, les Etats-Unis sont traditionnellement très individualistes au niveau de la collectivité, mais beaucoup plus participatifs au niveau du petit groupe, ce qui rend l'expérimentation des systèmes de travail beaucoup plus aisée.

A ce titre, l'expérience américaine semble fortement suggérer qu'étant donné les possibilités extrêmement diverses d'automatisation ouvertes par les nouvelles technologies, les modes d'introduction très centralisés ralentissent le processus de diffusion de par leur incapacité à prendre en compte des situations très disparates.

Aux Etats-Unis, dans la grande majorité des cas, les nouveaux modes de travail ne sont pas imposés d'en haut, mais plutôt développés à la base. Il n'existe pas de bureau des méthodes dans les services où les départements informatiques ("systems divisions") n'ont le plus souvent qu'un pouvoir relativement faible.

Le coût élevé du changement

Tout ceci a tendance à jeter un éclairage très favorable sur les Etats-Unis. Tant s'en faut, car on ne peut ignorer le coût social élevé des transformations en cours, mentionné peut-être insuffisamment dans ce rapport de mission.

Après les gains énormes de la "guerre contre la pauvreté" des années 1960, le taux de pauvreté (1) aux Etats-Unis est remonté graduellement après 1973, de 12,8 % à presque 19 % en 1984 ! La date de ce retournement de tendance indique, il faut le souligner, qu'il ne s'agit pas là seulement d'un phénomène purement Reaganien, bien que les coupures budgétaires de son administration aient sérieusement aggravé la situation, mais bien d'un phénomène structurel associé aux changements de société mis en place dès le début des années 1970.

Ces chiffres mettent l'accent sur la résurgence d'un phénomène de "détresse" qui, comme l'a montré Daniel Saks (2), ancien directeur des études et de la recherche de la National Commission on Employment Policy, englobe trois groupes:

- les chômeurs des vieilles industries,
- les travailleurs sous-payés, mal payés ou sous-employés,
- les jeunes sans travail.

Contrairement à une opinion souvent répandue, le premier groupe ne représente qu'une proportion très faible de "nouveaux pauvres", ce qui ne diminue en rien le fait qu'il s'agit d'un groupe dont les problèmes à long terme sont très difficiles à résoudre.

(1) Mesuré par le Bureau of Labor Statistics comme le pourcentage de la population dont le revenu familial est inférieur à 125 % du revenu minimum

(2) Daniel Saks, "Distressed Workers in the Eighties", Washington DC : National Planning Association, 1983

Le deuxième groupe est de très loin celui le plus important et reflète en partie le fait que le passage vers la société de service s'est effectué par le biais d'une certaine "déinstitutionnalisation" de l'emploi : croissance du temps partiel, baisse relative des taux de salariés des emplois peu qualifiés, baisse relative de la part des bénéficiaires sociaux, etc... et que les syndicats américains n'ont pas, jusqu'à présent, su ou pu relever le défi de cette "déinstitutionnalisation".

Le troisième groupe, très largement dominé par des jeunes hommes, appartenant souvent à des minorités ethniques, y compris un nombre important d'adolescents ayant quitté l'école avant la fin de leur scolarisation (les "drop-outs"), souligne, de par son existence, le fait que dans la société post-industrielle, les illettrés, marginaux et autres laissés pour compte sont de plus en plus inemployables. En fait, une leçon importante de la reprise américaine actuelle, où les employeurs se plaignent, paradoxalement, de "labor shortage" alors même que le taux de chômage reste de 7,2 %, est que le scénario de la fin des années 1960, qui avait vu le taux de chômage tomber à près de 3 %, n'est pas prêt de se reproduire. Dans une société industrielle dominée par le travail en usine, presque tous étaient employables, quelles que soient les qualifications personnelles. Ce n'est plus le cas d'une société post-industrielle. Là encore il y a, me semble-t-il, des leçons à tirer en France, à partir des développements américains.

En conclusion, ce que l'on peut retenir de cette mission aux Etats-Unis est que le changement technologique en cours est avant tout un changement de société se faisant sur la base de débloquages institutionnels à de nombreux niveaux. De là à en conclure que les mêmes débloquages soient nécessairement ceux appropriés à la situation française serait probablement commettre une erreur de raisonnement, les bloquages et les rapports de force entre les différents partenaires sociaux étant souvent très différents.

CONTRIBUTION D'A. OBADIA (1)

Les Etats-Unis ? Un mythe assurément. Pour certains le paradis, pour d'autres l'enfer. Et pourquoi pas tout simplement un pays de contrastes, traversé de contradictions parfois explosives ?

C'est comme cela que je l'ai ressenti en 15 jours de voyage bien remplis. Evidemment, il n'est pas question de prétendre faire une thèse, mais tout juste de donner quelques impressions...

Et d'abord commençons par la fin, si on me demande de tout résumer en une phrase, que répondre ? Au-delà de la diversité évidente des régions, des états, il y a quand même quelque chose de commun. C'est un télescopage. Un télescopage entre un potentiel de dynamisme impressionnant dans de nombreux secteurs de l'économie et de la société américaine, et le règne d'une véritable loi de la jungle qui a placé une partie importante et même grandissante de la population de ce pays dans une situation de misère et d'exclusion sociale absolument dramatiques. Inutile de dresser une longue liste de données statistiques, ce n'est pas l'ambition de ce texte, il suffit de passer quelques heures à New-York pour vivre intensément cette réalité ; il suffit de réfléchir à l'immense gâchis que constitue à bien des égards l'organisation du système éducatif américain, duquel environ 1/3 des jeunes sortent en situation de quasi-analphabétisme ; il suffit de se référer à la détresse de millions de chômeurs qui ne bénéficient d'aucune garantie sociale sérieuse, à tel point qu'on peut s'interroger avec angoisse sur une réalité bien française celle-là, qui est celle du développement de la pauvreté, aggravée par le fait que plus d'un million de chômeurs sont aujourd'hui privés de ressources. Bref, la fameuse société duale dont on parle tant existe bel et bien là-bas et elle est en train de naître ici.

En face de cela, il y a évidemment le dynamisme de certains secteurs. Bien sûr, celui-ci s'explique fondamentalement par l'histoire de la société américaine. Le fait que les Etats-Unis sont à eux-seuls un véritable continent, une nation riche en ressources naturelles et humaines. Un pays jeune, un véritable creuset de civilisations différentes, et puis le pays du capitalisme presque né en laboratoire. Alors évidemment, il y a des choses qui se remarquent : les U.S.A. première puissance économique mondiale, le pays du roi Dollar. On sent tout cela d'une manière presque palpable. Bien sûr le niveau technologique américain est extrêmement avancé, mais ce ne sont pas tellement ces réalités là qui m'ont semblé les plus intéressantes car elles sont relativement connues et peut-être même exagérées. Non, ce qui m'a frappé c'est autre chose. C'est la capacité d'adaptation des entreprises américaines aux évolutions du marché, capacité d'adaptation marquée par la possibilité de mobiliser à la fois le potentiel de recherche, le potentiel de formation et de qualification, un potentiel de financement pour développer des productions ou des services répondant à certaines demandes. Par exemple, la Silicon Valley dont on a tant parlé il y a quelques années (elle semble aujourd'hui détrônée par la région de Boston). Univers futuriste en matière de technologie ? Avance extraordinaire par rapport à ce qui existe en France du point de vue technique ? Pas tellement. Par contre, on voit des entreprises qui ont bénéficié d'un soutien actif de groupes financiers ou bancaires souvent importants (contrairement au mythe que l'on développe) et qui

(1) Article publié dans le "Matin" - Octobre 1984

ont décidé d'investir sous forme de "Venture Capital". En français, on traduit cela par "capitaux à risques", mais peut-on vraiment dire cela quand on pense au chiffre qu'on nous a annoncé : environ 35 % de rentabilité annuelle. Ce sont des entreprises qui bénéficient de la présence d'universités et d'instituts technologiques de haut niveau, Stanford, Berkeley, etc. cette liaison permettant de valoriser très rapidement des découvertes scientifiques ou technologiques pour développer les productions sur des créneaux en expansion.

Sinon, 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'oeuvre qui produit les différents systèmes est en majorité une main-d'oeuvre 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 déstabilisation d'A.T.&T.).

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. Il est par exemple significatif que la plus grande partie des besoins d'emplois prévus pour les années 1990, soient des emplois de manoeuvres et d'employés de commerce sans qualification.

Dans ce contexte, la manière dont les directions d'entreprises conçoivent les relations sociales est significative, bien que l'A.F.L.-C.I.O. proclame son acceptation du système. Il est net que le patronat américain veut aujourd'hui se débarrasser des syndicats dans l'entreprise, cela nous a été clairement affirmé à de multiples reprises.

Nous avons même pu entreprendre une stupéfiante analyse des relations sociales faisant un parallèle entre l'entreprise d'aujourd'hui et les plantations esclavagistes du siècle dernier où, selon les dires de notre interlocuteur, "les esclaves n'étaient pas si malheureux qu'on le disait !". Bref, les syndicats américains sont aujourd'hui confrontés, et ils en sont conscients, à un véritable défi pour leur existence. Cela les conduit à des attitudes nouvelles, notamment à rompre le dogme sur lequel ils ont vécu jusqu'à présent, du partage des tâches entre les directions d'entreprise qui sont sensées bien diriger par nature et le syndicat qui doit se limiter au partage des résultats. Avec les restructurations industrielles massives, cette attitude est devenue totalement inefficace. Et le problème qui est posé aux syndicats américains est de plus en plus de remettre en cause les orientations industrielles et la gestion même des entreprises. Certains exemples nous ont montré que cela commençait à

se faire, par contre et ce n'est pas surprenant, ces idées nouvelles ne sont pas encore ancrées dans la pratique au niveau de la masse des entreprises dans lesquelles existent des syndicats.

Dernier point : l'adaptation aux marchés vise essentiellement les marchés rentables (sinon les plus rentables), ce qui explique qu'aux Etats-Unis, on trouve à la fois des réalisations impressionnantes dans certaines industries et en même temps un laisser-aller certain en matière d'équipements collectifs.

Alors quelles conclusions tirer de tout cela ? Tout simplement des conclusions qui doivent s'abstraire de toutes vues dogmatiques dans un sens ou dans l'autre. Les Etats-Unis, un modèle ? A mon sens, non, ou alors il faudrait accepter que seuls les plus forts aient le droit de vivre et que les plus faibles périssent, cela me semble un choix de société monstrueux. Mais en même temps, il y a aussi des leçons à tirer d'une meilleure mise en commun d'objectifs et de moyens entre les entreprises, le potentiel de recherche, l'appareil de formation pour développer la croissance, créer des emplois et moderniser le pays et les entreprises au service du progrès social.

CONTRIBUTION DE F. PIOTET - C.F.D.T.

Chercheurs, chefs d'entreprises et syndicalistes réunis pour aller voir ensemble et hors de nos frontières ce qui se passe en matière de mutations technologiques et de gestion des entreprises, cela peut paraître une gageure. Pourtant, le CEREQ a pris le risque et tenu le pari. Pour tous, les résultats sont plus qu'appréciables. Deux points méritent d'être particulièrement soulignés.

- Le premier est que l'on ne voit pas ensemble de même manière que lorsqu'on voit seul. Les mêmes discours, les mêmes réalités sont filtrés et analysés avec des regards et des compétences spécifiques. La possibilité d'échanger des points de vue, de confronter des analyses, de s'enrichir de l'apport des connaissances particulières de chacun des participants sur tel ou tel sujet est un supplément considérable à la compréhension de ce qui nous est montré ou dit.

- Le second tient à un sentiment partagé sans doute par tous les membres du groupe. Il ne s'agissait pas, dans un tel voyage aux Etats-Unis, d'aller chercher recettes ou gadgets dans un pays à la mode en matière de performance des entreprises, mais bien de prendre un certain recul par rapport aux questions que nous nous posons aujourd'hui en France sur les mêmes sujets, l'effet de taille jouant comme une loupe sur les problèmes qui nous préoccupent.

De ce voyage, autant que des connaissances, nous avons sans doute ramené des questions et peut-être une autre façon de regarder notre propre réalité.

Olivier Bertrand dans son rapport a retenu la quasi totalité de nos remarques et de nos réflexions collectives, inutile donc d'y revenir ici. Quelques points toutefois frappent de manière particulière qui nous interrogent sur nos propres démarches ou renforcent nos convictions dans l'action menée quotidiennement.

1/ Pagaille, pragmatisme et modernité

Nous avons rencontré des chefs d'entreprise, des responsables syndicaux et des chercheurs sur la Côte Est et dans la région de Détroit. 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 au poste de travail médiocres, une division des tâches identique

à celle qui prévaut dans la conception de l'organisation du travail de nos entreprises. Ce qui frappe par contre est l'absence de formalisme dans les relations hiérarchiques, la facilité d'accès à l'ensemble de la hiérarchie, l'encouragement à l'expression des salariés qu'aucune loi n'a eu besoin de rendre obligatoire, le pragmatisme très grand qui préside à la modernisation de l'appareil productif et l'absence de crainte apparente que cette modernisation suscite de la part de salariés. Les sources de la performance sont donc à chercher ailleurs, dans l'importance de la recherche, dans le choix du produit, dans la gestion de l'entreprise et en particulier semble-t-il dans une division des fonctions bien moindre que celle à laquelle nous sommes habitués en France.

2/ Culture d'entreprise et absence de règles

La culture d'entreprise, cette mode nouvelle qui après bien d'autres fait chez nous le bonheur des cabinets de consultants et des séminaires de cadres supérieurs est sans doute plus complexe qu'il n'y paraît. Là encore, au risque d'une interprétation hâtive, le sentiment que l'on retire du discours de tous nos interlocuteurs sur cette culture qui se réduit d'ailleurs à un certain nombre de slogans est que le discours n'a pas pour fonction de rendre compte des éléments essentiels d'une culture déjà existante mais vise au contraire à essayer d'en créer une. Il s'agit à la fois d'attacher le personnel à l'entreprise par des liens quasi affectifs dans un pays - et c'est surtout vrai dans la Silicon Valley, où la mobilité est très forte et de le mobiliser sur des objectifs simples et clairs. La force de la mobilisation réside précisément dans la capacité de ces slogans à montrer clairement à tous les salariés de l'entreprise l'objectif à atteindre, le compétiteur dangereux. Le Japon est aujourd'hui vu comme le seul concurrent sérieux au regard de qui il faut faire mieux si l'on veut survivre. De l'Europe et de la France, pas un mot. Projet nationaliste à courte vue sans doute, mais apparemment efficace, au moins dans l'immédiat.

Cet effort pour développer une culture d'entreprise s'appuie aussi sur le développement de l'actionnariat et de l'intéressement aux bénéficiaires, mais aussi sur l'absence de règles formelles (du moins dans les entreprises visitées), de règlements intérieurs qui précisent à chacun ce qu'il peut faire ou ne pas faire : pas d'horaires précis dans cette entreprise qui fabrique un laser : on y travaille en moyenne 52 heures par semaine ; le droit d'utiliser le complexe sportif situé en plein cœur de cette autre entreprise quand on veut, mais au détour d'une phrase, on nous dit aussi que les abus ne sont pas forcément bien notés ... jeu subtil des normes non écrites qui peuvent se révéler pour les individus bien plus contraignantes que le formalisme de nos règlements.

3/ Une autre conception de la formation permanente

La formation permanente repose sur une conception assez éloignée de la nôtre. Aucune obligation légale ne pèse sur les entreprises, mais celles que nous avons vues considèrent la formation comme un investissement aussi important sinon plus que ceux faits dans des biens d'équipements. Parce que c'est un investissement important, il ne peut être traité à la légère et tout naturellement les entreprises s'adressent aux professionnels de la formation que sont les enseignants pour concevoir, organiser et dispenser la formation. La collaboration avec les collègues est très étroite et ceux-ci se révèlent remarquablement aptes à répondre de manière très diversifiée à la demande.

Dans les entreprises de pointe que nous avons visitées, l'attitude à l'égard de la formation semble se référer à la fois au constat de l'obsolescence très rapide des connaissances dans certains domaines, mais aussi à une confiance réelle dans la capacité d'apprentissage des individus. Ce ne sont pas des techniciens américains de longue souche que nous avons vus dans les stages de formation de Foothill Collège, mais des immigrés venant d'Amérique du Sud des Etats-Unis ou d'Asie se formant à l'informatique avec des méthodes pédagogiques sans doute plus adaptées que celles que nous utilisons. Il n'y a pas de connaissances définitivement acquises et il n'y a pas non plus de connaissances auxquelles, potentiellement, on ne puisse accéder. Ceci est vrai pour ceux qui ont un travail ou les moyens individuels d'accès à la formation, mais pour les autres ?... Syndicats et patronat de l'industrie automobile, en créant un centre de formation cogéré, nous ont dit combien il en coûtait d'essayer de reconvertir des chômeurs de longue durée de l'industrie automobile.

4/ Un syndicalisme à la recherche de nouvelles pratiques

Le syndicalisme américain traverse une crise difficile qui, par bien des aspects, au-delà des pratiques et des cultures différentes, n'est pas très différente de celle que nous connaissons.

Cette crise se traduit par une baisse d'effectifs significative dont les causes sont multiples. Les industries où le syndicalisme était le plus solidement implanté perdent, comme dans tous les pays industriels, des effectifs. A cela s'ajoute une offensive patronale forte, relayée aux Etats-Unis par les pouvoirs publics, contre l'implantation syndicale dans les entreprises - "Le syndicalisme ne s'implante que lorsque la gestion du personnel laisse à désirer", comme nous l'a dit un chef du personnel d'une grande entreprise de l'aéronautique. Mais que veut dire "bonne gestion du personnel" ? Pour les cas que nous avons vu, et il s'agit là bien évidemment d'une vision très partielle, ces termes se réfèrent à une conception que l'on pourrait qualifier de paternaliste et de très individualisée de la gestion du personnel. Mais l'intérêt collectif, qu'il soit de l'entreprise ou de la collectivité, est-il constitué par la seule somme des intérêts individuels ? Si à très court terme les salariés ont peut-être intérêt à jouer l'individualisme, est-ce bien à moyen et long terme ? Quel est le coût social et donc économique global de telles politiques, tant pour la société dans son ensemble que pour chaque entreprise en particulier ? Les laissés pour compte de la réussite économique américaine paient d'un prix exorbitant cette réussite. Leur nombre devrait donner à réfléchir. 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'Etat, 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". Prenons ici le pari qu'après des temps difficiles pour eux, ils y seront bien présents.

CONTRIBUTION DE J.F. GERME

Un chercheur a toujours scrupule à avancer des idées et des analyses à partir d'une mission d'étude. La réalité découverte est peut être trompeuse. Une étude plus approfondie, une meilleure connaissance du contexte culturel, social, institutionnel conduirait éventuellement à modifier ou infirmer les premières réflexions. Cependant, l'intérêt des missions organisées par le CEREQ est d'assurer, dans un petit groupe composé de responsables d'entreprises, de chercheurs, de syndicalistes, des échanges et une réflexion à partir d'une même information -visite d'entreprise et de centres de formation- chacun ayant un point de vue différent compte tenu de son expérience propre. L'important est donc moins la découverte et l'analyse d'une situation étrangère que les questions et réflexions qu'elles suscitent au sein du groupe. Les quelques remarques qui suivent n'ont donc pas d'autres prétentions que d'alimenter cette réflexion.

1/ Technologie et gestion des ressources humaines

Un premier écart entre les situations françaises et américaines semble bien être dans la manière dont la question de la technologie est traitée. En France, bien que les discours évoluent, l'on raisonne fréquemment en terme d'obstacles et de frein au développement des technologies, d'impact de celles-ci sur le niveau et les caractéristiques de l'emploi. C'est d'abord sous l'angle de la modernisation grâce aux technologies qu'est abordé l'objectif d'une croissance de la productivité. Au moins dans les entreprises américaines visitées, la question première posée est différente. Que doit être l'organisation et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'entreprise ? Quel est le bon "modèle" d'entreprise qui assurera une amélioration de la productivité et de la qualité grâce à un "engagement" maxima de la main-d'oeuvre ?

De telles questions sont transversales aux entreprises bien que la manière d'y répondre soit probablement assez différenciée -plus fortement en tous cas qu'un rapide parcours peut le laisser croire. Elles s'appuient sur l'affirmation de la concurrence japonaise et sur des débats manifestement introduits par des livres tel que le "prix de l'excellence". Il y a donc des éléments communs aux discours des responsables d'entreprises qui ne sont plus simplement ceux de l'initiative et de la mobilité du capital mais également ceux de la culture d'entreprise, de la qualité, des salaires, etc. Presque tous les responsables d'entreprises rencontrés étaient capables de tenir un discours cohérent sur les objectifs et l'organisation de leur politique de gestion de ressources humaines. Dans ce discours, la technologie et les problèmes qu'elle peut soulever joue un rôle mineur ; elle est une composante d'un ensemble de problèmes plus vastes. Elle n'est plus la question centrale comme en France. Toute question posée à nos interlocuteurs, susceptible d'évoquer une négociation de l'introduction des technologies n'était donc pas comprise -la technologie c'est l'affaire des ingénieurs- et ne pouvait l'être.

2/ Un nouveau modèle d'entreprise ?

Tout ce passe donc comme si les entreprises étaient à la recherche d'un nouveau modèle de fonctionnement et d'organisation.

Les principaux éléments de ce nouveau modèle d'entreprise paraissent pouvoir être résumés de la façon suivante :

- Performance collective et performance individuelle

D'un côté on retrouve l'idée selon laquelle il doit y avoir une individualisation des salaires et plus généralement de la gestion de façon à permettre une appréciation des performances individuelles, de l'autre des performances collectives liées à l'importance accordée à l'équipe de travail, à la coopération dans le travail.

- Le rôle accrue de la communication

C'est ici le thème bien connu de la "politique de la porte ouverte" qui plus profondément renvoie à la question de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et à un certain décloisonnement entre services, à une politique d'information plus systématique y compris sur les objectifs généraux de l'entreprise.

- L'engagement des travailleurs

La recherche d'un engagement accru des travailleurs passe non seulement par le formes d'organisation du travail choisi mais surtout par ce qui est appelé "culture d'entreprise" qui associe à la fois la perception par les salariés d'une image valorisée de l'entreprise, une qualité commune de vie au travail, des avantages sociaux plus individualisés.

- La disparition du syndicat

Dans ce modèle d'entreprise, le syndicat n'a en principe plus de raison d'être, il est une manifestation de l'échec de la gestion mis en place.

On est en fait assez loin de la thématique française dominante au sein des entreprises : technologie, flexibilité du travail et de la main-d'oeuvre. Des raisons de fond sont susceptibles d'expliquer une telle situation. La mobilité de la main-d'oeuvre et les licenciements collectifs sont à la limite plus ressentis comme un obstacle au développement de cette culture d'entreprise et comme à celui de l'amélioration de la productivité probablement parce que de fait ceux-ci ont pu et peuvent avoir lieu sans difficultés majeures. Développer cette mobilité n'est donc pas un objectif principal c'est même l'objectif inverse qui est le plus souvent affirmé, éventuellement en cherchant à réduire le turn-over. Par ailleurs le rythme et les temps des entreprises américaines, et donc la perception de la concurrence, ne sont pas les mêmes. 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, par

exemple, pour son entreprise un responsable : 1/ satisfaire les clients, 2/ satisfaire les employés de l'entreprise, 3/ satisfaire les actionnaires, 4/ satisfaire les fournisseurs.

3/ L'individuel et le collectif

Bien évidemment ce modèle d'entreprise recouvre en fait des réalités et des évolutions différentes. Au moins trois situations doivent être distinguées :

- celle des industries anciennes où le taylorisme était fortement développé (comme l'automobile)

- celle des industries déjà anciennes, mais de haute technologie (comme l'aéronautique)

- celle des industries nouvelles qui se développe dans des petites entreprises au moins dans un premier temps.

Une telle distinction est nécessaire si l'on veut aller plus loin. En effet, l'image la plus avancée en France est bien celle de ces petites entreprises dont l'organisation reste peu formalisée, très souple, et où l'esprit de compétition et d'initiative prédominerait. En fait, l'examen d'autres types d'entreprise montre bien que la souplesse, l'individualisation des salaires, la communication, passent par des formes d'organisation bien formalisées et définies, donnant lieu à des règles collectives éventuellement très strictes et précises. Autrement dit, la souplesse ne renvoie pas à la disparition de l'organisation mais à de nouvelles formes d'organisation. Ainsi, un enjeu important semble être la redéfinition du partage entre l'individuel et le collectif au sein des entreprises.

D'une part, les normes collectives au sein de l'entreprise changent de nature et s'orientent davantage vers la détermination d'une rémunération plus individuelle en termes d'avantages sociaux et de salaires. D'un autre côté, on est tenté de rendre plus collective l'entreprise au travers de son organisation du travail et de son fonctionnement hiérarchique.

D'autre part, cette orientation présuppose -a priori- la disparition du syndicat en tant qu'il représente le collectif et négocie les normes collectives. Le nouveau fonctionnement hiérarchique de l'entreprise rend, au regard du modèle d'entreprise développé plus haut, le syndicat en principe inutile à la fois comme agent de circulation de l'information, d'expression collective des souhaits des salariés. La hiérarchie est en quelque sorte chargée de ce rôle, ce qui à l'évidence n'est pas sans poser problème à un certain nombre d'entreprises.

Il y a là peut-être une réflexion à approfondir et dont l'enjeu est important non seulement aux USA mais également en France.

PARTICIPANTS A LA MISSION

Mme F. PIOTET, Secrétaire confédérale, CFDT

**M. P. BERGOUGNAN, Directeur du Personnel et des Relations Sociales,
Avions Marcel Dassault**

M. O. BERTRAND, Chargé des Liaisons Internationales, CEREQ

M. P. CHAVANCE, Conseiller du Président, CGE

M. J. ESTEBE, Directeur-général adjoint, Avions Marcel Dassault

M. J.F. GERME, Adjoint au directeur, CEREQ

**M. A. d'IRIBARNE, Directeur du Laboratoire d'économie et de sociologie
du travail**

M. C. LATTES, Directeur de la Division Equipement, Avions Marcel Dassault

M. P.L. MARGER, Chargé de mission, Centre d'Etudes industrielles (groupe CGE)

M. D. MENU, Régie Nationale des Automobile Renault

M. P. NOCTURNE, Chef d'entreprise

M. A. OBADIA, Secrétaire général de l'UGICT, CGT

M. J.L. 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 fabricant 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**

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Généralités

- AMALRIC (C), "Silicon Valley : l'âge de raison", *l'Usine Nouvelle*, 31 janvier 1985
- BARROU (Y) et KEIZER (B), *Les grandes économies*, Paris, le Seuil, 1984
- DEBOUZY (M), *Travail et travailleurs aux Etats-Unis*, Editions La Découverte, Paris 1984
- The Economic Report of the President, Washington, D.C, U.S Government Printing Office, February 1985
- "les Etats-Unis", *l'Expansion*, 19 octobre 1984
- "Europe's Technology Gap", *The Economist*, 24 novembre 1984
- GODET (M), "Les mirages de la croissance - Renaissance ou déclin caché des Etats Unis", *Le Monde Diplomatique*, avril 1985
- GRAPIN (J), *Forteresse America*, Paris, Grasset, 1984
- KEMPF (H), "Quand l'explosion des services transforme les entreprises", *Le Monde Diplomatique*, mai 1984
- MOATTI (G) et al, "Spécial Etats-Unis, Le Nouveau Nouveau Monde", *l'Expansion*, 19 octobre 1984
- OBADIA (A), "Interview sur les Etats-Unis" *Revue Options*, 15 et 29 octobre 1984
- OFFICE OF ECONOMIC RESEARCH, The New York Stock Exchange, "People and Productivity : A challenge to corporate America", 1982

2. Relations sociales et relations de travail

- ADAMS (L.T.), "Changing employment patterns of organized workers", *Monthly Labor Review*, February 1985
- CEREQ Productivité et qualité de vie au travail , *compte rendu de mission aux Etats Unis*, septembre-octobre 1980
- HESHIZER (B), GRAHAM (H), "Are unions facing a crisis ? Labor officials are divided" *Monthly Labor Review*, August 1984
- HOERR (J), "Why recovery isn't gutting cooperation in the work place" *Business Week*, 20 février 1984
- GARBARINO (J.W.), "Unionism without unions : the new industrial relations ?" *Industrial relations*, Winter 1984
- GUZDA (H.P.), "Industrial democracy : mode in the USA", *Montly Labor Review*, May 1984
- KATZ (H.C.), *The USA Automobile Collective Bargaining System in Transition - Sloan School of management, MIT, Boston, 1983*
- MROCZKOWSKI (T), "Is the American Labour Management Relationship Changing ?" *British Journal of Industrial Relations*
- REICH (R), "Interview" in *Japan Economic Journal*, 12 juillet 1983
- STRAUSS (G), "Industrial Relations : Time of Change", *Industrial Relations*, Winter 1984

SYNDICATS FRANCAIS ET AMERICAINS FACE AUX MUTATIONS TECHNOLOGIQUES

- . De la contestation à la maîtrise sociale, par Ph. Lemoine
- . Nouveaux problèmes, nouvelles stratégies, par S. Aronowitz

Le Monde Diplomatique, Janvier 1984

"Who's excellent now ?" **Business Week**, 5 novembre 1984

3. Emploi et qualifications

AFL-CIO, Industrial Union Department, "Deindustrialization and the Two Tier Society", 1984 - "Rebuilding America", Washington

AMBASSADE DE FRANCE AUX ETATS-UNIS "Le développement des activités de la haute technologie aux Etats-Unis : impact sur l'emploi, la qualification et la formation." Note rédigée par Mme L. Ratier-Coutrot, attachée scientifique, Washington, Ronéo, 27 p.

BERTRAND (O), NOYELLE (T), **L'évolution des emplois tertiaires**, CEREQ/OCDE Collection des études N° 12, Février 1985

BIRCH (D), MAC CRACKEN (S.I.), **The role played by high technology firms in job creation** (Cambridge, Mass. MIT Program on neighborhood and regional change, 1984)

BLUESTONE (B), **Industrial dislocation and its implications for public policy** - Third forum on Employability Development, Washington, 1984

"Deux décennies de politique de l'emploi aux Etats-Unis" (d'après les Mitteilungen) **Problèmes économiques**, 27 Février 1985

"La ruée sur les technologies de pointe apportera-t-elle croissance et emplois à l'économie américaine ?" **Business Week**, 28 Mars 1983
Traduction française in **Problèmes économiques**, 20 Juillet 1983

LEVIN (H), **Education and jobs in a technological world**, National Center for Research in Vocational Education, Columbus, 1984, 28 p

LEVITAN (S.A.), JOHNSON (C.M.) "The future of work : does it belong to us or to the robots", **Montly Labor Review**, September 1982

OCDE, **Perspectives de l'Emploi**, Paris, 1984

PODGURSKY (M), "Sources of Secular Increase In The Unemployment Rate, 1969-82" **Montly Labor Review**, July 1984

PORET (P), "La vigueur des ajustements de salaire et de l'emploi aux Etats-Unis : dérégulation ou choc conjoncturel ?" Note de l'IRES in **Problèmes économiques** 14 Juin 1984

RICHE (R.W.) et al, "High Technology Today And Tomorrow : A Small Slice Of The Employment Pie", **Montly Labor Review**, November 1983

RUBEN (G), "Modest Labor-Management Bargains Continue Despite Recovery", **Montly Labor Review**, January 1985

RUMBERGER (R.W.), "The Changing Skill Requirements Of Jobs In the US Economy" **Industrial and Labor Relations Review**, July 1981

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63