

**dossier
du centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

DESERVIR

Productivité et qualité de vie au travail

**Compte rendu de mission
aux Etats Unis
(septembre-octobre 1980)**

Mai 1981

DOSSIER N° 27

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)

9, rue Sextius-Michel, 75732 PARIS CEDEX 15 - Tél. : 575 62 63

Directeur : Valli (Paul-Pierre)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, institué par le titre III du décret n°70-239 du 19 mars 1970, est un organisme public, placé auprès de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions, dont disposent en commun le ministre de l'Éducation, qui en assure la tutelle, le ministre des Universités, le ministre du Travail et de la Participation et les ministres de l'Industrie et de l'Agriculture. Le Centre est également chargé d'apporter sa collaboration au Commissariat général du Plan et de la Productivité, à la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale, et au Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale.

Le CEREQ a pour mission de faire des études et de susciter des recherches tendant à améliorer la connaissance des activités professionnelles et de leur évolution. Il doit à cet effet :

- faire l'analyse des postes de travail et des métiers ;
- évaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ;
- étudier l'adaptation des formations et des méthodes d'enseignement en fonction des besoins constatés.

Ses programmes d'activités et de recherches sont soumis à une procédure d'approbation officielle et reçoivent une publicité nationale. Les Services d'information et d'orientation ainsi que les Services de l'emploi participent activement à leur réalisation dans les régions.

Le Centre effectue lui-même ses études ou bien les suscite auprès d'organismes publics ou privés. Dans tous les cas, il coordonne, exploite et diffuse les résultats.

Le Directeur du CEREQ est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est assisté dans son administration par un Conseil de Perfectionnement.

CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT

HUIT MEMBRES DE DROIT

Vimont (Claude), directeur de l'ONISEP, président.

Pinet (Marcel), directeur général de la programmation et de la coordination, ministère de l'Éducation.

- Dasté (Pierre), directeur des affaires financières, ministère de l'Éducation.

Malassis (Louis), directeur général de l'enseignement et de la recherche au ministère de l'Agriculture.

Souvron (Jean-Pierre), directeur général de l'industrie, ministère de l'Industrie.

Vught (Gabriel), directeur général de l'Administration et de la Fonction publique.

Salomon (Jean-Claude), directeur des affaires générales et financières au ministère des Universités.

Cabanes (Pierre), délégué à l'emploi au ministère du Travail et de la Participation.

NEUF MEMBRES DÉSIGNÉS REPRÉSENTANT

Le Commissariat général du Plan d'équipement et de la productivité.

La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.

- Le Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la promotion sociale.

- L'institut national de la statistique et des études économiques.

L'Institut national d'études démographiques.

La Direction de la Prévision au ministère de l'Économie.

Le Service des études informatiques et statistiques au ministère de l'Éducation.

L'Agence nationale pour l'Emploi.

Le Centre national de la recherche scientifique.

DEUX MEMBRES ÉLUS PAR LE PERSONNEL SCIENTIFIQUE DU CENTRE

CINQ PERSONNALITÉS COOPTÉES EN RAISON DE LEUR COMPÉTENCE

Devaud (Marcelle), présidente du Comité du travail féminin, membre du Conseil économique et social.

Durand (Claude), directeur du Groupe de sociologie du travail à l'Université de Paris VII.

Eicher (Jean-Claude), directeur de l'Institut de recherche sur l'économie de l'éducation de l'Université de Dijon.

Geymond (Bernard), responsable du Département du personnel non-cadre à la Société Ferrodo.

- Salmon (Pierre), conseiller scientifique pour le secteur des sciences économiques et sociales à la Délégation générale et à la recherche scientifique et technique.

CONFÉRENCE DES CORRESPONDANTS PERMANENTS DES SYNDICATS ET PROFESSIONS

Blondeau (APCCI)

Bonhomme (représentant la CGT au Conseil d'administration de l'ONISEP).

Burande (CFTC)

Cayeux (de) (CNPF)

Terry (UIMM)

Cheramy (FEN)

Houbart (CGT-FO)

Guillaume (FNSEA)

M^{lle} Richard (APCM)

Roussel (APCA)

Darmais (CFDT)

Teboul (CGC)

PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Compte rendu de mission aux États-Unis

SOMMAIRE

Introduction	7
I – Le contexte socio-économique	9
II – Les politiques nouvelles et les actions entreprises	15
1) Les modèles de participation.....	19
2) Les relations de travail suivant les méthodes japonaises : l'exemple de Sony	22
3) Une ré-organisation technique sans participation : l'exemple de Lockheed.....	23
III – Les résultats	25
IV – Conditions de réalisation et problèmes	27
1) Les conditions de démarrage.....	27
2) Les relations avec les syndicats	29
3) Le rôle de la hiérarchie	32
4) L'importance de la formation	32
5) La participation du personnel aux résultats.....	33
Résumé et conclusions	35
ANNEXES	
Annexe 1 : Itinéraire de la mission, personnalités rencontrées et entreprises visitées.....	39
Annexe 2 : Liste des participants.....	41
Annexe 3 : Le système américain des relations industrielles	43
Annexe 4 : Comptes rendus de visite.....	47
A – Jamestown.....	48
B – Westinghouse	57
C – Usine Sony	71
D – Lockheed.....	79
E – General Motors.....	81
Annexe 5 : Documents	93

Ce rapport a été rédigé par la Mission des Liaisons Internationales du CEREQ avec l'aide des participants à la mission. La mission exprime ses plus vifs remerciements aux responsables des entreprises et des organisations syndicales qui l'ont reçue, ainsi qu'à la municipalité de Jamestown et au Dr E. Ginzberg.

INTRODUCTION

1. Origine et objectifs de la mission

En liaison avec l'élévation progressive du niveau d'éducation et du niveau de vie, les aspirations des travailleurs au mieux-être et notamment à une meilleure qualité de vie au travail ont souvent tendance à s'élever également.

Avec la crise économique et l'intensification de la concurrence internationale, les entreprises sont conduites à rechercher une amélioration de leur rentabilité, notamment par une productivité accrue du travail.

Suivant les habitudes de pensée les plus répandues, ces deux objectifs peuvent paraître contradictoires car les modes d'organisation de type taylorien passent pour les plus rentables.

En est-il bien ainsi et n'existe-t-il pas une autre logique suivant laquelle, loin d'être incompatibles, les aspirations des travailleurs et la rationalité des entreprises pourraient être plus complémentaires?

C'est pour s'efforcer de trouver des réponses à ces questions que le CEREQ a organisé en septembre/octobre 1980 une mission d'étude aux États-Unis avec des représentants de l'industrie française.

Cette mission s'inscrit dans la ligne d'études antérieures entreprises par le CEREQ.

Il en ressortait que si les modes d'organisation du travail étaient liés entre autres à des choix techniques, ils constituaient aussi un moyen de régulation pour résoudre les conflits entre exigences de la production et comportements de la main-d'œuvre. Les solutions adoptées sont donc liées au contexte institutionnel, économique et social.

Les comparaisons internationales ont en effet montré que, pour des productions comparables et des techniques équivalentes, les entreprises situées dans des contextes nationaux différents adoptaient des modes d'organisation du travail distincts.

De ce point de vue, le choix des États-Unis était intéressant à la fois par les différences d'environnement par rapport à la France, par la variété des situations existant dans le pays et par l'effort d'innovation entrepris par un certain nombre d'entreprises.

De plus, les différences de contexte culturel ne sont pas excessives, et les entreprises américaines s'efforcent de rationaliser et d'explicitier leurs expériences, ce qui en facilite l'analyse.

2. Conditions de réalisation de la mission

La mission était composée (1) :

- de personnalités des industries françaises de l'aéronautique et de l'automobile exerçant des responsabilités soit dans la production, soit en matière de gestion du personnel ;
- de représentants du CEREQ pour le compte de l'administration.

Les entreprises américaines visitées (2) avaient été choisies principalement pour leur volonté d'innovation, en particulier dans le domaine des relations sociales et de l'organisation du travail. Elles constituent un choix de situations très diversifiées par la taille des entreprises, par la nature de leur activité, par l'environnement géographique, le climat social et par le type et le degré d'avancement des actions engagées.

Les visites ont conduit la mission à :

JAMESTOWN (dans l'État de New-York), petite ville dont la municipalité anime des activités de soutien aux entreprises de la région ;

PITTSBURGH où se trouve le siège de la multinationale Westinghouse ;

SAN DIEGO (Californie) où Sony America, filiale de l'entreprise japonaise, a implanté une usine de fabrication de téléviseurs ;

BURBANK, près de Los Angeles, où Lockheed possède l'une des principales unités de fabrication aéronautique du groupe ;

DETROIT, siège de la General Motors qui, malgré la crise, reste la première entreprise mondiale de construction automobile.

3. Présentation du rapport

On trouvera ci-dessous une présentation d'ensemble des observations et des conclusions de la mission. Les comptes rendus détaillés des visites figurent en annexe, ainsi que des documents relatant certaines réalisations menées à bien par la General Motors. L'annexe 3 donne quelques indications sur le fonctionnement des syndicats américains pour faciliter la compréhension du contexte dans lequel se situent ces différentes réalisations.

(1) Voir annexe 1.

(2) Les visites aux entreprises avaient été précédées d'un entretien avec le Docteur E. GINZBERG, chairman of the National Commission for Employment Policy. Voir liste des entreprises en annexe 2.

I. LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le ralentissement de la productivité, la détérioration du climat social, la concurrence internationale et le défi japonais sont à l'origine d'une prise de conscience, notamment dans certaines entreprises.

Que ce soit au niveau national, à travers les études et articles consacrés à cette question (1), ou au niveau des entreprises visitées, la productivité apparaît comme un sujet majeur de préoccupation aux États-Unis. On sait qu'en effet la productivité apparente du travail pour l'ensemble de l'économie, qui augmentait en moyenne de 2,5 % par an jusqu'à 1973, n'a plus progressé que de 1,1 % par an de 1973 à 1978. En 1979, une baisse absolue était constatée.

Ce rythme de croissance est nettement plus bas que pour les économies européenne et japonaise. Les explications avancées pour expliquer ce ralentissement sont très nombreuses. Sans entrer dans le détail, il semble qu'il soit lié pour une part au changement de structure de l'emploi correspondant à un déplacement vers le secteur tertiaire : de 1973 à 1977, ce secteur a créé 5,3 millions d'emplois alors que l'industrie en supprimait 360 000. Or, la productivité est beaucoup plus difficile à mesurer dans les activités tertiaires et leur niveau de productivité est souvent plus faible.

La productivité ralentit également dans l'industrie manufacturière, mais avec des différences sensibles suivant les secteurs lorsqu'on les analyse de manière plus détaillée.

Parmi les facteurs possibles de ce ralentissement figurent notamment l'alourdissement des fonctions administratives et une crise latente des relations sociales dans les grandes entreprises.

• *Une détérioration progressive du climat social a également affecté la productivité.*

Il faut distinguer à cet égard le climat général et les conditions particulières aux entreprises novatrices.

En ce qui concerne le *climat général*, il y a unanimité depuis une dizaine d'années pour constater un décalage entre :

- le niveau d'éducation et d'aspiration de plus en plus élevé des travailleurs d'une part ;
- et d'autre part, la nature du travail et des rapports humains dans l'entreprise.

(1) Voir notamment : États-Unis : croissance, crise et changement technique dans une économie tertiaire. **Economie prospective internationale n°2 - 4**, 1980.

Les dirigeants de la General Motors font allusion à une évolution du comportement des travailleurs américains caractérisée par des frustrations, un sentiment d'aliénation vis-à-vis du travail et de dépersonnalisation au sein des grandes organisations.

D'après un responsable du syndicat de l'automobile : « les directions des entreprises doivent se rendre compte que les principes d'organisation du travail appliqués depuis Taylor ne sont plus valables. Les travailleurs plus instruits et vivant dans un environnement différent, ne sont plus disposés à accepter le système autoritaire en vigueur il y a quelques décennies » (1).

Les animateurs de l'expérience de Jamestown partent du même constat.

A Jamestown, au début des années 70, on constatait :

– une crise économique manifestée par un taux élevé de chômage, une baisse du nombre d'emplois industriels et la faillite d'une des principales entreprises locales ;

– tandis que le rapprochement était établi dans les esprits, dans la région comme à l'extérieur, entre cette crise et un mauvais climat de travail, manifesté notamment par différents conflits sociaux. Ce climat, en même temps qu'une dépendance croissante d'entreprises locales vis-à-vis de groupes extérieurs, aurait contribué fortement à pousser certaines de ces entreprises à quitter la région et à en dissuader d'autres de venir s'y installer. Le vieillissement de la main-d'œuvre résultait de cet ensemble de circonstances.

A la General Motors, de 1965 à 1969, on pouvait observer une croissance de :

- 50 % de l'absentéisme ;
- 72 % du turn over (atteignant 50 %) ;
- 38 % des réclamations (grievances) atteignant 500 000/an pour 450 000 employés ;
- 44 % des infractions à la discipline.

Westinghouse, à la même époque, se préoccupait de plus en plus du nombre d'heures perdues par suite des grèves :

- 750 000 en 1960 ;
- 1 500 000 en 1963 ;
- 5 000 000 en 1968.

(1) Interview d'I. BLUESTONE, Vice-Président de l'U.A.W. HARVARD CRIMSON 21/02/1979.

Le poids accru de la concurrence japonaise conduit à une analyse des conditions de son succès.

Quelles que soient les explications du ralentissement de la productivité, la crise de l'industrie américaine est concrétisée par la pénétration accrue des industries étrangères et notamment japonaises (photographie, télévision, acier, automobile et, récemment, semi-conducteurs).

Le problème de la concurrence japonaise a été très souvent évoqué à l'occasion de cette mission. Il fait l'objet (dans la littérature aussi bien qu'à l'occasion de certains entretiens) de deux interprétations contradictoires :

— pour les uns, c'est la société japonaise avec ses traditions de solidarité avec la collectivité, de frugalité et d'ardeur au travail qui est l'explication essentielle (1). S'y ajoute l'ampleur exceptionnelle des investissements consentis par les japonais. Si l'on suit cette optique, il y a peu de choses à retenir de l'expérience japonaise, puisque le contexte historique et sociologique dans lequel elle s'est déroulée n'est pas transposable ;

— pour d'autres au contraire (la plupart des interlocuteurs de la mission), les méthodes de travail et l'organisation des entreprises japonaises constituent l'explication essentielle de leur succès. La réussite des filiales japonaises aux États-Unis avec une main-d'œuvre américaine constitue un sérieux argument en faveur de cette thèse (2).

C'est du moins celle qu'adopte Westinghouse, qui fonde ses projets de développement sur une analyse systématique des méthodes japonaises et des leçons qui peuvent en être tirées. Suivant cette analyse le succès s'explique essentiellement par les facteurs suivants :

a) Les entreprises japonaises ont une vision à long terme, alors que les américains ont trop sacrifié à une rentabilité à court terme (l'automobile en fournit un bon exemple, puisque la production des grandes voitures traditionnelles a été très rentable jusqu'à une date récente).

b) Le maintien d'un niveau élevé d'investissement au Japon contribue à permettre l'utilisation d'une technologie avancée et notamment le recours de plus en plus poussé à la robotique. Au sens défini par Westinghouse (3), cette entreprise estime le nombre de robots à 13 000 au Japon, contre 3 000 aux États-Unis et 3 000 en Europe occidentale (4).

(1) « It took the Japanese to build Japon » - *Business week* - 6/10/80.

(2) L'exemple souvent cité est celui de l'usine Motorola de Chicago, rachetée par la firme Matsushita, qui a doublé la production de téléviseurs avec la main-d'œuvre directe et en supprimant la moitié du personnel administratif.

(3) Manipulateur multi-axe capable de travailler automatiquement sans intervention humaine directe, soit grâce à un ordinateur, soit par contrôle à distance.

(4) Un article du *Monde* du 18 novembre 1980 donne, pour 1979, des chiffres de 8 500 au Japon contre 3 500 aux U.S.A. pour un parc mondial de 16 000 ; les différences proviennent des choix retenus pour la définition du terme « robot ».

c) Une organisation particulièrement efficace, notamment en ce qui concerne :

— le planning, l'ordonnancement et les approvisionnements en liaison avec l'automatisation plus poussée. Le système Kanban de Toyota par exemple permet de réduire de 85 % les en cours en fournissant à l'ouvrier juste ce dont il a besoin ;

— l'utilisation étendue de la méthode de « value engineering » permet d'améliorer sensiblement la rentabilité, non seulement par une analyse critique du prix de revient, mais aussi par une évaluation des caractéristiques du produit et du processus de production, qui ne doivent pas conduire à une baisse de la qualité mais à une valorisation de l'ensemble.

d) Enfin, la qualité est un impératif central du système productif japonais. Ceci implique :

— un niveau de qualité exigé des fournisseurs très élevé. Les entreprises américaines se sont rendues compte qu'elles ne bénéficieraient pas des meilleurs produits car leurs seuils de tolérance les conduisaient à accepter des produits qui seraient refusés par les japonais (1) ;

— des procédures de contrôle et d'essais beaucoup plus automatisées qu'aux États-Unis ;

— un niveau d'exigence très élevé à chaque étape de la production. Il n'y a pas de taux de rebut acceptable car ce serait accepter le droit de faire des erreurs. Il incombe à chaque poste de travail de ne réaliser que des produits « bons » ;

— enfin et surtout, une prise de conscience et une participation active du personnel tout entier à cet effort vers la qualité.

C'est l'origine de l'importance essentielle donnée au facteur humain dans l'entreprise japonaise. C'est là aussi que convergent la recherche de la productivité et la qualité de vie au travail.

(1) Ceci est confirmé dans le cas particulier des circuits intégrés. Voir le *Monde* du 7 janvier 1981 p. 36 « Les japonais livrent aux américains une dure bataille pour la conquête du marché des circuits intégrés ».

En effet :

— du point de vue de la productivité, cette approche implique des économies considérables, non seulement par la réduction radicale des rebuts (1) mais aussi par le temps gagné ; par la suppression d'un personnel nombreux affecté à des opérations de contrôle, enfin — et ce n'est pas le moins profitable — par une capacité d'initiative du personnel (2) ;

— du point de vue du personnel de production, ceci implique un niveau de formation suffisant, une responsabilité réelle, un sentiment de participation à une œuvre commune et de réalisation d'un résultat dont il peut être satisfait (3). Ce ré-investissement chez le travailleur d'une compétence et d'une responsabilité va à l'encontre de la logique Taylorienne, quel que soit par ailleurs le mode de division du travail adopté.

Les principaux traits de ce « modèle japonais » ainsi analysé par Westinghouse ont d'ailleurs pu être observés dans la filiale de Sony à San Diego (à l'exception de l'utilisation de la robotique).

• *La stratégie de riposte des entreprises américaines et l'exemple de Westinghouse.*

C'est en partant d'un bilan approfondi des causes du retard américain et de l'avance japonaise que les entreprises visitées, en particulier Westinghouse, ont élaboré leur stratégie de contre offensive et de développement. Celle-ci comporte :

— un effort considérable d'investissement. On connaît celui de la General Motors (40 milliards de dollars) nécessité par la modification radicale des caractéristiques de ses produits et de ses processus de production. Chez Westinghouse, il est prévu de créer et de ré-aménager des unités de production de plus petite taille ;

— ces investissements permettent notamment une utilisation plus intensive des techniques modernes :

• robotique : sa mise en œuvre a pu être observée concrètement dans une entreprise moyenne. Chez Westinghouse, un service d'études et de développement, ainsi qu'un laboratoire ont été créés pour permettre une extension très rapide de cette technique. En 1981, le nombre de robots en service doit passer de 17 à 200. Les robots sont utilisés essentiellement pour les postes de travail à caractère répétitif ou pénible (chaleur, danger, lourdeur des charges). Il est prévu qu'ils permettront de remplacer des départs naturels pour lesquels il serait de toute manière difficile de procéder à des recrutements - on ne considère donc pas qu'ils constituent une menace pour l'emploi. Le personnel serait reconverti à des tâches de surveillance et d'entretien courant d'un niveau de qualification au moins égal ;

(1) Dans la même usine de Chicago, le taux de rebut est tombé de 60 % à 3,8 % et l'objectif fixé est de 1 %.

(2) Chez Nissan, on estime que 60 % des gains de productivité proviennent d'initiatives du personnel !

(3) Toujours à Chicago, un ouvrier américain interrogé sur ses impressions vis-à-vis de la direction japonaise a déclaré : « Ils nous ont redonné la fierté de ce que nous faisons ».

télématique et bureautique : Westinghouse considère que les futures augmentations de productivité seront gagnées sur les emplois administratifs, notamment chez les cadres (1). Le courrier électronique, l'agenda électronique et la téléconférence se développent rapidement ;

— les méthodes japonaises d'organisation (value engineering) font l'objet d'un approfondissement et d'une mise en œuvre systématique ;

— le progrès de la productivité est considéré comme un objectif essentiel qui conditionne la survie de l'entreprise et le maintien de l'emploi. Tout le personnel doit donc y être associé, grâce à :

- un effort important de sensibilisation et d'information, impliquant notamment l'utilisation intensive de moyens audio-visuels ;

- une modification des structures : Westinghouse a créé un poste de vice-président chargé de la productivité et un centre de productivité doté de compétences très étendues, puisqu'il est chargé aussi bien de l'amélioration de la qualité des produits que de la qualité de vie au travail et de la formation professionnelle.

Cette association est significative de l'intégration des éléments du programme de développement qui — toutes les entreprises le soulignent — doit constituer un ensemble cohérent.

L'amélioration de la qualité de vie au travail et le changement des rapports humains dans l'entreprise ne sont pas un simple appendice à caractère social de cet ensemble, ils en constituent la pièce maîtresse. C'est pourquoi ils font l'objet des développements qui suivent.

(1) Ceci s'explique par le fait que sur 120 000 personnes employées aux États-Unis, 30 000 seulement sont directement affectées à la production. De plus, des études ont déjà montré que les gains de productivité possibles étaient plus importants pour les emplois de type tertiaire.

II. LES POLITIQUES NOUVELLES ET LES ACTIONS ENTREPRISES

Principes : Le souci d'améliorer la qualité de vie au travail est lié à celui de la productivité - Un consensus sur les principes de base.

Le thème central développé par la plupart des interlocuteurs rencontrés peut être résumé comme suit : loin d'être contradictoires, les progrès de la productivité et l'amélioration de la qualité de vie au travail sont étroitement complémentaires. La productivité ne peut progresser que par une plus grande prise en considération des facteurs humains. Réciproquement, la sécurité de l'emploi et l'élévation du niveau de vie des travailleurs passent nécessairement par la prospérité des entreprises donc par les progrès de leur productivité.

Sur ce point essentiel, il semble y avoir un consensus très large entre les partenaires sociaux : patronat, syndicats et administration, au moins parmi les milieux visités.

a) L'administration

Dès 1975, l'administration effectuait le rapprochement entre le ralentissement des progrès de la productivité, la dégradation du climat social et les problèmes de qualité de vie au travail, en créant un « Centre national pour la productivité et la qualité de vie au travail ».

Il en était de même, au niveau local, pour le nouveau maire de Jamestown, en face de la crise aussi bien sociale qu'économique mentionnée plus haut. Il concluait dès 1972 qu'un renouveau de l'industrie locale était la clé du développement de la région et que seules les organisations professionnelles et syndicales étaient en mesure de prendre l'initiative des changements nécessaires. D'où l'idée de créer un « labor management committee » de la région de Jamestown (J.A.L.M.C.).

Un rapport de ce comité, daté de 1977, part du constat du déclin de la productivité aux U.S.A. et de l'échec de la « politique de la carotte et du bâton ». « La productivité augmente là où les hommes, ayant leur mot à dire sur leur travail, se sentent davantage concernés. Ils libèrent alors des capacités créatrices inutilisées dans les formes conventionnelles et bureaucratiques des organisations et de la vie collective ».

De meilleurs résultats ont suivi lorsqu'il s'est créé davantage de confiance entre directions et travailleurs et lorsque l'administration et le secteur privé ont joint leurs efforts.

D'après les déclarations de ses animateurs actuels, le J.A.L.M.C. cherche surtout à promouvoir le dialogue et la compréhension entre partenaires sociaux, en vue de la sécurité de l'emploi et de la qualité du travail. Le résultat peut être une amélioration de la productivité mais ce n'est pas directement l'objectif principal.

b) Les entreprises

Les idées générales développées à la General Motors et chez Westinghouse sont assez semblables.

A la General Motors, la philosophie générale est définie comme suit : « Ce à quoi il nous faut faire face aujourd'hui, ce n'est pas le changement, inévitable de toute manière, mais la revitalisation de nos institutions et organisations, de manière à faire face au changement. Le problème est de rendre compatibles les attitudes, valeurs et aspirations des hommes et les institutions et organisations qui doivent répondre aux besoins de la société ».

Jusqu'ici, l'entreprise avait montré sa capacité de réaliser des organisations efficaces, mais aux dépens des hommes ; elle pouvait aussi donner des satisfactions aux hommes, mais elle ne savait pas faire les deux à la fois.

Désormais General Motors s'est engagée dans la voie d'un changement radical dans la gestion du personnel. Ce changement passe d'abord par une modification des rapports avec les syndicats et du type de discussions avec le personnel. Il y aura toujours avec eux des domaines de conflits qui doivent être traités par la négociation collective ou par la procédure contractuelle des réclamations, mais il faut mettre l'accent sur les domaines correspondant à une communauté d'objectifs et d'attitudes. La meilleure manière d'y parvenir, c'est de mettre en œuvre la « quality of working life ». Celle-ci consiste à trouver des moyens d'apporter dans le travail davantage de démocratie, de considération des personnes et de respect de la dignité humaine.

On peut aussi définir la « quality of working life » comme « des hommes travaillant ensemble à l'établissement et au renforcement d'un processus de développement de l'organisation en même temps que de la personnalité des individus ».

Ceci implique la définition de principes, de stratégies et aussi de moyens pour les mettre en pratique. S'il n'y a pas cohérence entre les uns et les autres, les organisations perdent leur cohésion mais aussi leur efficacité.

Ce processus une fois créé doit être constamment alimenté et entretenu, ce qui demande bien entendu un effort considérable.

c) Les syndicats

On peut trouver des échos à ce point de vue dans les déclarations d'I. Bluestone, déjà citées.

A côté des domaines traditionnels de conflit, il identifie un grand nombre de problèmes d'intérêt commun pour les directions d'entreprise et les syndicats : réduction de l'absentéisme et du turn-over, amélioration de la qualité du produit, baisse des infractions disciplinaires et baisse des causes de réclamations (si les problèmes sont plus facilement résolus). Par contre les travailleurs ne sont pas intéressés s'il ne s'agit que d'accroître leur productivité ou si la baisse de l'absentéisme est proposée comme objectif direct.

L'idée de « quality of work life » est ainsi d'une autre nature que celle d'enrichissement des tâches, en vogue il y a quelques années. Ce dernier pouvait être décidé par des ingénieurs, sans consultation des travailleurs. L'enrichissement est considéré (chez G.M. notamment) comme un développement possible du programme de participation.

Ce processus implique d'abord une relation de respect mutuel entre la direction et le syndicat. C'est un processus de participation aux décisions qui peut se situer à tous les niveaux et ne doit pas seulement partir du sommet pour descendre vers la base.

Aux déclarations d'I. Bluestone suivant lesquelles « les directions n'ont pas le monopole du cerveau », font écho celles d'un chef du personnel de Jamestown suivant lequel « rien ne marche si les gens ne sont pas impliqués. Le fait d'avoir travaillé longtemps sur le tas leur donne une compétence unique ».

d) Rôle de la recherche

Si les différents partenaires sociaux ont eu dans l'ensemble une approche pragmatique inspirée par l'évolution historique et les nécessités sociales et économiques, ils ont dû également être inspirés par des idées émanant des chercheurs. Il s'agit en particulier du courant socio-technique et des travaux du Tavistock Institute de Londres, qui sont mentionnés par la General Motors et qui ont contribué à structurer les idées des promoteurs de l'expérience de Jamestown.

Mais il existe des différences de contexte et de conditions d'application

a) Elles tiennent d'abord à la nature des entreprises, puisque l'échantillon visité inclut non seulement les tailles les plus variées mais aussi des types de production et des localisations très diversifiées.

b) Ces facteurs sont bien entendu liés à la situation du marché du travail : il n'y a presque aucune commune mesure entre la main-d'œuvre recrutée par Lockheed en Californie (main-d'œuvre peu qualifiée et instable, venant largement de minorités sociales, dans une région assez prospère où la population investit plus dans son temps de loisir que dans son travail), par Sony à San Diego (forte proportion de main-d'œuvre féminine) et par les petites entreprises de Jamestown dans la région des lacs (population typiquement « White Anglo Saxon Protestant », stable, où chacun se connaît). Ces différences ont une incidence importante sur la possibilité d'expérimentation de nouvelles formes de relations sociales indépendamment de l'attitude des dirigeants.

c) L'existence, l'importance et l'orientation des syndicats constituent un autre facteur de différenciation, d'ailleurs lié aux précédents.

A la General Motors comme à Jamestown, les syndicats existent et les entreprises n'avaient guère d'autres choix que de collaborer avec eux (on verra plus loin comment). Chez Westinghouse, une partie des unités de production n'ont pas de syndicats (ce qui est pour une part le résultat d'une politique de l'entreprise). Dans les autres unités, l'attitude des syndicats vis-à-vis des expériences est liée à leur orientation propre.

d) Les expériences elles-mêmes diffèrent sensiblement quant au degré de participation des travailleurs. Ces différences sont probablement liées aux facteurs qui viennent d'être mentionnés mais il est difficile d'en mesurer l'impact.

Les situations observées correspondent à plusieurs modèles d'organisation impliquant différents degrés d'innovation et de participation

a) Plusieurs modèles d'organisation impliquant une participation plus ou moins étendue du personnel ont été étudiés :

– les Comités mixtes direction-personnel (Labor Management Committee) : c'est le modèle mis en œuvre à Jamestown ;

– les Cercles de contrôle de la qualité (quality control circles) : c'est le dispositif adopté par Westinghouse (qui avait auparavant expérimenté des « work place meetings »), mais aussi par beaucoup d'autres entreprises ;

– les groupes participatifs de production (Employee Participation Group) et les « task forces » : ce sont les systèmes mis en œuvre à la General Motors, qui pratique aussi les deux autres.

b) Une organisation plus spécifique dans son fonctionnement que dans sa structure, celle de Sony.

c) Dans le cas de Lockheed, les solutions essayées (Instant Support Centres) ont un caractère purement technique.

1) LES MODÈLES DE PARTICIPATION

• *Les « Labor Management Committees » (L.M.C.).*

L'origine de ces comités est déjà ancienne, mais les expériences contemporaines de la Deuxième Guerre mondiale n'ont pas continué très longtemps après. Par ailleurs, celle de Jamestown n'est pas unique et ce genre de comités se multiplie dans les établissements de la General Motors. Mais Jamestown présente cette particularité d'une approche tripartite. Les caractéristiques de cette expérience sont les suivantes :

Les comités se situent à plusieurs niveaux :

— le premier niveau est celui de la municipalité qui anime un comité (J.A.L.M.C.) chargé des problèmes intéressant la collectivité et du soutien aux entreprises qui le souhaitent. La composition de ce comité est paritaire, le maire est le médiateur assistant aux réunions sans droit de vote ;

— le deuxième niveau est celui de l'entreprise. Ici, la structure est plus informelle et peut varier d'une entreprise à l'autre. Le Labor Management Committee de l'entreprise crée souvent des groupes de travail (task forces) chargés d'un problème particulier et constitués en fonction des compétences et des motivations des participants.

La participation aux L.M.C. est volontaire et le choix des thèmes abordés doit résulter d'un consensus.

Dans une entreprise, l'activité a été centrée sur le plan de la restructuration de l'usine dont la préparation a demandé plusieurs années.

Dans l'autre entreprise, les problèmes sont plus variés et incluent le choix des équipements (dans la limite des décisions d'investissement prises par la direction), le fonctionnement de la cantine, l'étude du système de partage des gains de productivité et le programme de formation.

Au niveau inter-entreprises, des programmes de formation intéressant plusieurs entreprises ont été mis au point avec la participation du collège technique. Des fonds publics ont également servi au maintien de l'infrastructure industrielle.

Les problèmes d'aménagement des locaux industriels semblent également jouer un rôle important dans les réflexions entreprises en commun dans différents établissements de la General Motors.

• *Les cercles de contrôle de la qualité et les réunions sur le lieu de travail.*

L'idée de ces cercles proviendrait originellement des États-Unis et aurait été diffusée au Japon par des consultants au début des années 50. Elle aurait eu un beaucoup plus grand succès là-bas (1) parce que des dirigeants d'un niveau élevé s'y seraient intéressés. Actuellement, des missions américaines vont étudier au Japon la mise en œuvre de ce modèle.

(1) Il y aurait au Japon un million de cercles de qualité.

Chez Westinghouse, le démarrage des cercles de qualité a été précédé depuis 1966 d'une expérience des groupes de travail en atelier (ou bureau) : les « work place meetings ». Il s'agissait de réunions informelles, ouvertes à tous. Les cercles de qualité sont plus structurés et s'intéressent non seulement à la qualité du produit mais ont une vocation plus large. Suivant les définitions données par Westinghouse : le concept de cercles de qualité développe l'intérêt des travailleurs et leur satisfaction (fierté) à l'égard du travail et contribue à améliorer la qualité du produit.

Les cercles de qualité suscitent :

- de la part des travailleurs le sentiment d'apporter une contribution, la conscience de participer à une œuvre commune et des occasions de penser ;
- un changement d'attitude de la part de la hiérarchie ; celle-ci doit être désormais soucieuse du personnel, vis-à-vis duquel elle doit avoir respect, confiance et intérêt

Les cercles constituent une structure d'action et un cadre pour les actions de formation dans lesquelles les investissements sont beaucoup plus importants.

Un cercle naît d'une volonté commune d'aborder une ou des questions qui intéressent un groupe. La participation est volontaire. Un groupe peut comprendre de quatre à douze personnes. Six à huit réunions préparatoires sont nécessaires pour constituer un cercle

Une fois constitué, le cercle se réunit environ une heure par semaine pendant le temps de travail. Même si cela conduit à l'arrêt complet du travail, la direction estime que ce temps n'est pas perdu pour la rentabilité. Le cercle est animé au départ par la maîtrise, mais par la suite le leadership peut être délégué à d'autres membres du groupe en fonction de leurs qualités personnelles.

Le cercle présente des propositions de solution à la hiérarchie à qui il incombe de prendre des décisions.

Le nombre de cercles de qualité s'accroît rapidement : il est passé de 50 en 1979 à 300 en 1980.

Les groupes participatifs de production

A la General Motors plusieurs formules sont pratiquées, suivant le degré d'évolution des unités :

- constitution de « task forces » (groupes de travail mis sur pied par la hiérarchie pour étudier un problème spécifique) ;
- cercles de qualité ;
- et groupes participatifs de production (« employee participation groups » ou E.P.G.).

Ces derniers, qui impliquent un degré de participation plus élevé du personnel, sont spécifiques à G.M.. Comme pour les cercles de qualité, c'est le groupe qui définit le ou les problèmes qu'il va étudier et pour la solution desquels il proposera des recommandations.

Dans tous les cas, la participation aux groupes repose sur le volontariat et l'animation des groupes peut être laissée à un leader non-hiérarchique élu ou désigné par ses camarades. Le contremaître a un rôle pédagogique au début de la vie du groupe, puis il s'en dégage progressivement.

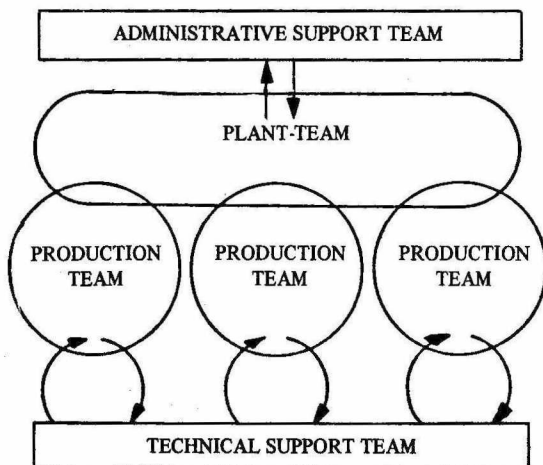
Les leaders informels de plusieurs groupes parallèles ont toute latitude pour se concerter et s'assister mutuellement.

L'objectif des E.P.G. (15 à 20 personnes) est de parvenir à ce que chaque salarié se considère à la fois comme employeur et employé. Dans cette perspective, les E.P.G. sont susceptibles de :

- participer à l'embauche : l'évaluation des candidats est faite par quatre personnes (un représentant de la direction ou « administrative support team », un représentant de la fonction technique ou « technical support team », deux représentants de l'E.P.G.) ;
- prendre en charge le contrôle de leur qualité ;
- gérer leur budget ;
- décider de sanctions internes au groupe (jusqu'à la recommandation d'éviction de l'un de ses membres).

Les nouveaux embauchés qui arrivent dans un E.P.G. doivent apprendre toutes les tâches correspondant aux opérations à effectuer par le groupe. Le salaire est fonction du nombre de tâches maîtrisées. De nouvelles améliorations de salaires peuvent être obtenues en maîtrisant les tâches d'un autre groupe.

L'insertion des E.P.G. (« employee participation group » ou « production team ») dans l'organisation générale de l'usine se réalise selon le schéma suivant :



Dans ce schéma :

- l'« administrative support team » est l'équipe de direction de l'usine ;
- le « plant team » est constitué par des représentants de la direction et des représentants des leaders des E.P.G. ;
- le « technical support team » correspond au nouveau rôle de l'ancienne maîtrise, caractérisé essentiellement désormais par l'assistance technique (assistance à la production, à la maintenance, à la qualité, aux cercles de qualité, etc.) et par la planification et l'organisation stratégique.

Si la mise en route des E.P.G. repose sur le volontariat, le modèle pourrait/ devrait prendre un caractère obligatoire dans la mesure où les groupes feront leur recrutement en conformité avec les exigences de fonctionnement de ce modèle (là où un groupe se met en place, on observerait actuellement des taux d'adhésion de l'ordre de 80 à 85 %).

A l'usine Chevrolet (« gear and axle plant »), sept sections seulement fonctionnent sous la forme de groupes participatifs (E.P.G.). Quatre nouveaux groupes sont en cours de constitution. L'objectif immédiat est d'essayer d'avoir au moins un E.P.G. dans chacune des sept unités de cet établissement.

La conception de base de la Q.W.L. a été présentée à l'ensemble du personnel et cela a déjà modifié les attitudes. C'est maintenant aux ouvriers et à la maîtrise de faire démarrer de nouveaux groupes s'ils le désirent.

Les E.P.G. se voient attribuer une partie des fonctions d'approvisionnement, de qualité, d'engineering (= une certaine autonomie). On voudrait qu'ils en viennent à prendre en charge l'organisation de la journée de travail et des moyens, relayant en ces domaines le contremaître qui deviendrait essentiellement un coordinateur. Mais on n'en est encore qu'à une phase de transition. Autre idée également soulignée par nos interlocuteurs : obtenir des ouvriers qu'ils se considèrent comme des entrepreneurs, responsables à ce titre d'acheter les services qui leur sont nécessaires.

On souhaite aussi qu'ils soient impliqués dans l'activité de planification, dans le choix des nouveaux processus et des nouveaux équipements, ceci pouvant aller jusqu'à une participation aux discussions avec les fournisseurs, et qu'ils soient consultés par les ingénieurs de projet, même si la décision finale reste toujours à la direction.

2) LES RELATIONS DE TRAVAIL SUIVANT LES METHODES JAPONAISES : L'EXEMPLE DE SONY

L'intérêt de cette entreprise tient moins à son organisation, qui est assez traditionnelle, qu'aux conditions de son fonctionnement. Ce qui est caractéristique, c'est le type de relations entretenues avec le personnel. Ces relations sont de la plus haute importance pour la direction. Il faut traiter les membres du personnel comme des êtres humains et entretenir avec eux des relations ouvertes (« open-door communications »). Il faut être constamment à l'écoute du personnel, que ce soit pour des doléances ou pour des suggestions.

Pas de barrières artificielles entre la maîtrise et les ouvriers : les bureaux des contremaîtres sont installés le long même des lignes de production, sans cloison ; les notes d'instruction que les agents de maîtrise sont invités à faire appliquer par le personnel sont affichées sur les panneaux d'information placés le long des chaînes ; a fortiori ils prennent tous leurs repas dans la même cafétéria.

Le Directeur-adjoint reçoit à tout moment les membres du personnel qui veulent s'adresser directement à lui, soit en moyenne deux par jour, à qui il consacre selon le cas de deux à trente minutes, ou même une heure. Il déjeune chaque jour à la cafétéria comme le reste du personnel et en profite pour établir des contacts. Tous les deux mois, à l'occasion de meetings qui durent environ deux heures, il fait devant le personnel le point sur l'activité de l'entreprise, l'emploi, les salaires...

Les relations avec le personnel semblent cependant empreintes d'une grande rigueur : présence constante du premier échelon de maîtrise, point trimestriel de l'agent de maîtrise avec chacun des membres de son équipe (le contact des ouvriers avec la direction peut être recherché à la suite de ces entretiens si l'on n'accepte pas l'appréciation de son agent de maîtrise), interdiction d'introduire à l'atelier des objets personnels, interdiction de fumer...

Ceci dit, la maîtrise intervient moins sur le plan disciplinaire qu'en assistance technique. Par ailleurs, les possibilités de formation interne du personnel paraissent importantes.

3) UNE RE-ORGANISATION TECHNIQUE SANS PARTICIPATION : L'EXEMPLE DE LOCKHEED

Cette entreprise – ou tout au moins l'établissement visité – constitue un contre exemple, puisque l'entreprise n'a pas mis en œuvre d'expérience de « cercles de qualité » ou de participation du personnel mais a créé un dispositif d'intervention, à caractère purement technique, intitulé « instant support centres ». Il s'agit d'équipes fonctionnelles susceptibles de se constituer à la demande et d'intervenir immédiatement au cas où un problème de fabrication se poserait. Le responsable est le « chief manufacturing engineer » (dont le rôle semble plus large que celui d'un ingénieur des méthodes et inclut l'outillage, l'implantation et le planning). L'équipe qu'il peut constituer comporte des responsables du planning, de la qualité, des méthodes, des essais, de la production, des approvisionnements et des outillages. Elle peut être réunie sur l'initiative de n'importe qui, ouvrier ou maîtrise, mais les ouvriers n'y participent pas. Cette initiative peut être une suggestion aussi bien qu'une objection. Le problème des encouragements financiers est à l'étude, mais n'a pas été résolu.

Ce type d'organisation se différencie d'une organisation traditionnelle par sa souplesse, par la diversité de sa représentation et surtout par le fait qu'elle doit pouvoir se réunir immédiatement pour trouver des solutions concrètes directement applicables. Seize groupes de ce genre ont été constitués dans les différents ateliers depuis la mi-79. Ils fonctionnent de façon plus ou moins intensive suivant les ateliers ; dans certains ateliers, ce peut être une activité à plein temps pour certaines personnes. Ils ont permis une amélioration de la productivité et de la qualité du travail.

L'amélioration de la productivité est considérée ici comme plus liée au soutien que reçoit le travailleur (outillage, formation, fourniture) qu'à sa qualification propre ou à son rythme de travail (on a tendance à lui demander de travailler plus dur alors qu'il faudrait demander de travailler mieux). Il n'y a pas de prime de rendement.

Ce dispositif se différencie des cercles de qualité à plusieurs points de vue :

— il s'agit de réunions sur le lieu de travail à propos d'un problème spécifique, de caractère purement technique, alors que les cercles de qualité se réunissent en dehors du lieu de production pour choisir un thème de discussion dans un éventail assez large ;

— les participants aux I.S.C. de Lockheed sont uniquement des techniciens susceptibles de proposer des solutions techniques alors que les participants aux Q.C.C. sont aussi bien des ouvriers ou employés que du personnel d'encadrement.

III. LES RÉSULTATS

La productivité aussi bien que le climat de travail ont déjà bénéficié de ces expériences.

a) A Jamestown, les animateurs résumant comme suit les résultats atteints :

– le nombre de jours perdus par suite de grèves a diminué radicalement. Au cours des quatre dernières années, il n'y a eu qu'une seule grève notable ;

– par suite de l'amélioration du climat de travail, le niveau d'absentéisme et le nombre de réclamations des travailleurs ont beaucoup baissé ;

– un certain nombre d'industries ont été sauvées de la faillite ;

– l'effort commun a permis d'entreprendre un certain nombre d'actions d'intérêt général, qui ont contribué à la revitalisation de la ville ;

– le changement de climat social a fortement contribué à attirer pour la première fois, un nouvel et important établissement industriel (Cummins, moteurs Diesel , le plus grand établissement construit dans l'état de New York depuis la guerre) ;

– un nouvel esprit d'équipe s'est développé entre les organismes publics eux-mêmes au niveau régional ;

– enfin, le gain de productivité est estimé en moyenne à 26 %. Dans une entreprise, il a plus que doublé.

A Carborundum, le plan d'aménagement de l'usine établi sous l'égide du L.M.C. a coûté moitié moins cher que celui des consultants, avec en plus l'économie de la rémunération de ceux-ci. Il n'y a plus eu de grèves depuis neuf ans et le niveau des salaires est le plus élevé de la région.

b) Westinghouse fait surtout état de l'amélioration du climat social résultant de la nouvelle politique d'amélioration des relations avec le personnel. L'entreprise considère que la raison d'être des syndicats disparaît et note que sur les 45 élections tenues depuis quatorze ans pour la création de syndicats, deux seulement lui ont été défavorables.

c) A l'usine de Tarrytown de la General Motors, le climat a changé radicalement depuis 1972. Le nombre de réclamations a diminué de 90 %, il n'y a plus eu de grèves, le personnel a un moral élevé et l'usine était (en 1978) une des plus rentables du groupe.

De manière générale, la productivité est supérieure dans les usines où la participation est développée. L'efficacité des groupes participatifs est appréciée suivant cinq indicateurs :

- sécurité du travail ;
- qualité de la production ;
- productivité ;
- coût ;
- développement personnel.

A l'usine Chevrolet de Detroit visitée, selon ces indicateurs les sept groupes participatifs marchent mieux que les 102 autres sections de l'usine.

IV. CONDITIONS DE RÉALISATION ET PROBLÈMES

1. LES CONDITIONS DE DÉMARRAGE

Les expériences n'ont pu démarrer et réussir que dans certaines conditions :

- *Une situation de crise*

Dans beaucoup de cas, on a vu qu'une situation de crise avait contribué à provoquer une prise de conscience de la nécessité de « faire quelque chose et de débloquer la situation » :

- crise de civilisation et crise de croissance liée à la concurrence internationale ;
- crise du climat de travail ;
- et parfois crise aiguë de l'entreprise.

Cependant, à la General Motors ou chez Westinghouse, la prise de conscience s'est faite progressivement et a commencé avant même la crise.

Si ces activités démarrent en temps de crise, qu'en est-il une fois la crise terminée ?

A Jamestown, le problème a été envisagé et, dans un cas au moins, l'utilité d'une relance a été mentionnée. Chez Westinghouse, on considère que les cercles de qualité peuvent fonctionner longtemps s'ils renouvellent leurs thèmes. Au Japon, un cercle peut fonctionner pendant 10 à 20 ans.

- *Des individualités favorables*

Il faut ensuite la rencontre de personnalités qui adhèrent sans réserve à l'idée de dialogue et de travail en commun entre partenaires sociaux. A Jamestown, l'arrivée à la municipalité d'un maire jeune, dynamique et élu à une large majorité, a constitué un facteur essentiel. Pour le nouveau maire, le fait de vivre dans une collectivité réduite où tout le monde se connaît a été une cause de succès.

Parallèlement, l'entreprise Dahlstrom a été reprise par un dirigeant de la région parce qu'il avait confiance dans les possibilités offertes par le nouveau climat. Il s'est employé aussitôt à faire partager cette confiance à son personnel.

A l'usine Chevrolet de Détroit, des changements radicaux (« dramatic ») intervenus au niveau de la direction ont rendu possible le changement de climat. A l'inverse, dans une autre usine de la G.M. (Oklahoma City), l'arrivée d'un directeur qui n'était pas favorable à ce type d'expérience a conduit à la remise en cause du climat créé précédemment et a entraîné des réactions syndicales négatives.

• *Un climat de confiance*

La rencontre de personnalités favorables permet, et c'est la condition essentielle, de créer un climat de confiance et de respect mutuel entre partenaires.

A cet égard deux points seront développés plus loin :

- le problème de l'attitude des syndicats ;
- celui du rôle de la hiérarchie et notamment de la maîtrise.

• *Une période de préparation*

A la General Motors, la mise en œuvre des différents programmes a été précédée d'une longue période préparatoire. Des réunions ont été tenues à tous les niveaux : entreprise, unités de production, ateliers, avec tous les degrés de la hiérarchie, depuis la direction jusqu'au personnel d'exécution, avec la participation des syndicats.

Pour créer un « employee participation group » il faut d'abord l'avis du comité (union-management) qui fonctionne au niveau de l'usine. La mise en place nécessite deux à trois réunions de deux à trois heures (explications sur le calcul des temps, l'amortissement des équipements, la concurrence, etc.).

La nécessité de préparer le terrain, d'expérimenter et d'évaluer les expériences a également été soulignée dans les autres entreprises.

• *Ainsi qu'une bonne circulation de l'information*

La poursuite de ces expériences suppose une bonne circulation de l'information dans les deux sens :

- du haut en bas de la hiérarchie, elles exigent une grande transparence et un effort continu pour faire connaître au personnel à la fois la politique de l'entreprise et ses objectifs, ainsi que l'évolution de la situation ;
- à l'inverse, la direction a besoin d'être mieux renseignée sur le point de vue et les réactions de son personnel. D'où l'extension des enquêtes :

• à Jamestown, lorsque le L.M.C. de Carborundum a pris la responsabilité du projet d'aménagement de l'usine, il a commencé par lancer une grande enquête auprès du personnel, portant non seulement sur le problème de l'aménagement, mais aussi sur l'organisation et les conditions de travail ;

• chez Westinghouse, tous les trois ans, chaque centre fait l'objet d'une enquête d'attitude, portant sur les divers facteurs de satisfaction du personnel. Ces enquêtes ont été d'abord introduites dans les usines non-syndiquées. Une unité opérationnelle de sept personnes se consacre exclusivement à ce travail au niveau de Westinghouse Corp.

Les comptes rendus sont adressés à l'ensemble du personnel de l'unité considérée.

Pour éviter que les enquêtes aient un effet négatif, des solutions aux problèmes soulevés sont proposées.

Les réactions des managers sur ces enquêtes sont mitigées.

• General Motors attache une grande importance au programme de mesure de la qualité de la vie au travail. Un questionnaire détaillé et anonyme est diffusé régulièrement auprès du personnel des unités. Il permet à la fois :

— d'apprécier le degré de satisfaction ressenti par le personnel à l'égard de son travail et des relations humaines dans l'entreprise et de mesurer ses variations ;

— de constituer un point de départ pour des réunions et des discussions au sein des unités, en vue de définir les problèmes et de rechercher des solutions. Il doit contribuer ainsi à impliquer davantage le personnel dans l'amélioration de la qualité de la vie au travail.

2. LES RELATIONS AVEC LES SYNDICATS

Les relations entre directions et syndicats sont fondées bien entendu sur des institutions et des pratiques différentes de celles de la France (1). Elles ont peut-être davantage un caractère conflictuel qu'on ne le croit souvent dans notre pays. Mais elles ont été modifiées par le climat nouveau créé à la suite du changement politique analysé ici. Ceci dit, d'une entreprise à l'autre, la mission a pu constater des différences à côté des caractéristiques communes fondamentales.

(1) Voir annexe.

1) Si certaines entreprises (Westinghouse) essayent de se passer des syndicats, il est toujours admis que, partout où des syndicats existent, rien ne peut être fait sans eux et a fortiori contre eux en matière de relations avec le personnel.

2) Du côté des syndicats, les attitudes varient suivant les cas entre l'engagement total et la neutralité. Les dirigeants du syndicat de l'automobile à la General Motors sont les plus engagés. Les responsables de l'unité de production rencontrés les suivent sans réserve et déclarent : « nous n'avons pas le choix. Nous devons relever ensemble (direction et syndicat) un nouveau défi ».

Cette idée d'un destin commun dans le contexte actuel a été souvent exprimée, parfois dans les mêmes termes, par les dirigeants des deux parties.

A la General Motors, une fois les expériences commencées, la base ferait pression sur les dirigeants syndicaux pour qu'elles se poursuivent.

Chez Westinghouse, l'opposition syndicale des années 60 aux actions de productivité a fait place à une attitude plus positive. Si les gains de productivité peuvent avoir un effet positif ou négatif sur le niveau de l'emploi total, l'absence de recherche de gain de productivité condamne à coup sûr l'emploi.

3) Même pour les dirigeants syndicaux les plus engagés dans la voie de la participation, une claire distinction est établie entre :

- les problèmes qui restent du domaine de la négociation collective (salaires, durée du travail, avantages matériels), qui sont source de conflits et dont les syndicats doivent conserver la responsabilité ;
- et les problèmes auxquels il est possible de trouver des solutions intéressant en commun les deux parties. La liste de ces problèmes est plus ou moins large.

Les responsables syndicaux à Jamestown établissent la même distinction. Il est clair que des zones de conflit subsistent à côté des domaines de travail en commun. De toute manière, le responsable rappelle qu'il « ne couche pas dans le même lit » que la direction. Mais désormais le dialogue transcende la négociation.

Chez Carborundum à Jamestown, le syndicat décide de mettre en veilleuse le Labor Management Committee tant que le contentieux sur les licenciements n'est pas résolu, mais il se garde bien de détruire complètement les canaux d'information qui ont été ouverts lors du projet de réorganisation de l'usine.

4) Cette distinction a conduit la direction de General Motors à une modification de son organisation. Depuis 1971, la direction du personnel a été divisée en deux :

- « Industrial relations » chargée des négociations avec les syndicats ;
- « Personnel administration and development » chargée des politiques du personnel, de la formation et de la qualité de vie au travail.

Cette scission illustre la volonté de séparer les domaines de négociation et de conflit d'une part et ceux sur lesquels une collaboration entre partenaires est possible.

Un processus semblable s'est déroulé chez Westinghouse où la responsabilité du fonctionnement des cercles de qualité incombe au Centre de productivité, indépendant de la direction du personnel.

5) En plus de ces règles de partage des compétences, des limites peuvent être fixées par les syndicats. A la General Motors, elles portent sur trois points essentiels :

- l'introduction des programmes de participation ne doit pas conduire à l'accélération du rythme de travail ;
- elle ne doit pas être une cause de licenciement ;
- les accords déjà passés avec la direction ne doivent pas être remis en cause. C'est ainsi que les procédures d'examen des réclamations et la procédure de négociation des accords sont maintenues.

A Jamestown, ces points ont été soulevés et les syndicats n'ont pas paru inquiets du risque d'accélération du rythme de travail. Ils font confiance aux travailleurs pour ne pas dépasser un seuil tolérable et ne fixent pas de rythme ou de charge « normaux ».

D'après les animateurs du L.M.C. de la collectivité, s'il y a suppression de postes par suite d'améliorations de la productivité, leurs titulaires sont affectés à d'autres postes. Les licenciements sont dus aux circonstances économiques et non à un aménagement de l'organisation. En fait, un cas semblable s'est produit et il est cause de conflit avec le syndicat.

Chez Westinghouse, pour qu'un programme de productivité réussisse, il faut garantir l'emploi dans l'entreprise en jouant sur des facteurs comme les départs en retraite (ne pas oublier que si le départ en retraite est possible dès 58 ans, on ne peut obliger personne à prendre sa retraite avant 70 ans) et la réduction des heures supplémentaires pour ramener le volume de l'emploi au volume des postes maintenus.

6) Les syndicats ne semblent pas craindre que le développement des programmes concernant la qualité de vie au travail ne leur fasse perdre de leur influence. I. Bluestone affirme sa conviction du contraire, ajoutant : « les travailleurs ont davantage confiance dans leur syndicat, tout en respectant plus leur direction ». A la base, on ajoute qu'il ne faut pas être utopiste car il y aura toujours des conflits et des réclamations et les syndicats seront toujours nécessaires.

D'une façon très semblable, chez Carborundum à Jamestown, les deux parties s'accordent à considérer que le nouveau type de relations a donné plus d'autorité aux travailleurs et aux syndicats.

3. LE RÔLE DE LA HIÉRARCHIE

Plusieurs entreprises ont reconnu que la hiérarchie et notamment la maîtrise pouvaient constituer un frein à la mise en œuvre de leurs expériences. De fait, le développement de l'information et de la communication dans l'entreprise ainsi que le changement de climat social facilitent les contacts directs entre la base et les échelons supérieurs et peuvent donner à la maîtrise le sentiment qu'elle est court-circuitée.

De toute manière, son rôle se trouve modifié, puisqu'elle doit jouer davantage un rôle d'animation en donnant la parole et l'initiative à ses subordonnés. Dans la formule des groupes participatifs à General Motors, ce changement de rôle va très loin puisque, à la limite, le rôle traditionnel d'encadrement de la maîtrise disparaît.

Une entreprise de Jamestown souligne que de toute manière elle ne peut suffire à assurer la communication avec le personnel, car elle est ressentie comme faisant partie du « management », alors que les L.M.C. doivent conserver un caractère paritaire.

Pendant la nécessité d'impliquer davantage la maîtrise et d'abord de mieux l'informer est soulignée partout. C'est l'objet d'une grande partie des programmes de formation.

Chez Westinghouse, on souligne également que le problème crucial consiste à « vendre » les recommandations du groupe à la hiérarchie. Ceci suppose un renversement de l'approche traditionnelle suivant laquelle : « la hiérarchie pense et le personnel travaille ». Il faut désormais que la hiérarchie soit à l'écoute des idées venant du personnel.

A la General Motors on conclut que l'implication du personnel à tous les niveaux est un processus long et laborieux.

4. L'IMPORTANCE DE LA FORMATION

L'importance de la formation continue fait l'unanimité de toutes les approches rencontrées. C'est à la fois une condition nécessaire (qualité de la production, amélioration de la communication et participation du personnel) et un résultat : les cercles de qualité par exemple constituent un cadre pour les actions de formation.

La formation est aussi un des thèmes sur lesquels travaillent les L.M.C. A Jamestown, les actions de formation sont organisées en commun avec les différentes entreprises de la collectivité par leur intermédiaire.

Pour Westinghouse, la formation est peut-être le domaine le plus important parmi les fonctions dévolues au centre de productivité.

Chez Sony, on considère que diriger et former sont des activités indivisibles. Le directeur adjoint consacre à la formation 15 % de son temps (formation individuelle ou en groupe). La formation donne à la direction l'occasion de montrer ce qu'elle veut. C'est pourquoi la formation n'est pas confiée à des intervenants extérieurs.

Dans cette entreprise, la formation est surtout concentrée sur les agents de maîtrise, les moniteurs et les régleurs, qui en bénéficient en permanence pendant près de trois heures par semaine durant les heures de travail. Pour la maîtrise, il s'agit des systèmes d'organisation, des politiques de management, des communications avec le personnel ; pour les moniteurs et les régleurs, du contrôle de qualité, des méthodes de formation du personnel.

Les nouveaux ouvriers sont formés dans un atelier spécial pour se familiariser d'abord avec les outils, avant d'être formés par la maîtrise, hors de la ligne, puis sur la ligne de fabrication. A la formation technique s'ajoute une formation sociale (30 %).

Sony cherche à recruter son personnel non qualifié au niveau secondaire (high schools).

On voit que la formation se fait dans l'entreprise et est axée sur les besoins de la production ; mais elle est aussi très souple.

5. LA PARTICIPATION DU PERSONNEL AUX RESULTATS

Le fait que les programmes d'amélioration de la qualité de la vie au travail améliorent la rentabilité des entreprises conduit naturellement à poser le problème de la participation des travailleurs à ces résultats.

Ce problème est abordé de différentes manières suivant la situation des entreprises.

Dans certains cas, lorsque celle-ci était difficile, le fait d'avoir sauvé la vie de l'entreprise, et donc le niveau de l'emploi, est considéré par les syndicats comme le résultat essentiel. Le fait que l'accroissement de la productivité permet à l'entreprise d'élever le niveau des salaires et l'amélioration du climat de travail ont également été mentionnés comme des résultats suffisamment positifs pour satisfaire les travailleurs.

Chez Westinghouse, pour le moment, les profits qui résultent du fonctionnement des cercles de qualité n'entraînent le versement d'aucune contrepartie financière au personnel. La seule satisfaction des participants résulte de la considération dont ils se sentent l'objet. On estime qu'à long terme, Westinghouse devra probablement s'orienter vers une forme de répartition des profits qui résultent du fonctionnement du système.

Mais la mise en œuvre des programmes conduit aussi au développement de formules de participation aux résultats et les structures de concertation mises en place fournissent un cadre utile à la discussion de ces formules.

A Jamestown, le système appliqué dans certaines entreprises consiste à déterminer, pour une année de base, le nombre d'heures nécessaires pour un produit donné. L'économie réalisée est partagée par moitié entre l'entreprise et les travailleurs, sauf dans la mesure où elle résulte d'investissements réalisés par l'entreprise. Les travailleurs indirectement impliqués dans la production sont également bénéficiaires.

La répartition est faite par référence au salaire de base et au nombre d'heures travaillées. Les gains moyens sont évalués à 13 % de majoration de salaire (pour une augmentation double de la productivité).

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

1) Le ralentissement de la productivité et l'intensification de la concurrence internationale, surtout japonaise, constituent une préoccupation majeure aux États-Unis et suscitent une prise de conscience dans un certain nombre d'entreprises. La conviction selon laquelle une modification des rapports humains dans l'entreprise, une amélioration de la qualité de vie au travail et une plus grande participation du personnel à l'organisation de son travail constituent des éléments essentiels de l'amélioration de la productivité, paraît de plus en plus répandue.

2) Ce rôle central désormais attribué au facteur humain est étroitement lié à l'importance attachée - à l'instar des entreprises japonaises - à la qualité sous tous ses aspects. Celle-ci n'est pas seulement une source de gains de productivité par la réduction des rebuts et des effectifs affectés au contrôle. Elle implique une plus grande responsabilité du travailleur, une compétence et une satisfaction accrues, mais aussi une capacité d'initiative source de profits.

3) En application de ces principes, un certain nombre d'entreprises - et non des moindres - se sont engagées dans une voie nouvelle. Il ne s'agit pas seulement pour elles d'expérimentations mais d'un choix politique fondamental suivant lequel la qualité de vie au travail constitue un objectif en soi, au même titre que la productivité, dont elle constitue un préalable.

Tout en suivant une inspiration commune, ces politiques sont diversifiées dans leurs modalités d'application, cette diversité étant liée :

- aux caractéristiques des entreprises et de leur production ;
- aux particularités du marché du travail et de la main-d'œuvre ;
- à l'état d'esprit et aux personnalités des dirigeants patronaux et syndicaux.

Autrement dit, il n'existe pas de réponse unique à un problème unique, mais chaque réponse doit constituer un tout cohérent dont les parties ne peuvent être dissociées.

4) Malgré cette diversité, et le caractère récent de la plupart de ces expériences, il paraît déjà possible :

a) d'établir un bilan positif en ce qui concerne aussi bien la productivité que le climat de travail et le degré de satisfaction du personnel ;

b) d'énoncer un certain nombre de conditions nécessaires à la réussite de ces expériences :

— les relations entre direction et personnel doivent être fondées sur la confiance et le respect mutuel ;

— les deux parties doivent adhérer sans réserve à ces principes d'action ; s'il existe des réserves du côté de la direction ou des résistances syndicales, l'échec est presque certain. Cela signifie que partout où il existe des syndicats, ceux-ci doivent être impliqués ;

— ceci suppose une claire distinction (dans les organisations et dans les actions) entre les domaines qui relèvent de la négociation collective et sont susceptibles d'entraîner des conflits, d'une part, et les domaines d'intérêt commun qui doivent être définis par accord entre les parties ;

— l'adhésion ne doit pas être seulement le fait des dirigeants et l'impulsion ne doit pas partir seulement du sommet. Cela pose notamment le problème du rôle de la maîtrise, qui risque, si l'on n'y prend garde, de constituer un facteur de freinage ;

— quel que soit le modèle adopté, l'effort d'information, de communication et de formation (sous toutes ses formes) est considérable et multiforme ;

— le changement des rapports humains dans l'entreprise est un processus à long terme qui exige une préparation prolongée du terrain. Pour plusieurs entreprises, le processus de transformation et le changement de climat qui lui est lié, sont plus importants que les résultats eux-mêmes.

5) Ces orientations ne remettent pas nécessairement en cause les modes traditionnels de division du travail et le type d'expériences de restructuration du travail dont il est souvent question en Europe (élargissement et enrichissement des tâches) ne paraît susciter aux États-Unis qu'un intérêt limité. En effet, la modification du contenu du travail n'est pas une fin en soi et ne présente guère d'intérêt si elle n'est pas fondée sur l'implication des travailleurs. C'est là que se situe le problème fondamental. A partir de là, il est possible d'envisager des restructurations du travail, mais seulement comme l'un des éléments d'une politique plus globale impliquant des changements plus fondamentaux.

6) Les observations faites aux États-Unis ne peuvent naturellement être transposées telles quelles dans le contexte socio-culturel différent de la France. Mais elles peuvent constituer le point de départ d'une réflexion et d'expériences adaptées, tenant compte :

— du caractère spécifique des relations sociales en France ;

— des possibilités d'action des pouvoirs publics et des autorités locales.

ANNEXES

ANNEXE 1

Itinéraire de la mission, personnalités rencontrées et entreprises visitées

28 septembre 1980 - New-York :

– Entretien avec le Docteur Eli GINZBERG, Chairman of the National Commission for Employment Policy et Director of the Conservation of Human Resources Project, Columbia University.

29 septembre 1980 - Jamestown (N.Y.) :

– Rencontre du Jamestown Area Labor Management Committee (J.A.L.M.C.) : Entretiens avec MM. S. CARLSON (maire de Jamestown), S. NALBONE (Directeur administratif du J.A.L.M.C.), D. WALKER (Animateur syndical et assistant administratif du J.A.L.M.C.), H. BOLTON et J. MASON (Co-présidents du J.A.L.M.C.). Projection de films sur les activités du Comité.

– Visite de l'usine Dahlström (armoires métalliques) : Entretien avec M.H. BOLTON, (Président).

30 septembre 1980 - Jamestown :

– Visite de l'usine Carborundum (fours réfractaires) : Entretiens avec MM. W. NELSON (Directeur du personnel) et B. FRANCO (Responsable syndical).

1er et 2 octobre 1980 - Pittsburgh :

– Visite au siège de la société Westinghouse : Entretiens avec MM. J. HUDSBETH (Vice-président pour la production), D. TRAZISE (Vice-président labor relations), R. WELLS (Vice-président Europe), J. HERMAN (Consultant, special communication program), T. BARRA (Responsable quality control circles), T. MASSARO (Directeur, robotique), S. LEMON (Assistant-director, Labor relations), C. FITTKAU (Special services), C.J. MARTY (Directeur, manufacturing, Public systems). Présentation de documents vidéo. Visite du laboratoire de bureautique.

3 octobre 1980 - Californie :

1^{er} groupe :

– Visite de l'usine Sony à San-Diego : Entretiens avec MM. MORIMOTO (Vice-président et directeur adjoint de l'usine), COBBETT (Assistant du directeur adjoint) et Mme COOPMAN (Responsable de la formation).

2^{ème} groupe :

– Visite de l'usine Lockheed à Burbank : Entretiens avec MM. H.L. ALTUNIAN (Director of quality assurance), W.W. Mc CARTY (Manager, quality assurance controls), G.F. POULOS (Manager, assurance support), HOPKINS (public relations) et PARKER (Labor relations).

6 octobre 1980 - Détroit :

– Visite au siège de la General Motors et à l'usine Chevrolet (gear and axle) : Entretiens avec MM. D. LANDEN (Director of organisation and development), Mc GARRY (Directeur de l'usine Chevrolet) et avec les responsables syndicaux G. ROBERTSON et S. GLINSKI.

ANNEXE 2

Liste des participants

M. O. BERTRAND

Chargé de la mission des liaisons internationales
CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

M. R. CHAZAL

Chef du département mécanique générale, Usine de Corbeil
SNECMA (Société nationale d'études et de constructions de moteurs d'avions)

M. A. ESCOULIN

Directeur central des Affaires sociales
Société nationale industrie aérospatiale (SNIAS)

M. A. d'IRIBARNE

Adjoint au directeur pour la recherche et les publications
CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

M. A. LUCAS

Chef du service « conditions d'emploi et de travail » et de la formation
Direction des Affaires sociales
Régie Nationale des Usines Renault

M. J. MALAVAS

Administrateur Directeur Général
Renault Industries BELGIQUE

M. A. MOINARD

Directeur du Centre de Poissy
Automobiles TALBOT

M. TH. NOYELLE

Consultant
Conservation of Human Resources Project
Columbia University - New-York

M. J.L. SILVANT

Directeur du personnel
Automobiles PEUGEOT à SOCHAUX

ANNEXE 3

Le système américain des relations industrielles (1)

La loi de 1935 (loi Wagner), reprise, complétée et modifiée par la loi de 1947 (loi Taft-Hartley), elle-même amendée à diverses reprises (notamment par la loi Landrum-Griffin de 1959), a institué aux États-Unis un système de relations industrielles très original qui a, depuis plus de trente ans, servi de modèle à beaucoup d'autres pays.

Ce système repose tout entier sur la négociation collective (collective bargaining), dans lequel le législateur voit le mode normal de détermination collective des conditions de travail et le mode idéal de règlement des conflits du travail. La négociation collective, bien enracinée dans la tradition est acceptée aussi bien par les employeurs que par les syndicats ; elle constitue la seule forme de participation des travailleurs – mais une forme qui est infiniment plus développée que dans beaucoup d'autres pays (et notamment en France). Elle fait l'objet d'une réglementation législative très détaillée et très complète, qui contraste avec l'extrême pauvreté de la législation du travail pour tout ce qui concerne la relation individuelle entre employeur et salarié. Cette réglementation se ramène à quelques principes essentiels.

1. L'«ORGANISATION» DE L'ENTREPRISE

La loi reconnaît aux salariés le droit de « s'organiser » – ce qui ne veut pas dire adhérer à un syndicat, mais se faire représenter par un syndicat aux fins de négociation collective. Pour éviter que ce processus de représentation ne donne lieu à des conflits, la loi l'a enfermé dans des règles très précises.

La première étape consiste à déterminer l'unité de négociation qui constitue le cadre à la fois professionnel et territorial de la négociation collective (en même temps, d'ailleurs, que de toutes les relations collectives de travail). Cette unité est en principe l'entreprise, ou l'établissement ; elle n'est que beaucoup plus rarement constituée par un groupement d'entreprises (à l'échelon local ou régional). Mais de toute manière l'unité ne groupe que rarement tout le personnel considéré : elle n'a vocation à le faire que si elle est une unité de type industriel, par opposition à l'unité de métier. Dans la plupart des cas, il y a coexistence de plusieurs unités de métier, de dimension souvent restreinte, qui regroupent des salariés appartenant à un certain métier et qui ont voulu avoir une représentation distincte, et d'une unité industrielle (quantitativement la plus importante), qui rassemble tout le reste du personnel, sans distinction de qualification. Cette dualité s'explique par la structure traditionnelle des syndicats américains, eux-mêmes divisés en syndicats de métiers (les charpentiers, les typographes...) et en syndicats d'industrie (l'automobile, l'acier...). En cas de désaccord entre les parties, c'est un organisme spécialisé, le N.L.R.B. (Conseil national des relations de travail) qui va fixer l'unité de négociation.

(1) Cette note a été établie par M. le Professeur Xavier BLANC - JOUVAN, professeur à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, que nous remercions de son obligeante coopération.

C'est dans cette unité que les salariés vont être appelés à décider s'ils veulent être représentés par un syndicat et, dans l'affirmative, par quel syndicat. Ce sera toujours un syndicat unique. Le choix se fera par un vote, organisé sous le contrôle du N.L.R.B. Tous les salariés pourront y participer, sans distinction d'affiliation syndicale. Le syndicat désigné comme représentatif par la majorité des salariés, fera l'objet d'une certification officielle de la part du N.L.R.B.

Le statut de syndicat représentatif comporte des droits et des devoirs. Le syndicat aura un monopole de négociation avec l'employeur (seul il pourra exiger de négocier avec l'employeur, et il pourra exiger que l'employeur ne négocie qu'avec lui : l'employeur ne pourra plus traiter ni avec un syndicat minoritaire, ni avec un autre organisme représentatif de son personnel, ni même avec les salariés pris individuellement) mais, en revanche, il aura le devoir de représenter tout le personnel « également et loyalement », c'est-à-dire sans se rendre coupable de discrimination d'aucune sorte. A titre exceptionnel, pourtant, il pourra faire insérer dans la convention collective une clause de sécurité syndicale (union shop) rendant l'adhésion au syndicat obligatoire pour tous ceux qui veulent conserver leur emploi. Cette clause est licite, sous réserve de règles bien précises.

2. L'OBLIGATION DE NÉGOCIER COLLECTIVEMENT (duty to bargain)

Toute la procédure de représentation est orientée vers le développement de la négociation collective. La loi impose aux deux parties, employeur et syndicat, l'obligation de négocier collectivement, et le refus de négocier constitue une « pratique déloyale de travail », sanctionnée de manière très efficace. L'obligation de négocier n'est certes pas l'obligation d'arriver à un accord et de conclure un contrat (ce qui serait contraire au principe de la liberté contractuelle) ; mais c'est plus que l'obligation de se rencontrer et de se livrer à un simulacre de discussion. Le N.L.R.B., sous le contrôle des cours fédérales, vérifie que les parties s'acquittent de leur obligation « de bonne foi ». Il en a déduit toute une série de conséquences en ce qui concerne aussi bien les matières qui doivent faire l'objet de la négociation (on en est ainsi arrivé à définir des sujets obligatoires de négociation, par opposition aux sujets simplement facultatifs ; et la liste n'a cessé de s'allonger) que la manière dont cette négociation doit se dérouler (chaque partie doit communiquer à l'autre les informations nécessaires ; elle doit faire des efforts raisonnables pour arriver à un accord — ce qui pourra l'amener parfois à faire des concessions ou à répondre aux propositions qui lui sont faites par des contre-propositions ; elle ne doit pas rompre les pourparlers trop tôt et, en cas d'accord, elle ne doit pas refuser de passer un contrat écrit qui l'engage définitivement ; des règles particulières sont également prévues en cas de renouvellement d'une convention collective, pour éviter que la grève ne soit engagée dès le début des pourparlers, etc.). Tous ces points sont évidemment précisés par une jurisprudence très abondante.

3. LES FORMES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

On pense toujours à la première forme de la négociation collective, celle qui tend à fixer les conditions du travail par le moyen d'une convention collective signée par les deux parties.

La convention collective est d'autant plus importante qu'en raison du rôle très modeste joué par la loi dans ce domaine et en raison de l'effacement du contrat de travail, elle est pratiquement la seule source du droit en ce qui concerne la réglementation du travail : et elle est donc la seule limitation sérieuse au pouvoir unilatéral de l'employeur (pouvoir que l'employeur retrouve toutes les fois qu'il n'y a pas de convention collective). Elle régit tous les aspects de la vie de travail (et même de la protection sociale). Elle est conclue pour une durée limitée (souvent 3 ans) et, quand elle est arrivée à terme, doit être entièrement renégociée. La loi de 1947 est venue affirmer son caractère obligatoire dans les rapports entre employeur et syndicat : sa violation pourra donner lieu à une action en dommages-intérêts devant les juridictions fédérales. Mais le salarié individuel a peu de moyens d'en obtenir le respect : dans la pratique, il devra le plus souvent passer par le syndicat qui, le cas échéant, agira en son nom.

Tant que la convention est en cours, aucune des parties ne peut imposer à l'autre sa modification — ni en invoquant l'obligation de négocier, ni en exerçant une pression par le moyen d'une grève. La convention collective entraîne donc, pour sa durée, une obligation de paix relative. En revanche, des problèmes pourront surgir en ce qui concerne l'interprétation et l'application de la convention collective.

Or c'est justement pour résoudre ces conflits que la quasi-totalité des conventions collectives mettent sur pied une procédure de réclamation (grievance procedure). Celle-ci est imposée par le contrat ; mais elle constitue en même temps une forme de la négociation collective, et on lui applique toutes les règles relatives à l'obligation de négocier. Il ne faut donc pas croire que cette obligation ne joue que de manière occasionnelle, tous les 3 ans, pour l'élaboration de la convention collective. Elle a un caractère permanent et l'on peut dire qu'elle est d'une application quotidienne. Son domaine d'application est très large, puisqu'elle porte sur tous les conflits, individuels ou collectifs, nés de la convention collective (ce sont, en fait, tous les conflits puisque la convention collective est pratiquement la seule source du droit en la matière). Les parties auront donc l'obligation de faire tous les efforts nécessaires pour tenter de résoudre ces conflits par la voie de la négociation : et une procédure plus ou moins élaborée sera créée à cette fin, avec plusieurs degrés possibles, des appels d'un degré à l'autre, etc. (Tout dépend, bien sûr, de la dimension de l'entreprise). En cas d'impossibilité d'arriver à un accord, puisqu'il faut bien arriver à un règlement et qu'il n'existe pas, aux États-Unis, de tribunaux spécialisés en matière de travail, la plupart des conventions collectives prévoient le recours à l'arbitrage. C'est dire que celui-ci connaît un développement considérable en ce qui concerne ce type de conflits (les conflits de droits) — alors qu'il est pratiquement inconnu pour les conflits qui s'élèvent au moment de l'élaboration de la convention collective (les conflits d'intérêts).

ANNEXE 4

Comptes rendus de visite

A – JAMESTOWN (29/30 Septembre 1980)

1. LABOR MANAGEMENT COMMITTEE

Le contexte et l'origine

Jamestown est une ville de 40 000 habitants (environ 60 000 avec sa banlieue), située au Sud-Ouest de Buffalo (état de New-York). Elle a une tradition ancienne d'industrialisation dans la transformation du bois (ameublement) et du métal. On y trouve aujourd'hui 200 établissements industriels (1), généralement de taille moyenne, avec des productions diversifiées, englobant notamment les constructions métalliques et mécaniques ainsi que l'ameublement (métal et bois). Une usine de roulements et une de moteurs diesel (Cummins) sont les seules à occuper plus de 1 000 personnes.

D'après les documents consultés aussi bien que les informations recueillies sur place, les origines de l'expérience de Jamestown peuvent être recherchées à plusieurs niveaux :

- les expériences antérieures de coopération entre direction et travailleurs sous forme de comités paritaires (labor - management committee) sont nombreuses aux États-Unis et remontent notamment aux environs de la deuxième guerre mondiale(2), mais elles ne semblent pas avoir duré longtemps après ;
- les idées qui ont inspiré l'expérience de Jamestown ont leur origine dans deux courants :
 - d'une part, le New Deal Rooseveltien et sa conception d'un « partnership » tripartite ;
 - d'autre part, celui que l'on peut retrouver dans les pays scandinaves et au Tavistock Institut britannique sur le système socio-technique (par l'intermédiaire du professeur E. Trist), qui a servi comme consultant du projet, au départ ;
 - plus concrètement, le démarrage de l'expérience de Jamestown en 1971 est dû à un concours de circonstances spécifiques ;
 - crise économique (très ressentie dans le Nord-Est américain) manifestée par un taux élevé de chômage, une baisse du nombre d'emplois industriels et la faillite d'une des principales entreprises locales ;

(1) D'après la notice d'information de 1979 - 125 dans l'agglomération et 300 dans le comté.

(2) Harvard Business Review - 1/2/1978.

• rapprochement établi dans les esprits, dans la région comme à l'extérieur, entre cette crise et un mauvais climat de travail, manifesté notamment par différents conflits sociaux. Ce climat, en même temps qu'une dépendance croissante d'entreprises locales vis-à-vis de groupes extérieurs, aurait contribué fortement à pousser certaines de ces entreprises à quitter la région et à en dissuader d'autres de venir s'y installer. Le vieillissement de la main-d'œuvre résultait de cet ensemble de circonstances ;

• élection en 1971, à une forte majorité, et sur un programme de changement d'un maire jeune et dynamique.

Les consultations auxquelles celui-ci a procédé l'ont conduit à conclure qu'un renouveau de l'industrie locale était la clé du développement de la région et que seules les organisations professionnelles et syndicales étaient en mesure de prendre l'initiative des changements nécessaires. D'où l'idée de créer un « Labor management committee ».

Le démarrage du comité et son programme

La première réunion du comité eut lieu en février 1972. C'était la première fois que siégeaient côte à côte des représentants de l'administration, du patronat et des syndicats. Les premières réunions parfois houleuses, permirent à chaque partie d'exprimer ses griefs : salaires trop bas, réduction des emplois, éloignement de l'industrie, selon les uns, demandes excessives des syndicats selon les autres, etc.

Après avoir dissipé quelques malentendus, le comité décida d'entreprendre une action en vue d'objectifs communs. Trois choix stratégiques possibles émergèrent de cette discussion :

– s'efforcer de ralentir le déclin industriel de la région et de convertir progressivement la région à une économie post-industrielle : c'était la « stratégie de conversion » ;

– « stratégie de remplacement » par la recherche de nouvelles installations industrielles remplaçant celles qui déclinaient ;

– « stratégie de renouveau » : elle emprunte quelques éléments aux précédentes, mais en comporte d'autres qui sont spécifiques : assistance aux industries existantes, recherche de méthodes nouvelles pour attirer des industries, pour développer les ressources humaines et pour réaliser des programmes de coopération, dans l'intérêt des secteurs privés aussi bien que de l'administration.

Un rapport du comité (1) de 1977 part du constat du déclin de la productivité aux USA et de l'échec de « la politique de la carotte et du bâton ». Compte tenu du niveau de vie, d'éducation et d'aspirations des travailleurs, surtout des jeunes, il fallait une nouvelle approche « la productivité augmente là où les hommes, ayant leur mot à dire sur leur travail, se sentent davantage concernés ». Ils libèrent alors des capacités créatrices inutilisées dans les formes conventionnelles et bureaucratiques des organisations et de la vie collective.

(1) Commitment at work the five-year report of the Jamestown Area - Labor management committee - 1977.

De meilleurs résultats ont suivi lorsqu'il s'est créé davantage de confiance entre directions et travailleurs et lorsque l'administration et le secteur privé ont joint leurs efforts.

D'après les déclarations de ses animateurs actuels, le J.A.L.M.C. (Jamestown Area Labor Management Committee) cherche surtout à promouvoir le dialogue et la compréhension entre partenaires sociaux, en vue de la sécurité de l'emploi et de la qualité du travail. Le résultat peut être une amélioration de la productivité, mais ce n'est pas directement l'objectif principal.

Organisation du comité

A un premier niveau, celui de la collectivité, le L.M.C. comporte 14 membres : représentant pour moitié les employeurs et pour moitié les ouvriers et employés. Le maire et le médiateur siègent au comité sans droit de vote. Le travail courant est assuré par un comité exécutif comportant le maire, les deux vice-présidents (l'un pour les employés, l'autre pour les employeurs) et le médiateur qui assure temporairement la coordination. Seules les entreprises qui le désirent participent au Comité.

L'équipe permanente comporte également un responsable de la formation professionnelle, une secrétaire et un responsable de l'animation des différents comités similaires dans les entreprises. Ce dernier est payé pour un quart par le comité et pour les trois quarts par une entreprise.

Le budget annuel du comité s'élève à 100 000 \$, dont un tiers est fourni par la ville, un tiers par des fonds fédéraux (programmes pour l'emploi) et un tiers par les organisations professionnelles et syndicales.

En plus des quatre permanents, le J.A.L.M.C. est susceptible d'employer du personnel supplémentaire lorsque le besoin s'en fait sentir. C'est ce qu'il s'est passé lorsqu'un contrat de 95 000 \$ a été passé avec le gouvernement fédéral pour réaliser des films sur l'expérience.

A un deuxième niveau, des L.M.C. sont constitués au sein des entreprises. Leur composition est plus informelle et varie suivant les entreprises et suivant la nature des travaux (1). A ce niveau, le système est basé sur le volontariat. Les seuls problèmes traités sont ceux sur lesquels les partenaires sociaux sont d'accord pour travailler ensemble. Ce sont des problèmes qui ne mettent pas en jeu le processus de négociation. En cas de désaccord à un stade quelconque, tout le dispositif s'écroule (ce qui est déjà arrivé dans une entreprise).

D'après les animateurs : « Dans la plupart des cas, les solutions sont si logiques, qu'elles sont à l'avantage des deux parties et que le consensus est facilement atteint ».

(1) Voir plus loin les exemples de Dohlström et Carborundum.

Résultats de l'action et conditions de réussite du comité

Au bout de huit ans, le bilan présenté par le nouveau maire (qui a continué l'action de son prédécesseur) et par son équipe est considéré comme très satisfaisant :

- le nombre de jours perdus par suite de grèves a diminué radicalement. Au cours des quatre dernières années, il n'y a eu qu'une seule grève notable ;
- par suite de l'amélioration du climat de travail, le niveau d'absentéisme et le nombre de réclamations des travailleurs ont beaucoup baissé (absentéisme estimé à 3 ou 4 %) ;
- un certain nombre d'industries ont été sauvées de la faillite (voir plus loin l'exemple de Dahlström) ;
- l'effort commun a permis d'entreprendre un certain nombre d'actions d'intérêt général, qui ont contribué à la revitalisation de la ville ;
- le changement de climat social a fortement contribué à attirer, pour la première fois, un nouvel et important établissement industriel (Cummins, moteurs diesel , le plus grand établissement construit dans l'état de New-York depuis la crise) ;
- un nouvel esprit d'équipe s'est développé entre les organismes publics eux-mêmes au niveau régional.

Vus par des visiteurs français, ces développements posent quatre questions :

- Incidence de l'amélioration de la productivité sur le niveau de l'emploi. N'y a-t-il pas des cas où elle conduit à des suppressions de postes ?

Réponse : lorsqu'il y a des suppressions de postes, leurs titulaires sont inscrits sur d'autres postes. Lorsqu'il y a eu des licenciements, ce n'était pas par suite d'un accroissement de productivité mais seulement en raison d'une mauvaise gestion de l'entreprise, ou d'une crise économique ;

- Y a-t-il des cas où l'amélioration de la qualité du travail nécessiterait une baisse de productivité ?

Réponse : il peut y avoir des exemples, mais de manière générale, les mauvaises conditions de travail ont un effet négatif sur la productivité ;

- Incidence de la productivité sur la charge et le rythme de travail. Risques d'accélération excessive des rythmes ?

Les syndicats ne semblent pas préoccupés de ce risque. Ils ne pensent pas que les ouvriers dépassent eux-mêmes un seuil tolérable et ne fixent pas de règles ou de charge normale de travail ;

— Problème du partage des résultats de l'amélioration de la productivité ?

Il paraît être résolu de manière différente suivant les entreprises. Dans beaucoup de cas, les ouvriers et leurs représentants paraissent se satisfaire de l'amélioration de la sécurité de l'emploi et du climat de travail. A Jamestown, un certain nombre d'entreprises ont un dispositif institutionnalisé de partage des gains de productivité.

Il consiste à déterminer, pour une année de base, le nombre d'heures nécessaires pour un produit donné. L'économie réalisée est partagée par moitié entre l'entreprise et les travailleurs, sauf dans la mesure où elle résulte d'investissements réalisés par l'entreprise. Les travailleurs indirectement impliqués dans la production sont également bénéficiaires.

La répartition est faite par référence au salaire de base et au nombre d'heures travaillées. Les gains moyens sont évalués à 26 % (soit 13 % de majoration de salaire) ; le gain maximum a été de 60 %.

Les responsables ont mis à plusieurs reprises l'accent sur le fait que l'évaluation des résultats devait être globale : prospérité économique, climat de travail et sécurité de l'emploi sont étroitement liés et les bénéfices vont aux deux parties.

L'instauration d'un climat de confiance et une bonne circulation de l'information sont des conditions nécessaires à la réussite dès le départ.

A une question concernant les raisons de la réussite de l'expérience à Jamestown, les animateurs mentionnent la faible dimension de l'agglomération et le fait que tout le monde s'y connaît. Mais on pourrait penser également à une certaine spécificité sociologique (population homogène et intégrée que l'on ne retrouvera pas dans la plupart des autres cas visités).

2. DAHLSTRÖM

Cette entreprise de constructions métalliques, qui fabrique des armoires métalliques et des profilés, occupe 400 personnes. Elle travaille à la demande, principalement comme sous-traitant de grandes entreprises (IBM, Kodak,...). C'est une entreprise ancienne, qui traversait une crise grave au moment de son rachat en 1972 par un petit groupe de personnes. Le président actuel déclare avoir été incité à ce rachat par l'existence d'un L.M.C. à Jamestown qui lui paraissait susceptible de l'aider au redressement.

Surmontant quelques réticences des deux côtés, le président a pu les convaincre de l'intérêt de créer un L.M.C. dans l'entreprise. Celui-ci est composé du directeur de l'usine, du responsable des relations humaines et de neuf représentants syndicaux.

Il constitue un comité de direction, qui surveille l'activité de groupes de travail ad hoc, travaillant chacun sur un projet déterminé. Les projets ne touchent pas à des problèmes qui sont du domaine de la négociation collective (une proposition d'étude sur l'absentéisme a été refusée par les syndicats pour cette raison). D'après la direction, ils ne sont pas conçus principalement pour augmenter la productivité mais pour améliorer les conditions de travail.

Les groupes de travail suivants ont été constitués depuis la création du L.M.C. (les quatre derniers sont en fonctionnement) :

- organisation spatiale des ateliers ;
- choix des équipements (modèle, marque) dans la limite des décisions d'investissement prises par l'entreprise ;
- problèmes de transport et de circulation à la périphérie de l'usine ;
- système de partage des gains de productivité (impro share) ;
- fonctionnement de la cantine ;
- programme de formation (en lecture de plans par exemple).

Chaque groupe comporte 6 à 8 personnes, soit une trentaine au total. Les réunions se tiennent une à deux fois par mois pendant une heure à une heure et demie chaque fois (comptées comme heures de travail).

Le L.M.C. de l'entreprise reste en liaison avec celui de la ville et avec ceux d'autres entreprises, avec lesquels il peut y avoir des consultations. Les programmes de formation sont communs à plusieurs petites entreprises et sont réalisés avec la participation du collège technique local.

3. CARBORUNDUM

Le contexte

Cette usine est l'une des principales parmi les 62 de l'entreprise (800 millions de \$ de CA), qui est elle-même filiale du groupe Kennecott. Elle fabrique des éléments réfractaires pour la fonderie, le verre et la céramique. C'est une production à lots, à la demande. L'entreprise dispose d'une situation monopolistique sur un produit très spécialisé. L'usine emploie 300 personnes, principalement semi-qualifiées.

En 1949, l'usine avait été conçue comme une usine pilote. En 1973, une restructuration complète est apparue nécessaire pour différentes raisons : amélioration des conditions de travail et de la productivité et peut-être surtout, nécessité de lutter contre la pollution.

Un contrat a été passé avec des consultants extérieurs pour proposer un plan de réaménagement. Leur travail progressait lentement et leurs projets paraissaient coûteux. Ils travaillaient en circuit fermé, sans consulter personne.

Le L.M.C. de l'usine, créé en 1972, mais qui n'était intervenu que sur des problèmes mineurs et n'avait pas été consulté sur celui-ci, a proposé alors de le prendre en charge, en collaboration avec l'ingénieur principal de l'usine.

Il a créé un sous-comité ad hoc. Celui-ci a fonctionné sur une base volontaire et paritaire, avec deux représentants des syndicats, un ingénieur et un agent de maîtrise.

Son rôle était délimité à l'étude des nouveaux aménagements et à l'identification des problèmes liés ou non à l'organisation spatiale.

Le projet d'aménagement

Le comité a élaboré un questionnaire détaillé (environ 250 questions) auprès de l'ensemble du personnel. Le taux de réponse a été de 80 %. Certaines réponses émanaient d'individus, d'autres d'équipes animées par la maîtrise, mais toutes étaient sérieuses. Certaines étaient accompagnées de croquis et de propositions détaillées.

Toutes ces réponses ont fait l'objet d'une analyse attentive et beaucoup d'entre elles ont été incorporées dans le projet final. Celui-ci a résulté d'une succession d'étapes :

- synthèse des réponses obtenues, transmises à la direction, à la maîtrise et aux consultants ;
- transformation en une matrice d'action, distinguant les suggestions à court et à long terme, liées ou non à l'aménagement de l'espace ;
- transmission au personnel (à chaque étape, il y a eu feed-back) ;
- constitution d'une « check list » des suggestions pour veiller à leur prise en considération ;
- élaboration d'une véritable proposition de ré-aménagement, qui a remplacé celle des consultants (congrédiés à ce stade) ;
- rencontres avec la direction, le L.M.C., les départements et ateliers pour discussion et affichage du plan.

A ce stade, l'ingénieur de l'usine ne pouvait pas suffire à l'élaboration technique du projet et il a été fait appel à un ingénieur venant d'une autre usine de l'entreprise qui, à son tour, en a sollicité d'autres. On regrette maintenant qu'il n'ait pas été impliqué plus tôt, car il a apporté des changements au projet. De ce fait, celui-ci n'a pas été aussi satisfaisant qu'il aurait pu l'être.

Le calendrier final a été le suivant :

- première idée du projet d'aménagement : mi 73 ;
- implication du L.M.C. : novembre 1975 ;
- définition des grandes lignes du projet : avril 1975 ;
- approbation par la direction générale du projet final : juin 1977 ;
- début des travaux : août 1977 ;
- fin des travaux : octobre 1980.

L'investissement a représenté 5 millions de dollars. Il a finalement impliqué la construction d'un bâtiment supplémentaire (non prévu) en plus des aménagements internes.

Résultats et implications

D'après le directeur du personnel :

L'appel aux intéressés dans l'établissement était la meilleure solution, en particulier compte-tenu de la spécificité de la production et de la difficulté de trouver ailleurs une expertise. De plus, un consultant extérieur aurait dû séjourner longtemps (ce qui posait des problèmes et aurait coûté cher).

Le point de vue de l'ingénieur responsable est le suivant :

Globalement les deux parties bénéficient d'une telle opération. A Carborundum, il n'y a pas de système de partage des résultats, mais des effets indirects pour les travailleurs : sécurité de l'emploi, salaires plus élevés. L'essentiel est que les deux parties soient impliquées dans l'opération et qu'il y ait partage des responsabilités. Le fonctionnement du L.M.C. a d'après lui, renforcé la crédibilité du syndicat vis-à-vis de la direction, tandis que celle-ci faisait un plus gros effort pour informer les travailleurs.

Les négociations entre les parties restent ce qu'elles sont, mais le dialogue transcende la négociation. Les syndicats restent seuls responsables pour la discussion des salaires, des horaires et des conditions d'emploi. Il n'y a pas eu de grève depuis 9 ans. Les salaires attribués par l'entreprise sont les plus élevés de la région.

L'un des problèmes posés est celui de la maîtrise. Il faudrait l'impliquer davantage pour qu'elle ne se sente pas dessaisie et éviter qu'elle n'ait tendance à filtrer l'information. Mais elle ne peut suffire à assurer la communication car elle est ressentie par les ouvriers comme partie de la direction, alors que le L.M.C. doit rester paritaire.

Le succès de l'expérience est dû en partie aux circonstances locales et en partie à l'adhésion de quelques individualités dont le rôle est essentiel. Une seule expérience de L.M.C. a été tentée dans une autre usine de l'entreprise, mais elle n'a pas abouti et la question reste à l'étude.

Le succès est peut-être lié à des circonstances particulièrement dramatiques et on risque un ralentissement en dehors des périodes de crise. Mais cela dépend des comités : suivant les cas, ils ont une vision à plus ou moins long terme.

Le responsable syndical a exprimé son point de vue de la manière suivante :

Il y a deux syndicats, dont l'un qui représente les ouvriers a 290 membres, l'autre représentant les techniciens, une trentaine.

Il met aussi l'accent sur le fait que le fonctionnement du L.M.C. est dissocié du rôle des négociateurs du syndicat (qui « ne couche pas dans le même lit que la direction »). Le fait que les travailleurs soient enfin consultés est une bonne chose (« chacun est un homme avec un cerveau »).

Dans l'opération particulière du ré-aménagement, il y a eu conflit du fait que la ré-organisation a conduit à des suppressions de postes : une fois ré-implantées, deux machines pouvaient être surveillées par un seul ouvrier, au lieu d'une. Au total six ou sept personnes ont été licenciées (1), malgré l'opposition syndicale. Celle-ci a d'ailleurs limité les dégâts, (car il aurait pu y en avoir beaucoup plus) et continue à rechercher une solution permettant la réembauche des salariés. Dans l'immédiat, le syndicat refuse de participer à des projets de type « L.M.C. » jusqu'à ce que le problème soit résolu de manière satisfaisante (a déclaré le représentant syndical). Mais en même temps, les différents aspects de la situation ont été expliqués aux ouvriers et le maintien d'une communication avec la direction est jugé toujours essentiel par les deux parties.

Ce type de relation avec la direction peut susciter des critiques et impliquer des risques, mais à la longue il y a des bénéfices à en tirer pour les travailleurs et ceux-ci souhaitent prendre des responsabilités.

(1) Les licenciements sont décidés sur la base de l'ancienneté.

ANNEXE 4

B – WESTINGHOUSE (1 - 2 Octobre 1980, PITTSBURGH)

1. LE GROUPE WESTINGHOUSE

140 000 personnes dans le monde dont 125 000 aux U.S.A.

§ 8 milliards de ventes annuelles.

§ 2 milliards d'achats.

3 divisions opérationnelles :

- Énergie (Power-systems company) :

- énergie nucléaire,
- générateurs, turbines, carburants de synthèse,
- transformateurs et distribution.

- Equipements (Industry products company) :

- composants électroniques, systèmes électroniques, commandes,
- équipement pour la distribution du courant, moteurs, circuits électriques,
- lampes, câbles, matériel d'isolation.

- Public-systems :

- défense,
- « learning et leisure », groupant production de boissons, fabrication de montres et production de matériel pédagogique,
- community development,
- ascenseurs, moyens de transport, installations de réfrigération et de chauffage, etc.

2. LE PERSONNEL

2.1. Distribution par catégories

- 12 000 managers, dont 3 000 « executives »,
- 23 000 « professionnels » (personnel de formation supérieure, sans commandement direct, par exemple, juristes, comptables, ingénieurs),
- 30 000 techniciens (programmeurs, dessinateurs) et employés (secrétaires),
- 60 000 horaires (en partie des secrétaires + ouvriers).

2.2. Représentation syndicale

Union of electrical workers (U.E.) : 4 000 syndiqués aujourd'hui, 45 000 à son apogée chez Westinghouse (créé en 1936, U.E. se situe à gauche et a été considéré comme de tendance communiste).

International union of electrical workers (I.U.E.) : 20 000 syndiqués aujourd'hui, 45 000 à son apogée chez Westinghouse en 1956 (I.U.E. né d'une purge interne anti-communiste au sein de l'U.E. en 1949).

International Brotherhood of electrical workers (I.B.E.W.) : 12 000 syndiqués.

Federation (syndicat de cols blancs, propre à Westinghouse) : 13 000 syndiqués.

Autres syndicats : 10 000 syndiqués.

Ainsi donc, un membre du personnel sur deux est syndiqué (dans le passé, on a eu jusqu'à trois syndiqués sur quatre).

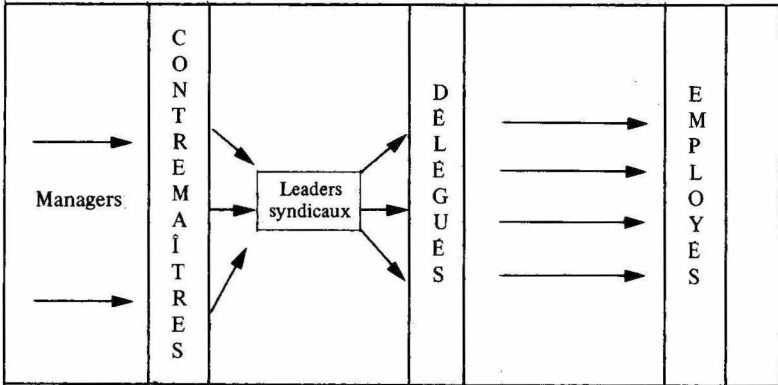
Les taux de syndicalisation varient selon les catégories de personnel :

- management : 0 % (interdiction légale)
- « professionnels » : 10 %
- techniciens et employés : 50 %
- horaires : 75 %

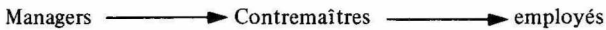
2.3. Politique syndicale de Westinghouse

Devant la recrudescence des heures perdues par suite de grèves (750 000 heures perdues en 1960, 1 500 000 en 1963, 5 000 000 en 1966), et devant l'inefficacité constatée dans le système de communications de l'entreprise, Westinghouse décidait, il y a 14 ans, de favoriser le développement d'usines où les relations avec le personnel n'emprunteraient plus le canal syndical.

Modèle traditionnel de relations



Nouveau modèle :



Au cours des quatorze dernières années, les syndicats n'ont triomphé que dans deux consultations sur 45 pour décider de la représentation du personnel par les syndicats (on sait que cette représentation n'est assurée, dans le cadre de la législation américaine, que si elle est approuvée par la majorité du personnel). Ce résultat est considéré par la direction de Westinghouse comme le signe de la réussite de la politique décidée en 1966.

2.4. Les relations avec le personnel

2.4.1. Les « work-place meetings »

L'objectif fixé en 1966 était de créer un nouveau type de relations avec le personnel (« a new way of relations to people ») en vue de contribuer au développement des attitudes de « loyauté » à l'égard de l'entreprise. La direction de Westinghouse considère également aujourd'hui que le nouveau type de relations répond au glissement qui s'est opéré dans les attentes des jeunes générations.

L'action a pris d'abord une forme classique : communication des résultats, récompenses pour les suggestions, attribution de jours de congés supplémentaires.

Puis, se sont développés les « work-place meetings ». Il s'agit de réunions au niveau des agents de maîtrise du premier niveau, destinées à favoriser les communications directes (« face-to-face communications »), à donner aux exécutants l'occasion de s'exprimer, à créer un environnement de franche communication (« to create an environment of open communication »).

Tous les agents de maîtrise du premier niveau ont été préparés à tenir ces réunions. Ils ont suivi à cet effet les programmes de formation suivants : conduite de réunion (4 à 8 heures), savoir écouter (6 heures à 3 jours), comment traiter les réclamations (4 heures).

Les « work-place meetings » auraient lieu en moyenne une fois par semaine dans les établissements non-syndiqués.

Ils regroupent une vingtaine de personnes et durent généralement une demi-heure. Les thèmes abordés sont variés : production, commandes, marché, relations avec des clients qui visitent l'usine, bénéfices, conditions de marché de l'usine ou de l'atelier, investissements, emploi ...

Les « work-place meetings » vont jusqu'à l'étude de solutions (« problem-solving ») dans la moitié des usines non-syndiquées. La mise en place des « work-place meetings » s'est heurtée à la fois à la résistance de la maîtrise et à celle des syndicats. Il n'est pas toujours facile de faire comprendre à la maîtrise que le temps passé aux « work-place meetings » n'est pas du temps perdu pour la production et que les relations de travail ont un caractère prioritaire.

Un effort a d'ailleurs été engagé pour améliorer les conditions de sélection des nouveaux contremaîtres. Ceux-ci sont recrutés parmi les ouvriers et la décision semble prise notamment à partir de l'appréciation portée par un comité à l'issue d'une semaine de mise à l'essai des candidats sur un poste de contremaître.

Quant aux syndicats, ils acceptent mal de voir le management chercher à établir des contacts directs avec les employés et se plaignent d'être, de ce fait, placés dans une position de double emploi.

2.4.2. Les enquêtes d'attitude

Tous les trois ans, chaque centre du groupe fait l'objet d'une enquête d'attitude portant sur les divers facteurs de satisfaction du personnel. Ces enquêtes ont été d'abord introduites dans les usines non-syndiquées. Une unité opérationnelle de sept personnes se consacre exclusivement à ce travail au niveau de Westinghouse Corp.

Les comptes rendus sont adressés à l'ensemble du personnel de l'unité considérée.

Pour éviter que les enquêtes aient un effet négatif, des solutions aux problèmes soulevés sont proposées.

Les réactions des managers sur ces enquêtes sont mitigées.

2.5. Le personnel et l'action de productivité

Il est plus facile aujourd'hui que pendant les années 1960 de parler de productivité, compte-tenu des licenciements intervenus dans l'acier, le textile, l'automobile.

Alors que, pendant les années 1960, les actions de productivité lancées par Westinghouse se heurtaient à l'opposition syndicale, les syndicats admettent aujourd'hui que, si les gains de productivité peuvent avoir un effet positif ou négatif sur l'emploi total, l'absence de recherche de productivité condamne à coup sûr l'emploi. Cependant, même aujourd'hui, dans la pratique, si l'on veut qu'un programme de productivité réussisse, on doit garantir l'emploi dans l'entreprise en jouant sur des facteurs comme les départs en retraite (ne pas oublier que si le départ en retraite est possible dès 58 ans, on ne peut obliger personne à prendre sa retraite avant 70 ans) et la réduction des heures supplémentaires pour ramener le volume de l'emploi au volume des postes maintenus.

3. L'ACTION POUR LA PRODUCTIVITÉ

3.1. Réflexion du top-management sur la productivité

Un document audio-visuel réalisé pour la conférence annuelle des 200 top-managers de Westinghouse nous a permis de nous rendre compte de la perspective selon laquelle étaient abordées les questions de productivité.

– *Objectifs* : gains de productivité supérieurs à 5%.

– *Moyens* :

- développement technologique (200 robots dans le Groupe en 1981),
- implication plus forte du personnel,
- développement de la « value engineering » (va au-delà de ce que l'on désigne habituellement par analyse de la valeur et qui se limite à un produit ou à une partie d'un produit ; l'analyse porte ici sur l'ensemble de ce qui se passe depuis le choix du produit jusqu'à sa sortie),
- accent renforcé sur la qualité,
- construction de 40 nouvelles usines au cours des 5 prochaines années (taille : 300 à 500 employés par usine pour permettre une gestion plus efficace),
- \$ 22 millions d'investissements supplémentaires ajoutés par le Groupe aux investissements des 3 divisions opérationnelles, correspondant au financement de 84 projets orientés exclusivement,

- 12 sous-comités de développement de la productivité, dont :
 - 1 sous-comité des cercles de qualité (300 cercles de qualité actuellement en fonctionnement sur 50 sites différents),
 - 1 sous-comité robotique.
 - vidéothèque d'exemples d'améliorations de la productivité.
- *Référence au modèle japonais :*
- les japonais nous prouvent que de nouveaux progrès de productivité sont possibles : la reprise de l'ancienne usine Motorola de Chicago par Matsushita a été suivie d'un doublement de la production et d'une chute des rejets de 60 % à 3,8 % (objectif : 1 %),
 - les succès des japonais ne sont pas liés à une standardisation plus poussée de leurs produits.

Comme eux, nous devons mettre l'accent sur la qualité, cinq clés pour réussir :

- installations et équipements : de bonnes usines, de bons outils,
- matériaux : substituer l'inspection préventive des matériaux reçus au contrôle final des défauts (au stade final, les japonais détectent un défaut pour un million de pièces, là où (nous) Westinghouse détectons un défaut pour un millier) ;
- formation : quand l'entreprise forme le personnel, elle assure la croissance de la société ;
- méthodes : travail articulé des concepteurs du produit et des concepteurs des moyens de production , cercles de qualité et cercles d'attitude , « value-engineering » ;
- combiner le sens de l'urgence de l'effort pour susciter des gains de productivité et la patience pour arriver aux résultats (« le principal défaut des U.S.A., c'est sans doute de manquer de patience pour arriver aux résultats »).

3.2. Les robots

– *Définition* de la robotique : intégration de robots dans des systèmes pour remplir des fonctions qui sont actuellement remplies par des êtres humains.

– *Robots en service :*

- Japon : 13 000
- U.S.A. : 3 000
- Europe de l'Ouest : 3 000
- Westinghouse : 17 en service, 52 nouvelles utilisations étudiées, 200 prévus pour 1981.

– *Rôle de la robotics technology division* (40 personnes) :

- activité de consultant, d'ingénierie et d'assistance pour les mises en service,
- activité de laboratoire (2 ingénieurs et 4 techniciens). En coopération avec Carnegie Mellon University et Florida State University. Etudie les problèmes de reconnaissance des formes.

– *Actions à court terme* :

- séminaires et cours de formation,
- en collaboration avec les divisions, sélectionner les applications à risque potentiel faible ou élevé, faire des essais en laboratoire, participer à la mise en service opérationnel,
- intervenir au stade de l'élaboration des plans pour les nouvelles usines,
- donner un rythme plus rapide au développement et à la diffusion des nouvelles technologies (robots à reconnaissance de formes, ensembles intégrés de machines C.N.C....).

– *Actions à long terme* :

- poursuivre les démonstrations, l'installation et la mise en service opérationnel de systèmes robotiques de plus en plus complexes,
- mettre au point un système prototype d'assemblage des moteurs pour la division des petits moteurs,
- étudier diverses applications de la robotique pour la manutention, le chargement des machines, l'application des peintures, la soudure,
- contribuer à la mise en service des 200 robots prévus pour 1981.

....

– *Justification des robots* :

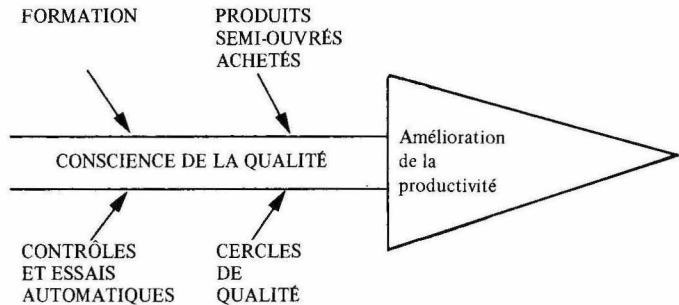
- rentabilité : réponse difficile pour le moment. Apparemment, un robot se rentabilise en deux ans,
- suppression de postes qui ne devraient plus exister (efforts, hygiène),
- nécessité de faire face aux 40 000 départs en retraite (dont 20 000 en production) prévus pour les cinq années à venir. Difficulté croissante à trouver des gens qui veulent travailler en usine aux U.S.A. Les jeunes rejettent de plus en plus le secteur secondaire pour s'orienter vers les services. Selon certaines estimations, le pourcentage de population active employée dans l'industrie pourrait tomber à 5 % avant la fin du siècle. Il faut donc pouvoir se passer d'une partie des 20 000 personnes qui seraient à remplacer en fabrication.

— *Robots et problèmes de main-d'œuvre :*

- difficultés techniques de mise en service des robots plus préoccupantes que les difficultés sociales (rareté croissante de la main-d'œuvre disponible pour le travail en atelier, cf. § précédent) ;
- difficultés plus grandes à faire accepter les robots par le management de production (perturbations plus grandes dans le démarrage des fabrications qu'avec une technologie moins évoluée, même si, une fois les conditions de production stabilisées, les robots marchent pendant 90 - 95 % du temps) que par les syndicats (la politique de Westinghouse prévoit qu'il n'y ait pas de licenciements liés à la mise en service des robots) ;
- réutilisation d'un sur trois opérateurs (semi-skilled) remplacés par les robots comme agents de programmation et d'entretien des robots, moyennant un stage de formation de deux semaines (une semaine sur la programmation, une semaine sur l'entretien). Reste évidemment à replacer les deux autres ouvriers remplacés par chaque robot en moyenne.

3.3. La stratégie d'amélioration de la qualité

— *Le schéma japonais :*



En 1950, les ingénieurs de qualité américains qui ont été appelés comme consultants au Japon pour y introduire le contrôle statistique de qualité ont eu pour interlocuteurs les dirigeants des entreprises japonaises alors qu'aux U.S. ils n'avaient contact qu'avec la maîtrise.

— *Les 4 M de Westinghouse :*

- *Manpower* : développer les investissements de formation (comparativement au Japon, les U.S. n'investissent pas dans la formation ; chez Nissan, 2 % du chiffre d'affaires sont consacrés à la formation) ;
- *Materials* : exiger des fournisseurs la qualité la plus élevée (« les Japonais n'admettent pas l'idée de seuil de tolérance pour la qualité « admitted quality level »). Chez Matsushita, le maximum admissible de défauts par million de transistors est de dix ;

• Machinery : dans certaines compagnies japonaises, les coûts du travail pour le contrôle et les essais sont nuls alors qu'aux U.S. ces fonctions exigent beaucoup de main-d'œuvre ;

• Methods : un million de cercles de qualité pour dix millions de salariés au Japon ; 300 cercles de qualité dans 50 localisations différentes chez Westinghouse.

– La formation à la qualité :

La qualité est définie chez Nissan comme « l'ensemble des interactions qui doivent conduire à la satisfaction du client » et comme une démarche intégrée à l'exécution même de la tâche (« the process that follows your work »).

La qualité est *une attitude* qui doit d'abord apparaître aux échelons les plus élevés de la hiérarchie pour diffuser ensuite vers les échelons inférieurs.

Au Japon, des investissements importants sont consacrés à des séminaires de formation sur la qualité, comme le montre une statistique établie pour un ensemble d'industries :

Catégorie	Nombre de jours de formation par an
Top management	4
Middle management . .	12
Ingénieurs de qualité .	30
Contremaîtres	6
Ouvriers	6

– Les achats :

Westinghouse achète chaque année pour \$ 2 milliards. Or, en utilisant de meilleurs composants :

- on réduit les retouches,
les rebuts,
les contrôles,
- on augmente la productivité,
les sentiments de fierté, }
les sentiments de confiance. } chez le personnel

Idée : constituer une task-force pour étudier la façon d'améliorer les achats (centraliser la politique d'achats et non les achats).

Orientation de la task-force :

- association au contrôle de ce qui se passe chez le fournisseur,
- listes des composants dont on est le plus satisfait,
- détermination des taux de pièces mauvaises inacceptables,
- mise au point de systèmes d'alerte et de réaction,
- transfert des contrôles chez les fournisseurs.

– *Automatisation des contrôles et des essais* :

Selon Crisby, Vice-Président d'I.T.T., « le passif américain se ramène à ceci pour la qualité : tous les dirigeants japonais sont tournés vers la prévention des défauts à longue échéance, alors que les dirigeants américains sont tournés vers la détection des défauts immédiats ».

– *Les cercles de qualité* :

Ils suscitent des réactions d'intérêt et des sentiments de fierté chez le personnel, en même temps qu'ils améliorent la qualité du travail. Ils créent :

- des attitudes participatives,
- le sentiment de contribuer,
- des comportements de responsabilité,
- la conscience de la qualité,
- des occasions de penser,
- des sentiments de respect mutuel entre les fonctions supérieures et les fonctions subalternes.

Les cercles sont constitués essentiellement sur le principe du volontariat (ils seraient inutiles sans cela), ils cherchent à mettre en valeur les personnes et les groupes.

Les cercles de qualité ne peuvent réussir que là où le management est soucieux du personnel (« people - oriented ») :

- attitude de respect,
- confiance (c'est le groupe qui choisit lui-même les questions qu'il va aborder),
- intérêt.

Le problème du management, c'est d'apprendre à écouter.

Chez Fujitsu, on pense qu'on peut facilement obtenir communication d'une idée par mois et par personne. Pour 12 000 personnes, 12 000 idées.

— *Constitution et fonctionnement d'un cercle de qualité :*

Un groupe de qualité naît d'une volonté commune d'aborder d'une certaine façon une ou des questions qui intéressent un groupe. L'objet des groupes n'est pas limité au départ. Le groupe peut vivre longtemps en renouvelant ses questions ; les Japonais considèrent qu'un bon cercle peut vivre facilement de 10 à 20 ans.

Compte-tenu de l'attitude sceptique du management au départ (« japanese gimmicks »), on a avantage à démarrer avec deux ou trois cercles au plus dans un établissement.

Un groupe comprend de quatre à douze personnes. Six à huit réunions d'une heure/semaine sont nécessaires pour préparer un groupe de personnes à fonctionner en cercle de qualité.

Le cercle, une fois constitué, continuera à se réunir une heure/semaine pendant le travail (choix du moment laissé à l'initiative du groupe).

Un cercle ne représente généralement que 20 à 30 % de la force de travail d'une section, le travail peut continuer pendant qu'il se réunit. Dans d'autres cas, on arrête le travail. La direction de Westinghouse estime qu'il est d'ailleurs facile de rattraper cette perte dans la mesure où le temps de production effective n'est guère que de 5 1/2 à 6 heures sur une journée de 8 heures et que le temps de réunion hebdomadaire d'un cercle ne représente que 2,5 % du temps de présence correspondant (soit en moyenne 1 heure par semaine).

Il arrive aussi qu'un cercle de qualité vienne spontanément passer quelques heures à l'atelier pendant le week-end pour faire progresser l'étude d'une question ou dépanner une installation.

Un cercle n'est jamais fermé à ceux qui n'en font pas partie à titre permanent. Il offre aux contremaîtres la possibilité d'échanges de vues avec le personnel dans des conditions qui échappent à la relation hiérarchique habituelle. L'animateur du cercle est toujours le contremaître au départ, mais, par la suite, le leader du groupe se dégage en fonction de ses qualités personnelles d'animateur.

Le groupe peut faire appel à des experts (méthodes, industrial engineering, design engineering, comptabilité, etc.).

Le groupe présente des propositions de solutions au management, il laisse à celui-ci la responsabilité de prendre les décisions.

Pour le moment, les profits qui résultent du fonctionnement des cercles de qualité n'entraînent le versement d'aucune contrepartie financière au personnel. La seule satisfaction des participants résulte de la considération dont ils se sentent l'objet. On estime qu'à long terme, Westinghouse devra probablement s'orienter vers une forme de répartition des profits qui résultent du fonctionnement du système.

— *Les syndicats et les cercles de qualité* :

Les syndicats ne font pas réellement opposition aujourd'hui aux cercles de qualité chez Westinghouse. Ils craindraient de prendre une position qui ne serait pas facilement comprise par le personnel.

Cette position s'explique d'autant mieux que la direction, en dépit de sa politique syndicale exposée précédemment, exclut de la compétence des cercles de qualité les questions qui relèvent de la compétence reconnue des syndicats (négociation sur les salaires, la durée du travail, les primes..., ou procédure d'examen des réclamations ou « griefs »).

Au départ, l'opposition la plus forte est venue de U.E. et de I.U.E. Toutefois, à l'usine de Baltimore, où est né le premier cercle, I.U.E. a laissé faire.

La direction, pour qui il n'est pas concevable d'exclure les syndicats de l'opération à partir du moment où ils sont représentés dans un établissement, offre aux représentants syndicaux la possibilité de suivre les mêmes cours de présentation du système qu'aux agents de maîtrise (en 2 jours). Jusqu'à ce jour, 20 délégués des syndicats I.U.E. et I.B.E.W. ont suivi les cours. U.E. a refusé. Fédération a déclaré approuver le système mais ne pas éprouver le besoin de suivre les cours.

Ce sont parfois des syndicalistes qui, après avoir suivi ces cours, ont suggéré la création de cercles de qualité dans leur établissement.

3.4. Le centre pour l'amélioration de la productivité
(Westinghouse Productivity Center)

Le Vice-Président en charge de la productivité est rattaché au secteur des « Corporate Resources » au même titre que les autres Vice-Présidents respectivement chargés des ressources humaines, du planning général du groupe, de la Recherche-développement, des programmes gouvernementaux, des relations extérieures.

Le Westinghouse Productivity Center comporte six divisions : Manufacturing, Integrated systems, value engineering, quality, production methods & measurements, training.

La division « production methods & measurements » travaille avec les universités pour imaginer ce qui va se produire avec la nouvelle technologie, ce que sera l'usine de demain (on réalise aujourd'hui les usines qu'on pouvait imaginer il y a 10 ans).

La formation professionnelle est peut être la chose la plus importante aux yeux de Westinghouse. Mission plus particulière d'aider les gens qui passent par le centre à se mettre au niveau de la connaissance du moment. Prise en charge également des conditions de travail.

Le Corporate Productivity Center joue le rôle de R & D pour la production (la division R & D également rattachée au secteur des Corporate Resources s'occupe essentiellement du produit, la Robotics technology division 4 étant toutefois intégrée).

Le Westinghouse Productivity Center est au service :

- du top-management de Westinghouse Corporate pour l'éclairer sur les problèmes de productivité,

- du comité d'amélioration de la productivité dont il est un peu l'agent d'exécution,

- des divisions de Westinghouse à qui il peut faire attribuer des crédits spéciaux à caractère incitatif (« seed money »).

Il a pour mission :

- l'amélioration de la productivité,

- l'amélioration de la gestion des investissements,

- l'amélioration de la qualité des produits,

- l'amélioration de la qualité de la vie au travail (« quality of work life »).

3.5. La productivité dans les bureaux

a) La direction des moyens d'information a pour objectifs :

- d'évaluer la contribution que les terminaux et la technologie de la communication peuvent apporter au progrès de la productivité dans les bureaux,

- d'estimer les gains potentiels sur le temps passé dans les communications,

- d'étudier les possibilités d'utilisation des bases électroniques de données pour parvenir à une information plus complète et plus immédiate,

- d'étudier la faisabilité d'un système intégré unique pour la productivité dans les bureaux.

b) Un système de courrier électronique est déjà en fonctionnement chez Westinghouse. Il relie entre elles 245 installations pour le moment. (En 1982, 600 terminaux seront en place au siège de Pittsburgh pour un effectif de 1 000 personnes).

Ce système a pour fonctions de :

- recevoir et adresser instantanément le courrier,

- fournir une méthode d'accès commode pour classer ou retrouver une information,

- réduire le temps perdu en réunions ou en conversations téléphoniques,
- permettre l’articulation avec le système d’élaboration des textes (word processing), de tenue à jour des agendas personnels (personal calendar system) et de bases de données.

Il a pour avantage :

- de permettre la distribution de messages à des destinataires multiples en quelques secondes,
- de réduire les difficultés qui naissent de la diversité des fuseaux horaires et des localisations multiples,
- de réduire les interruptions dans le travail de chacun,
- de réduire le temps de classement des papiers,
- d’être accessible à des personnes sans expérience particulière dans le domaine du traitement des données.

c) Sur un plan plus particulier, Westinghouse fait fonctionner à titre expérimental un système d’interconnexion électronique des agendas individuels (« tickler system »), qui a les avantages suivants :

- source unique pour la connaissance des emplois du temps,
- programmation plus facile des agendas individuels, réduction des appels téléphoniques,
- accès simultané à des agendas multiples,
- accès des agendas individuels à partir de n’importe quelle localisation.

Ce système relie actuellement les agendas de 35 personnes.

ANNEXE 4

C -- USINE SONY -- SAN DIEGO (3 Octobre 1980)

1. L'USINE SONY DE SAN DIEGO

Fabrication de tubes et montage de postes de télévision : 20 à 30 000 postes/mois.

Capital fixe : \$ 80 millions (terrains, bâtiments, équipement) dont 42 pour les tubes et 8 pour le montage des postes.

1 600 employés dont :

- 1 200 M.O.D. :
 - 250 à la fabrication des tubes (dont 1/3 de femmes) ;
 - 950 au montage des postes (dont 1/3 d'hommes).
- 120 techniciens-retoucheurs :
 - 50 aux tubes ;
 - 70 au montage des postes.
- 100 à l'entretien.
- 180 à l'administration dont :
 - 50 managers ;
 - 40 supervisors et foremen ;
 - 50 professionnels ;
 - 90 employés de bureau.

Organisation de l'usine

- 1 directeur : M. Yamada, senior vice-président (ne parle pas l'américain).
- 1 directeur-adjoint : M. Morimoto.
- 1 general production manager (américain) auquel sont rattachés, selon une structure qui correspond tout à fait à celle de Sony au Japon :

- 2 production managers (1 américain + 1 japonais) ;
 - 4 senior supervisors ;
 - 10 supervisors ;
 - 1 « lead » (régleur) par supervisor ;
 - une trentaine d'ouvriers par supervisor (dont 4 remplaçants jouant aussi le rôle de moniteurs « key-people » pour la formation des nouveaux embauchés).
- 1 general manager of human relations (américain) auquel sont rattachés, dans un souci de décentralisation :
 - 1 personnel manager pour le département des tubes ;
 - 1 personnel manager pour le département de montage des postes.

Structure des prix de vente (sales price) :

- achat des composants : 30 à 35 % ;
- coûts internes de production : 40 %, dont 5 % de coût main-d'œuvre (incluant tout) ;
- coûts de commercialisation et profits : 25 à 30 %.

Résultats qualité

L'usine de San Diego détiendrait le record mondial de Sony en matière de qualité : deux cents jours de fabrication sur chaîne de montage sans un défaut important.

2. FACTEURS DE PRODUCTIVITÉ

Production des tubes	<ul style="list-style-type: none">- Conception de l'équipement (facteur explicatif de la supériorité des japonais avec les américains).- Rendement du process (« process yield »). Passage de 87 à 96 pièces bonnes sur 100 au cours de l'année écoulée par amélioration du contrôle de la température et de l'humidité (réduction du risque d'implosion).- Ecart de volume (« quantitative merit »). Augmentation de la production de 40 % en 3-4 ans sans augmentation du personnel.
----------------------	--

Montage des postes	<p>– Conception du châssis.</p> <p>Passage de 800 pièces en 1974 (sans commande à distance) à 350 en 1980 (utilisation des circuits imprimés). Amélioration de la qualité des composants.</p> <p>En 1974 : 45 personnes/360 châssis/jour.</p> <p>En 1980 : 18 personnes/360 châssis/jour.</p> <p>– Qualité du travail. Dépend fondamentalement de <i>l'habileté professionnelle</i> et de <i>l'attention à la qualité</i> du personnel. 100 postes bons à la sortie des lignes de montage pour 100 séries de composants à l'entrée. Mais s'il y a des erreurs en cours de montage, les temps unitaires peuvent passer de 65 à 90 ou même à 120 minutes, ce qui crée des problèmes.</p> <p>D'OU L'IMPORTANCE MAJEURE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</p>
--------------------	--

3. FACTEURS DE QUALITÉ

Production des tubes	<p>– Design (trinitron vs. shadow-mask).</p> <p>– Process engineering : meilleure utilisation et meilleur réglage de l'équipement.</p> <p>– Habileté professionnelle.</p>
Montage des postes	<p>– Qualité des composants. En rapport avec le design (moins de composants = moins de risques) et avec la qualité des fournisseurs.</p> <p>– Habileté professionnelle. Facteur de productivité et de qualité en même temps.</p> <p>IMPORTANCE DU TRAINING</p>

4. RAPPORTS AVEC LES FOURNISSEURS

Trois facteurs semblent déterminants dans le choix des fournisseurs :

- la qualité des composants (en principe, choix d'après la qualité seule : en fait, pondération variable selon qu'il s'agit d'un composant critique ou non) ;
- les prix ;
- la fiabilité de la société de fourniture (« vendor approval, selection as a company »).

Principe : avoir toujours deux fournisseurs, même si la fourniture est assurée par une filiale de Sony (principe de compétition et souci d'échapper aux inconvénients de la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur).

Décision d'achat toujours subordonnée à l'envoi d'un échantillon à Tokyo pour analyse de laboratoire.

En début d'exécution d'un contrat de fourniture, contrôle systématique à 100 % des pièces livrées. Puis, progressivement, contrôle statistique. (Au Japon, les contrôles à l'arrivée des pièces sont supprimés parce qu'elles sont fabriquées par des filiales de Sony).

En cas de livraison de pièces défectueuses, Sony envoie des ingénieurs chez le sous-traitant pour un audit de qualité et pour l'aider à mettre en place des méthodes de production et des procédures de contrôle plus efficaces.

5. RELATIONS AVEC LE PERSONNEL

Les relations avec le personnel sont de la plus haute importance pour Sony (« the most important for Sony » nous dira M. Morimoto).

Il faut traiter les membres du personnel comme des êtres humains et entretenir avec eux des relations ouvertes (« open-door communications »).

Pas de barrières artificielles entre la maîtrise (recrutée parmi les ouvriers) et les ouvriers : les bureaux des contremaîtres sont installés le long même des lignes de production, sans cloison ; les notes d'instruction que les agents de maîtrise sont invités à faire appliquer par le personnel sont affichées sur les panneaux d'information placés le long des chaînes ; personnel d'exécution et d'encadrement de tous niveaux prennent leurs repas dans la même cafétéria.

Le directeur-adjoint, M. Morimoto reçoit à tout moment les membres du personnel qui veulent s'adresser directement à lui, soit en moyenne deux par jour, à qui il consacre selon le cas de 2 à 30 minutes, ou même 1 heure. Il déjeune chaque jour à la cafétéria comme le reste du personnel et en profite pour établir des contacts. Tous les deux mois, à l'occasion de meetings qui durent environ 2 heures, il fait devant le personnel le point sur l'activité de l'entreprise, l'emploi, les salaires...

A la veille de notre passage, le Président-directeur-général de Sony et son épouse s'étaient spécialement déplacés pour participer à une réception organisée pour le personnel à l'occasion de l'anniversaire de l'usine. Aucune société de cette importance n'en fait autant dans le monde, nous a déclaré M. Morimoto.

Les relations avec le personnel semblent cependant empreintes de la plus grande rigueur : présence constante du premier échelon de maîtrise, point trimestriel de l'agent de maîtrise avec chacun des membres de son équipe (le contact des ouvriers avec M. Morimoto peut être recherché à la suite de ces entretiens si l'on n'accepte pas l'appréciation de son agent de maîtrise), interdiction d'introduire à l'atelier des objets personnels, interdiction de fumer...

La direction paraît particulièrement soucieuse de répondre aux aspirations du personnel dans des conditions telles que celui-ci ne trouve pas avantage à confier la défense de ses intérêts à un syndicat. A ce jour les deux votes organisés en vue de confier la représentativité à un syndicat se sont soldés par un échec, 35 % des voix s'étant cependant exprimées en faveur du syndicat lors de deuxième consultation.

Le modèle d'encadrement correspond à un modèle différent de celui qui a prévalu traditionnellement aux États-Unis.

Ce qui est demandé aux moniteurs, aux régleurs et aux agents de maîtrise, c'est d'être à tout moment suffisamment proches des exécutants et suffisamment disponibles pour les aider à utiliser des moyens et méthodes ou des modes de travail plus efficaces et pour prendre en charge toute question personnelle qui pourrait les préoccuper et susciter chez eux des réactions centrifugées à l'égard du travail et du milieu de travail.

L'inflexibilité de la direction japonaise, jointe à la difficulté pour plusieurs de ses membres de communiquer, ne va pas sans poser de problèmes, en particulier avec l'encadrement américain.

C'est cependant à l'heureuse combinaison de l'esprit japonais de la direction et de l'attitude positive de la main-d'œuvre de la région de San Diego à l'égard du travail que M. Cobbett attribue les résultats excellents de l'entreprise. M. Cobbett juge même l'attitude des californiens du Sud à l'égard du travail comme plus positive que celle qu'il a observée dans les usines Sony au Japon !

Dix à vingt suggestions sont faites chaque jour par le personnel. Leur prise en compte est assurée immédiatement par la maîtrise.

Il n'existe pas de « cercles de qualité » à l'usine de San Diego. Il semble toutefois que la direction se propose de les mettre en place d'ici à l'an prochain et qu'elle cherche, pour le moment, à y préparer la maîtrise américaine.

Taux de turnover : 2,5% par mois (tenir compte sans doute du volume important de main-d'œuvre féminine jeune).

6. CONDITIONS DE TRAVAIL

Cycles de travail courts (légèrement supérieurs à la minute).

Ni élargissement du travail, ni enrichissement, ni groupes semi-autonomes. Orientation vers la polyvalence et la rotation pour lutter contre la monotonie.

Qualité ergonomique des postes : moyenne (beaucoup de postes assis).

Rythme de travail très soutenu. Engagement élevé du personnel.

Deux pauses de 10 minutes et un arrêt *de 30 minutes pour le repas*. Travail en équipes.

Ateliers très propres.

Des « coffee-areas » spacieuses et très propres en communication directe avec les ateliers, très accessibles, équipées de distributeurs automatiques.

Un restaurant avec distributeurs automatiques pour l'ensemble du personnel.

7. SALAIRES DES OUVRIERS

§ 4 à l'embauche.

Possibilité d'arriver à § 6,5 par le jeu de l'ancienneté (50%) et du mérite apprécié par la maîtrise (50%). Révision trimestrielle pour chacun.

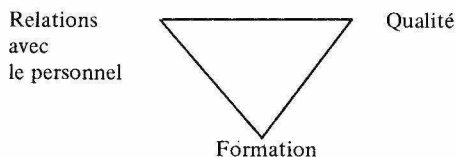
Salaires supérieurs à ceux de la zone (autres sociétés d'électronique notamment).

8. FORMATION

Former et donner des ordres, c'est une activité indivisible pour M. Morimoto, qui consacre 15% de son temps à la formation de ses collaborateurs (en salle ou de façon individuelle).

La formation est une occasion pour le management général de montrer ce qu'il veut. C'est pourquoi M. Morimoto rejette les formations confiées à des intervenants extérieurs.

Interactions entre relations avec le personnel, formation et qualité.



Action continue de formation de la maîtrise par M. Morimoto, environ 3 heures/semaine. Une douzaine de sujets, parmi lesquels les systèmes d'organisation, les communications avec le personnel.

Action continue de formation des régleurs (« leads ») et des moniteurs (« key-people »). De 2 à 3 heures/semaine pendant les heures de travail. (Exemple : art d'instruire en général, formation à l'enseignement de tâches particulières, contrôle de qualité...).

Formation des nouveaux dès l'embauche (cas du personnel recruté pour l'atelier de montage). D'abord dans un atelier spécial, où le nouvel embauché se familiarise pendant deux jours avec les outils (pince à souder, tournevis...) dont il aura à se servir et avec les principales tâches du montage. A cette formation technique (70 %) s'ajoute une formation sociale (30 %). Les nouveaux embauchés sont ensuite pris en main par la maîtrise qui les forme à la qualité et ensuite à la quantité : 2 à 3 heures hors de la ligne de production, puis 2 à 3 heures sur la ligne.

Sony cherche à recruter son personnel non qualifié au niveau des high-schools.

La moitié des techniciens employés par Sony avaient reçu une formation en électronique avant d'entrer dans la société et avaient déjà travaillé ailleurs.

ANNEXE 4

D – LOCKHEED (LOS ANGELES, 3 Octobre 1980)

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

Cette usine d'aéronautique appartient à un groupe employant 70 000 personnes, dont 26 000 pour l'entreprise californienne. Celle-ci a subi de grandes vicissitudes au cours des dernières années. Elle est revenue tout récemment à cet effectif normal, après être tombée à 14 000 personnes en 1978. Cela a impliqué un recrutement massif, d'autant plus que le taux de rotation est très élevé (dans un atelier, il a atteint 60 % dans l'année).

Cette rotation est surtout forte la première année, chez les jeunes et en assemblage. Elle semble liée à plusieurs phénomènes :

- difficulté à trouver une main-d'œuvre de qualité disponible dans une région assez prospère et une industrie qui connaît peu de chômage à l'heure actuelle ;

- recours à des « minority groups » (noirs, originaires du Mexique et d'Asie du Sud-est) ; actuellement, la direction fait un effort pour recruter davantage de femmes, en principe pour appliquer la directive concernant l'égalité des chances (mais peut-être aussi pour avoir moins recours à des « minority groups » – les femmes sont mieux « socialisées ») ;

- faible niveau de qualification : contrairement à ce que l'on pourrait croire, il semble y avoir peu d'ouvriers véritablement qualifiés. La grande majorité est « semi-skilled ».

La formation des nouveaux ouvriers est donnée en trois semaines avant recrutement et quatre semaines ensuite. Chaque groupe de pré-formation comporte 26 personnes, dont 20 sont finalement recrutées.

Il semble y avoir un manque de personnel très qualifié, qui pousserait à la promotion interne d'une fraction des « semi-skilled » ainsi formés.

Une étude est en cours sur la rotation et sur la destination des partants mais aucune explication globale n'est fournie.

Sur les 27 000 personnes employées par l'entreprise, 17 500 sont des ouvriers et employés représentés par le syndicat des machinistes, 2 000 sont des professionnels ou techniciens représentés par l'« engineering scientific guild ». Le reste appartient à des catégories (hiérarchie) qui ne sont pas syndiquées.

70 % des effectifs travaillent le matin, 25 % le soir et 5 % la nuit. Les équipes de nuit sont fixes. La majoration de salaire est de 25 cents par heure la nuit, 50 % (sur un salaire de 8 \$) le samedi et 100 % le dimanche. La main-d'œuvre est attachée au temps libre et n'est pas intéressée par des heures supplémentaires, qui sont très difficiles à obtenir.

LES EXPERIENCES D'ORGANISATION

L'entreprise n'a pas mis en œuvre d'expérience de « cercles de qualité » ou de participation du personnel, mais a créé un dispositif d'intervention intitulé « instant support centres ». Il s'agit d'équipes fonctionnelles susceptibles de se constituer à la demande et d'intervenir immédiatement au cas où un problème de fabrication se poserait. Le responsable est le chief manufacturing engineer (dont le rôle semble plus large que celui d'un ingénieur des méthodes et inclut l'outillage, l'implantation et le planning). L'équipe qu'il peut constituer comporte des responsables du planning, de la qualité, des essais, de la production, des approvisionnements et des outillages. Elle peut être réunie sur l'initiative de n'importe qui, ouvrier ou maîtrise, mais les ouvriers n'y participent pas. Cette initiative peut être une suggestion aussi bien qu'une objection. Le problème des encouragements financiers est à l'étude, mais n'a pas été résolu.

Ce type d'organisation se différencie d'une organisation traditionnelle par sa souplesse, par la diversité de sa représentation et surtout par le fait qu'elle doit pouvoir se réunir immédiatement pour trouver des solutions concrètes directement applicables. 16 groupes de ce genre ont été constitués par les différents ateliers depuis la mi 79. Ils fonctionnent de façon plus ou moins intensive suivant les ateliers ; dans certains ateliers, ce peut être une activité à plein temps pour certaines personnes.

Ils ont permis une amélioration de la productivité et de la qualité du travail. L'amélioration de la productivité est considérée ici comme plus liée au soutien que reçoit le travailleur (outillage, formation, fourniture) qu'à sa qualification propre ou à son rythme de travail (on a tendance à lui demander de travailler plus dur, alors qu'il faudrait demander de travailler mieux). Il n'y a pas de prime de rendement.

Ce dispositif se différencie des cercles de qualité à plusieurs points de vue :

- il s'agit de réunions sur le lieu de travail à propos d'un problème spécifique, de caractère purement technique, alors que les cercles de qualité se réunissent en dehors du lieu de production pour choisir un thème de discussion dans un éventail assez large ;
- les participants aux I.S.C. de Lockheed sont uniquement des techniciens susceptibles de proposer des solutions techniques, alors que les participants aux Quality Control Circles sont aussi bien des ouvriers ou employés que du personnel d'encadrement.

Pour le responsable de l'entreprise, ces différences s'expliquent par la nature du produit et du processus. Il suggère que les cercles de qualité peuvent être plus appropriés à des fabrications en grande série. Mais il admet aussi que le fort taux de rotation et de mobilité à l'intérieur de l'entreprise constitue un obstacle au développement de cercles de qualité. Il se demande enfin si ceux-ci ne présentent pas, à côté de leurs avantages des inconvénients : d'après certains articles des individus se sentiraient perdus dans le groupe et ont le sentiment de perdre leur identité (ce qui aurait entraîné des échecs dans d'autres entreprises).

En ce qui concerne la comparaison avec les japonais, le responsable a tendance à considérer les caractéristiques spécifiques de la population comme plus significatives que les autres aspects (1). Dans le cas de l'usine de TV rachetée par les japonais, les investissements consentis par ceux-ci lui paraissent expliquer pour l'essentiel la croissance de productivité. Les japonais n'attendent pas un rendement aussi rapide de leurs investissements.

(1) Il a fait allusion à un article paru dans Business Week le 6 octobre et intitulé « It took the Japanese to build Japan », suivant lequel la force du Japon tient essentiellement aux traditions et aux caractéristiques de sa population.

ANNEXE 4

E – GENERAL MOTORS (DETROIT, 6 Octobre 1980)

1. PERSPECTIVES GÉNÉRALES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL (« QUALITY OF WORK-LIFE ») AU NIVEAU DE GENERAL MOTORS CORP.

1.1. Origine et développement de la nouvelle politique de General Motors

En 1968, le Président de General Motors, devant la difficulté à s'expliquer l'évolution d'un certain nombre d'indices sociaux, lance un projet de développement organisationnel avec participation du Centre de recherche social (Center For Social Research) de l'Université de Michigan (à Ann Arbor).

De 1965 à 1969, il y avait eu croissance de :

- 50 % de l'absentéisme (→ 5 %)
- 72 % du turnover (→ 50 %)
- 38 % des plaintes déposées (« grievances ») (→ 500 000 ou pour 450 000 employés General Motors aux U.S.A.)
- 44 % des infractions à la discipline.

Dans le même temps, les profits de la Compagnie avaient diminué de \$ 24 millions alors que les ventes augmentaient de 40 %.

On en est venu, au sommet de General Motors, à se convaincre que les performances financières sont et seront de plus en plus étroitement liées aux performances humaines, et que la situation n'évoluerait pas par simple changement des directeurs d'usines.

Ce qu'il faut, c'est déterminer les valeurs et les principes d'organisation qui ont de l'importance aujourd'hui et qui en auront dans le futur.

On a très bien appris dans le passé à faire des organisations très productives, mais on les faisait fonctionner généralement au détriment des ressources humaines. A l'inverse, on savait aussi donner des satisfactions au personnel, le rendre heureux. On ne savait pas créer des organisations efficaces et intrinsèquement génératrices de satisfaction.

Il faut désormais chercher à mettre en place un système tel que le personnel qui est impliqué dans un processus de production trouve son développement propre en même temps qu'il contribue au développement de l'organisation. C'est la signification du concept de « quality of work life » : introduire dans le travail davantage de démocratie, de considération de soi, de dignité humaine. Le concept est d'origine socio-technique. Il implique pour le top-management de General Motors une orientation vers une plus grande autonomie dans le travail.

Au-delà des valeurs et principes de base, il faut aussi préciser les stratégies et les mécanismes qui permettront leur mise en œuvre à travers le développement même de l'entreprise (exigence de cohérence).

Le concept de « quality of work life » permet aussi de trouver une voie plus positive dans les relations avec les syndicats. Il y aura sans doute toujours des problèmes de négociation d'accords sous la forme traditionnelle. Mais il y a aussi des questions sur lesquelles General Motors et les syndicats pourraient avoir des points de vue communs. On ne peut, en tout état de cause, se satisfaire de continuer à voir dans le personnel et dans les syndicats la force adverse. Il faut aboutir à des relations plus positives. Une attitude de « copartnership » avec les syndicats est reconnue comme fondamentale par la direction de General Motors pour faire face à la crise.

Partant de ces principes, General Motors a déjà substitué depuis 1971 à l'ancienne direction du personnel une double structure dans laquelle on trouve (voir l'organigramme p. 92) :

a) Une direction de l'administration et du développement du personnel (vice-président : M. Fuller), chargée des politiques de personnel, de la formation, de la qualité de la vie au travail.

b) Une direction des relations avec le personnel (vice-président : M. Warren), chargée des négociations d'accords, des salaires, des avantages sociaux (« benefit plans »). Détail significatif : M. Warren, ancien directeur d'usine de la division Chevrolet, a passé trois ans au sein du département « organizational research and development » avant de prendre les fonctions qu'il occupe désormais.

La difficulté principale reste cependant le management du changement : faire partager le point de vue de la direction générale du Groupe sur le futur, et ceci à tous les niveaux, pour permettre le passage de l'état actuel de l'organisation à l'état final souhaité (« quality of work life », groupes participatifs de production ou « employee participation groups »).

D'où, depuis 1973, réalisation d'enquêtes et de réunions à tous les niveaux du management (cadres dirigeants, cadres intermédiaires, maîtrise), avec les syndicats, avec le personnel d'exécution lui-même, et dans toutes les divisions. D'où également de grandes manifestations comme la « Conférence 1980 des cadres dirigeants sur la qualité de la vie au travail » avec participation active de représentants de l'U.A.W. au plus haut niveau.

L'attitude mentale des gens de la production n'évolue que lentement. La difficulté est double :

a) Leur faire cerner les principes et les buts de l'organisation dont on veut favoriser le développement dans le futur.

b) Les convaincre que le coût du changement est inférieur au coût du statu quo (absentéisme, turnover, plaintes du personnel, infractions à la discipline).

La progression de chaque division ou de chaque unité vers l'objectif final peut en être à des niveaux d'avancement très variables : exécution traditionnelle des tâches, participation occasionnelle à une task-force pour un problème ponctuel, participation à un cercle de qualité, participation à une équipe de production (« production team » ou « employee-participation group »). Le plus important, c'est de se mettre en route.

Pour le moment, cinq usines de General Motors fonctionneraient déjà au niveau de la généralisation des « employee-participation groups » :

- Fitzgerald (Géorgie) : fabrication de batteries,
- Albany (Géorgie) : fabrication d'alternateurs.
- Brookhaven (Mississippi) : câblage électrique.
- Schriewport (Louisiane) : usine de camions, en démarrage.
- Irlande du Nord : fabrication de ceintures de sécurité.

Elles sont toutes d'une taille comprise entre 300 et 1 000 salariés.

Toutes ces usines obtiennent des résultats financiers particulièrement favorables.

1.2. Le fonctionnement des groupes

Alors que dans les task-forces, la définition du problème ponctuel à examiner est donnée par le management, dans les cercles de qualité (Q.C.C. : Quality Control Circles) et dans les groupes participatifs de production (E.P.G. : Employee Participation Groups), c'est le groupe lui-même qui définit le ou les problèmes qu'il va étudier et pour la solution desquels il proposera des recommandations.

Dans tous les cas, la participation aux groupes repose sur la volontariat et l'animation des groupes peut être laissée à un leader non-hiérarchique élu ou désigné par ses camarades. Le contremaître a un rôle pédagogique au début de la vie du groupe, puis il s'en dégage progressivement.

Les leaders informels de plusieurs groupes parallèles ont toute latitude pour se concerter et s'assister mutuellement.

L'objectif des E.P.G. (15 à 20 personnes) est de parvenir à ce que chaque salarié se considère à la fois comme employeur et employé. Dans cette perspective, les E.P.G. :

- participent à l'embauchage : l'évaluation des candidats est faite par quatre personnes (1 représentant de la direction ou « administrative support team », 1 représentant de la fonction technique ou « technical support team », 2 représentants de l'E.P.G.) ;

- gèrent leur budget ;

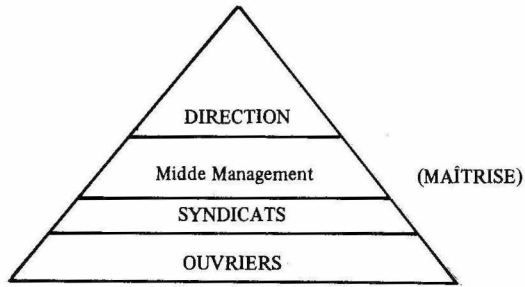
- décident de sanctions internes au groupe (jusqu'à la recommandation d'éviction de l'un de ses membres).

Les nouveaux embauchés qui arrivent dans un E.P.G. doivent apprendre toutes les tâches correspondant aux opérations à effectuer par le groupe. Le salaire est fonction du nombre de tâches maîtrisées. De nouvelles améliorations de salaires peuvent être obtenues en maîtrisant les tâches d'un autre groupe.

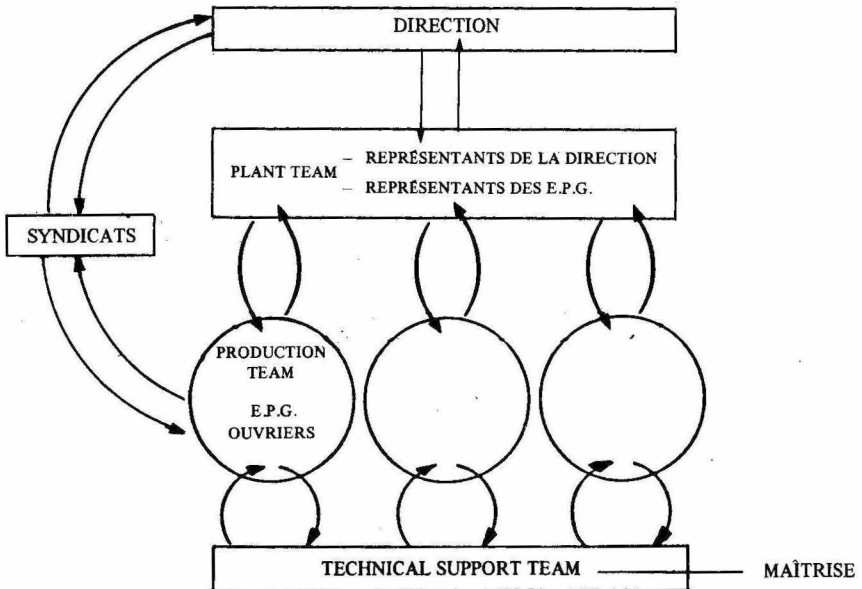
Les leaders des E.P.G. gagnent 26, « cents » de plus que les membres du groupe (§ 5,8 à 6 dollars de l'heure).

L'insertion des E.P.G. (« employee-participation groups » « production-teams ») dans l'organisation générale de l'usine conduit à un schéma différent du schéma traditionnel :

Schéma traditionnel



Nouveau schéma



Dans ce schéma :

- l' « administrative support team » est l'équipe de direction de l'usine ;
- le « plant team » est constitué par des représentants de la direction et des représentants des leaders des E.P.G. ;
- le « technical support team » correspond au nouveau rôle de l'ancienne maîtrise, caractérisé essentiellement désormais par l'assistance technique (assistance à la production, à la maintenance, à la qualité, aux cercles de qualité, etc.) et par la planification et l'organisation stratégique.

Si la mise en route des E.P.G. repose sur le volontariat, le modèle pourrait/ devrait prendre, à terme, un caractère obligatoire dans la mesure où les groupes feront leur recrutement en conformité avec les exigences de fonctionnement de ce modèle (là où un groupe se met en place, on observerait actuellement des taux d'adhésion de l'ordre de 80 à 85 %).

1.3. Observations particulières sur les usines d'Oklahoma et de Tarrytown

La presse américaine (*Industry week* du 21 janvier 1980) s'étant fait l'écho de l'attitude négative prise par l'U.A.W. par rapport à la mise en place des « production teams » à l'usine d'Oklahoma, D.D. Landen, en réponse à notre demande, nous a donné son point de vue sur la question.

Deux principes sont à prendre en considération au départ :

- une organisation fonctionne comme un tout (principe de totalité) ;
- ceux qui ont à faire marcher une organisation doivent avoir participé à sa conception ou accepter les principes qui ont présidé à sa conception.

Or, à Oklahoma, le directeur qui avait opté pour la conception des équipes de production est mort et a été remplacé par un nouveau directeur qui n'adhérait pas à la nouvelle philosophie de General Motors et qui a voulu faire marcher son usine selon les principes traditionnels.

Les employés des groupes de participation l'ont mal accepté et il en est résulté une situation chaotique.

L'U.A.W. en a profité pour proposer une explication de la situation et pour dénoncer la volonté de la nouvelle direction d'utiliser le système des équipes de production dans un sens répressif. Le syndicat a immédiatement réussi à obtenir la représentativité du personnel (66 % des voix au lieu de 51 % exigés par la législation américaine sur la représentation syndicale).

Cependant, l'attitude prise à Oklahoma par l'U.A.W. n'équivaut pas à un rejet de la nouvelle philosophie de General Motors. Tout au contraire, Bill Horner qui avait dirigé la manœuvre syndicale au nom de l'U.A.W. doit retourner incessamment à Oklahoma pour essayer de faire repartir le système des groupes de production sur des bases assainies. Il est pour et non contre (l'intervention de Bill Horner à la conférence d'avril 1980 des cadres dirigeants de General Motors sur la qualité de la vie au travail ne laisse là-dessus aucun doute et encore moins celle d'Irving Bluestone, vice-président de l'U.A.W.).

S'agissant de l'usine de Tarrytown (New-York), les programmes de Q.W.L. continuent à se développer favorablement.

Pratiquement tous les ouvriers ont participé aux programmes de formation sur la Q.W.L. La formation est assurée par des formateurs de même niveau que le personnel formé. Toutes les équipes de formation comprennent un représentant de la direction et un représentant du syndicat.

2. LE NOUVEAU MODELE DE MANAGEMENT A CHEVROLET GEAR AND AXLES PLANT (DETROIT)

2.1. L'usine

-- La division Chevrolet : 120 000 employés dans le monde, vingt sept usines aux U.S.A. ;

-- Chevrolet gear and axles plant (Détroit) :

- l'une des deux usines qui, à l'avenir, assureront la production des ponts arrière et des éléments de suspension ;

- 7 200 employés il y a quelques mois, 4 000 aujourd'hui par suite de la crise. 55 % de la main-d'œuvre appartient aux « minorités » ;

- \$ 350 millions d'investissements prévus pour adapter les équipements aux nouveaux produits (traction avant) ;

- l'usine est elle-même divisée en sept sous-ensembles distincts (plants), correspondant à la fabrication de produits distincts.

2.2. La direction de l'usine et les équipes de production

Au moment où la décision a été prise de renouveler la gamme des produits, il y a 3-4 ans, on a considéré que c'était une bonne occasion d'expérimenter une nouvelle façon de travailler. Pourquoi ? La plupart des membres de la direction considèrent que, même si l'ancienne philosophie de Chevrolet s'est montrée efficace dans le passé, elle ne permettra plus un bon fonctionnement dans l'avenir.

Après y avoir réfléchi avec des organismes du Groupe (General Motors Pad's staff de Londres), avec des consultants extérieurs (Paul Lawrence de la Harvard Business School), avec les syndicats, il a été jugé opportun de s'orienter vers un certain nombre de changements :

- dans la structure de l'organisation ;
- dans le système d'information ;
- dans le système de fonctionnement ;
- dans la politique, les procédures et la conception du management.

On ne peut d'ailleurs se contenter d'agir sur l'un ou l'autre de ces aspects isolément. Il faut les modifier tous si l'on veut que cela marche. Et par dessus tout, il faut *impliquer le personnel*.

Les sept sous-ensembles de la Chevrolet gear and axles plant peuvent être eux-mêmes divisés en 109 sections de fonctionnement de 20 à 50 personnes, travaillant sous l'autorité d'un contremaître (supervisor). La qualité de l'interaction avec le contremaître est variable d'une unité à l'autre.

Pour le moment, sept sections seulement fonctionnent sous la forme de groupes participatifs (E.P.G.), quatre nouveaux groupes sont en cours de constitution. L'objectif immédiat est d'essayer d'avoir au moins un E.P.G. dans chacune des sept sous-usines.

La conception de base de la Q.W.L. a été présentée à l'ensemble du personnel et cela a déjà modifié les attitudes. C'est maintenant aux ouvriers et à la maîtrise de faire démarrer de nouveaux groupes s'ils le désirent.

Les syndicats ne se sont pas opposés à la mise en route de la nouvelle politique. Par contre, les efforts pour faire accepter celle-ci par la maîtrise ont été sans succès pendant un an.

Le démarrage d'un nouvel E.P.G. est subordonné à l'appréciation de l'union-management committee qui fonctionne au niveau général de l'usine (3 représentants de la direction + 3 représentants syndicaux).

Les E.P.G. se voient attribuer une partie des fonctions d'approvisionnement, de qualité, d'engineering (= une certaine autonomie). On voudrait qu'ils en viennent à prendre en charge l'organisation de la journée de travail et des moyens, relayant en ces domaines le contremaître qui deviendrait essentiellement un coordinateur. Mais on n'en est encore qu'à une phase de transition. Autre idée également soulignée par nos interlocuteurs : obtenir des ouvriers qu'ils se considèrent comme des entrepreneurs, responsables à ce titre d'acheter les services qui leur sont nécessaires.

On souhaite aussi qu'ils soient impliqués dans l'activité de planification, dans le choix des nouveaux process et des nouveaux équipements, ceci pouvant aller jusqu'à une participation aux discussions avec les fournisseurs, et qu'ils soient consultés par les ingénieurs de projet, même si la décision finale reste toujours à la direction.

La mise en place d'un E.P.G. nécessite deux à trois réunions de deux à trois heures (explications sur le calcul des temps, l'amortissement des équipements, la concurrence, etc.).

La participation est recherchée à la fois au niveau de l'E.P.G. de base et au niveau de chacun des sous-ensembles ou « plants ».

La recherche d'une plus grande participation au niveau de ces sept sous-ensembles et la nécessité d'assurer la coordination des groupes de base (E.P.G.) conduit la direction à souligner le concept d'équipe d'usine (« *plant team concept* »). A ce niveau, le surintendant d'usine (plant superintendent = chef de groupe d'ateliers) doit pouvoir s'appuyer sur une équipe de supervisors (contremaîtres) représentant les diverses disciplines et respectivement chargés des approvisionnements, de l'ingénierie, de la production, de la qualité, du personnel, etc.

Au niveau général de la grande usine, la coordination générale est assurée par le staff (directeurs de l'usine, du personnel, de la production, des méthodes, de la qualité, des approvisionnements, et comptroller). A ce niveau, nécessaire coopération avec les syndicats :

– dans le cadre des réunions mensuelles (1 à 2 heures) du staff avec les syndicats d'une part ;

– dans le cadre d'un comité ad hoc (union-management committee) composé de trois représentants du management et de trois représentants syndicaux (une réunion hebdomadaire d'environ une heure).

Les résultats

L'efficacité des E.P.G. est suivie en appréciant cinq indicateurs :

- sécurité du travail (accidents) ;
- qualité ;
- productivité ;
- coût ;
- développement personnel.

Les sept E.P.G. marchent mieux selon ces cinq indicateurs que les 102 autres sections de l'usine.

Autre avantage du nouveau système : plus de souplesse que l'ancien.

Mais attention dans le processus d'extension :

- pas de solution universelle ;
- une solution sur mesure pour chaque cas ;
- pas de précipitation non plus : il ne faudrait notamment pas que la norme de travail retenue par les groupes s'écarte des normes objectives de travail et des exigences de la compétition internationale.

2.3. La position des syndicats

La politique de Q.W.L. correspond aux exigences du futur. De bons résultats ont été déjà atteints du point de vue de la sécurité et de l'absentéisme. Nous devons coopérer si nous voulons survivre et sortir ensemble de la crise qui frappe l'automobile.

C'est la voie sur laquelle nous devons progresser ensemble. Nous n'avons pas le choix. Nous devons relever ensemble un nouveau défi. Il ne s'agit pas de travailler plus dur, mais de travailler avec plus d'intelligence et d'efficacité.

Des changements radicaux (« dramatic ») sont intervenus au niveau de la direction qui rendent possible la situation actuelle : pour la première fois, il a été possible de négocier le contrat d'entreprise avec General Motors sans devoir faire grève.

La coopération avec la direction dans le cadre des actions relatives à la Q.W.L. est possible également dans la mesure où ni la procédure d'examen des réclamations ou « griefs » ni la procédure de négociation des accords ne sont remises en cause (voir § 2.4.).

Les syndicats ne craignent pas que le développement de la politique de Q.W.L. conduise à rendre l'organisation syndicale superflue. Tant qu'il y aura des hommes, il y aura toujours des conflits et des réclamations. Il ne faut pas être utopiste quand on parle de Q.W.L..

Au niveau des négociations d'accords, le syndicat continuera aussi à se battre comme par le passé pour obtenir de bonnes contreparties du travail.

La politique de Q.W.L. est encore dans l'enfance. On en est à chercher à traiter ensemble des problèmes élémentaires : propriété, sécurité, etc. Pour aller plus loin, il faudra du temps.

On ne s'est pas encore préoccupé d'élargissement ou d'enrichissement du travail. Il faut d'une part, tenir compte de la maîtrise à qui on a demandé pendant 30 ans de travailler selon d'autres principes et, d'autre part, des blocages qui existent aussi chez nombre d'ouvriers qui préfèrent en rester aux formes traditionnelles d'activité et n'avoir pas d'activité mentale de niveau élevé.

Du fait de la conjoncture de l'emploi, le syndicat aurait été tenté de lever le pied sur les comités participatifs et sur les équipes de travail. Mais les ouvriers sont souvent venus voir le syndicat pour lui demander de continuer.

S'agissant des nouveaux investissements à faire, ce n'est pas au syndicat à en juger. A l'inverse, le syndicat ne se bat pas contre la nouvelle technologie. Il n'interviendrait que si la direction voulait profiter des changements techniques pour faire baisser la classification des ouvriers.

Le syndicat fait assez confiance aux personnes qui dirigent cette usine pour penser qu'elles feront tout pour préserver l'emploi. Quand elles vous parlent de Q.W.L., elles sont crédibles. Cela fait quatre ans que l'usine s'est engagée dans cette voie. L'équipe de direction est plutôt trop modeste lorsqu'elle en parle.

La position du syndicat de l'usine est en continuité avec celle des dirigeants de l'U.A.W. Il y a aussi accord entre l'U.A.W. et les dirigeants de General Motors sur les principaux problèmes posés par la Q.W.L.

2.4. Procédure des réclamations et négociations des accords d'établissement

a) 5 000 réclamations environ sont présentées par le canal syndical dans l'usine chaque année.

La procédure distingue quatre niveaux :

• Niveau 1 (« first step ») :

Les réclamations sont d'abord présentées aux contremaîtres (« supervisors ») par les « district committee-men » élus par les travailleurs (l'usine est divisée en 14 districts).

Si le « district committee-man » ne parvient pas à un accord avec le contremaître, la question est reprise au niveau du chef d'atelier (« superintendent ») par l'un des six membres du « shop-committee » de l'usine (les « shop committee men » sont élus pour 3 ans par l'ensemble des syndiqués de l'usine et sont payés par la Direction).

• Niveau 1 1/2 (« 1 1/2 step ») :

Si le « shop committee man » n'arrive pas à un accord avec le chef d'atelier, il vient présenter le dossier au « labor relations man » rattaché au directeur du personnel.

• Niveau 2 (« second step ») :

Si la recherche d'un règlement échoue au niveau 1 1/2, le collège des six membres du « shop-committee » reprend l'examen du dossier avec le « labor relations man ».

• Niveau 3 (« third step ») :

Si l'entrevue du niveau 2 reste vaine, l'affaire est examinée au niveau d'une réunion qui regroupe le président du « shop-committee », le directeur du personnel, le « labor relations man » et un fonctionnaire syndical extérieur.

• Niveau 4 (« fourth step ») :

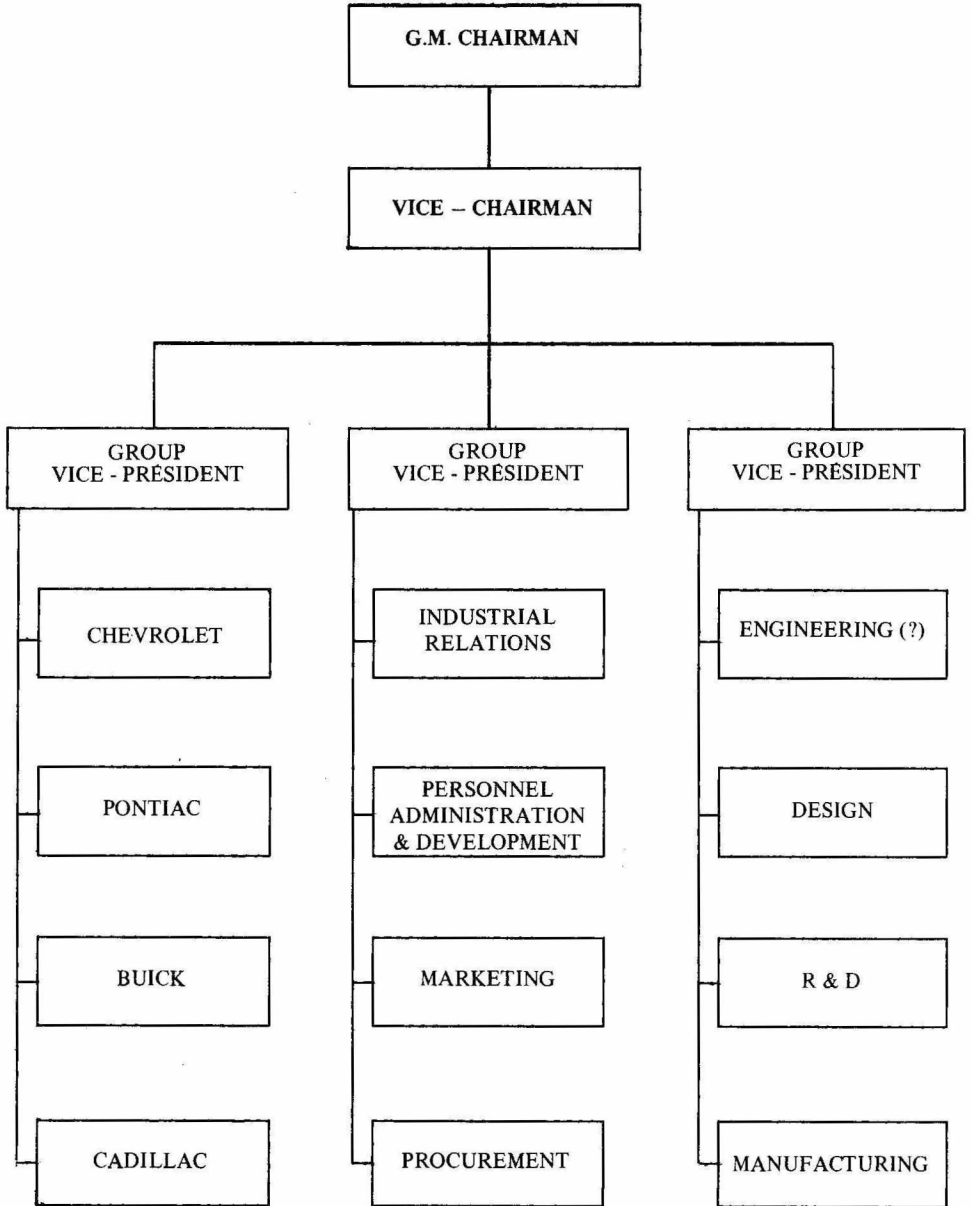
A défaut d'accord, le dossier est remis à un arbitre désigné dans le contrat d'entreprise et l'arbitrage se fait selon une procédure elle-même fixée en accord avec les syndicats.

Sur les 5 000 réclamations annuelles, environ 75 % sont réglées au niveau 1, 20 % sont réglées aux niveaux 1 1/2 et 2.

b) Le « shop-committee » et son président sont aussi les interlocuteurs de la direction locale pour la négociation des accords d'établissements (155 accords d'établissements ou « local agreements » chez General Motors).

Le président du « shop-committee » est à bien distinguer du président du « local », qui dirige l'échelon local du syndicat mais qui, extérieur à l'entreprise, ne représente pas les salariés de l'établissement dans les négociations.

ORGANIGRAMME GENERAL MOTORS



ANNEXE 5

Documents

Le projet « Qualité de vie au travail » d'une usine G.M., clé de l'accord syndicats-entreprises (1)

Le tournant radical intervenu à l'usine General Motors de Tarrytown en ce qui concerne la qualité de vie au travail, la productivité et les relations sociales donne à penser à ceux pour qui rien n'est possible en période de croissance lente et de chômage élevé.

Au début des années 70, cette usine d'assemblage avait de sérieux problèmes. Aujourd'hui, 4 000 personnes (3 500 travailleurs horaires et 500 mensuels) sont employées à l'usine de Tarrytown, qui produit 300 000 voitures (Chevrolet, Buick et Pontiac). L'usine a gagné récemment le prix de la qualité parmi les unités de General Motors, le moral du personnel est au plus haut ; l'absentéisme est tombé de manière radicale ; et il n'y a eu ni grève, ni arrêt de travail depuis sept ans.

Il y a dix ans, la même usine était au bord du désastre : grave sentiment d'hostilité couvant entre syndicats et direction, taux d'absentéisme spectaculaire, constantes mesures de discipline à l'égard du personnel et accumulation d'une quantité énorme de réclamations. Les grèves étaient la règle, les communications entre syndicats et direction presque inexistantes. Production, rendement et qualité étaient si bas que beaucoup craignaient la fermeture de l'usine.

1 – LE DÉBUT DU PROJET

Pour tenter de débloquer la situation, la direction était modifiée et le plan d'organisation et de développement de General Motors mis en vigueur. Mais l'échec conduisait à son abandon. A l'occasion du changement de modèle en 1973, la ligne d'assemblage des camions était déplacée dans une autre usine et des plans étaient élaborés pour installer à la place le garnissage. Pendant une réunion entre la direction, la maîtrise et les ingénieurs de l'usine, une décision sans précédent était prise : demander aux travailleurs concernés d'aider au dessin des nouveaux aménagements. Le projet « qualité de vie au travail » était né.

Circonspect au départ, mais inquiet de la perte de 800 emplois sur la ligne d'assemblage des camions et pressé par quelques militants plus jeunes, le syndicat décidait de participer. Des plans des changements proposés étaient affichés à l'usine et des ouvriers envoyés sur le nouveau site pour examiner la situation. Leur implication dans les changements prévus commençait à améliorer la communication entre la direction, le syndicat et le personnel.

« C'était le début d'un travail face à face, et non plus en sous-main » rappelle Al. Romney responsable syndical local de l'U.A.W.

(1) Article de B. Walfish, *World of Work Report* - Décembre 1977, Work in America Institute Inc.

« C'était le meilleur démarrage de l'histoire de l'usine » d'après V. Rugnetta, responsable de la formation pour l'usine.

Bientôt, d'autres départements commençaient à encourager la participation du personnel à la résolution de problèmes et obtenaient des résultats :

- Le personnel de l'assemblage participait à une série de réunions éclair pour résoudre des problèmes de soudure. En quelques mois, les anomalies tombaient de 35 à 1,5 % de l'ensemble des soudures.
- Le personnel de la finition collaborait avec celui de la peinture pour mettre au point des procédures de finition. Il en résultait une chute radicale du nombre de problèmes.
- Les ouvriers chargés de la pose de garnitures en simili bois sur les breaks trouvaient moyen de le faire sur la chaîne de montage directement et non en dehors, ce qui améliorait la productivité.

2 – UN NOUVEAU CONTRAT

Les négociations pour un nouveau contrat étaient conclues sans difficulté en 1973 et Tarrytown était la deuxième usine de General Motors à y parvenir. Il n'y avait pas eu de grève et il n'y en a pas eu depuis.

Encouragés par ces premiers résultats, le syndicat local de l'U.A.W. et la direction de l'usine tombaient d'accord pour lancer plus formellement un programme de qualité de vie au travail, avec l'aide d'un tiers indépendant : S. Rubinstein de la société Participative Systems. A. Romney et V. Rugnetta, représentant la direction et le syndicat, étaient nommés coordonnateurs. Le programme pilote impliquait deux agents de maîtrise et 34 ouvriers du secteur verre du montage. Ceux-ci étaient volontaires pour des réunions le samedi et après les heures de travail, en vue d'une formation aux techniques de participation et d'un travail en commun pour résoudre les problèmes. L'élimination des fuites autour des essuie-glaces, la réduction des bris de verre à la pose et le ré-aménagement des locaux constituaient un pas important.

Mais, à la fin de 1974, l'usine était bouleversée par l'annonce de la suppression de l'une des deux équipes et le projet pilote était provisoirement suspendu. A sa reprise, douze ouvriers seulement participaient au programme.

Lors de l'évaluation du programme à la fin de 1975, les participants convenaient qu'ils avaient pu améliorer la qualité de vie au travail et avoir leur mot à dire sur ce qui se passait dans leur secteur. Mais beaucoup n'avaient pas participé parce que les réunions se tenaient en dehors des heures de travail.

3 – L'EXTENSION DU PROGRAMME

La décision était alors prise d'étendre le programme et de donner trois jours de formation à tous les participants pendant les heures de travail. Près de 600 personnes étaient impliquées, mais le programme était interrompu par le démarrage d'une deuxième équipe en octobre 1976 et la confusion qui en résultait.

Aujourd'hui, la formation concerne 50 personnes par semaine (25 par équipe). 95 % des 3 500 ouvriers horaires ont été volontaires pour participer (la participation est obligatoire pour la hiérarchie). Le programme continue à susciter l'enthousiasme et de nouveaux volontaires se manifestent. Avec onze équipes de deux formateurs (un mensuel et un horaire), le programme devrait durer encore 18 mois jusqu'à ce que tout le monde ait participé. Le coût s'élève à 1,6 millions de \$.

Est-ce que ça en vaut la peine ? Le directeur de l'usine, W. Slachta, en est sûr. Loin de rester à la traîne, son unité a été choisie comme pilote pour fabriquer le nouveau modèle 1979-80, c'est la première fois que cette production se fait en dehors de Detroit. Plus important encore, il dirige une usine où les ouvriers sont intéressés par leur travail et par la qualité de leur production.

4 – LA COMMUNICATION

La communication entre direction et syndicat est ouverte comme elle ne l'a jamais été avant. Beaucoup de demandes du syndicat pour l'amélioration des conditions de travail sont satisfaites avant l'échéance et le syndicat est consulté à l'avance sur les changements envisagés par la direction. Il n'y a presque pas de réclamations formalisées, la plupart des problèmes étant réglés en atelier. D'après L. Sheridan, « Chairman » du syndicat U.A.W. local : « Nous étions très sceptiques et ne sommes pas encore toujours convaincus. Mais 90 % du personnel diront que tout va beaucoup mieux qu'il y a six ans. Seule la direction pourrait faire échouer le programme ».

Comment réagit le personnel ? Aujourd'hui, pour la première fois, la plupart des ouvriers horaires sentent qu'ils sont traités comme des êtres humains, productifs et capables de penser ; on leur demande de contribuer à la solution des problèmes et ils sont impliqués dans les décisions qui affectent leur vie au travail. R. Calore, président du syndicat U.A.W. local parle pour eux en disant : « Cette usine appartient à chaque travailleur autant qu'à B. Slachta parce que nous en sommes devenus membres à part entière ».

L'adoption d'un programme conjoint direction - syndicat à Tarrytown peut surprendre, quand on pense au climat d'hostilité dominant à son démarrage. Mais plusieurs facteurs ont contribué à son adoption et à son succès :

– Le sentiment partagé par l'ensemble du personnel que, faute d'un tournant radical, l'usine risquait de fermer. Cette crainte était renforcée par la fermeture de l'usine de camions et le retour au travail en simple équipe ;

- Un directeur intéressé par l'amélioration de la qualité de vie au travail, favorable à la participation du syndicat à ce programme et suffisamment convaincant vis-à-vis de l'encadrement pour lui vendre l'idée ;
- Le fait que l'expérience initiale au garnissage n'avait pas été imposée du sommet. Le démarrage par la base rendait d'autant plus probante l'implication du personnel ;
- Le rôle du consultant a été utile pour attirer l'attention sur la nécessité d'une coopération direction - syndicat ;
- Cette idée était soutenue, aussi bien par la direction de l'entreprise, que par la confédération syndicale.

5 – L'EXPÉRIENCE DE GENERAL MOTORS

L'expérience de General Motors a été présentée à la conférence sur la qualité de vie au travail et la productivité tenue à New York en Octobre 1977, sous le patronage du « Work in America Institute » et du Centre National pour la productivité et la qualité de vie au travail.

« La qualité exceptionnelle de ce programme marque une étape », a déclaré J. Rosow, président de l'Institut, « du fait qu'il a impliqué un personnel nombreux, dans une usine à forte intensité de travail et à taux élevé de syndicalisation, avec un travail à la chaîne traditionnel et de sérieux problèmes de relations sociales à son démarrage ».

« Je considère qu'en cette période de compétition internationale intense, de montée des importations, de recherche de rentabilité plus grande et d'une exigence accrue de qualité de la part des consommateurs, l'expérience de General Motors ouvre de nouveaux horizons à l'industrie américaine » a conclu M. Rosow.

*Des groupes de travail font progresser
la qualité de vie au travail à l'usine
General Motors de Fisher Body (1)*

« Précision et programmation de la production ne sont plus un mystère pour notre personnel qui connaît de mieux en mieux nos affaires » déclare D. Conklin, directeur de l'usine General Motors de Fisher Body à Grand Rapids (Michigan).

Davantage d'implication dans leur travail, mais aussi beaucoup d'autres changements résultent de la réorganisation du travail des 2 000 salariés horaires de cette usine (la moitié sont des femmes) et de la plupart des 300 cadres, techniciens et agents de maîtrise.

Au cours des quatre dernières années, ce personnel a été organisé en six groupes de travail (« business teams ») la plupart largement autonomes, comme s'il s'agissait d'une entreprise distincte, et chacun comportant des ouvriers de production, la maîtrise et des techniciens.

D. Norton, chef de fabrication et responsable du troisième groupe, explique que dans une organisation traditionnelle, le personnel dépend d'une ligne hiérarchique à l'intérieur de départements fonctionnels. Bien souvent, les besoins essentiels de l'individu aussi bien que de l'organisation ne reçoivent pas l'attention qu'ils méritent. Le personnel se contente de satisfaire son supérieur immédiat et les circuits de communication et d'information sont très réduits.

« Nous voulions des décisions de meilleure qualité » dit D. Norton. « Il était donc essentiel que le personnel soit mieux informé et se sente davantage impliqué. Des groupes de travail (« business teams ») ont été établis de manière transversale par rapport aux départements ».

Les membres de ces groupes venaient de chaque département fonctionnel utile à la réussite du groupe. Un groupe typique comporte du personnel de fabrication, des ingénieurs des méthodes et des spécialistes du planning, des approvisionnements, du contrôle qualité, de l'entretien et même de la comptabilité.

A l'intérieur de chaque groupe, un groupe plus restreint définit ses propres objectifs, les membres étant responsables de la réussite, les uns par rapport aux autres.

« Le groupe déborde le cadre des deux équipes, afin d'éviter une compétition constante. Nous avons déplacé le personnel, allant jusqu'à abattre des cloisons pour que les membres du groupe soient ensemble. Ceci a facilité la circulation de l'information, abaissé le niveau auquel les décisions sont prises et créé un sentiment d'appartenance au sein du groupe ».

(1) Par David ROBISON, World of Work Report. July 1977.

1 – LE CLIMAT DE TRAVAIL

Suivant le directeur, cette approche a été adoptée parce que l'usine fabrique les éléments de garnissage pour General Motors : garnissage des sièges, panneaux de portes, tapis de sol, etc. Ces éléments sont très importants pour que le client soit satisfait du produit final.

Il était donc essentiel que l'usine parvienne à un haut niveau de qualité aussi bien que de rendement.

« Nous ne pouvons nous permettre d'avoir une main-d'œuvre insatisfaite. Toute amélioration du climat de travail a un effet positif sur la productivité », estime M. Conklin.

Au début de l'année 1973, l'usine était à la recherche de nouveaux moyens d'améliorer le climat de travail. Des enquêtes effectuées par l'encadrement avaient montré que le personnel préférerait un style de direction fondé sur le travail en groupe et le partage de l'information. La salle de coupe était alors sélectionnée pour essayer une organisation différente : un groupe distinct et autonome, au sein duquel la responsabilité serait partagée.

« Notre personnel était obligé de devenir inter-fonctionnel » déclare M. Conklin. « Il leur fallait avoir davantage de confiance mutuelle et partager assez d'informations pour fonder les bonnes décisions et aider à la solution des problèmes posés ».

A partir de ce début, l'idée de travail en groupe s'est répandue dans l'usine. L'accent est mis sur les rapports horizontaux plutôt que verticaux. « Toute notre organisation est moins fondée sur l'autorité et davantage sur la responsabilité moins sur la direction des erreurs et le blâme, plus sur la coopération et la résolution des problèmes » ajoute M. Conklin.

Le responsable du groupe 3, M. Norton, ajoute de son côté : « A dire la vérité, il m'est arrivé d'être frustré et découragé. Ce type d'organisation est plus exigeant et prend davantage de temps que la direction traditionnelle. Je dois jouer moi-même le rôle d'un enseignant, d'un moniteur ou d'un conseiller et être à l'origine des réactions à nos propres actions. Je sers souvent d'arbitre quand les autres membres du groupe sont en conflit, mais ces conflits doivent être considérés comme normaux.

« Une bonne partie du personnel me paraît aujourd'hui plus détendue après le travail. Cependant, il reste à obtenir une confiance totale des échelons supérieurs de la direction. Par ailleurs, il nous faut prendre garde à une tendance à la permissivité qui affecte notre organisation ».

2 – RÉPONSES

Récemment, l'animateur (« facilitator ») du programme de qualité de vie au travail de l'usine, L. Walters, a obtenu des réactions sur l'effet de cette organisation sur ses membres. Voici quelques réponses du premier échelon de maîtrise :

- Le travail en groupe et les comportements en général se sont améliorés.
- La maîtrise a davantage d'impact sur les décisions.
- La circulation de l'information s'est améliorée.
- Les réunions de groupes – qui couvrent les questions de sécurité, qualité, planning, utilisation de la main-d'œuvre, rendement, prix de revient, approvisionnement, organisation du travail en groupe – devraient être centrées davantage sur les préoccupations des hommes et moins sur les tâches à accomplir.

Parmi les réponses d'autres membres des groupes :

- La relation de travail avec la maîtrise est plus étroite. Pourtant les membres des groupes ont plus de liberté dans l'accomplissement de leur travail et reçoivent moins de directives.
- Les participants se sentent plus proches des problèmes quotidiens, ont davantage de contact avec le personnel de production et comprennent mieux l'impact de leur propre travail sur les autres activités. D'où davantage de sentiment d'appartenance.
- Les participants constatent que les réunions ne portent pas toujours sur des sujets concernant l'encadrement de soutien. Il faut noter aussi que les appréciations et les primes restent contrôlées par les départements fonctionnels.

Les responsables syndicaux locaux de l'U.A.W. considèrent que la négociation du contrat avec la direction a été beaucoup plus facile en 1976 qu'en 1973. D'après M. Howard, « Chairman » du syndicat. « Durant toute cette négociation, je ne me souviens d'aucun éclat et le niveau de confiance était très élevé. En 1973, il avait fallu 43 réunions pour étudier 427 demandes ; en 1976, il a suffi de 31 réunions pour régler 351 demandes ».

M. Brassington, « président » du syndicat a été frappé par le temps passé avec la maîtrise. Ça n'était jamais arrivé. Toute demande concernant la production et susceptible d'être appliquée par la maîtrise était discutée et expliquée, phrase par phrase jusqu'à ce que les agents de maîtrise comprennent l'objectif visé et la manière de le réaliser ».

Le nombre de réclamations et de sanctions a diminué de manière substantielle durant la période 1973-1976.

Par suite de ces améliorations, les deux parties se sont réunies en dehors des lieux de travail en février 1976 et se sont mises d'accord sur une définition de la qualité de vie au travail. Elle met l'accent sur la poursuite « d'une plus grande satisfaction dans le niveau de travail quotidien. Cet objectif implique la confiance mutuelle, la participation à un travail en groupe, le partage de l'information et la participation aux décisions ». Syndicat et direction s'engagèrent aussi à rechercher en commun l'amélioration des comportements individuels et en groupe.

M. Brassington compare son expérience à l'usine douze ans plus tôt et aujourd'hui. En arrivant d'Écosse pour commencer à travailler « je me sentais comme un robot : toute capacité de penser m'était déniée. J'étais ici dans un pays libre et pourtant l'enregistrement et l'ennui de ma nouvelle vie passaient l'imagination ».

Quelques années plus tard, en 1973, « j'étais enthousiasmé lorsque j'ai entendu parler de l'idée de qualité de vie au travail - un processus susceptible de transformer à nouveau cet esprit et ce corps morts en un être humain vivant et fonctionnant à plein ».

« Notre définition de qualité de vie au travail mentionne que chacun reconnaît la valeur des autres individus, de ses idées, de ses besoins et de ses sentiments. Ça ne pourra se réaliser en quelques mois. Il faudra surtout du temps à la maîtrise pour changer son comportement à notre égard ».

« Pourtant, après douze ans, je travaille pour un contremaître qui nous traite comme des êtres humains. Il ne nous dit pas ce qu'il faut faire, mais nous demande, comme une faveur, est-ce que nous voudrions faire telle chose et nous le faisons ».

M. Conklin résume les bénéfices que la direction de l'usine pense avoir tirés de l'approche par les groupes de travail :

— La majorité des réclamations du personnel sont résolues avant d'avoir eu besoin d'être soumises par écrit. Les périodes de plusieurs mois qui s'écoulaient avant qu'une réclamation soit réglée ne sont plus tolérées, ni par la direction, ni par le syndicat.

— Le personnel comprend mieux les problèmes de planning de la production. « Il apprend que c'est le marché, et non la direction, qui contrôle le niveau de la production et de l'emploi. Autrement dit, la direction ne décide pas arbitrairement des licenciements ou des heures supplémentaires ».

— Beaucoup plus d'ouvriers horaires demandent une formation pour passer agents de maîtrise.

— Le niveau supérieur de la direction de l'usine est moins impliqué dans les soucis quotidiens du suivi de la production. « Nous sentons que nous pouvons nous fier aveuglément à notre personnel et franchement, c'est le cas. Nous avons davantage confiance en eux et la satisfaction au travail s'est accrue pour tous ».

Le résultat, d'après M. Conklin, c'est que « la direction peut se concentrer davantage sur le management proprement dit, c'est-à-dire sur la planification à long terme, les relations institutionnelles et les autorités de la collectivité ».

« En résumé, nous avons le temps de gérer l'organisation au lieu de suivre au jour le jour la production de l'usine ».

CONSEILLERS

Conseiller scientifique : Vincens (Jean), professeur à l'Université de Toulouse I.
Conseillers pédagogiques : Bégarra (Raphaël), inspecteur général de l'Éducation nationale ; Cénat (Jean Luc), chargé de mission d'inspection générale ; Grandbois (Roger), inspecteur général de l'Éducation nationale ; Philippe (Roger), doyen d'inspection générale ; Biencourt (Louis), chargé de mission d'inspection générale.

DIRECTION

Secrétariat de direction
M^{me} Cornet (Nicole)

- **Adjoint au Directeur pour la recherche et les publications**
M. Iribarne (Alain d')
- **Mission des liaisons internationales et des stages**
M. Bertrand (Olivier)
Adjoint au Directeur pour les affaires générales et administratives
N...

- **Mission des relations avec les conseils de la formation et de l'emploi**
M^{lle} Soullisse (Odette)
- **Chargé de mission pour les enseignements supérieurs**
M^{me} Pages (Josette)
- **Chargé de mission pour les enseignements technologiques**
M^{lle} Meylan (Françoise), inspectrice de l'information et de l'orientation.

SERVICES

- **Service administratif et financier**
Chef du service :
M^{me} Ferrari (Sylviane), conseiller administratif des services universitaires
- **Service d'information et de documentation**
Chef du service :
M. Guerraz (Pierre), inspecteur de l'information et de l'orientation
Centre documentaire :
M. Blondet (Daniel)
- **Service informatique**
Chef du service :
M. Jagolnitzer (Edmond)

DÉPARTEMENTS

- **DÉPARTEMENT DE LA QUALIFICATION DU TRAVAIL**
Chef du département : M. Cessieux (René)
Chargé d'analyser les formes et le contenu du travail humain ; de décrire les emplois et leur organisation ; de rechercher les évolutions du travail en vue de l'information professionnelle, la formation et l'emploi des jeunes et des adultes ; de contribuer à la normalisation de la documentation sur les activités professionnelles et à l'amélioration des nomenclatures, définitions ou codes utilisés dans ce domaine.
Répertoire français des emplois :
M. Kirsch (Jean-Louis), M. Simula (Pierre).
- **DÉPARTEMENT DE L'EMPLOI ET DES PRÉVISIONS**
Chef du département : M. Menu (Dominique)
Chargé d'établir les liaisons entre le fonctionnement du système éducatif et l'évolution de la situation de l'emploi à court, moyen et long termes ; de mettre en œuvre les études du Centre pour enrichir les prévisions sur l'offre et la demande de qualifications afin notamment de préciser les estimations sur les besoins en formation et les débouchés professionnels ; de procéder à des bilans approfondis dans les secteurs économiques et les régions en vue de déterminer les équilibres entre les emplois et les formations.
Bureau des statistiques professionnelles
Chef de bureau : M. Maréchal (Pierre)
Chargé de répondre aux besoins du Centre liés à l'exécution de ses programmes ; de satisfaire les demandes particulières d'organismes extérieurs ; d'améliorer l'information statistique sur les professions ; d'appliquer ses recherches au rapprochement et à l'exploitation comparée des données chiffrées sur l'emploi et les formations.
- **DÉPARTEMENT DES FORMATIONS ET CARRIERES**
Chef du département : M. de Virville (Michel).
Chargé de procéder à l'évaluation professionnelle des formations conduisant à la qualification ; d'étudier les modalités et les conditions du passage de la formation à l'activité, notamment dans le cas des jeunes ; d'observer les carrières suivant l'utilisation des connaissances initiales et les besoins de l'éducation des adultes ; de créer et d'actualiser régulièrement l'information systématique sur l'insertion et les cheminements professionnels des jeunes et des adultes après leur formation.
Observatoire national des entrées dans la vie active :
Chargé des enquêtes : M. Gensbittel (Michel-Henri)
Chargé des questions régionales : M. Biret (Jean)
- **MISSION PÉDAGOGIQUE**
Chef de la mission : M^{lle} Lantier (Françoise)
Chargée d'étudier les innovations techniques et leurs effets sur le travail selon les besoins de l'actualisation ou de la modernisation des formations ; d'associer les travaux du Centre à la recherche sur les objectifs de l'enseignement par l'analyse des compétences professionnelles à développer ; d'assurer, avec le concours des conseillers pédagogiques, les liaisons nécessaires avec l'Institut national de recherche pédagogique, les institutions ou les organismes de formation.



**centre d'études
et de recherches
sur les
qualifications**

9, rue Sextius Michel 75732 Paris Cedex 15