

MONOGRAPHIE

Numéro 18

ÉTUDE SUR LE «PATTERN BARGAINING»
OU NÉGOCIATION TYPE DANS
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
NORD-AMÉRICAINNE

par

Sylvie Campbell

et

Marcel Pepin

Publication de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes:

Service des publications
École de relations industrielles
3150, rue Jean-Brillant
Case postale 6128, Succursale «A»
Université de Montréal
Montréal H3C 3J7
Tél.: (514) 343-7312

Directeur de la Collection:

Gilles Trudeau

Comité de rédaction:

Jean Bernier
Michel Brossard
Jacques Desmarais
Monique Frappier-Desrochers
Gilles Guérin
Viateur Larouche

Comité consultatif:

| | | |
|-------------------|----------------------|-----------------|
| André Arsenault | Maurice Fortin | Gérald Marion |
| Luc Bessette | Jean-Guy Frenette | Fernand Morin |
| Marie-France Bich | Jean-Denis Gagnon | Florian Ouellet |
| Rodrigue Blouin | Alan Gold | Marcel Pepin |
| Claude Boutin | Jacques Grand-Maison | Marcel Rivest |
| Jacques Dofny | Pierre Harvey | Alain Rondeau |
| Jacques Doyon | Gérard Hébert | Arnaud Sales |
| Ghislain Dufour | Léo-Paul Lauzon | Pierre Verge |
| Gilles Ferland | Hélène LeBel | Claude Vézina |

© École de relations industrielles

Tous droits réservés

Dépôt légal, 1^{er} trimestre 1988

ISBN 2-89067-017-1

ISSN 0708-9945

NOTES BIOGRAPHIQUES

Sylvie Campbell est professeure au CEGEP Saint-Jean-sur-Richelieu depuis 1975 dans le domaine des relations du travail. Titulaire d'une maîtrise en relations industrielles de l'Université de Montréal, elle est aussi détentrice d'un baccalauréat en administration de l'Université du Québec à Montréal et de deux certificats en relations industrielles de l'Université de Montréal.

Marcel Pepin est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il détient une maîtrise en relations industrielles de l'Université Laval. Il a été président de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et président de la Confédération mondiale du travail (CMT).

RÉSUMÉ

Cette monographie porte sur le modèle de négociation (pattern bargaining) développé dans l'industrie automobile de l'après-guerre. Elle montre l'importance historique qu'a eue le Syndicat des travailleurs unis de l'automobile (TUA), le principal syndicat de cette industrie, sur le système de relations du travail en Amérique du Nord. Sous le leadership de Walter Reuther, les TUA ont donné un élan nouveau à la convention collective: ouverture des livres, enrichissement collectif, indemnité de vie chère, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, pension, etc. Par le modèle de négociation, des millions de travailleurs syndiqués et non syndiqués ont profité de ces innovations d'abord introduites dans l'industrie automobile.

Puis arrive 1979: le double choc pétrolier et la récession qui s'en suit a confronté l'industrie automobile à une crise profonde, la pire de son histoire après celle des années 30. On connaît la suite: Chrysler est sur le bord de la faillite et les TUA négocient pour les États-Unis un nouveau contrat social — flexibilité dans l'emploi, concessions salariales. Le syndrome de Chrysler allait avoir des répercussions sur l'ensemble de cette industrie. Dans ce contexte, il devient pertinent de se demander si les TUA imposent actuellement, aux États-Unis et au Canada, un nouveau modèle de négociation, cette fois axé sur les concessions.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à exprimer leur reconnaissance à ceux qui, anonymement, ont lu et commenté ce manuscrit.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| AVANT-PROPOS | 21 |
| Introduction | 23 |
| Partie I Cadre historique | 27 |
| Chapitre 1 L'industrie automobile nord-américaine | 29 |
| Chapitre 2 Les Travailleurs unis de l'automobile TUA-UAW | 37 |
| Partie II Modèle «novateur» historiquement développé dans l'industrie automobile avant 1979 | 41 |
| Chapitre 1 Caractère «novateur» des TUA | 43 |
| 1.1 Rôle social des TUA | 46 |
| 1.2 TUA, force innovatrice au plan de la convention collective avant 1979 | 47 |
| Chapitre 2 Propositions explicatives | 55 |
| 2.1 Économie d'opulence | 55 |
| 2.2 Industrie automobile nord-américaine: industrie très florissante | 56 |
| 2.3 Travailleurs unis de l'automobile/TUA | 58 |
| 2.4 «Management» | 60 |
| Chapitre 3 «Pattern Bargaining» négociation type avant 1979 | 63 |
| 3.1 Problèmes de définitions et de mesures du concept de «pattern bargaining» ou «négociation type» | 63 |
| 3.2 Incidence du «pattern bargaining» | 65 |
| 3.3 Influence «novatrice» des TUA sur les relations du travail en Amérique du Nord | 66 |
| 3.4 Théories explicatives | 69 |
| 3.5 Modèle explicatif défini par la littérature | 71 |

| | | |
|---|--|-----------|
| Partie III Négociations dans l'industrie automobile après 1979, un nouveau modèle? | | 73 |
| Chapitre 1 | Éléments de conjoncture | 77 |
| | 1.1 Crise de l'industrie automobile nord-américaine | 77 |
| | 1.2 Crise au sein des TUA | 91 |
| Chapitre 2 | Réponses des syndicats canadiens et américains aux pressions économiques dans l'automobile: rondes de négociations chez les Trois Grands en 1979 et en 1982. | 99 |
| | 2.1 Situation américaine | 99 |
| | 2.2 Situation canadienne | 106 |
| Chapitre 3 | General Motors: le rapport Warren et la négociation de 1984 | 109 |
| | 3.1 Contexte général | 109 |
| | 3.2 Objectifs syndicaux | 110 |
| | 3.3 Objectifs patronaux: rapport Warren | 111 |
| | 3.4 Résultat des négociations chez GM en 1984, États-Unis/Canada | 112 |
| | 3.5 Efficacité de la stratégie de Warren, États-Unis/Canada | 117 |
| Chapitre 4 | Scission TUA-Canada/TUA-États-Unis | 121 |
| Chapitre 5 | Proposition d'un «nouveau» modèle, hypothèse et relations attendues | 125 |
| Chapitre 6 | La négociation axée sur les concessions chez GM en 1984: un nouveau modèle? | 129 |
| | 6.1 Le caractère «novateur» des TUA après 1979 | 129 |
| | 6.2 Influence des négociations américaines de l'automobile de 1982 | 130 |

| | |
|--|-----|
| 6.3 Bilan des négociations des industries syndiquées aux États-Unis et au Canada . . . | 132 |
| 6.4 Les négociations de 1982 et 1984 chez GM: l'émergence de deux modèles, canadien et américain? | 136 |
| 6.5 Les ententes à la baisse, dont l'entente GM-TUA de 1984 aux États-Unis: un nouveau modèle axé sur les concessions? | 138 |
| CONCLUSION | 145 |
| ANNEXES | 151 |
| BIBLIOGRAPHIE | 171 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|---------|--|
| AFL-CIO | American Federation of Labor/Congress of Industrial Organization |
| AIF | Annual Improvement Factor |
| CAW | Canadian Automobile Workers |
| CEP | Congés-éducation payés |
| COLA | Cost of Living Adjustment |
| GIS | Garanteed Income Stream |
| GM | General Motors |
| LOC | Locals opposed to Concessions |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| PATCO | Professionnal Air Trafic Controllers Organization |
| QVT | Qualité de vie au travail |
| SUB | Supplemental unemployment benefit |
| TCA | Travailleurs canadiens de l'automobile |
| TUA | Travailleurs unis de l'automobile |
| UAW | United Automobile Workers |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----------|--|----|
| Tableau 1 | Distribution de l'emploi par secteur en 1975 . . . | 33 |
| Tableau 2 | L'industrie canadienne en pourcentage de l'industrie nord-américaine | 35 |
| Tableau 3 | Chute des ventes sur le marché des véhicules nord-américains | 86 |
| Tableau 4 | Part du marché des importations d'outre-mer de voitures et de véhicules commerciaux, au Canada et aux États-Unis | 88 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Modèle explicatif du concept de «pattern bargaining» ou négociation type avant 1979 | 72 |
| Modèle opérationnalisé du concept «pattern bargaining» ou négociation type avant 1979 | 72 |
| «Nouveau» modèle dans l'industrie automobile nord-américaine après 1979 | 125 |
| Définition opérationnelle du «nouveau» modèle dans l'industrie automobile nord-américaine après 1979 | 126 |
| Modèle théorique dans l'industrie automobile après 1979 | 127 |

LISTE DES ANNEXES

Annexe A

Emploi dans l'automobile aux États-Unis 153

Annexe B

Travailleurs de production dans l'industrie automobile du Canada et des États-Unis (1972 à 1981) 154

Annexe C

Emploi global dans l'industrie automobile du Canada et des États-Unis (1972 à 1981 et estimation 1982) 156

Annexe D

Emploi dans l'industrie automobile au Canada et aux États-Unis de 1965 à 1975 158

Annexe E

Effectifs syndicaux au Canada de 1961 à 1984 159

Annexe F

Exemple de «pattern» 160

Annexe G

Rapport Warren: objectifs de négociation (1984) 162

Annexe H

Rapport Warren: objectifs/stratégies de négociation (1984) . . . 163

Annexe I

Stratégie: influencer le leadership des TUA 165

Annexe J

Tableau comparatif: résultat des négociations États-Unis/Canada et le Rapport Warren 166

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage porte sur le concept de «pattern bargaining», développé dans l'industrie automobile en Amérique du Nord. L'imposante littérature (près de deux cents titres sur ce sujet) n'est pas sans rappeler la place qu'ont occupée et qu'occupent toujours les TUA et les Trois Grands de l'automobile (GM, Ford, Chrysler) dans le système des relations du travail aux États-Unis et au Canada.

Cependant, une remarque s'impose rapidement: la littérature comprend peu de recherches importantes sur ce sujet; dans l'ensemble, les auteurs ont plutôt eu tendance à privilégier une série de postulats, de descriptions au détriment d'analyses rigoureuses de la réalité. Qui plus est, chez ces quelques auteurs à avoir développé une analyse, l'absence d'un cadre conceptuel uniforme rend difficile une certaine standardisation des informations.

Une forte proportion de notre recherche consistera précisément à systématiser les informations tirées de la littérature sur les différents aspects de notre problématique et à formuler un modèle théorique. Cette étude ne sera pas une réplique des recherches antérieures ni une recherche empirique. La raison en est la suivante: deux grands axes de développement caractérisent l'histoire des négociations collectives dans l'industrie automobile en Amérique du Nord. Un premier, de «l'après» Deuxième Guerre mondiale jusqu'en 1979, correspond à un modèle précis de développement «très novateur» appelé «pattern bargaining» ou «négociation type»; un deuxième, de 1979 à nos jours, correspond chez Chrysler, en 1979, à une «rupture» du modèle historiquement établi et à l'émergence potentielle d'un ou plusieurs autres modèles de négociation.

Or, si une convergence certaine existe dans la littérature quant au rôle «novateur» qu'ont joué les TUA et à l'impact qu'ils ont eu auprès des industries syndiquées aux États-Unis et au Canada dans la période précédant 1979, il en va tout autrement pour la période postérieure à 1979.

En effet, des réponses différentes des syndicats canadiens et américains aux pressions économiques dans l'industrie automobile, ont favorisé le développement de régimes de relations du travail particuliers au Canada et aux États-Unis. Ce phénomène est récent et les avenues,

nombreuses: aussi nous apparaît-il à l'heure actuelle fort prématuré et hasardeux d'élaborer des hypothèses trop rigides sur ce sujet.

Ainsi, pour tenir compte de ces limites, il est davantage pertinent de faire une recherche de type exploratoire afin de nous familiariser avec la nouvelle situation qui prévaut dans cette industrie dans le but de dégager, s'il y a lieu, des hypothèses plus précises.

Le principal instrument de mesure est l'analyse documentaire. Il s'agit de l'observation de recherches et de documents produits par des tiers. Nous avons obtenu aussi de l'information de première main tirée d'entrevues effectuées auprès des spécialistes, dont certains, œuvrent encore au syndicat des TUA.

Pour la section surtout prospective, quelques recherches, encore embryonnaires cependant, nous ont permis d'élaborer nos hypothèses. La plus importante, celle de Katz¹, nous a intéressés plus particulièrement. Notre recherche étant théorique, il ne sera pas possible de valider notre hypothèse; nous laisserons à d'autres l'éventualité de le faire lors d'études empiriques dans ce domaine.

1. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985; cette recherche aborde très peu la réalité canadienne.

INTRODUCTION

La négociation collective et ses résultats comme objets de recherche dans le domaine des relations industrielles sont intéressants à plusieurs égards. Juridiquement jeune sur le continent nord-américain, la négociation collective demeure pourtant l'instrument ultime de l'établissement des conditions de travail des salariés et, par son influence, de l'ensemble des travailleurs. Bien plus, la négociation collective porte en elle un mandat beaucoup plus large, certaines grandes revendications syndicales ayant été à l'origine de réformes législatives et sociales. Or, l'industrie automobile nord-américaine est un exemple privilégié de ce phénomène.

En effet, l'influence du syndicat des Travailleurs unis de l'automobile (TUA²) a été déterminante tant sur les législations sociales et économiques que sur les relations du travail en Amérique du Nord. Sans cette organisation, le visage du syndicalisme nord-américain aurait été probablement fort différent.

Problématique

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, les TUA ont souvent été innovateurs dans leurs revendications: ouverture des livres, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, enrichissement collectif, indemnité de vie chère, etc. Leur impact sur le régime de relations du travail en Amérique du Nord a été amplement discuté dans la littérature, certains auteurs parlant même d'un «modèle de négociation» spécifique. Ce modèle consiste à étendre à l'ensemble des syndiqués les avantages gagnés par les mieux placés d'entre eux. Or, ce rôle de précurseur

2. Pour faciliter la lecture, nous avons choisi d'employer systématiquement l'abréviation TUA dans le texte. Les noms et les sigles suivants désignent la même organisation: «UAW», United Automobile Workers, United Automobile Aerospace and Agricultural Implement Workers of American International Union, Syndicat international des travailleurs unis de l'automobile, de l'aéronautique, de l'astronautique et des instruments aratoires d'Amérique». Soulignons cependant que dans ces deux derniers cas, n'y sont pas inclus les seuls travailleurs de l'automobile, comme le nom l'indique. De plus, depuis la scission entre la section locale canadienne et le syndicat international en 1986, la situation a changé. Désormais, le syndicat canadien sera désigné sous les noms et sigles suivants: «Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'Automobile de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada», «TCA — Canada» et National Automobile Aerospace and Agricultural Implement Workers Union of Canada», «CAW-Canada».

revêt actuellement une importance particulière à cause de ce modèle de négociation appelé «pattern bargaining» ou «négociation type».

En effet, depuis les années 70, l'environnement économique dans l'industrie automobile a considérablement changé. La récession prolongée, combinée à une augmentation des importations et des problèmes structureaux, a fait que la demande d'automobiles américaines a connu un énorme déclin. Cela a eu pour conséquence de diminuer l'emploi, causant ainsi d'énormes pressions politiques sur les TUA. C'est ainsi que les TUA ont accepté de faire d'importantes concessions pour permettre à leurs entreprises de rester concurrentielles. Ces concessions ont débuté avec la crise de Chrysler en 1979 et se sont répercutées ensuite chez General Motors³ et Ford dans les négociations de mars 1982.

Plus récemment encore, en 1984, GM a préparé une large offensive en vue d'intégrer les travailleurs et les syndicats aux objectifs de l'entreprise. Le rapport Warren (fuite intentionnelle ou non⁴) a permis de connaître quels étaient les objectifs patronaux lors de cette négociation: diminuer les coûts de main-d'œuvre, en améliorer la qualité, développer la coopération syndicale-patronale, etc.

Pour atteindre ces objectifs, GM veut couper dans les acquis malgré le fait que sa situation financière se soit grandement améliorée depuis 1983. GM veut, de plus, modifier les règles de détermination des salaires, couper l'enrichissement collectif et l'indexation au coût de la vie pour les remplacer par la participation aux profits. La compagnie veut aussi augmenter son contrôle sur les travailleurs et le syndicat. Cette négociation a été menée différemment aux États-Unis⁵ et au Canada, ce qui a même conduit à la désaffiliation de la section canadienne des TUA du syndicat international. C'est un peu comme si le modèle était renversé, le syndicat américain ne répondant plus aux aspirations des Canadiens.

Or, compte tenu de l'importance historique qu'ont eue les TUA, il apparaissait intéressant, dans cette recherche, de vérifier si les objectifs patronaux contenus dans le rapport Warren ont été atteints, au Canada comme aux États-Unis. D'autres questions méritent une attention parti-

3. GM dans le texte.

4. Rapport Warren, du nom du vice-président aux Relations industrielles de GM, Alfred S. Warren Jr; ce rapport est constitué des objectifs patronaux et de la stratégie de négociation de GM pour 1984.

5. La négociation chez GM l'illustre plus particulièrement.

culière: les TUA américains sont-ils en train d'imposer un nouveau modèle, une nouvelle négociation type axée sur les concessions ou alors assistons-nous plutôt à l'émergence de deux (Canada-États-Unis) ou plusieurs modèles de négociation? Dans quelle mesure peut-on prévoir que les résultats des dernières négociations avec les Trois Grands de l'automobile, GM, Ford et Chrysler, mais plus spécifiquement avec GM, auront des répercussions sur d'autres négociations aux États-Unis et au Canada?

Cette recherche comportera trois volets principaux:

- un premier touchera la présentation des parties à la négociation, les TUA et les Trois Grands de l'automobile, dans un cadre historique;
- un deuxième, à partir de la revue de la littérature, tentera de circonscrire ce qu'a été le «pattern bargaining» ou «négociation type» dans l'industrie automobile, son caractère «novateur» et les facteurs qui ont favorisé son émergence dans la période précédant 1979. De plus, nous démontrerons l'incidence de ce modèle sur les autres industries syndiquées en Amérique du Nord pendant cette période. Nous terminerons cette section par la présentation du modèle théorique défini par la littérature.
- Finalement, un troisième volet portera sur la période subséquente à 1979; la nouvelle situation qui prévaut dans cette industrie sera décrite aux plans économique, concurrentiel et technologique, de même que la réponse des syndicats à cette nouvelle conjoncture lors des négociations de 1979, 1982 et 1984. Plus spécifiquement, l'on s'intéressera au Rapport Warren et à son adéquation aux résultats des négociations de 1984 chez GM, aux États-Unis et au Canada. Puis, après avoir présenté ce qui pourrait être un «nouveau modèle» dans l'industrie automobile, nous tenterons de voir dans quelle mesure les TUA américains sont en train d'imposer ce nouveau modèle de négociation.

PARTIE I

CADRE HISTORIQUE

Pour comprendre les problèmes auxquels fait face l'industrie automobile nord-américaine à l'heure actuelle, il paraît important de la situer dans son cadre historique. La section présente sera consacrée à cette fin. Le chapitre I décrira l'évolution de l'industrie automobile et l'évolution de l'emploi; le chapitre II portera sur la progression du syndicat le plus important de cette industrie: le syndicat des TUA. Ce dernier étant pratiquement en situation de monopole de représentation, l'on verra que, jusqu'à récemment, l'évolution des effectifs syndicaux des TUA a été intimement liée à celle de l'emploi.

CHAPITRE 1

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE NORD-AMÉRICAINNE

Si l'Europe a inventé l'automobile à la fin du siècle dernier, on attribue souvent à l'Amérique du Nord la création de l'industrie automobile. En effet, l'Américain Henry Ford, tout en s'inspirant des modèles européens (les Renault, Peugeot, Lancia, Benz), travaille à en simplifier la construction. Ses méthodes d'organisation et de rationalisation par la fabrication en série permettent une diminution du coût de revient de l'automobile. De plus, la décision de Ford de payer ses ouvriers à 5 \$ par jour, soit plus du double de la norme salariale de l'époque, a eu une très grande portée sur le développement de l'industrie automobile. Ford croyait en effet que l'expansion de la classe moyenne était conditionnelle au développement de cette industrie. «Il avait compris que la Ford Motor Company ne pouvait véritablement se développer que si ses produits attiraient aussi bien les ouvriers que les gens aisés⁶.» Le «fordisme» venait de naître.

L'essor véritable de l'industrie automobile date cependant de 1911, «l'année où Ford lance son modèle T⁷.» Il ne reste pas seul longtemps puisque d'autres Américains se lancent dans la course; ils sont à l'origine de ce que deviendra la General Motors. Très rapidement, le monde de l'automobile devient américain. Qui plus est, déjà avant 1914, la domination américaine sur la production mondiale reste un état de fait.

«En 1911 et 1914, les producteurs américains sortent en moyenne 358 000 voitures par an, soit 78 % de la production mondiale. Ils atteignent leur record en 1929 avec 84 % de la production mondiale. En 1920, Ford possédait déjà des usines d'assemblage dans 20 pays⁸.»

Le grand mouvement de multinationalisation de l'industrie automobile au Canada a commencé en 1903 au Canada avec Ford. C'est à ce

6. Lee, Iacocca, *Iacocca*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1985, p. 197.

7. George, Maxcy, *Les multinationales de l'automobile*, Paris, P.U.F., 1982, p. 6.

8. *Ibid.*, p. 56; pour une étude approfondie de l'évolution de l'industrie automobile voir: Ely, Chinoy, *Automobile Workers and the American Dream*, Boston, Beacon Press, 1955, 139 pages.

moment que remontent les véritables débuts de l'industrie canadienne. Marché naturel pour les Américains, le Canada a été très rapidement intégré à l'industrie américaine: jusqu'à 97 % de l'industrie canadienne de l'automobile et des pièces était contrôlée par les Américains⁹; conséquemment, le rôle essentiellement subsidiaire de l'industrie canadienne de l'automobile s'établissait fermement¹⁰.

La première période de croissance rapide de l'industrie automobile survint au cours des années 20. À cette époque, le Canada figurait au deuxième rang des fabricants de véhicules automobiles après les États-Unis. Ce sont ces derniers qui ont le plus profité de cette croissance, car à ce stade de développement encore précoce de l'industrie automobile, les firmes américaines, avec leurs méthodes de production en série, ne pouvaient qu'être techniquement supérieures au reste du monde. Cependant, la Seconde Guerre mondiale a signifié pour l'industrie automobile nord-américaine un arrêt dans son expansion et son développement: seule la construction de guerre était permise.

L'après-guerre

La période de l'après-guerre correspond à une extraordinaire explosion économique dont l'industrie automobile a bénéficié largement. Cette période a vu naître de grands rivaux pour les fabricants américains:

«Pas moins de 15 firmes au total créèrent à l'étranger de grosses usines de production et se lancèrent aux côtés de Ford et GM dans une concurrence sans merci pour prendre leur part du marché mondial des véhicules¹¹.»

Au cours des années 50, l'industrie européenne a pris de l'expansion au rythme de l'abolition des barrières tarifaires, ce qui allait mener progressivement au Marché commun. Les goûts variés des Européens ont donné lieu à une diversité de modèles de véhicules plus grande en Europe qu'en Amérique du Nord, diversité qui allait devenir un atout pour l'exportation de produits spécialisés¹².

9. *Ibid.*, p. 57.

10. David A. Wilton, *Une analyse économétrique de l'Accord canado-américain sur l'automobile*, Ottawa, Conseil Économique du Canada, 1976, p. 9.

11. Maxcy, *op. cit.*, p. 83.

12. Rapport du Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *L'industrie automobile, les gens avant tout*, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, 1986, pp. 4-5.

L'équilibre transatlantique entre les industries de l'automobile européenne et nord-américaine est survenu dans les années 60 et le début des années 70. Cette période a vu naître aussi un accord important pour le Canada: l'Accord canado-américain sur l'automobile, en janvier 1965.

Pacte de l'automobile

Avant cette entente, le gouvernement canadien avait mis de l'avant des normes restrictives pour compenser la faiblesse de son industrie; c'est alors que le gouvernement américain engagea des pourparlers avec le gouvernement canadien par crainte de voir se multiplier des restrictions au commerce¹³.

Selon les clauses du Pacte de l'automobile, les entreprises-mères ont l'obligation de produire au Canada un véhicule sur deux qui sont vendus sur le marché canadien. De plus, ledit véhicule doit comporter 60 % de contenu canadien (pièces). Cet accord a aussi permis de «rationaliser la production des industries reliées au monde de l'automobile à l'intérieur du marché nord-américain¹⁴.»

Ce Pacte a été très favorable pour le Canada, qui a vu sa production et ses emplois augmenter. Mais il a aussi aidé les compagnies américaines d'automobiles en leur permettant de «maintenir leur quote-part dominante sur le septième marché d'automobiles en importance au monde, le Canada¹⁵.»

L'entrée des Japonais

L'industrie automobile américaine a été florissante jusqu'à la première crise du pétrole, en 1973, année où l'on a pu constater un changement radical dans la distribution de la production mondiale.

«Les États-Unis dont la part était de 80 % avant la guerre, la virent alors chuter à un tiers, à égalité avec la production de l'Europe de l'Ouest; le Japon s'impose désormais comme le deuxième plus gros [sic] producteur du monde¹⁶.»

13. Wilton, *op. cit.*, p. 13.

14. *Ibid.*

15. Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces d'automobiles, *Une stratégie pour l'industrie automobile au Canada*, Ottawa, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 1983, p. 25.

16. Maxcy, *op. cit.*, p. 85.

L'industrie japonaise, qui avait commencé à se développer avant cette période, avait l'opportunité d'envahir le marché avec la flambée des prix du pétrole. Cela a eu pour conséquence le renversement de l'équilibre transatlantique¹⁷.

Le deuxième ajustement des prix mondiaux du pétrole, en 1979, a eu un impact très grand, voire même dramatique, sur le marché domestique américain:

«La demande d'automobiles après 1979, dans l'ensemble des pays développés, convergea brusquement vers les mêmes types de véhicules. Ce fut particulièrement vrai aux États-Unis dont le type prédominant d'automobiles très grandes avait constitué une catégorie à lui seul¹⁸.»

L'industrie automobile nord-américaine devient des plus vulnérable. On connaît la suite: de 1979 jusqu'au milieu de l'année 1983, cette industrie a connu la plus grande crise de son histoire depuis la Dépression des années 30. Il devenait impératif pour elle de réduire ses coûts.

Depuis, l'industrie nord-américaine s'est ressaisie de façon remarquable. Restructurée et réorientée, cette industrie est devenue plus compétitive. La prospérité est revenue, mais dorénavant elle ne sera plus la même. Elle s'est mondialisée: des oligopoles sur une échelle mondiale ont commencé à se développer.

Sur le marché domestique, d'ici 1990, on assistera à une situation de surabondance de produits manufacturés, qui pourrait amener la fermeture de treize (13) usines en Amérique du Nord¹⁹. De plus, les fabricants asiatiques accroissent non seulement leur emprise sur le prospère marché nord-américain, mais viennent s'y installer. Plus récemment, des discussions ont eu lieu sur le «libre-échange Canada/États-Unis»; les Américains insistent pour que ce Pacte de l'automobile soit inclus pour fin de discussion. Quel sera l'avenir de l'industrie canadienne et américaine dans ce contexte? Bien malin celui qui pourrait y répondre.

17. Rapport du Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *op. cit.*, p. 5.

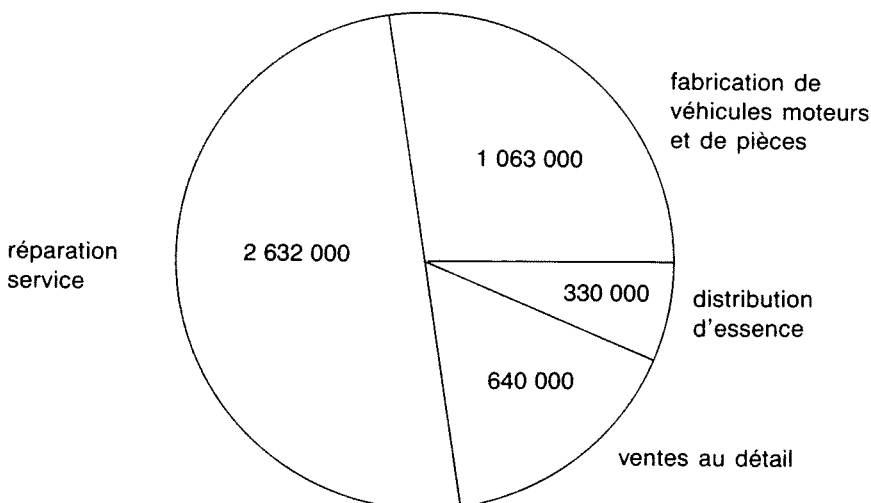
18. A. Altshuler, M. Anderson, D. Jones, D. Roos, J. Womack, Rapport de M.I.T., *Quel avenir pour l'automobile?* Éd. Daniel Roos, Alain Altshuler, 1985, p. 16.

19. Winston Williams, «L'économie mondiale du milieu de la décennie a été marquée par une surabondance de produits», *Le Devoir*, 15 janvier 1986.

L'évolution de l'emploi États-Unis/Canada

L'emploi a progressé au rythme du développement de l'industrie automobile nord-américaine. Plusieurs personnes ont tiré et tirent encore leurs revenus directement ou indirectement de l'industrie automobile: «Près de 1 personne sur 6, soit 5 millions de travailleurs dont 310,000 au Canada en 1975²⁰.» Le tableau 1 montre la distribution de l'emploi par secteur²¹.

TABLEAU 1
Distribution de l'emploi par secteur 1975



Par contre, lorsque l'on s'intéresse à l'emploi direct créé par l'industrie automobile nord-américaine, aucune recherche n'est exhaustive à ce sujet: l'étude de Katz dresse un tableau de l'après-guerre jusqu'en 1983, mais pour les États-Unis seulement (annexe A). Comme on peut le remarquer, des fluctuations importantes ont eu lieu au niveau de l'emploi direct pendant cette période, dont la plus récente est celle de 1979, «fluctuations liées d'ailleurs aux pressions économiques exercées sur cette industrie²².»

20. Automotive Task Force, *Review of the North American Automobile Industry*, Ottawa, Department of Industry, Trade and Commerce, April 1977, p. 1.

21. *Ibid*, p. 2.

22. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985.

Le Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces d'automobiles fournit d'autres chiffres sur l'emploi direct au Canada et aux États-Unis pour la période de 1972 à 1981 (annexes B et C²³). L'annexe B comptabilise le nombre d'emplois pour les travailleurs de la production seulement; l'annexe C rend compte du nombre total d'emplois directs.

Une constatation s'impose: l'emploi respectif aux États-Unis et au Canada correspond à un ratio de 10 à 1. C'est une information capitale pour comprendre l'importance relative des syndicats américain et canadien dans la définition des objectifs et stratégies de négociation. Une réserve cependant: ces statistiques ne nous permettent pas de voir quelle était la situation d'avant 1965, année du Pacte de l'automobile.

Quelques données statistiques, tirées d'une étude menée en 1977 par «l'Automotive Task Force²⁴», répondent à cet objectif (annexe D). «Entre 1964 et 1973, le nombre d'emplois dans l'industrie automobile a augmenté de 189,000 aux États-Unis et de 41,000 au Canada²⁵.» En termes relatifs, le nombre d'emplois aux États-Unis «a augmenté de 13 % en moyenne entre 1964 et 1975 et au Canada de 30.8 % en moyenne pour la même période²⁶.» Le Groupe d'étude sur l'industrie canadienne de l'automobile arrivait, en 1976, à ces mêmes conclusions²⁷. Le tableau 2, tiré de cette étude, démontre l'évolution relative des industries américaine et canadienne en termes de production et d'emploi et l'incidence positive qu'a eue le Pacte de l'automobile au Canada. Il faut ajouter, par ailleurs, que depuis quelques années, cet avantage relatif décroît sensiblement²⁸.

23. Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces automobiles, *op. cit.*, pp. 190-191.

24. Automotive Task Force, *op. cit.*, p. 12.

25. *Ibid*, p. 11; traduit par nous.

26. *Ibid*, traduit par nous.

27. Normand Bell, *Groupe d'étude sur l'industrie canadienne de l'automobile*, Ottawa, 1976, p. 10.

28. *Le Quotidien*, Statistique Canada, Ottawa, le 8 juillet 1986.

TABLEAU 2
L'industrie canadienne en pourcentage de
l'industrie nord-américaine

| Année | Marché ¹ | Production ² | | | Emploi |
|-------|---------------------|-------------------------|------------------|------------------|----------------------|
| | | Véhicules | Pièces détachées | Pièces d'origine | Ensemble de l'emploi |
| 1965 | 6,8 | 7,8 | 5,5 | 1,2 | 8,9 |
| 1967 | 7,5 | 9,5 | 8,5 | 2,9 | 9,4 |
| 1969 | 7,1 | 11,8 | 10,1 | 3,7 | 9,2 |
| 1971 | 6,7 | 11,4 | 9,8 | 5,1 | 10,0 |
| 1973 | 7,5 | 11,1 | 9,2 | 5,5 | 10,2 |
| 1975 | 11,2 | 13,7 | 8,4 | 4,9 | 11,3 |
| 1976 | 8,9 | 12,5 | 6,6 | 4,9 | 11,2 |

1 Ward's Automotive Year Book; Statistique Canada

2 International Trade Commission Report; Statistique Canada

Source: Normand Bell, *Groupes d'étude sur l'industrie canadienne de l'automobile*, Ottawa, 1976.

Afin de compléter la perspective historique, le chapitre suivant sera consacré au principal syndicat de cette industrie, celui des TUA.

CHAPITRE 2

LES TRAVAILLEURS UNIS DE L'AUTOMOBILE TUA-UAW

L'industrie automobile nord-américaine remonte au début du siècle; pourtant, il faut attendre le milieu des années 30 pour que les travailleurs de l'automobile s'organisent en syndicat.

Une des barrières à la syndicalisation était l'American Federation of Labor (AFL) qui, pour des principes d'autonomie de métiers²⁹, était peu disposée à syndiquer les ouvriers des industries de production en grande série, composées surtout de travailleurs non qualifiés et semi-qualifiés. L'obstruction à la syndicalisation des travailleurs ne venait pas seulement de l'AFL, mais aussi des entreprises: «Le patronat dans l'automobile, avec celui de l'acier, était la plus solide barrière contre le développement du syndicalisme ouvrier³⁰.» Un comité gouvernemental révéla plus tard que GM avait dépensé des centaines de milliers de dollars en espionnage, en vue d'affaiblir les syndicats³¹.

En dépit de cela, l'automobile devint «le seul secteur où un syndicat d'industrie a pu s'implanter. Dans toutes les autres branches, l'AFL résiste³².» La nouvelle organisation, la United Automobile Workers (UAW), fut reconnue aux États-Unis le 9 mai 1935 et constituée en août de la même année. Quelques mois plus tard, soit le 9 novembre 1935, le syndicat de l'automobile et plusieurs autres dirigeants et syndicats internationaux se sont séparés de l'AFL pour créer le «Committee

29. Thomas, Brooks, *Le labeur et la lutte, histoire du mouvement ouvrier américain*, Paris, Economica, 1983, p. 141.

30. Daniel, Guérin, *Le mouvement ouvrier aux U.S.A., 1867-1967*, Paris, Maspéro, 1970, p. 59; voir aussi: Leon Litwack, *The American Labor Movement*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962, p. 90.

31. Victor G. Reuther, *The Brothers Reuther and the story of the UAW, a Memoir*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1976, p. 129; traduction par nous; Joel Seidman, *Unions Rights and Union Duties*, New York, Harcourt Brace, 1943, pp. 82-83; Walter Galenson, *The CIO Challenge to the AFL, 1935-1941*, Cambridge, Harvard University Press, 1960, pp. 176-177.

32. J.P. Cot, J.P. Mounier, *Les syndicats américains, conflit ou complicité*, Paris, Flammarion, 1977, p. 45; P.S. Foner, *History of the Labor Movement in the United States*, vol. 4, New York, International Publishers, 1965, p. 373.

for Industrial Organization» qui deviendra le C.I.O. «Congress of Industrial Organization³³.»

La reconnaissance des TUA par la plus importante société de cette industrie qu'est GM s'est faite grâce à la vague de grèves sur le tas qui a frappé l'industrie automobile et la sidérurgie de 1936 à 1938, dont la célèbre grève de Flint — l'empire de GM³⁴. Le succès sans précédent de ces grèves aux États-Unis, en plus d'apporter du prestige à la nouvelle C.I.O., a permis «de paver la voie pour la conquête de l'ensemble de l'industrie par les TUA³⁵.»

Déjà à cette époque, le nom de Walter Reuther fut rattaché aux TUA. Au premier congrès, en 1936, il fut nommé membre du comité exécutif international de ce syndicat³⁶. Jouant un rôle très important pendant cette vague de grèves, il fut élu vice-président des TUA au Congrès de 1942. À celui de 1946 cependant, il réussit avec peine à l'emporter sur R.G. Thomas à la présidence de l'organisation³⁷. Il resta président jusqu'en 1970, année de sa mort.

Le syndicat des TUA ne s'est vraiment développé qu'après la Seconde Guerre mondiale, période où Walter Reuther se fixe comme objectif de rattraper le retard accumulé sous les contrôles de guerre. Affrontant les Trois Grands, il réussit à s'entendre sur un **modus vivendi**, lequel dura plusieurs décennies: indexation au coût de la vie, enrichissement collectif, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, etc. C'est sous l'impulsion de Walter Reuther que ce simple syndicat industriel est devenu la puissante TUA que l'on connaît. Pour s'en convaincre davantage, voici l'évolution des effectifs des TUA.

33. Michel Colinet, *Le syndicalisme aux USA*, Paris, Éditions Guérin, 1951, p. 85.

34. Collectif Root and Branch, *Le nouveau mouvement ouvrier américain*, Paris, Spartacus, 1978, p. 81; T.R. Brooks, *Picket lines and bargaining tables*, New York, Grosset and Dunlop, 1968, p. 94; Milton, Derber, Edwin Young, *Labor and the New Deal*, Madison, the University of Wisconsin Press, 1957, p. 298; voir aussi: R. Asher, «Emergence of a UAW Local, 1936-1939 — Study in class and culture — P. Friedlander», *Business History Review*, vol. 50, no. 2, 1976, pp. 242-246; D.J. Leab, «Writing History with Film: two views of the 1937 strike against General Motors by the UAW», *Labor History*, no. 1, 1980, pp. 102-112.

35. Martin Etsey, *The Unions Structure development and management*, Harcourt, Brace and World, 1967, p. 24; traduction par nous.

36. *La Gazette de travail*, «Walter Reuther», vol. 70, no. 8, août 1970, p. 559; voir aussi: Bert Cochran, *Labor and Communism: the conflict that Shaped American Unions*, Princetown, N.J., 1977, p. 339.

37. Guérin, *op. cit.*, p. 110; David J. Saposs, *Communism in American Unions*, New York, McGraw-Hill, 1959, p. 145.

Évolution des effectifs des TUA³⁸

La conquête des TUA sur l'ensemble de l'industrie automobile s'est faite très rapidement. En effet, en 1937, après quelques années d'existence seulement, le syndicat des TUA était devenu le quatrième syndicat en importance aux États-Unis; en 1955, il devint le deuxième après les Teamsters. Puis en 1962, les effectifs syndicaux dans l'automobile étaient de 1 012 263 membres aux États-Unis, très près des Teamsters dont les effectifs étaient de 1 415 091 membres. En 1970, les membres des TUA étaient au nombre de 1 485 609 pour devenir 1 500 000 en 1974³⁹ puis 1 357 000 en 1980⁴⁰. Au Canada, en 1962, les TUA comptaient 61 284 membres, ce qui en faisait le deuxième syndicat en importance après les Métallurgistes unis d'Amérique qui avaient des effectifs de 93 750 membres⁴¹. Quelques autres chiffres⁴² montrent l'évolution des TUA au Canada (annexe E). Deux périodes apparaissent avec plus de netteté pour le Canada: celle de 1961 à 1971, où le pourcentage annuel d'augmentation des effectifs syndicaux se situe à 7,1 %, correspondant aux effets du Pacte de l'automobile; l'autre période, de 1981 à 1984, où les TUA ont vu baisser leurs effectifs de 6,4 % en moyenne annuellement, correspond à l'importante crise qu'a connue cette industrie après 1979.

38. Lorsque l'on s'intéresse à l'évolution des effectifs syndicaux des TUA, une constatation s'impose: la pauvreté des statistiques sur ce sujet. La raison en est fort simple: historiquement, l'information était centralisée au bureau du Syndicat international des TUA à Détroit. Or, depuis les événements récents, à savoir la scission entre le syndicat canadien et le syndicat international, les communications sont à toutes fins pratiques rompues. Les informations sur les effectifs syndicaux ont donc été recueillies à partir d'annuaires, mais elles sont fragmentaires et peu standardisées. De plus, il est difficile d'isoler les seuls travailleurs de l'industrie automobile. Par contre, les statistiques sur l'emploi, aux annexes A, B, C et D, ne peuvent servir qu'à évaluer approximativement les effectifs syndicaux. En effet, le taux de syndicalisation chez les travailleurs de la production dans l'automobile a été jusqu'à récemment de près de 100 %. Or, comme les TUA ont été pratiquement en situation de monopole de représentation syndicale, il est permis d'assimiler les statistiques sur l'emploi des travailleurs de la production aux effectifs syndicaux des TUA. Depuis 1979 cependant, la situation a changé puisque le nombre de non syndiqués est en croissance constante. Quant à la syndicalisation des cols blancs, les TUA ont fait plus de progrès au Canada qu'aux États-Unis, mais les effectifs demeurent faibles.

39. E.E. Beal, E.D. Wickersham, P.K. Kienast, *The Practice of Collective Bargaining*, Georgetown, Ontario, Irwin-Dorsey Ltd, p. 87.

40. R.B. Freeman, J.L. Medoff, *What do Unions do?*, New York, Basic Books, 1984, p. 36; Andrew Levinson, *the Working-class Majority*, New York, Coward, McCann, Geoghegan, 1974, p. 181.

41. Crispo, *op. cit.*, p. 51.

42. Les seules statistiques à avoir été fournies par le Centre de documentation des TUA à Toronto.

Ces données, quoiqu'imparfaites, permettent de dégager quelques tendances générales. D'une part, elles montrent l'importance du syndicat des TUA relativement aux autres syndicats aux États-Unis et au Canada. D'autre part, elles mettent en évidence les faibles effectifs des TUA canadiens par rapport à ceux des Américains, malgré les effets positifs du Pacte de l'automobile. Cette dernière information est importante pour comprendre la domination historique du «pattern» américain dans les négociations syndicales-patronales canadiennes de l'automobile de l'après-guerre jusqu'en 1979.

PARTIE II

MODÈLE «NOVATEUR» HISTORIQUEMENT DÉVELOPPÉ DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AVANT 1979

Cette partie de la recherche sera consacrée à la présentation du modèle qui a été historiquement développé dans l'industrie automobile aux États-Unis et au Canada. Il s'agit de voir dans quelle mesure l'influence des TUA sur les négociations des industries syndiquées aux États-Unis et au Canada avant 1979 s'appuie sur des recherches antérieures. Cette partie comportera quatre chapitres: un premier mettra en évidence le caractère «novateur» des TUA; un deuxième tentera de circonscrire les facteurs qui ont permis l'émergence d'un tel syndicat; dans le troisième chapitre, une analyse sera faite de ce qu'a été le modèle de négociation dans l'automobile avant 1979 et son incidence sur les autres secteurs de l'économie. Puis, au chapitre quatrième, nous présenterons le modèle théorique que définit la littérature.

CHAPITRE I

CARACTÈRE «NOVATEUR» DES TUA

La littérature est à toutes fins pratiques unanime quant au caractère innovateur des TUA. Si certains auteurs s'intéressent aux TUA comme moteur des changements sociaux et économiques et à l'impact qu'ont eu ceux-ci sur le développement des législations, d'autres ont mis l'emphase sur l'essor qu'a connu la convention collective sous le leadership des TUA en Amérique du Nord.

Les TUA ont été des précurseurs dans leurs revendications. Certaines sont remarquables par leur audace, d'autres le sont par leur précocité: déjà, en 1949, les TUA publiaient un article sur l'éventualité pour les Trois Grands de l'automobile de fabriquer des petites voitures pour les bas salariés⁴³.

La réponse du vice-président de GM à cette demande est très éloquente: «Reuther, laisse tomber tes boîtes à savon, arrête de sauver le monde... Dis-nous combien tu veux comme salaire pour tes gars et laisse-nous formuler le contrat⁴⁴.» Ce n'est qu'en 1969 et en 1970, soit vingt ans plus tard, que GM, Ford et Chrysler commencèrent la construction de petites voitures, «le temps nécessaire à la compétition européenne de remplir le vacuum laissé par les Trois Grands⁴⁵.» L'auteur Rosenberg poursuit l'histoire des Trois Grands: «D'Allemagne vinrent les Volkswagen: rien n'a changé. Puis arrivèrent Nader, la guerre au Moyen-Orient, la crise de l'OPEP et ce fut le désastre à Détroit⁴⁶.»

Reuther pressentait l'avenir⁴⁷; il n'a jamais combattu l'automation. «Il ne s'est jamais opposé au progrès industriel, même quand les intérêts à court terme de la classe ouvrière semblaient menacés⁴⁸.» Il disait à ses adhérents:

43. Reuther, *op. cit.*, p. 319; B. Rosenberg B. «The États-Unis and the UAW» *Dissent*, vol. 30, no. 3, 1983, p. 295; ce dernier situe la parution de cet article à 1947.

44. Reuther, *op. cit.*, p. 320; traduit par nous.

45. *Ibid*, p. 319; traduit par nous.

46. B. Rosenberg, «The États-Unis and the UAW», *Dissent*, vol. 30, no. 3, 1983, p. 295.

47. Iacocca, *op. cit.*, p. 344.

48. *Ibid*.

«Ne refusez jamais les nouvelles machines, car elles permettent d'augmenter la productivité. Et si la productivité augmente et que la Compagnie accroît ses bénéfices, nous serons en mesure de négocier plus avantageusement⁴⁹.»

Bien que réformistes, les TUA, en 1945, soulevaient la question d'un rôle possible des syndicats dans la planification de l'économie⁵⁰. Cette revendication et d'autres sont devenues depuis lors l'objet de débats importants dans les pays industrialisés.

Si plusieurs de ces revendications n'ont pas reçu l'attention qu'elles méritaient à l'époque, elles montrent Walter Reuther comme un visionnaire. Lui-même se percevait en ces termes: «Nous sommes l'avant-garde, les architectes de l'avenir⁵¹.» Sa philosophie était la suivante: «Les ouvriers doivent s'octroyer une part du gâteau aussi avantageuse que possible⁵².» À chaque fois qu'il s'asseyait à une table de négociation, «les anciens de Détroit racontent qu'il dessinait un gâteau⁵³.» Ses conceptions étaient souvent ridiculisées, «son discours devint un sujet de plaisanterie à Détroit⁵⁴.»

La personnalité de Walter Reuther ne faisait pas l'unanimité. Le journaliste Lakey trace ainsi son portrait: «Walter a toutes les qualités humaines à l'exception des deux plus importantes: la charité et la modestie. Son ambition éloigne de lui les sympathies⁵⁵.» Ses détracteurs étaient nombreux, même chez les dirigeants syndicaux de l'époque: «ils furent légion à la convention de Miami en 1961⁵⁶.» Bien plus, «un culte anti-Reuther était né dans tous les syndicats⁵⁷» soulignait l'auteur Widick, ex-permanent syndical de la section américaine des TUA.

49. *Ibid.*

50. Brooks, *op. cit.*, p. XXVIII.

51. B.J. Widick, *Syndicalisme en péril?* Les Éditions Ouvrières, Paris, 1966, p. 186.

52. Iacocca, *op. cit.*, p. 344.

53. *Ibid.*

54. *Ibid.*

55. B.J. Widick, *Syndicalisme en péril?* Les Éditions Ouvrières, Paris, 1966, p. 203. Stanley, Aronowitz, *False Promises*, New York, McGraw-Hill, 1973, p. 374; cet avis n'est pas partagé par les auteurs suivants: Sidney, Lens, *The Crisis of American Labor*, New York, A.S. Barnes, 1961, p. 55, J. Sticker, «Brother Reuther and Story of UAW — Reuther», *Monthly Labor Review*, v. 100, no. 5, 1977, p. 61. Ces derniers considèrent Walter Reuther comme très modeste, au contraire;

56. *Ibid.*, p. 187.

57. *Ibid.*, p. 205.

Par contre, l'intégrité des TUA et de son président Walter Reuther ne fait pas de doute: en 1957, alors qu'une commission sénatoriale, la Commission McClelland, chargée d'enquêter sur les activités syndicales répréhensibles, porta des accusations de corruption contre James Hoffa, président du syndicat des camionneurs (Teamsters), les TUA furent «blanchis». La vision manichéenne de Robert F. Kennedy, rapporteur principal de cette commission, est sans équivoque:

«Reuther était à l'envers de Hoffa et l'UAW, un «bon» syndicat, autant que celui des Camionneurs était «mauvais»⁵⁸.»

La littérature discute amplement du personnage très controversé qu'était Walter Reuther, sans toutefois être très explicite quant aux sources de mécontentement. Seule la dispute avec George Meany, président de la AFL-CIO, a fait l'objet d'analyse. Ainsi, à la suite d'une polémique de plusieurs mois entre le président de la puissante centrale américaine AFL-CIO et Reuther, les TUA, sous l'instigation de leur président, se sont dissociés de cette centrale en 1967.

La raison souvent mentionnée pour expliquer la rupture entre Reuther et Meany porte sur la politique extérieure des États-Unis. Cet avis n'est pas partagé par l'auteur Guérin:

«Sous le thème de la politique extérieure, le désaccord n'est qu'une question de nuance. Reuther est un aussi bon serviteur de l'empire américain que Meany. Les désaccords vont au-delà de la politique extérieure. Ils ont trait tout d'abord au problème noir; il y a toujours un fossé entre le racisme à peine déguisé de Meany et le mouvement intégrationniste pratiqué par Reuther»⁵⁹.»

Les mésententes porteraient plutôt sur les «principes et les tactiques d'un syndicalisme démocratique»⁶⁰, car, selon l'auteur Guérin, Reuther reprocherait à Meany les faits suivants:

«La chute des effectifs du «Labor», la carence de l'AFL-CIO en face de la révolution technique du 20^e siècle, le fait de ne pas être à la hauteur même dans la routine de l'action syndicale quotidienne»⁶¹.»

58. P. Collier, D. Horowitz, *Kennedy, une dynastie américaine*, Paris, Éditions du Roseau, 1985, p. 239; Lois, MacDonald, *Leadership Dynamics and the Trade Union Leader*, New York, New York University Press, 1959, p. 117.

59. Guérin op. cit. p. 159; Philip, S., Foner, *History of the Labor Movement in the United States, vol. III*, New York, International Publishers, 1964, p. 222.

60. *Ibid*; voir aussi George, Morris, *CIA and American Labor, the Subversion of the AFL-CIO's Foreign Policy*, International Publishers, New York, 1967, p. 159.

61. *Ibid*, pp. 160-161.

Nonobstant les raisons de leur désaccord, un fait demeure: «les TUA américains avaient une vision de leur mission sociale qui entraînait en conflit avec le syndicalisme d'affaires de Meany⁶².»

Les conceptions éclairées de Reuther plaçaient le syndicat des TUA loin devant les autres. Les TUA ont créé de nombreux précédents en matière de conditions de travail; ils ont fait beaucoup pour donner à la négociation collective de l'après-guerre en Amérique du Nord sa forme actuelle. Promoteur d'une forme de justice sociale, Reuther a aussi participé à plusieurs luttes pour les droits civils.

1.1 Rôle social des TUA

Sous le leadership des TUA, des gains remarquables furent obtenus aux États-Unis au plan de la défense des droits civils: redistribution du revenu, organisations sudistes, affaires urbaines, désarmement, etc.⁶³.

Les TUA ont donné leur appui à la «lutte des femmes» en soutenant la mise en vigueur de lois telles «à travail égal, salaire égal» et le «full employment Act» de 1946⁶⁴. Ils ont joué aussi un rôle important dans la lutte contre la discrimination raciale aux États-Unis: «les Noirs de Détroit ont trouvé dans le syndicat des TUA un allié indispensable⁶⁵, quoique teinté d'ambiguïté:

«D'un côté, le syndicat soutient le mouvement noir sur les chaînes d'assemblage; d'un autre côté, des pressions des travailleurs blancs sont faites, à la fois pour nier le droit pour les travailleurs noirs d'accéder au leadership des TUA, et aussi pour empêcher l'adoption de clauses anti-discriminatoires⁶⁶.»

62. W.J. Widick «Brothers Reuther and the Story of UAW — Memoir, Reuther, V.G.», *Labor History*, vol. 18, no. 3, p. 455; voir aussi: Rhea, Duller, Foster, *Labor in America*, New York, Thomas Crowell, 1967, p. 412.

63. William Kornblum, «The UAW: Tooling up for the 80's», *Dissent*, vol. 26, no. 4, p. 395; traduit par nous; voir aussi Aronowitz, *op. cit.*, p. 194.

64. N. Gabin, «Women Workers and the UAW in the Post World War II Period, 1945-1954», *Labor history*, N. 1, 1980, p. 26.

65. A. Meier, E. Rudwick, *Black Detroit and the rise of the UAW*, Oxford University Press, New York, 1980, p. 289; traduit par nous; Jack, Stieber, *Governing the UAW*, New York, John Wiley, 1962, p. 56; voir aussi: I. Berlin, «Black Detroit and the Rise of the UAW-Meir, A. Rudwick, E.», *Nation*, vol. 229, no. 18, 1979, p. 570; I. Berlin, «Blue Collars, Black Lives», *Nation*, vol. 229, no. 18, 1979, pp. 570-571; M.F. Berry, «Black Detroit and the Rise of the UAW Meir, A. Rudwick, E.», *Journal of American Ethnic History*, vol. 1, no. 2, 1982, pp. 109-110; W. Litch, «Black Detroit and the Rise of the UAW», *The Journal of American History*, vol. 67, no. 34, 1981, pp. 193-194.

66. *Ibid*, traduit par nous.

Reuther a aussi été un des leaders de la Marche sur Washington en 1963: il a qualifié la Guerre du Vietnam de «stupide». Il a fortement appuyé le boycottage des raisins de la Californie au nom des travailleurs immigrants. En 1970, il s'est engagé dans la lutte contre la pollution⁶⁷. De plus, sa connaissance privilégiée de l'industrie automobile lui a permis de jouer un rôle dans la protection du consommateur et dans l'amélioration de la santé publique⁶⁸. Au Canada cependant, le rôle social des TUA a été pratiquement inexistant.

Terminons avec l'auteur Widick: «Le record des crédits des frères Reuther, un trio unique de leaders syndicaux, est trop impressionnant pour être diminué ou sali par leurs détracteurs⁶⁹.» Et il ajoute: «Comparés aux autres leaders syndicaux américains, les TUA restent une des plus décentes organisations ouvrières américaines⁷⁰.»

1.2 TUA, force innovatrice au plan de la convention collective avant 1979

C'est sans contredit au plan de la convention collective que les acquis des TUA sont les plus nombreux tant aux États-Unis qu'au Canada. Comme le soulignait le professeur Katz du Massachusetts Institute of Technology (MIT):

«Les accords collectifs de travail signés entre 1948 et 1979 ont amené des améliorations au plan des hausses salariales mais les TUA ont aussi été une force innovatrice au niveau des avantages sociaux: les plus importants sont le salaire annuel garanti (SUB), la pension après 30 ans de service (30 and out) et un régime médical incluant une couverture pour les frais dentaires et d'optométrie, 9 congés personnels par an, en plus des congés habituels et des vacances annuelles⁷¹.»

Les innovations les plus remarquables des TUA au plan de la convention collective aux États-Unis et au Canada seront subséquemment décrites.

67. *La Gazette du Travail*, vol. 70, *op. cit.*, p. 561.

68. R. Majerus, «Nowhere to go but up — corporation ethics in the United States Economy», *Review Social Economy*, vol. 40, no. 3, 1982, p. 144.

69. Widick, *op. cit.*, p. 455; traduit par nous.

70. *Ibid*; traduit par nous; Richard, A., Lester, As Union Mature, *An analysis of the evolution of American Unionism*, Princeton, Princeton University Press, 1958, p. 70.

71. Harry C. Katz «Assessing the New Auto Labor Agreements», *Sloan Management Review*, vol. 23, no. 4, 1982, p. 58; traduit par nous.

1.2.1 États-Unis

SALAIRE/PRIX

La demande faite à GM en 1945 par Walter Reuther et les TUA d'augmenter les salaires de 30 % sans hausser les prix des voitures est certes une demande innovatrice. En effet, les travailleurs de l'automobile avaient vu, pendant la guerre, leur salaire gelé et, pour des raisons de reconversion des usines à la fin de la guerre, voyaient leur salaire diminué. «La compagnie repoussa du revers de la main les revendications présentées.» C'est alors que Reuther lança le mot d'ordre suivant: «Ouvrez vos livres^{72!}»

Or, cette revendication était intéressante, non pas à cause de la hausse effective des salaires qu'ont obtenue les travailleurs de GM après cent quinze jours de grève, mais plutôt pour la raison qui suit:

«Le mot d'ordre de l'ouverture des livres contenait en germe celui du contrôle ouvrier de la production et de la socialisation de la production^{73.}»

Malgré de nombreuses critiques de la haute direction des compagnies et du gouvernement, cette prise de position syndicale a été avalisée plus tard par une Commission d'enquête présidentielle⁷⁴. Elle a d'ailleurs influencé, jusqu'à très récemment, la politique salariale des TUA⁷⁵.

AIF-COLA

L'enrichissement collectif (AIF) et l'indemnité de vie chère (COLA) sont considérés comme les deux plus grandes innovations de l'après-guerre⁷⁶; ces formules ont comme origine l'entente GM-TUA de 1948⁷⁷. Comme pour plusieurs des innovations, Ford et Chrysler ne tardèrent pas à emboîter le pas⁷⁸.

72. Guérin, *op. cit.*, p. 93; B.C. Roberts, *Union in America*, Princeton, Industrial Relation Section, Princeton University, 1959, p. 62.

73. *Ibid.*

74. M. Rehmus, D.B. Mc Laughlin, *Labor and American Politics*, The University of Michigan Press, 1967, p. 442; traduit par nous.

75. *La Gazette du Travail*, *op. cit.*, p. 560.

76. AIF: Annual Improvement Factor; COLA: Cost of Living adjustment

77. *Reuther*, *op. cit.*, p. 306.

78. *Iacocca*, *op. cit.*, p. 337.

Cependant, la paternité de ces formules ne fait pas l'unanimité chez les auteurs. Pour plusieurs⁷⁹, c'est le président Wilson de GM qui aurait été à l'origine de l'indemnité de vie chère, son but étant de «lutter contre l'inflation qui s'était déclenchée quand le gouvernement avait renoncé au contrôle des prix⁸⁰.»

L'auteur Harbinson croit au contraire que c'est la faiblesse de la position de négociation des TUA qui a obligé ces derniers à accepter ces formules en 1948⁸¹. Victor Reuther, le frère de Walter, ne partage pas cet avis: «M. Wilson aurait effectivement proposé les clauses AIF et COLA lors de la négociation de 1948, mais l'idée venait de Walter Reuther lors de la négociation précédente⁸².»

Malgré ce contentieux, les formules qualifiées plus tard de clauses «de type GM» ont été considérées comme très importantes dans l'histoire de la négociation collective⁸³. Pourtant, ces formules n'étaient ni nouvelles ni inhabituelles⁸⁴.

En effet, plusieurs clauses d'indexation au coût de la vie avaient été adoptées durant et immédiatement après la Première Guerre mondiale⁸⁵, mais elles furent abandonnées au début des années 20. Un rapport du «Bureau of Labor Statistics» aux États-Unis rapporte que seulement 5% des 7 000 conventions collectives contenaient des formules d'indexation⁸⁶. Les professeurs Cousineau et Lacroix soulignent justement:

«La relative stabilité des prix au cours des années 30 et la politique de stabilisation des prix qui fut appliquée durant la Deuxième Guerre mondiale ont pratiquement fait disparaître toute trace d'indexation des salaires aux États-Unis et au Canada jusqu'à la fin des années 40⁸⁷.»

79. H.C. Katz, «Assessing the New Auto Labor Agreements», *Sloan Management Review*, Summer 1982, p. 58; W.J. Widick «Brothers Reuther and Story of UAW — A Memoir», *Labor History*, vol. 18, no. 3, p. 457; Frederick H. Harbinson, «the General Motors — United Auto Workers of 1950», *Journal of Political Economy*, vol. 58, 1950, p. 397.

80. Iacocca, *op. cit.*, p. 337.

81. Harbinson, *op. cit.*, p. 398.

82. Reuther, *op. cit.*, p. 306, traduit par nous.

83. Harbinson, *op. cit.*, p. 397, traduit par nous.

84. Nelson, M. Bortz «Cost of living wage clauses and UAW — GM Pact», *Monthly Labor Review*, July 1948, p. 5.

85. A. Ross, «The General Motors Wage Agreement of 1948», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, no. 1, 1949, pp. 4-5.

86. *Ibid.*

87. J.M. Cousineau, R. Lacroix, *L'indexation des salaires*, École des Relations Industrielles, Monographie no. 10, Montréal, 1981, p. 22.

Alors pourquoi avoir qualifié l'entente GM-TUA de 1948 «d'originale»? Elle l'était pour deux raisons: «(...) à cause du caractère très explicite et automatique de la clause d'indexation, mais surtout pour le facteur d'amélioration qu'elle ajoutait⁸⁸.» Cette entente avait beaucoup de valeur à cause aussi de l'importance du syndicat et de la compagnie impliqués⁸⁹. Contestées par plusieurs, ces formules, mais plus spécifiquement la formule d'indexation, ont été perçues «comme une dérogation à la philosophie du progrès, à la civilisation et à la théorie économique⁹⁰.»

Entente de longue durée (multiyear agreement)

À ces formules de détermination des salaires fut liée la durée de la convention collective⁹¹. Le principe d'une entente à long terme n'était pas connu à l'époque⁹²: on négociait annuellement, ce qui rendait la situation instable⁹³.

L'accord de 1948 a été négocié pour une durée de deux ans et celui de 1950, pour cinq ans. Finalement, le syndicat accepta de signer une série d'accords de trois ans⁹⁴.

Atelier syndical (union shop)

L'entente GM-TUA de 1948 contenait aussi pour la première fois une forme «d'atelier syndical⁹⁵». Rien d'étonnant alors à ce que certains auteurs aient qualifié cette entente d'historique⁹⁶.

Régime de retraite

Le premier régime de retraite pour les travailleurs cols bleus a été obtenu par les TUA chez Ford en 1949. Établi d'abord à 100 \$ par

88. *Ibid.*, p. 23; voir aussi Aronowitz, *op. cit.*, p. 367.

89. M.W. Reeder, «The Significance of the 1948, General Motors Agreement», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, no. 1, 1948, p. 8.

90. *New York Times*, May 29th 1948, p. 8.

91. A. Ross, *op. cit.*, p. 4.

92. *Ibid.*

93. Iacocca, *op. cit.*, p. 344.

94. A. Ross, *op. cit.*, p. 4; Stieber, *op. cit.*, p. 14.

95. Daniel Card, «Cost of Living Escalators in Major Union Contracts», *Industrial and Labor Relation Reviews*, vol. 37, Oct. 83, July 1984, p. 42; Orme, W., Phelps, *Union Security*, Los Angeles, University of California, 1953, p. 22.

96. Harry Katz «The U.S. Automobile Collective Bargaining System in Transition», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 22, no. 2, July 1984, p. 206.

mois après 30 ans de service, ce régime historique avait cette caractéristique: un fonds actuariel, non contributoire et administré conjointement⁹⁷. Au rythme des négociations, ce régime s'est bonifié pour devenir en 1970 le programme suivant:

«Au bout de trente années de travail, un ouvrier a le droit, quel que soit son âge, de prendre sa retraite anticipée et de bénéficier de l'intégralité de sa pension — à savoir 60 % du salaire — comme s'il avait atteint l'âge légal de soixante-cinq ans⁹⁸.»

Pourtant, ce programme avait été conçu au départ pour permettre la création d'emplois destinés aux jeunes arrivants sur le marché du travail⁹⁹.

Avantages sociaux

En 1950, les TUA signaient une entente qualifiée par Harbinson de «développement le plus significatif au plan de la convention collective depuis le fameux Pacte de l'acier de 1937¹⁰⁰», voire même «depuis que les industries de masse sont organisées¹⁰¹.»

Cette entente de 1950 contenait des régimes de retraite et d'assurances des plus libéraux à être négociés dans une industrie de base de production de masse¹⁰². En effet, GM paie la moitié des coûts en cas de maladie et d'accident; de plus, la compagnie offre une assurance-vie collective et ce, jusqu'à la retraite, sans aucun coût supplémentaire pour l'employé. Les TUA ont obtenu aussi une assurance-hospitalisation pour eux et leur famille¹⁰³. Au fil des ans, la couverture médicale s'est améliorée: «de la prise en charge des honoraires médicaux au paiement intégral par l'entreprise actuellement des frais de dermatologie, psychiatrie, orthodontie, d'optométrie et d'opticiens¹⁰⁴.»

97. Reuther, *op. cit.*, pp. 310-311; voir aussi Aronowitz, *op. cit.*, p. 365; Joseph, G., Rayback, *A history of American Labor*, New York, The Free Press, 1966, p. 409; Ray Marshall, Brian Rungeling, *L'Amérique des syndicats*, Paris, Economica, 1978, p. 94.

98. Iacocca, *op. cit.*, p. 338.

99. *Ibid.*

100. Harbinson, *op. cit.*, p. 397, traduit par nous.

101. *Ibid.*

102. *Ibid.*, p. 398.

103. *Ibid.*, pp. 398-39.

104. Iacocca, *op. cit.*, p. 339.

Prestations supplémentaires d'assurance-chômage (Supplemental Unemployment Benefit Plan) (SUB)

Autre innovation des TUA: le salaire annuel garanti. Les auteurs Beal, Wickersham et Kienast soutiennent plutôt que le SUB est le résultat «d'une vieille idée présentée sous une nouvelle forme^{105.}»

Le SUB avait comme objectif de répondre aux problèmes causés par la nature cyclique de cette industrie: quand l'ouvrier était privé de travail sans qu'il en fût de sa faute, il était assuré d'un revenu. À l'origine, Ford donnait, dans un fonds spécial, 5 cents par heure pour chaque employé; ce montant était utilisé comme supplément à la prestation gouvernementale. Le SUB et la prestation étatique pouvait correspondre à 65 % du salaire normal pour les 4 premières semaines et à 60 % pour les 22 semaines suivantes^{106.} À l'origine très modeste, cette innovation, comme plusieurs autres, n'était pas toujours prise en compte par l'ensemble du mouvement syndical:

«Plusieurs des innovations de Walter, incluant le SUB, étaient ridiculisées par certains leaders du mouvement syndical; cependant, déjà lors de la première récession qui a suivi l'instauration d'un tel programme (SUB), plus de 13 millions avaient été payés^{107.}»

Enfin, à travers les négociations, des avantages importants ont été obtenus. Le SUB payait 90 % du salaire pendant un an, puis finalement 95 %. De fait, le salaire annuel garanti venait de naître. Plus récemment, le SUB de GM-TUA a payé à lui seul 400 millions à quelque 88 000 travailleurs mis à pied entre janvier 1974 et mai 1975.

1.2.2 Canada

Il n'y a pas à proprement parler de différences substantielles entre ce qui a été négocié aux États-Unis et au Canada avant 1979. La raison en est la suivante: les négociations collectives au Canada se faisaient sous forme «d'ententes trans-nationales^{108.}» Dennis McDermott, ex-

105. Beal, Wickersham et Kienast, *op. cit.*, p. 210; traduit par nous; voir aussi Aronowitz, *op. cit.*, p. 375.

106. Reuther, *op. cit.*, pp. 316-317; Neil Chamberlein, *Labor*, New York, Mc Graw-Hill, 1958, p. 595; E. Bakke, C., Kerr, C., Anrod, *Union Management and the public*, New York, Harcourt Brace and World, 1960, p. 407.

107. Reuther, *op. cit.*, p. 317; traduit par nous.

108. Randall Litchfied, «UAW Southbacks UAW North or parity», *Financial Post*, 22 mars 1976, p. 3.

président de la section canadienne des TUA, croit que «depuis que les TUA n'ont plus le droit de grève pendant la durée de la convention collective, les ententes américaines et canadiennes ont toujours été passablement semblables^{109.}»

D'ailleurs, les structures de négociation avaient été établies pour répondre à cet objectif:

«Traditionnellement les TUA tenaient un congrès spécial avant les négociations de GM et de Ford à tous les 3 ans, congrès pendant lequel les objectifs de négociation étaient entérinés; suivait alors un congrès semblable au Canada qui reprenait à quelques nuances près l'ensemble des propositions^{110.}»

Cette situation de «domination américaine» n'était pas toujours acceptée par la section canadienne, comme nous le verrons plus loin dans cette recherche. Par contre, il n'y pas eu que des désavantages aux ententes trans-nationales puisque la section canadienne des TUA est considérée comme «un des meilleurs syndicats au Canada^{111.}»

«Sous le leadership des TUA, de nouvelles avenues ont été inscrites au plan de la convention collective au Canada: vacances payées (1940), sécurité syndicale (1945), indemnité de vie chère (1948), régime de retraite (1950), SUB (1955), santé et sécurité (1973) et congé-éducation payé (1977)^{112.}»

Deux de ces innovations sont plus spécifiquement canadiennes: le précompte syndical (formule Rand) et le congé-éducation payé.

Formule Rand

Cette forme de précompte syndical tire son nom du juge Rand, alors juge de la Cour suprême du Canada. Ce dernier avait imposé ladite formule dans un arbitrage à l'occasion d'une grève à la Société Ford en 1945. Cette clause consiste en «un impôt syndical perçu par l'employeur chez tous les travailleurs compris dans l'unité d'accréditation^{113.}»

109. *Ibid.*

110. Daniel Benedict «The 1984 GM Agreement in Canada, significance and consequences», *Relations industrielles*, vol. 40, no. 1, 1985, p. 30; traduit par nous.

111. James Bagnall «Down to the Wire on a strike», *Financial Post*, Sept. 11th 1982, p. 2.

112. *Ibid.*

113. Gérard Dion, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1976, p. 171.

Quoique très controversée, cette formule s'est largement répandue au Canada après 1946. Conséquemment, le législateur, pour confirmer cet état de fait, l'a introduite en 1977 dans sa pièce maîtresse, le Code du travail du Québec.

Congé-éducation payé

Ce congé a été considéré comme «une des percées les plus significatives au Canada¹¹⁴.» Ce gain signifie que la compagnie contribuera à un «fonds qui servira à la formation d'employés choisis pour suivre un cours du syndicat spécialement conçu à cette fin. L'argent servira à couvrir le temps perdu au travail, au transport, au logement et aux repas¹¹⁵.»

Que le syndicat des TUA ait été une des plus puissantes et des plus innovatrices organisations syndicales en Amérique du Nord, il n'est pas possible d'en douter, mais quels étaient les facteurs qui ont favorisé l'émergence d'un tel syndicat? Nous tenterons de les circonscrire dans le chapitre suivant.

114. «Les 14 points Munro: les congés-éducation payés, *«La Gazette du travail»*, vol. 77, no. 10, oct. 77, p. 467.

115. *Ibid.*

CHAPITRE 2

PROPOSITIONS EXPLICATIVES

Si la littérature est unanime quant au caractère innovateur des TUA dans la période précédant 1979, comment les auteurs expliquent-ils cette unanimité?

Il s'agit ici de mettre en évidence les facteurs qui ont permis le développement de ce modèle spécifique de syndicalisme dans l'industrie de l'automobile, alors que d'autres secteurs aussi névralgiques n'ont pas connu un tel développement. Plus précisément, il s'agit de voir quelles conditions objectives prévalaient aux États-Unis et au Canada pour permettre aux TUA de devenir «un des plus riches et des plus puissants syndicats dans le monde^{116.}»

2.1 Économie d'opulence

Un des facteurs d'importance est certes la conjoncture économique de l'après-guerre en Amérique du Nord, économie d'abondance et de prospérité s'il en est. Lorsque l'on veut décrire le système économique nord-américain, on pense à un système de haut niveau de vie, d'opulence individuelle et de prodigieux succès économiques. Mais attention: cette lecture de la réalité n'est vraie qu'en partie. En effet, «au milieu des années 60, alors que le niveau de vie moyen n'avait jamais été aussi élevé, une fraction importante de la population américaine vivait dans la pauvreté^{117.}»

Par ailleurs, nulle part au monde, on n'a réussi à soutirer autant de biens dans le monde pour assurer un niveau de vie aussi élevé à sa population. Si l'on veut s'en convaincre, soulignons que «la Suisse, par exemple, pays ayant le plus haut niveau de vie en Europe, ne dépasse que de peu la moitié du niveau de vie américain moyen qui est pourtant deux fois plus élevé que celui des Pays-Bas^{118.}»

116. Beal, Wickesham et Kienast, *op. cit.*, p. 236.

117. Robert, L. Heibroner, *Les Grands Économistes*, Éditions du Seuil, Paris, 1977, p. 277.

118. *Ibid.*

Un des facteurs importants pour expliquer le niveau de vie sans pareil des États-Unis est sans aucun doute le développement de l'impérialisme américain dans le monde¹¹⁹. Un autre facteur est cette technique d'efficacité qu'est l'organisation du travail en Amérique du Nord, le taylorisme. Ce système, malgré son cortège de problèmes (fragmentation des tâches, instabilité de main-d'œuvre, absentéisme et absence de motivation chez les travailleurs), a permis de faire des gains de productivité dont l'industrie automobile a profité largement.

2.2 Industrie automobile nord-américaine: industrie très florissante

À l'image même de cette société s'est développée une industrie imposante, celle de l'automobile.

Appelée l'«âge d'or de l'automobile», la période de l'après-guerre a été, jusqu'en 1979, aux États-Unis, «une suite de variations sur le même thème: la prospérité¹²⁰.»

«Ce fut particulièrement vrai pendant et après «l'après-guerre». À cette époque, les voitures étaient presque aussi importantes que la nourriture, et la capacité de les fabriquer revenait en quelque sorte à faire fonctionner la planche à billets. Les ressources de GM s'apparentaient plus à celles d'un État que d'une entreprise. Ford était la troisième société industrielle du pays et même Chrysler, la petite dernière, était jusqu'à récemment la dixième entreprise industrielle de la planète¹²¹.»

La vitalité de l'industrie automobile nord-américaine se doublait d'une situation d'oligopoles où trois grands fabricants: GM, Ford et Chrysler, se partageaient le marché des consommateurs. À eux s'ajoutent plusieurs petits fabricants de véhicules ainsi qu'un grand nombre de fournisseurs de pièces. Malgré cela, les Trois Grands, non seulement «produisaient la majorité des véhicules, mais ils fabriquaient 55 % de toutes les pièces utilisées dans l'assemblage¹²².» De plus, pour mettre en évidence la situation privilégiée qui existait dans l'industrie automobile nord-américaine avant l'avènement des concurrents, voici un fait intéressant:

119. Il ne nous appartient pas ici, dans le cadre de cet ouvrage, d'explicitier davantage ce concept qui a été largement établi.

120. Iacocca, *op. cit.*, p. 342.

121. *Ibid.*

122. *Rapport des Groupes d'étude sur l'industrie automobile, op. cit.*, p. 2.

«En 1957, la Ford Motor Company annonce une hausse des prix sur les voitures de 2,9 % par rapport à l'année précédente. Deux semaines après, la GM publie la liste de ses tarifs en augmentation moyenne de 6,1 %. Sur-le-champ, la Ford Company révisé ses prix en hausse, afin — comme son porte-parole l'expliqua — de répondre à la concurrence¹²³.»

Iacocca, président de Ford pendant plusieurs années et actuel président de Chrysler, va encore plus loin :

«Durant la majeure partie de son histoire, l'industrie automobile a été dirigée par un groupe d'individualistes acharnés, arrogants, riches et puissants¹²⁴.»

Pour brosser un tableau plus complet de la position florissante de cette industrie, il faut ajouter les facteurs suivants: l'industrie a progressé rapidement en Amérique du Nord «pour atteindre en 1971 le point de saturation du marché: un véhicule pour 1.8 personne¹²⁵; les compagnies américaines, parallèlement, jouissaient d'une situation de fait où «la technologie de production est entièrement transférable¹²⁶.» Enfin, le Pacte de l'automobile a permis à l'industrie canadienne de «devenir efficace et concurrentielle sur le marché international¹²⁷.»

À cette conjonction de facteurs favorables s'ajoutent les éléments suivants: «Les États-Unis sont de loin le pays qui possède le plus grand marché de l'automobile du monde et jusqu'en 1950, le plus grand producteur¹²⁸.» On comprend alors que se soient développés aux États-Unis de véritables empires financiers:

«Avant la Seconde Guerre mondiale, quand une compagnie comme GM faisait un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars, un tel événement faisait les grands titres des journaux financiers. En 1977, on se

123. Heibroner, *op. cit.*, p. 290.

124. Iacocca, *op. cit.*, pp. 342-343.

125. *Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne de l'automobile, op. cit.*, p. 1.

126. W.J. Abernathy, K.B. Clark, A.M. Kantrow, «The new Industrial competition» *Harvard Business Review*, vol. 59, July/Dec. 1981, p. 77; traduit par nous.

127. *Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne de l'automobile, op. cit.*, p. 2.

128. Douglas A. Fraser, «Domestic Content of U.S. Automobile imports: a UAW proposal», *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, 1981, p. 58.

demande si le profit de GM sera égal à cette somme ou à son double¹²⁹.»

Cette situation d'extrême richesse chez les Grands de l'automobile a favorisé le développement d'une spécificité dans le système de relations du travail de cette industrie sous l'instigation de Walter Reuther et des TUA.

2.3 Travailleurs unis de l'automobile/TUA

Le syndicat des TUA était parfaitement au courant de la situation brillante de cette industrie. Les TUA avaient avantage à ne pas la compromettre tout en en tirant le plus grand profit possible. C'est ce pari qu'ils ont gagné sous le leadership de Walter Reuther. Il restera indubitablement une des figures dominantes du syndicalisme nord-américain.

Si la personnalité de Walter Reuther a influencé les TUA, ses objectifs et surtout ses stratégies ont joué un rôle important. Pour Walter Reuther, s'asseoir avec les employeurs les plus économiquement privilégiés était un avantage, car malgré la pression qu'il pouvait exercer pour obtenir de hauts niveaux de salaires et des avantages sociaux, «il ne craignait pas la faillite de l'entreprise¹³⁰.»

De plus, Walter Reuther savait que les innovations en matière de relations du travail, gagnées par le syndicat de l'automobile, pouvaient avoir un impact sur l'ensemble des travailleurs, même non syndiqués. Reuther croyait que «les changements sociaux pouvaient être obtenus par la voie non violente, la négociation¹³¹.»

L'outil privilégiée des TUA était le «pattern bargaining» ou «négociation type». Victor Reuther, frère de Walter, fait une description du processus suivi par les TUA:

«Chacune des demandes de négociation était développée et acceptée par la base lors d'un congrès spécial. Chacun des comités respectifs de négociation devait présenter ses demandes syndicales simultanément aux Trois Grands. Avant l'expiration de la convention collective,

129. Heibroner, *op. cit.*, p. 289; Maurice R. Franks, *What's wrong with our labor union*, New York, Bobbs-Merill, 1963, p. 117.

130. Reuther, *op. cit.*, p. 305; traduit par nous; L. Wright, *The Impact of the Union*, New York, Harcourt Brace and World Company, 1951, p. 248.

131. *Ibid*, p. 304; traduit par nous.

le bureau syndical devait considérer deux questions importantes: quelle est l'entreprise la plus vulnérable et où présenterons-nous nos demandes^{132?}»

Au fil des années, le «pattern» a pris forme. Le syndicat des TUA savait que la Compagnie Ford, une compagnie familiale, était particulièrement vulnérable. On pouvait y accomplir des percées au plan de la convention collective que l'on espérait éventuellement étendre aux deux autres compagnies. Les TUA savaient qu'il leur suffisait de faire une grève chez l'une des entreprises pour obtenir la même chose chez les autres grands fabricants. Par ailleurs, il faut noter que les Trois Grands aussi y trouvaient leur compte:

«Ce genre de négociations simplifiait la vie de tout le monde. L'un des avantages était qu'aucun constructeur ne pouvait avoir des salaires plus bas que ses concurrents; la direction n'était pas obligée de se battre pied à pied au cours des négociations^{133.}»

Il y avait aussi le pouvoir des grèves. Les dirigeants des Trois Grands étaient prêts à faire n'importe quoi ou presque pour les éviter, sachant qu'elles pouvaient être dévastatrices. Et Iacocca ajoute:

«À cette époque, nous pouvions nous permettre d'être généreux. Nous tenions solidement le marché en main et pouvions augmenter la part de la masse salariale en répercutant simplement la hausse des coûts sur le prix de vente de nos véhicules^{134.}»

Si les stratégies syndicales ont apporté d'innombrables améliorations pour les travailleurs de l'automobile, elles n'ont pas comporté que des avantages. L'auteur Marquart, soulignant le développement d'une certaine bureaucratie chez les TUA, porte un jugement très sévère à propos du leadership de Walter Reuther:

«Les radicaux et les militants ont fait carrière au syndicat, les syndicats locaux ont perdu leur autonomie et le syndicat international est devenu plus intéressé à préserver son image progressiste de respectabilité, plus intéressé aussi à ses relations avec les Trois Grands qu'à défendre les intérêts de ses membres^{135.}»

132. Reuther, *op. cit.*, p. 309, traduit par nous.

133. Iacocca, *op. cit.*, p. 344.

134. *Ibid.*, p. 345.

135. Frank, Marquart, *An Autoworkers journal: the UAW from Crusade to one Party Union*, Pennsylvania State University Press, 1975; traduit par nous; voir aussi: Jeremy Bretcher, «Rank-and-File Democracy and the UAW», *Socialist Review*, vol. 9, no. 43-48, p. 145.

Et il ajoute:

«Après la victoire de Reuther en 1948-1956, le syndicat international devint incroyablement fermé aux idées radicales de quelque ordre que ce soit. Il a aussi effectué systématiquement des purges dans son personnel où les activités de propagande menaçaient le statu quo¹³⁶.»

Cette vision de l'idéologie des TUA est partagée aussi par Bretcher:

«Pour supprimer l'action directe de la classe ouvrière, les TUA ont «cassé» les grèves sauvages, les manifestations; ils ont suspendu les leaders syndicaux qui favorisaient les grèves, pour pouvoir rencontrer les quotas de production de la compagnie; c'est un signe que la classe ouvrière venait d'être intégrée au capitalisme¹³⁷.»

Reuther a conquis le respect du patronat «en se préoccupant des bénéfices et de la productivité¹³⁸.» D'ailleurs, le président de GM, C.E. Wilson, avait même insisté «pour que l'on plaçât Reuther à un poste de responsabilité comme conseiller à la production et à la distribution de l'acier¹³⁹.» C'est peut-être dans ce sens qu'il faut comprendre les intérêts des dirigeants des Trois Grands à négocier avec les TUA.

2.4 «Management»

Les objectifs visés par les TUA, principalement sous le leadership de Walter Reuther, ont été décrits précédemment; maintenant voyons quels sont ceux poursuivis par le «management».

Le patronat de l'industrie de l'automobile avait intérêt à négocier avec les TUA. L'exemple de l'entente de 1948 illustre bien ce fait:

«L'intérêt pour les formules AIF et COLA est qu'elles permettaient de réduire le contentieux lors des négociations de l'après-guerre qui s'était révélé sous la forme de 110 jours de grève chez GM et 103 chez Chrysler. De plus, ces formules permettaient aux entreprises d'éviter les discussions amenées par Reuther sur les politiques de prix des compagnies et leurs profits¹⁴⁰.»

136. *Ibid*; traduit par nous.

137. Jeremy Bretcher, «Rank-and-File Democracy and the UAW», *Socialist Review*, vol. 9, nos: 43, 48, 1979, pp. 147-148; traduit par nous.

138. Iacocca, *op. cit.*, p. 343.

139. W.J. Widick, *Le syndicalisme en péril, la leçon américaine*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1966, p. 195.

140. H.C. Katz, «Assessing the New Auto Labor Agreements», *Sloan Management Review*, Summer 1982, p. 58; traduit par nous.

La revue *Fortune* a qualifié cette situation «d'intérêts réciproques» de «théorie de l'accommodement¹⁴¹», ce qui signifie que les deux parties reconnaissent l'avantage de la coexistence pacifique. Cette dernière s'était manifestée très clairement lors de l'entente de 1950.

En effet, la compagnie, en recherchant une entente quinquennale, voulait stabiliser ses affaires¹⁴². Le «management» s'assurait, de plus, que le développement de la négociation collective dans sa finalité préserverait le système de libre-échange¹⁴³. Qui plus est, en voulant valoriser le bien-être économique de la compagnie, l'entente de 1950 assurait des relations d'affaires stables et prévisibles et permettait au «management» de préserver ses prérogatives patronales¹⁴⁴. Cet élément est très manifeste quand on analyse cette clause négociée par les TUA en 1950:

«Les produits manufacturés, l'implantation d'une usine, les horaires de production, les méthodes, le processus et la finalité de la production seront exclusivement sous la responsabilité de la compagnie¹⁴⁵.»

Cette clause, devenue depuis une clause-type largement répandue, répondait aux objectifs suivants: la compagnie achetait la paix industrielle en échange d'avantages financiers et s'assurait de garder ses prérogatives patronales. La négociation de 1955, où les TUA ont fait campagne chez Ford pour l'obtention du salaire annuel garanti (SUB), est encore plus éloquente pour comprendre la «théorie de l'accommodement»:

«Bien que populaires auprès de la masse des ouvriers, les accords provoquèrent le mécontentement des ouvriers spécialisés qui créèrent une association des Métiers spécialisés. Cette association fut dissoute le jour où les TUA et les Trois Grands s'unirent pour écarter les dissidents du scrutin lors des discussions à la Commission Nationale du Patronat et des travailleurs. Le «traité de Détroit», selon l'expression de la revue *Fortune*, a coûté à GM un milliard de dollars comme prix de la paix¹⁴⁶.»

141. W.J. Widick, *Le syndicalisme en péril, la leçon américaine*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1966, p. 194.

142. Harbinson, *op. cit.*, p. 359.

143. *Ibid.*, p. 400.

144. *Ibid.*

145. Robert Howard, «Solidarity Begins at home», *Working Papers*, Jan.-Feb. 1962, p. 2; traduit par nous.

146. W.J. Widick, *Le syndicalisme en péril, la leçon américaine*, Les Éditions Ouvrières, Paris, 1966, p. 194.

Si les intérêts du patronat à la négociation avec les TUA semblent évidents, que penser de leurs stratégies? Iacocca croit que l'impossibilité pour Ford, GM et Chrysler de se mettre d'accord facilitait grandement la stratégie des TUA: «Nous aurions pu riposter par un lock-out, mais nous étions trop divisés pour adopter une ligne d'action commune¹⁴⁷.»

En terminant, ce qui a caractérisé les négociations dans l'automobile avant 1979 est une conjoncture économique favorable, alliée à une convergence d'intérêts: concurrence internationale très limitée, économie prospère, mais aussi un «management» qui favorise le syndicalisme, car il répond à ses propres objectifs: une très grande capacité de payer pour le patronat et un syndicat «agressif», muni d'un outil de négociation efficace «le pattern bargaining» ou «négociation type».

147. Iacocca, *op. cit.*, p. 346.

CHAPITRE 3

«PATTERN BARGAINING» NÉGOCIATION TYPE AVANT 1979

Ce chapitre veut définir l'outil privilégié des TUA, le «pattern bargaining» ou «négociation type» et montrer l'incidence qu'il a eue sur les négociations des autres secteurs de l'économie. Il comportera trois sections: une première portera sur le concept lui-même, sa définition et sa mesure; une deuxième montrera l'incidence du «pattern bargaining» sur les négociations des autres secteurs de l'économie; une troisième élaborera les théories explicatives proposées par les auteurs pour comprendre le rôle important qu'ont pu jouer les TUA dans le système de relations industrielles en Amérique du Nord.

3.1 Problèmes de définitions et de mesures du concept de «pattern bargaining» ou «négociation type»

Il convient de définir clairement le concept de «pattern bargaining» afin de le bien comprendre et de pouvoir en mesurer toute la portée. Comme il a été précédemment souligné, les auteurs ne lui ont pas réellement défini de cadre théorique précis: c'est là une faiblesse évidente. À cela s'ajoutent plusieurs problèmes conceptuels inhérents à la définition même du terme «pattern bargaining».

3.1.1 Définitions

Gérard Dion

«Le «pattern bargaining» ou «négociation type» est une négociation poursuivie avec une entreprise importante jusqu'à la conclusion d'un accord dans l'intention avérée d'en obtenir des avantages que le syndicat pourra ensuite faire accepter plus facilement par l'ensemble des employeurs dans la même industrie¹⁴⁸.»

148. Dion, *op. cit.*, p. 237.

Harold Levinson

«Le «pattern bargaining» est employé en référence à des négociations collectives qui adoptent les mêmes clauses ou des clauses très proches de ce qui a été négocié dans une autre compagnie¹⁴⁹.»

3.1.2 Mesure

L'auteur Levinson, dans sa recherche sur le «pattern bargaining» dans l'industrie automobile, montre les problèmes inhérents à la mesure des concepts de «pattern bargaining»:

«Lorsqu'il s'agit de mesurer les résultats du «pattern bargaining», doit-on mesurer le même niveau absolu de salaire et d'avantages sociaux ou plutôt le changement de niveau après négociation? De plus, dans le cas où les autres entreprises ont négocié un pattern identique, non seulement faut-il considérer ce niveau de changement après négociation, mais il faut considérer aussi le niveau absolu en début de négociation¹⁵⁰.»

En plus des problèmes liés à la mesure de ce concept, Levinson croit que, d'une manière pratique, il est difficile d'établir une comparaison entre les compagnies:

«Il existe des différences quant à la nature, au contenu et à la classification des emplois; de plus, des différences existent aussi quant à la méthode de détermination des salaires (primes et salaire horaire)¹⁵¹.»

3.1.3 Définition opérationnelle: Levinson

L'auteur Levinson met en relief aussi la question suivante: doit-on mesurer en termes de «valeur équivalente» ou en termes de «coût équivalent¹⁵²?»

Or, compte tenu que le syndicat, l'employé et l'employeur jugent habituellement l'acceptabilité d'un accord en termes de bénéfices équivalents, Levinson propose la définition opérationnelle suivante:

149. Harold M., Levinson «Pattern bargaining: a case study of the Automobile Workers», *Quarterly Journal of Economics*, no. 74; 1960, p. 286, traduit par nous; cette étude empirique a été effectuée auprès de 85 firmes dans la région du Détroit métropolitain; la période de référence est de 1946 à 1957.

150. *Ibid.*, p. 297; traduit par nous.

151. *Ibid.*; traduit par nous.

152. *Ibid.*, p. 298.

«Le «pattern bargaining» est défini comme un ensemble «égal» ou «équivalent» incluant les items suivants: ajustement de salaire, congés payés, pension, régime de santé, salaire annuel garanti (SUB): ils seront mesurés en termes de «valeur équivalente» plutôt qu'en termes de «coût équivalent»^{153.}»

3.2 Incidence du «pattern bargaining»

La plupart des auteurs ont privilégié une approche différente; on semble admettre une certaine incidence du «pattern» dans l'industrie automobile, mais sans la démontrer empiriquement: incidence chez les Trois Grands, chez les entreprises liées à l'automobile, mais aussi incidence dans les autres secteurs de l'économie.

3.2.1 Incidence chez les Trois Grands

L'incidence du «pattern bargaining» a été très forte en ce qui concerne les Trois Grands puisque «de 1950 à 1979 des accords nationaux presque identiques étaient signés chez Ford, Chrysler et GM^{154.}» et ce, malgré des performances économiques très différentes chez chacun. De plus, comme il a été souligné, ces ententes étaient trans-nationales, c'est-à-dire sans différence majeure entre les États-Unis et le Canada.

3.2.2 Incidence dans les entreprises liées à l'automobile

L'auteur Mitchell, sans faire une analyse rigoureuse du «pattern bargaining», arrive à cette conclusion (voir annexe F):

«Les accords salariaux dans l'industrie des pièces d'automobile, d'assemblage de camions et d'équipements de ferme aux États-Unis ont été traditionnellement modelés par les conventions collectives des Grands de l'automobile^{155.}»

Au Canada, l'économiste David Card corrobore cette assertion:

153. *Ibid.*; traduit par nous; voir aussi Daniel J.B. Mitchell, *Unions Wages and Inflation*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1980, p. 188: cependant, parce qu'ils sont difficiles à évaluer, la littérature récente montre que ces avantages sociaux sont utilisés par les entreprises pour dévier du «pattern».

154. H.C. Katz, «Assessing the New Auto Labor Agreements», *Sloan Management Review*, Summer 1982, p. 59.

155. Daniel J.B. Mitchell «Recent Union Contract Concessions», *Brookings Papers on Economic Activity*, 1982, p. 195; traduit par nous; Freeman, Medoff, *op. cit.*, p. 37.

«Les ententes salariales patronales-ouvrières dans les entreprises de pièces ou d'assemblage automobile tendent à suivre le pattern de l'entente originale GM-TUA¹⁵⁶.»

L'étude empirique de Levinson apporte une nuance importante cependant:

«Il y a une relation entre l'incidence du pattern et son lien avec l'industrie automobile; cependant, la grandeur de la firme a plus d'impact que l'influence du produit impliqué¹⁵⁷.»

D'autres facteurs influent aussi sur à l'incidence du pattern: «la condition financière et la situation de l'emploi chez les firmes étudiées¹⁵⁸.»

3.2.3 Incidence du «pattern bargaining» sur les autres secteurs de l'économie

L'incidence du «pattern» sur les autres secteurs de l'économie a été soulignée par plusieurs auteurs, mais sans le désir réel de la quantifier. L'étude de Levinson constitue la seule exception. Elle est fort utile si l'on veut mesurer rigoureusement le «pattern» et son incidence en termes de «pattern exact» ou «pattern équivalent». Par contre, si l'on s'intéresse à une tendance à réutiliser ou non les innovations négociées dans l'automobile, d'autres études peuvent enrichir notre recherche. Il ne sera plus question alors de mesurer rigoureusement l'incidence du pattern mais plutôt de démontrer, à partir de la littérature, l'impact novateur qu'ont eu les TUA sur les relations du travail en Amérique du Nord.

3.3 Influence «novatrice» des TUA sur les relations du travail en Amérique du Nord

Walter Reuther était persuadé de l'impact que pouvaient avoir les travailleurs de l'automobile sur le reste de l'économie: voici ses propos tirés d'un entretien accordé en 1970:

«En 1945-46 chez GM, les travailleurs de l'automobile ont fait une demande de hausse de salaire sans qu'il y ait hausse de prix. En 1945, nous étions critiqués par les cadres supérieurs des compagnies,

156. Card, *op. cit.*, p. 40; traduit par nous.

157. Levinson, *op. cit.*, p. 301; traduit par nous.

158. *Ibid*, p. 303.

par le gouvernement, et je pense par 80 % des dirigeants syndicaux américains qui croyaient que la politique des prix n'était pas du ressort du mouvement syndical. Aujourd'hui (1967), je pense que 90 % des dirigeants syndicaux acceptent le concept de base de la relation entre salaire, prix et profit, avancé en 1945¹⁵⁹.»

Les dirigeants patronaux en étaient aussi convaincus. Voici le commentaire de l'administration de GM lors de la signature de l'entente de 1948:

«Depuis les récents développements dans notre pays, il est maintenant clair que d'importantes décisions doivent être prises. À cause de l'effet de notre action sur les autres industries, ces décisions n'affecteront pas seulement GM et ses employés, mais l'économie de toute la nation¹⁶⁰.»

Cette entente a été décriée par plusieurs associations patronales en 1948, dont la National Association of Manufacturers qui craignait qu'un plus grand usage des formules d'indexation au coût de la vie et d'enrichissement collectif amène les conséquences suivantes: «difficulté à maintenir l'emploi, effet défavorable sur la compétition et effet inflationniste¹⁶¹.»

L'auteur Harbinson commentait l'entente de 1950 GM-TUA en ces termes:

«Cette entente deviendrait un standard ou «pattern», qui serait repris lors des négociations avec les autres industries de l'automobile, mais aussi dans les négociations des autres secteurs de l'économie¹⁶².»

Déjà à ce moment, plusieurs ententes laissaient présager l'élaboration du «pattern» et ses conséquences, à juste titre d'ailleurs. Un traité récent sur la négociation collective le confirme:

«Historiquement, les salaires ont eu tendance à augmenter en période de hausse de prix. Pendant plusieurs années, les syndicats ont suivi ce qui avait été initialement négocié par GM et les TUA, c'est-à-dire une entente à long terme contenant une clause d'indexation¹⁶³.»

159. Rehmus, McLaughlin, *op. cit.*, p. 442; traduit par nous.

160. Card, *op. cit.*, p. 3.

161. A. Ross, *op. cit.*, p. 3; traduit par nous. Ce point de vue a aussi été développé dans Industrial Relation Research Association Collective, *Bargaining and productions*, 1975, p. 146.

162. Harbinson, *op. cit.*, p. 408, traduit par nous.

163. Beal, Wickesham et Kienast, *op. cit.*, p. 300; traduit par nous.

Pourtant les clauses d'indexation couvraient moins de 25 % des travailleurs syndiqués, «mais la publicité nationale entourant cette entente a permis à plusieurs travailleurs d'être conscients de la question du coût de la vie, ce qui a eu comme effet que les syndicats demandaient une augmentation de salaire correspondante aux hausses anticipées dans les industries où des clauses d'indexation n'avaient pas été négociées¹⁶⁴.»

Quoi qu'il en soit, l'indemnité de vie chère s'est largement répandue, comme le souligne Iacocca:

«Les deux millions d'ouvriers qui en ont bénéficié à l'origine travaillaient dans l'industrie automobile. Mais aujourd'hui, des millions de travailleurs et de fonctionnaires jouissent de cette protection¹⁶⁵.»

Les prestations supplémentaires d'assurance-chômage négociées en 1955 dans l'automobile ont suscité le même intérêt. Les travailleurs de l'Acier ont été les premiers à reprendre l'idée¹⁶⁶ puis, le SUB s'est vite répandu dans les autres industries aux États-Unis¹⁶⁷:

«Il n'y a aucun doute que certains programmes syndicaux, dont le SUB par exemple, ont eu une influence très grande sur l'économie en orientant la société vers des voies permanentes, pour le meilleur et pour le pire¹⁶⁸.»

Les auteurs Beal, Wickenham et Kienast croient que le SUB et ses variantes ont touché deux millions de travailleurs représentés à l'origine par les TUA; puis, le SUB a été subséquemment repris par les syndicats suivants:

«United Steelworkers, National Maritime Union, United Rubber Workers, International Ladies Garment Workers Unions¹⁶⁹.»

Au Canada, plusieurs sociétés importantes l'ont obtenu, dont l'Alcan et l'American Can, pour ne citer que celles-là.

164. *Ibid.*

165. Iacocca, *op. cit.*, p. 336; voir aussi G. Saunders, «Collective bargaining and inflation», *Industrial Relations*, vol. 23, no. 4, p. 557.

166. Beal, Wickesham et Kienast, *op. cit.*, p. 300; traduit par nous.

167. Peter Capelli, «Auto Industry experiments with the Guaranteed Income Stream», *Monthly Labor Review*, July 1984, p. 39.

168. Beal, Wickesham et Kienast, *op. cit.*, p. 311; traduit par nous.

169. *Ibid.*, p. 353.

Ces exemples et bien d'autres, dont la Formule Rand, servent à illustrer l'impact qu'ont eu les TUA sur les autres secteurs de l'économie. Brooks écrivait les propos suivants sur Reuther: «Il a mis des accords-types qui se répandirent dans l'ensemble de l'économie¹⁷⁰.» Katz partage entièrement ces vues:

«Historiquement, l'industrie automobile a été à l'avant-garde du développement du système de relations du travail, souvent en créant des clauses contractuelles, lesquelles étaient copiées plus tard par les autres industries¹⁷¹.»

La littérature est claire quant à l'influence novatrice qu'ont eue les TUA en Amérique du Nord; cependant, quels étaient les mécanismes qui ont fait de cette industrie un modèle?

3.4 Théories explicatives

La littérature nous propose quelques théories explicatives pour comprendre le modèle de négociation qu'est la «négociation type» et son incidence dans l'industrie automobile: deux approches économiques, celle de Katz et celle de Dunlop, et une approche politique, celle de Ross.

3.4.1 Harry C. Katz¹⁷²

La recherche de Katz repose sur le postulat «qu'un régime particulier de relations du travail se modèle sur l'action de pressions gouvernementales et de choix stratégiques des parties en présence sous l'influence de ces mêmes pressions¹⁷³.» En accordant une importance prédominante aux facteurs économiques, il emprunte le cadre théorique de Dunlop¹⁷⁴.

Le régime développé dans l'industrie automobile, selon Katz, s'articule autour de trois assises principales «qui interagissent pour se renforcer mutuellement¹⁷⁵:

170. Brooks, *op. cit.*, p. 174.

171. H.C. Katz, «The US Automobile Collective Bargaining System in transition» *British Journal of Industrial Relations*, vol. XXII, no. 2, July 1984, p. 216; traduit par nous.

172. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, pp. 1-11.

173. *Ibid.*, pp. 3 et 5; traduit par nous.

174. *Ibid.*

175. H.C. Katz, «The US Automobile Collective Bargaining System in transition» *British Journal of Industrial Relations*, vol. XXII, no. 2, July 1984, p. 216; traduit par nous.

1. un système formel d'attribution des salaires (enrichissement annuel et indexation) en vigueur pour plusieurs années;
2. une structure de négociation interconnectée où existent des niveaux d'intervention distincts (local et national);
3. un syndicalisme très centré sur le contrôle de l'emploi: définition très rigide, hiérarchie, ancienneté, mécanisme de supplantation¹⁷⁶.»

Le lien entre ces trois assises est tel que l'on a pu parler de l'existence d'un régime de relations du travail spécifique dans l'industrie automobile. Ce régime historiquement développé a caractérisé les négociations dans l'industrie automobile, mais aussi dans plusieurs autres industries.

3.4.2 John Dunlop¹⁷⁷

Cette approche économique postule que la politique syndicale salariale a comme objectif de maximiser le revenu, c'est-à-dire les salaires et avantages sociaux¹⁷⁸. Par contre, le syndicat est touché par les effets négatifs potentiels sur l'emploi, de sa politique salariale et tient alors compte de la relation entre salaire et emploi.

3.4.3 Arthur Ross¹⁷⁹

L'approche de Ross en est davantage une de politique interne. Selon lui, des pressions politiques sont exercées par les membres sur les dirigeants syndicaux pour obtenir au moins autant que ce qui a été négocié ailleurs¹⁸⁰. Essentiellement, poursuit Ross, la politique salariale syndicale est la résultante des différents groupes de pression.

Plus spécifiquement, les membres du syndicat considèrent comme équitable d'obtenir de plein droit ce «pattern¹⁸¹.» Les dirigeants syndicaux doivent donc satisfaire les demandes des membres pour préserver la force syndicale, défendre l'équité et garder ainsi l'allégeance politique de leurs membres¹⁸².

176. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, pp. 1-11.

177. John Dunlop, *Wage Determination Under Trade Unions*, New York, Mac Millan, 1944.

178. Levinson, *op. cit.*, p. 315.

179. Arthur, Ross, *Trade Union Wage Policy*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press, 1953.

180. Levinson, *op. cit.*, p. 311.

181. *Ibid*, p. 315.

182. *Ibid*, p. 311.

Dans un commentaire critique qu'il faisait de la négociation de GM-1948, Ross mettait en évidence l'impact des conventions fortes sur l'économie.

«Les négociations salariales sont habituellement menées par des grands syndicats à travers le pays, lesquels sont habituellement affiliés avec les grands syndicats AFL-CIO. Les demandes salariales des syndicats ne sont pas faites indépendamment les unes des autres; quelquefois, elles sont conjointement formulées; fréquemment, les demandes des syndicats «leaders» sont suivies par les autres. D'un autre côté, les compagnies dans une même industrie surveillent soigneusement chacune des autres ententes pour les imiter¹⁸³.»

Il y aurait deux approches possibles: une économique, celle de Dunlop (celle de Katz, sa variante, en fait partie) et une approche politique, celle de Ross. Levinson, pour sa part, croit que ni l'approche de Dunlop ni celle de Ross ne sont à elles seules satisfaisantes:

«D'un côté, certains leaders syndicaux ne sont pas affectés par des considérations politiques; de l'autre, les conséquences sur l'emploi des augmentations salariales sont importantes seulement dans une situation de crise¹⁸⁴.»

L'auteur Levinson propose donc la synthèse des deux approches pour décrire exhaustivement la nature de la politique salariale syndicale; quant à celle de Katz, elle «a la qualité d'être historique, ce qui donne beaucoup de crédibilité à son analyse¹⁸⁵.»

Quel que soit le cadre théorique retenu, une conclusion s'impose: si le caractère innovateur des TUA a été explicite dans la littérature, force nous est de reconnaître que l'influence des TUA sur les relations du travail, et plus spécifiquement sur les travailleurs syndiqués, l'est aussi.

3.5 Modèle explicatif défini par la littérature

Après une analyse exhaustive de la littérature, il appert que le rôle «novateur» qu'ont joué les TUA dans les relations du travail en Amérique du Nord, de l'après-guerre jusqu'en 1979, a été démontré par les auteurs. Plus spécifiquement, ce qui a été négocié historiquement dans

183. A. Ross, *op. cit.*, p. 10; traduit par nous.

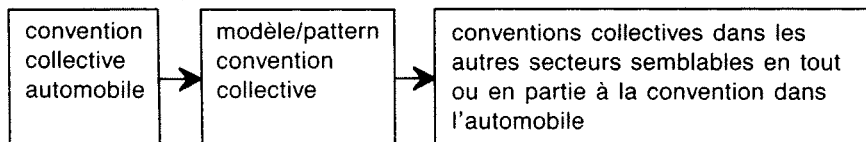
184. *Ibid*, p. 317.

185. Michel Turner, «Commentaire critique sur Shifting Gears; changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry», *Relations industrielles*, vol. 40, no. 4, 1985, p. 901.

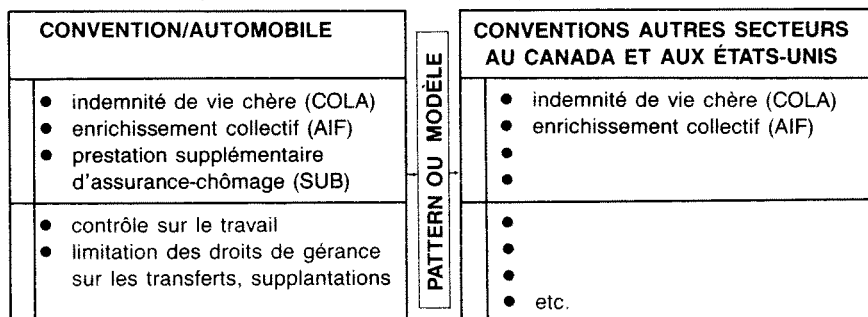
le secteur de l'automobile par les TUA a eu une influence sur les négociations des autres secteurs aux États-Unis et au Canada. Voici le modèle explicité dans la littérature relative à l'industrie automobile d'avant 1979.

Modèle explicatif défini par la littérature

Le modèle pourrait être le suivant:



Ce modèle opérationnalisé est illustré par la figure suivante:



Les indicateurs qui permettent de supposer que l'industrie de l'automobile a été historiquement un modèle de négociation sont les suivants: indemnité de vie chère, enrichissement collectif, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, etc. Ils sont regroupés en deux grandes catégories: clauses normatives et clauses financières ou salariales. Ils sont directement observables et vérifiables dans la réalité.

Explication du modèle

On peut supposer, selon le modèle décrit par la littérature, qu'il existe une relation entre ce qui est négocié dans l'industrie de l'automobile et ce qui est négocié ailleurs. En d'autres termes: la variable «convention collective/automobile» peut avoir une influence sur la variable «conventions collectives dans les autres secteurs».

PARTIE III

NÉGOCIATIONS DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE APRÈS 1979, UN NOUVEAU MODÈLE?

Dans l'industrie automobile nord-américaine, les TUA avaient mis au point un modèle de négociation propre à éviter les grèves désastreuses et à étendre à l'ensemble des syndiqués les avantages gagnés par les mieux placés d'entre eux: c'est le «pattern bargaining» ou «négociation type».

La littérature est unanime quant à l'impact «novateur» qu'ont eu les TUA sur les relations du travail en Amérique du Nord dans la période précédant 1979. Même si peu d'études empiriques existent dans ce domaine, tous les auteurs sans exception reconnaissent l'importance historique des TUA. Il faut dire que les conventions collectives en Amérique du Nord contiennent d'innombrables exemples de clauses qui ont été initialement introduites dans le secteur de l'automobile: enrichissement collectif, indemnité de vie chère, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, durée de l'entente sur plusieurs années, sécurité syndicale, Formule Rand, etc.

Or, dans la mesure où l'évolution des conditions macro-économiques dans cette industrie après 1979 a amené aux États-Unis la négociation par les TUA d'un nouveau contrat social — concessions salariales, diminution des avantages sociaux, plus grande flexibilité dans l'emploi, remise en question de la négociation centralisée, etc., l'émergence de ce qui pourrait être un nouveau modèle dans l'industrie automobile en inquiète plus d'un.

Plus spécifiquement, lorsque l'on s'intéresse à l'évolution des relations du travail dans l'industrie automobile nord-américaine, trois questions surgissent rapidement. L'une est de savoir si les changements introduits dans les contrats de 1982 et 1984 (programmes de participation, voies plus coopératives, concessions salariales) seront généralisés et conduiront à des modifications plus significatives des relations du travail; la suivante, de savoir si ces changements contribueront à long terme au redressement de l'industrie automobile nord-américaine; la troisième porte sur l'analyse de la stratégie des TUA et vise à savoir si l'industrie automobile nord-américaine, après 1979, semble s'imposer comme un nouveau modèle, cette fois axé sur les concessions.

Déjà, diverses tendances semblent se développer. En effet, le syndicat canadien a refusé les concessions acceptées aux États-Unis; c'est un peu comme si le modèle était renversé: les objectifs des TUA américains ne répondent plus aux aspirations des Canadiens. Quel sera l'impact du refus du syndicat canadien? Dans une entreprise aussi intégrée que celle de l'automobile, est-ce que la voie adoptée par les Canadiens peut être efficace à long terme? Dans ce cas, assistera-t-on alors à l'émergence non plus d'un, mais de deux modèles de négociation (canadien et américain)? De plus, dans l'éventualité d'une amélioration continue de la performance des industries nord-américaines de l'automobile, peut-on prévoir le retour à l'ancien régime de relations du travail?

La situation est complexe et les avenues nombreuses. Il sera difficile de répondre à l'une ou l'autre de ces questions de façon définitive, mais nous tenterons de déceler certaines lignes d'évolution. Ultimement cependant, nous essaierons de répondre à la question suivante: dans quelle mesure peut-on prévoir les répercussions des résultats de négociation de 1984 chez GM dans les autres industries aux États-Unis et au Canada?

Cette troisième et dernière partie sera composée de six chapitres. Le chapitre premier présentera la nouvelle situation qui prévaut dans l'industrie automobile après 1979; un deuxième chapitre exposera la réponse des syndicats canadiens et américains à cette nouvelle conjoncture lors des négociations de 1979, 1983 et 1984 avec les Trois Grands; le troisième chapitre s'intéressera plus spécifiquement à la négociation de 1984 chez GM et au rapport Warren, constitué des objectifs patronaux pour cette négociation; le chapitre quatrième rendra compte de la scission TUA-Canada/TUA-États-Unis; le chapitre cinquième présentera ce qui pourrait devenir le «nouveau modèle» de négociation; puis finalement, le chapitre sixième appréciera les négociations effectuées dans les

autres secteurs de l'économie aux États-Unis et au Canada, à la lumière des indicateurs développés dans notre modèle théorique, dans le but de voir si nous assistons à l'émergence d'un nouveau modèle.

CHAPITRE 1

ÉLÉMENTS DE CONJONCTURE

Ce chapitre a comme objectif de décrire le plus exhaustivement possible la nouvelle situation qui prévaut dans l'industrie automobile nord-américaine. Le tout a commencé avec le syndrome de Chrysler en 1979 et s'est répercuté, dans une moindre mesure, chez GM et chez Ford. Nous décrivons les problèmes conjoncturels et structureaux auxquels les fabricants d'automobiles nord-américains ont été confrontés, la crise qu'ils ont vécue et les moyens qu'ils ont pris pour retrouver leur vitesse de croisière.

1.1 Crise de l'industrie automobile nord-américaine

Plusieurs facteurs ont contribué à la crise de l'industrie automobile américaine: la crise de régulation et la crise du taylorisme, le choc pétrolier et la compétition étrangère. Ces facteurs ont mis en évidence les énormes problèmes structureaux de l'industrie automobile nord-américaine, mais ce qui est plus grave encore, son incapacité à les résoudre.

1.1.1 Crise de régulation et crise du taylorisme

L'industrie nord-américaine est en crise. En effet, certains indicateurs témoignent d'une crise de régulation: «climat général de confusion chez les preneurs de décisions, piètre performance économique (chômage, inflation et croissance ralentie)^{186.}» À la crise de régulation s'ajoute la crise du taylorisme: «La rigidité dans la définition des emplois et des salaires des vieilles industries de production de masse doit être remise en question^{187.}»

En effet, durant les années 70, un écart important s'est développé entre les pratiques internes dans les relations industrielles et les pressions externes. À une inflation rapide et persistante se sont ajoutées

186. Michael J. Piore «American Labor and the Industrial Crises», *Challenge*, March/April 1982, p. 7; traduit par nous.

187. *Ibid.*

de lourdes pressions économiques sur les industries syndiquées. Ces pressions originent principalement des facteurs suivants: «compétition internationale, hausse de la compétition domestique non syndiquée et, plus récemment, dérèglementation de secteurs importants de l'économie¹⁸⁸.»

«Avec les pressions économiques des années 70 et l'expansion des clauses d'indexation au coût de la vie dans les conventions collectives quant au marché domestique, l'écart entre les prix de revient des firmes syndiquées et des compétiteurs étrangers a augmenté¹⁸⁹.» Les conséquences ont été que les «entreprises américaines ne sont plus compétitives sur le marché mondial¹⁹⁰.» Les industries de base aux États-Unis doivent donc se «restructurer si elles veulent survivre¹⁹¹.» Cette réorganisation de la division internationale du travail a suscité d'énormes pressions sur les industries et sur les syndicats.

1.1.2 Choc pétrolier et sévère récession: évolution des préférences du marché

L'industrie automobile nord-américaine s'inscrit très clairement dans le contexte du déclin des industries de base aux États-Unis. Mais il y a plus: les problèmes liés à la spécificité de ce type d'industrie. Plus précisément, l'industrie est touchée à deux niveaux: d'abord à celui de la hausse du prix du carburant et ensuite, à celui de la récession qui s'en est suivie; ces deux facteurs ont entraîné une évolution des préférences du marché. Les consommateurs se sont rués sur des «petites importées»: moins coûteuses, elles ont littéralement envahi le marché. Habituee à fabriquer des voitures de «haut de gamme», l'industrie automobile nord-américaine devient des plus vulnérable. Elle ne peut répondre alors à la nouvelle demande. Cependant, cette évolution des préférences du marché a été précédée par la libéralisation des échanges internationaux:

«Le début des années 70 [sic] marqua l'apogée des progrès remarquables accomplis vers la liberté des échanges entre les pays. En

188. T.A. Kochan, R.B. McKersie, «Interpreting Current Developments in Collective Bargaining and Industrial Relations», *Sloan Management Review*, Summer 1983, p. 59; traduit par nous.

189. *Ibid.*

190. John, IV, Rockefeller, «The declining industrial Heartland», *Public Welfare*, vol. 4, no. 3, 1983, p. 7; collectif d'auteurs.

191. Garry W. Hart, «The declining industrial Heartland», *Public Welfare*, 4, no. 3, 1983, p. 7; collectif d'auteurs.

1973, le tarif douanier appliqué à l'automobile par les États-Unis était tombé à 3 %. De plus, il n'y avait pas de quotas d'importation entravant le commerce international de l'automobile¹⁹².»

Mais pourquoi avoir libéralisé les échanges commerciaux alors que l'industrie automobile nord-américaine était très vulnérable? Un rapport du MIT nous informe à cet égard:

«Cette ouverture résultait d'un sentiment largement partagé que la concurrence au sein du monde développé était raisonnablement équilibrée et que la liberté des échanges n'entraînerait pas de délocalisations dramatiques de la production¹⁹³.»

L'histoire récente n'a pas donné raison à cette hypothèse: de prospère qu'elle était, l'industrie automobile nord-américaine a connu une instabilité macro-économique dont elle vient à peine de se relever. Habitée pourtant aux crises cycliques qui la caractérisaient, l'industrie automobile a été cette fois confrontée à une crise profonde, la pire de son histoire après celle des années 30: la crise d'après 1979. Au déclin de la rentabilité de l'industrie automobile américaine correspond l'extraordinaire succès des Japonais sur le marché américain.

1.1.3 Compétition étrangère

Avant 1979, les Trois Grands de l'automobile se partageaient le marché domestique en mettant en compétition «leur style, leur marketing et leur service après-vente¹⁹⁴.» L'entrée dans la compétition des firmes étrangères a bousculé complètement les règles du marché. C'est particulièrement vrai dans le cas des Japonais qui, à cause de leur avance technologique, ont mis en évidence la désuétude de la production américaine des modèles américains; avance technologique bien sûr, mais aussi avantage de prix de revient et de qualité. Les voitures japonaises, moins chères, plus sobres et plus soigneusement assemblées, accaparent une part importante du marché.

Avantage de prix de revient en faveur des Japonais

Les auteurs Abernathy, Clark et Kantrow ont évalué que le prix de revient d'une sous-compacte en 1980 avantageait les constructeurs

192. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 43.

193. *Ibid.*

194. Abernathy, Clark et Kantrow, *op. cit.*, p. 77.

japonais: «(...) une différence de 1273 \$ par voiture en tenant compte des frais de transport et de douane^{195.}» Cette évaluation est corroborée par Katz qui, deux ans plus tard «l'estimait à 1500 \$^{196.}» En 1984, cette différence «est passée à 2000 \$^{197.}» Toutefois, comparé à la production canadienne, le prix de revient de la sous-compacte reste plus avantageux au Japon, mais à un moindre degré, «la production canadienne ayant un contenu américain moins important dans la fabrication de ses véhicules^{198.}»

Deux facteurs expliquent ce prix de revient avantageux chez les Japonais: l'augmentation de la productivité et les salaires plus bas qu'aux États-Unis. Le taux de productivité des Japonais, en 1974, «était estimé à 88 % de celui des Américains^{199.}» Toutefois, pendant que la productivité croît de 9 % par année chez les Japonais, elle n'augmente que de 3 ou 4 % chez les Américains. On assiste alors à un renversement de la situation: «en 1981, la productivité japonaise est estimée à 20 % de plus que celle des Américains^{200.}»

Par contre, les taux de salaire ont crû plus rapidement au Japon qu'aux États-Unis entre 1974 et 1980. «De 37 % qu'ils étaient en proportion des salaires américains, ils ont augmenté jusqu'à 50 %^{201.}» Ils restent malgré tout bien en deçà des salaires payés dans l'industrie automobile nord-américaine. De plus, cet avantage compétitif des Japonais a été renforcé par deux facteurs: la qualité des produits et le choix du segment de marché. Quoiqu'il soit difficile de les mesurer adéquatement, selon Katz^{202.}, on ne peut nier leur importance relative.

Qualité des produits

L'accroissement de l'exportation japonaise ne s'est réalisé que graduellement:

195. *Ibid.*, p. 72.

196. H.C. Katz, «Assessing the New Auto Labor Agreements», *Sloan Management Review*, Summer 1982, p. 59.

197. A. Altshuler, *The future of the automobile*, Cambridge, MIT Press, 1984.

198. Ross Perry, *The future of Canada's Auto Industry, the Big Three and the Japanese Challenge*, James Lorimer Publishers, Toronto, 1982, p. 31.

199. Abernathy, Clark et Kantrow, *op. cit.*, p. 72.

200. *Ibid.*

201. *Ibid.*

202. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, p. 51.

«Les efforts nationaux des Japonais vers 1960 pour exporter un produit de bas de gamme vendu très bon marché n'eurent pas de succès, ces voitures n'atteignant pas le standard minimum national américain²⁰³.»

Il faut attendre les années 70 pour que les Japonais réussissent à allier «une fabrication en grande série à un haut niveau de qualité et à une productivité optimale²⁰⁴.» Plusieurs facteurs expliquent l'amélioration de la performance des Japonais: «l'impact de l'automation, le soutien du gouvernement, la culture nationale²⁰⁵» mais surtout «une stratégie basée sur l'excellence²⁰⁶.»

Cette supériorité de la qualité des voitures japonaises sur les américaines influence les consommateurs américains qui croient à une qualité meilleure «de l'assemblage, de la finition, de la durabilité des produits japonais²⁰⁷.»

Paradoxalement, le régime de relations du travail dans l'industrie automobile aux États-Unis a tendance à être vu par les Américains «comme un élément qui explique sa faible performance²⁰⁸.»

Au Canada, la situation est encore pire. Lors de l'arrivée des Japonais sur le marché, comme le démontre les propos de Ross Perry:

«(...) l'industrie canadienne est assiégée; les compagnies qui détiennent les industries d'assemblage et de pièces américaines désinvestissent du Canada depuis 1974²⁰⁹.»

De plus, relativement aux États-Unis, l'industrie canadienne est déjà défavorisée: «elle possède une plus grande proportion de travailleurs non qualifiés²¹⁰, «un pourcentage élevé d'activités exigeant une main-d'œuvre abondante et un manque important d'activités à forte intensité de capital, c'est-à-dire reposant sur une technologie avancée²¹¹.»

203. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 42.

204. *Ibid.*

205. Abernathy, Clark et Kantrow, *op. cit.*, p. 73.

206. *Ibid.*, p. 74.

207. *Ibid.*, p. 73.

208. *Ibid.*, p. 75.

209. Perry, *op. cit.*, p. xlii.

210. *Ibid.*, p. 6.

211. *Rapport du groupe consultatif de l'industrie de l'automobile, op. cit.*, p. 4.

Segment de marché

Le choix par les Japonais du segment de marché des sous-compactes s'est avéré aussi très stratégique à partir de 1979 quand la demande pour ce type de produit s'est faite sentir. Aux États-Unis, à cette même époque, la production était dominée par les grosses voitures surconsommatrices d'essence.

Par la suite, le double choc pétrolier ayant changé fondamentalement la structure du marché, «les modifications dans la technologie sont devenues plus rapides: moteur rotatif, diesel, turbo, etc.^{212.}» Ces innovations ont eu un impact sur la structure de l'industrie, mais aussi sur les décisions stratégiques des compagnies et sur le caractère de l'échange commercial. L'industrie automobile nord-américaine n'était pas capable de répondre rapidement à ces innovations, ses problèmes structureaux étant trop importants.

1.1.4 Incapacité de l'industrie nord-américaine à s'adapter: problèmes structureaux

Plusieurs facteurs expliquent la difficulté pour les fabricants américains de s'adapter à l'évolution des préférences du marché: «une certaine léthargie dans les pratiques passées, les relations patronales-ouvrières, les problèmes structureaux, l'absence de politiques à long terme^{213.}» C'est une industrie qui cumule un retard technologique et une très grande désuétude, ce que certains ont nommé «conséquence de la maturité de l'industrie automobile nord-américaine^{214.}» Mais comment cette industrie en est-elle arrivée là?

«Management»

Un des facteurs est que les fabricants américains recherchaient essentiellement le profit à court terme, comme le confirme Iacocca:

«Nous étions mus par l'appât du gain. Nous avons spontanément tendance à régler rapidement les problèmes et à cet égard nos critiques étaient dans le vrai: nous ne pensions qu'au trimestre à venir^{215.}»

212. Abernathy, Clark et Kantrow, *op. cit.*, p. 77.

213. *Ibid*, p. 78.

214. *Ibid*, p. 76.

215. Iacocca, *op. cit.*, p. 336.

En plus, habitués à la prospérité sans compétition:

«(...) ils ont laissé décliner l'efficacité et la qualité. Les dirigeants de GM et de Ford admettent eux-mêmes que l'administration est à blâmer pour au moins 80 % des problèmes de l'industrie: design «grossier», faible capacité d'utilisation et main-d'œuvre excessive²¹⁶.»

Or, quand les Américains ont dû chercher à diminuer la taille de leurs modèles, c'est-à-dire passer rapidement de la construction de grandes voitures à des petites voitures plus compétitives, la tâche fut très ardue:

«Historiquement, l'industrie dans son ensemble a été vulnérable par son point faible souvent attribué à Henry Ford, de rester attachée à un modèle dominant dépassé. Les modèles du marché des grandes voitures se sont révélés difficiles à faire diminuer de taille rapidement ou à transformer en concurrents des modèles de luxe européens. Ils projetaient l'image d'une technologie rétrograde: propulsion arrière, séparation du châssis et de la carrosserie et suspension sommaire²¹⁷.»

Et les chercheurs du MIT ajoutent:

«Avec de telles voitures, lorsque la demande a évolué, les constructeurs américains n'ont pas mis longtemps à perdre non seulement des ventes, mais ce qui est peut-être plus grave, le prestige²¹⁸.»

L'inadéquation des modèles au marché des années 80 est encore plus prononcée au Canada, puisque la production canadienne est axée principalement «sur la fabrication de grandes voitures familiales²¹⁹.»

La désuétude des modèles américains par rapport à la production mondiale est certainement due pour une large part à l'incurie du «management». En effet, les TUA avaient demandé en 1947 de construire de petites voitures, mais quand les dirigeants des Trois Grands ont accepté de le faire, lors de la Crise du pétrole, «il était trop tard, le consommateur américain achetait déjà japonais²²⁰.» Ayant évolué sans égards aux tendances mondiales, les compagnies américaines «ne pouvaient plus rivaliser avec les Japonais et dans certains cas avec les Européens²²¹.»

216. Peter Yates, «Showdown in Detroit», *Business Week*, Sept. 84, p. 104; traduit par nous.

217. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 194.

218. *Ibid.*

219. Perry, *op. cit.*, p. 8.

220. Rosenberg, *op. cit.*, p. 295.

221. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 195.

«Les grandes et moyennes compagnies dans les principales industries comme celle de l'automobile ne sont plus concurrentielles avec celles du Japon et de l'Allemagne fédérale, leur base technologique et leurs techniques productives étant parfaitement archaïques^{222.}»

Actuellement, les «constructeurs américains imitent les Européens et les Japonais, ce qui a pour effet que la domination traditionnelle américaine, au plan du volume, de l'esprit et du style du marché intérieur est désormais affaiblie^{223.}»

L'apathie des preneurs de décision a certes joué un rôle crucial dans l'absence d'évolution de l'industrie automobile nord-américaine, mais qu'en est-il de celle des gouvernements nationaux?

Politiques gouvernementales

L'industrie automobile japonaise a bénéficié, selon Iacocca, d'un cocon protecteur: «prêts du gouvernement, dépréciation accélérée, barrières douanières et limitation des investissements étrangers^{224.}» De plus, ces investissements étrangers au Japon «étaient strictement contrôlés pour promouvoir les transferts de technologie^{225.}» Grâce à cette collaboration, l'industrie automobile japonaise est passée d'une production de «cent mille véhicules par an au milieu des années cinquante à onze millions aujourd'hui^{226.}»

En comparaison, le gouvernement américain n'a investi dans une politique de redressement que récemment, lors de la crise. Lorsque l'on veut parler de politiques plus globales, les critiques fusent, tant des syndicats que du patronat.

Fraser, l'ex-président des TUA, croit que la fiscalité américaine «encourage plutôt les fusions et les achats d'entreprise à l'investissement productif. Il devient alors plus profitable d'investir ailleurs qu'aux États-Unis^{227.}» Au Japon, au plan de la fiscalité, l'actuel président de Chrysler

222. C.L. Mummé, «La crise du syndicalisme nord-américain, éléments d'interprétation», *Relations Industrielles*, Vol. 39, no. 2, 1984, p. 227.

223. *Ibid.*, p. 194.

224. Iacocca, *op. cit.*, p. 348.

225. Douglas Fraser, «Domestic Content of United States Automobile Imports, a UAW proposal», *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, no. 4, 1981, p. 58.

226. Iacocca, *op. cit.*, p. 348.

227. M.D. Baldrige, M.D. Fraser, G. Hart, J. Rockefeller IV, «The declining industrial Heartland», *Public Welfare*, vol. 41, no. 3, 1983, p. 6.

croit «qu'un autre avantage relatif que possède ce pays, c'est d'être le moins imposé de tous les pays industrialisés²²⁸.»

Donald Ephlin, vice-président des TUA chez GM, porte un jugement sévère sur les politiques gouvernementales aux États-Unis. Il accuse le gouvernement «d'avoir délibérément provoqué la récession et le chômage général par les taux d'intérêt élevés²²⁹.» Et il ajoute: «les TUA ont besoin d'une politique sur la productivité, le soutien à l'emploi et à l'innovation²³⁰.» Pour Iacocca, la partie est faussée:

«Quand une voiture japonaise est chargée sur un navire à destination des États-Unis, le gouvernement japonais accorde un rabais d'environ 800 \$ au constructeur... En d'autres termes, l'acheteur d'une Toyota paie sa voiture plus cher à Tokyo qu'à San Francisco²³¹.»

Finalement, la conjonction de plusieurs facteurs a provoqué la crise que l'on connaît dans l'industrie automobile: la crise pétrolière, l'économie en stagnation et le progrès des Japonais. Ces derniers ont mis en évidence les énormes problèmes structurels de l'industrie automobile nord-américaine: désuétude technologique, absence de vision à long terme du «management» et du gouvernement et apathie des preneurs de décision, etc.

1.1.5 Quelques chiffres

Quelques chiffres fort éloquentes montrent l'importante crise qu'a connue l'industrie automobile nord-américaine vers la fin des années 70.

Les ventes des véhicules nord-américains sont passées de 16.17 millions en 1978 à 11.15 millions en 1982, soit une chute de 34 % (voir tableau 3²³²).

228. Iacocca, *op. cit.*, p. 349.

229. Donald E. Ephlin, «The UAW Ford Agreement Joint Problem Solving», *Sloan Management Review*, vol. 24, no. 2, 1983.

230. Ephlin, *op. cit.*, p. 58.

231. Iacocca, *op. cit.*, p. 351.

232. *Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces automobiles*, *op. cit.*, p. 40.

TABLEAU 3
Chute des ventes sur le marché des véhicules nord-américains

| | 1978-1982 | | | | | Déclin 1978- 1982 en pourcentage |
|--|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| | (milliers d'unités) | | | | | |
| | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | |
| Ventes de voitures au Canada | 990 | 1 000 | 930 | 900 | 710 | 28 % |
| Ventes de véhicules commerciaux au Canada | 380 | 390 | 330 | 290 | 210 | 45 % |
| Ventes de voitures aux États-Unis | 11 310 | 10 670 | 8 980 | 8 540 | 7 980 | 29 % |
| Ventes de véhicules commerciaux aux États-Unis | <u>4 110</u> | <u>3 480</u> | <u>2 490</u> | <u>2 260</u> | <u>2 250</u> | 45 % |
| Total des ventes de véhicules nord-américains | 16 790 | 15 540 | 12 730 | 11 990 | 11 150 | 34 % |

Source: Statistique Canada et U.S. Motor Vehicle Manufacturers Association.

Parallèlement, les importations ont proportionnellement augmenté malgré le déclin des marchés canadien et américain. Ainsi, les importations au Canada des voitures européennes et japonaises sont passées de 17,5 % du marché en 1978 à 31,3 % en 1982²³³. Au cours de la même période aux États-Unis, les importations de voitures européennes et japonaises sont passées de 19,5 % en 1978 à 28 % en 1982²³⁴ (voir tableau 4²³⁵). Comme le souligne le rapport du M.I.T. sur l'industrie automobile:

233. *Ibid.*, p. 42.

234. *Ibid.*

235. *Ibid.*, p. 41.

«L'excédent commercial net du Japon en véhicules et pièces détachées, avec l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest, s'est élevé de 2,9 milliards de dollars en 1973 à 17,6 milliards en 1981²³⁶.»

Le résultat: des dégâts énormes. Chrysler et AMC ont frôlé la faillite, Ford a souffert de pertes annuelles et répétées dans ses opérations domestiques et GM a subi des pertes en 1980, bien que sa performance économique se soit améliorée.

Les conséquences de cette diminution des ventes ont été dramatiques tant au Canada qu'aux États-Unis. Chacun des grands fabricants de véhicules automobiles a été contraint de fermer des usines dans un objectif de restructuration. «Entre 1980 et 1982, GM, Ford et Chrysler ont fermé plus de 30 usines aux États-Unis et 2 au Canada²³⁷.» «Parmi les usines qui sont restées en exploitation, plusieurs fonctionnent en-dessous de leur capacité de production²³⁸.»

Les effets sur l'emploi ont été tout aussi catastrophiques. Ainsi, au cours de l'année 1982, le nombre de travailleurs de l'automobile mis à pied au Canada est resté supérieur à 13 000 et même, à quelques reprises, est monté à 17 000²³⁹. Aux États-Unis, le nombre de travailleurs de l'automobile mis à pied en 1982 a atteint un maximum de 264 000²⁴⁰.

De décembre 1978 à janvier 1983, l'emploi total est passé de 800 000 travailleurs à 487 000 chez les Trois Grands de l'automobile et leurs fournisseurs²⁴¹.

Au Canada, l'emploi dans l'assemblage de véhicules et la fabrication de pièces a atteint le maximum de 124 000 travailleurs en 1979, pour aboutir au chiffre de 103 000 travailleurs en 1982²⁴².

236. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 18.

237. Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces automobiles, *op. cit.*, pp. 44-45.

238. *Ibid*, p. 45; voir aussi: E. Mann, «The Van-Nuys campaign — workers and community take on GM», *Nation*, vol. 238, no. 5, 1984, p. 161.

239. *Ibid*.

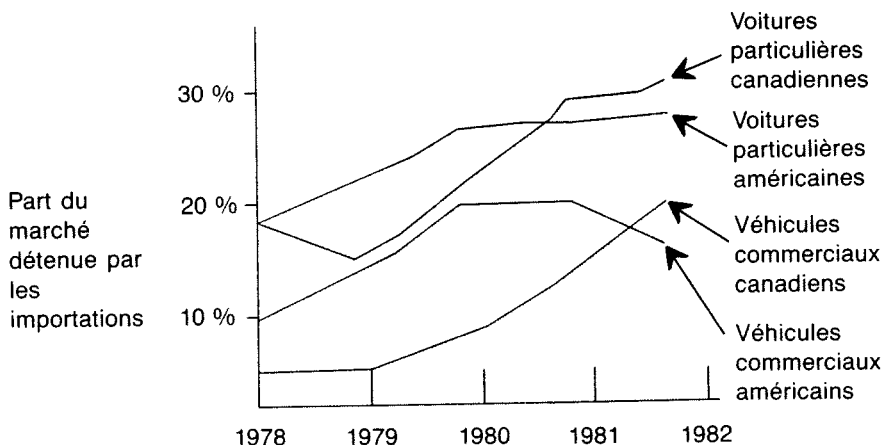
240. *Ibid*.

241. Harry C. Katz, «The GM-UAW Settlement: Breakthrough or more of the same», *Personnel*, Jan. 1985, p. 116.

242. Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces automobiles, *op. cit.*, p. 46.

TABLEAU 4
Part du marché des importations d'outre-mer* de
voitures et de véhicules commerciaux, au Canada et aux
États-Unis

1978-1982



* «Les importations d'outre-mer* signifient les véhicules importés au Canada ou aux États-Unis, en provenance de l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Source: SFVM Canada et U.S. Department of Commerce.

La diminution de l'emploi dans le domaine automobile aux États-Unis a été plus sévère qu'au Canada: d'un maximum de 1 190 000 travailleurs en 1978, l'emploi total a décliné de 24 % pour atteindre 990 000 travailleurs en 1981²⁴³. L'explication est la suivante:

«L'emploi aux États-Unis a chuté plus que l'emploi au Canada parce que la demande de grosses voitures qui représentaient une forte proportion de la capacité d'assemblage au Canada s'est maintenue à un niveau élevé en 1982 et parce que la productivité et la qualité de la fabrication canadienne sont restées élevées relativement à celles d'usines comparables aux États-Unis²⁴⁴.»

243. *Ibid.*

244. *Ibid.*, pp. 46-47.

Le Canada et les États-Unis avaient adopté, au milieu du marasme économique, des politiques de restrictions des exportations, «mais elles se sont révélées inefficaces à cause de la baisse très sérieuse des ventes d'automobiles, dans l'ensemble²⁴⁵.» Par contre, la politique de restrictions a fait en sorte que «la proportion des importations se stabilise²⁴⁶.»

À la lumière de ces quelques chiffres, on peut certes affirmer qu'au début des années 80, on a assisté à une débâcle «sans précédent dans cette industrie, depuis la Seconde Guerre mondiale²⁴⁷.»

Quelles sont les solutions pour l'industrie automobile nord-américaine? Mesures protectionnistes, limites des importations peut-être, mais surtout des produits de qualité à bon marché. Dans ces conditions, il faut restructurer l'industrie; cela demande cependant beaucoup de capitaux. C'est pourquoi les firmes comptent sur l'aide financière du gouvernement et aussi sur la coopération, voire sur l'affaiblissement du syndicat.

1.1.6 Restructuration de l'industrie

La restructuration amorcée par les compagnies nord-américaines de l'automobile s'est faite avec beaucoup de rigueur. Pour consolider leurs opérations, les compagnies ont fermé plusieurs usines et mis plusieurs travailleurs à pied.

«Ils ont de plus centralisé leurs opérations dans le MidWest américain pour réduire les coûts de transport. Ils ont aussi remplacé la production domestique par des sous-comptacts importées du Japon au lieu de «joint-ventures» avec Itsubishu et Isuzu. Ils ont développé finalement la stratégie suivante: moins de voitures, mais plus de profits pour chacune²⁴⁸.»

Le processus de restructuration entrepris dans l'industrie automobile ne s'arrête pas là. Il se poursuit à deux niveaux: «un premier qui est l'introduction des micro-ordinateurs dans les usines de fabrication; un deuxième, la coordination de leur production à travers le monde²⁴⁹.»

245. Rapport du Groupe d'étude sur l'industrie canadienne des véhicules et des pièces automobiles, *op. cit.*, p. 42.

246. *Ibid.*, p. 43.

247. Douglas Fraser, «Domestic Content of United States Automobile Imports, a UAW proposal», *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, no. 4, 1981, p. 58.

248. Éric Mann, «Workers and Community take on GM», *The Nation*, vol.238, no. 5, 1984, p. 161.

249. Douglas Stevens, «The Anticoncessions Movement», *Socialist Review*, N. 65, 1982, p. 23.

Cette restructuration par l'augmentation du nombre de robots dans les usines d'assemblage aux États-Unis est perçue comme «l'application la plus dramatique des nouvelles technologies²⁵⁰.» En plus de ses effets sur l'emploi, les implications de cette réorganisation sont encore plus menaçantes. Ainsi, la production avec microprocesseurs «éliminera des emplois dans toutes les phases du processus de production, de la mécanique, du dessin, de l'assemblage, de l'inspection et du contrôle de la qualité²⁵¹.» En outre, avec le «symbole de l'automobile produit et vendu dans le monde, les pièces détachées qui étaient jadis couramment produites dans le pays, maintenant doivent être importées²⁵².» Cela signifie qu'à l'avenir les travailleurs de l'automobile devront subir les contrecoups de «ce déplacement intensif de production et d'emplois²⁵³.»

Selon Stevens, cette tendance a commencé lorsque GM a annoncé son «objectif de remplacer son produit le plus vendu, la Chevette, par une sous-compacte dessinée et produite au Japon par Isuzu²⁵⁴.»

Les Américains, souvent critiqués pour leur propension à sacrifier la planification à long terme au profit du court terme, reconnaissent finalement l'absolue et fondamentale importance de prévoir les opérations:

«En 1982, les entreprises domestiques ont investi plusieurs milliards de dollars. Chez GM seulement, on a projeté dépenser 40 milliards en capital «neuf» pour la restructuration des seules années entre 1980 et 1984²⁵⁵.»

Alors, quand le «management» des firmes d'automobiles demande aux travailleurs de faire des concessions, il leur demande de participer à un processus plus large de restructuration de l'industrie:

«La menace de fermetures d'usines et de pertes d'emploi — qui résulte de la stratégie de l'entreprise de toute façon — donne à l'administration une puissance sans pareille pour négocier avec les TUA²⁵⁶.»

250. *Ibid.*

251. *Ibid.*

252. *Ibid.*

253. *Ibid.*

254. *Ibid.*

255. *Ibid.*; traduit par nous.

256. *Ibid.*, p. 24; traduit par nous.

Il faut noter que les TUA étaient terriblement «mal outillés pour répondre à cette situation²⁵⁷.» En effet, depuis la Seconde Guerre mondiale, les TUA laissent aux prérogatives patronales les décisions quant aux investissements et à l'organisation de la production. Alors non seulement le patronat dans l'automobile pouvait-il compter sur la faiblesse des TUA pour restructurer ses opérations, mais l'histoire des TUA, en ce qui a trait aux prérogatives patronales, le lui permettait. Bien plus, le patronat pouvait profiter d'un syndicat américain aux prises avec un problème de leadership.

1.2 Crise au sein des TUA

Le syndicat des TUA, syndicat historiquement riche et prospère, traverse une crise importante, la pire depuis la Seconde Guerre mondiale. Cette crise chez les TUA s'apparente à une crise plus globale, celle du syndicalisme nord-américain, aux problèmes qui sont liés à la spécificité de ce type de syndicalisme et à l'industrie d'où il émane. Ces problèmes se manifestent sous plusieurs facettes: crise de succession, mais surtout crise de leadership, transformations idéologiques et divisions internes.

1.2.1 Crise du mouvement syndical nord-américain

Le syndicalisme nord-américain s'affaiblit considérablement actuellement tant au plan de ses effectifs que de son pouvoir réel. «Sa capacité à protéger politiquement son pouvoir économique et à obtenir des améliorations à la législation sociale s'est aussi effritée²⁵⁸.»

L'attitude du président Reagan aux États-Unis envers les contrôleurs aériens (PATCO) comme certaines stratégies anti-syndicales dans le secteur privé permettent de constater que l'on assiste depuis quelques années à une remise en question du rôle traditionnel des syndicats: «Pour la première fois depuis les années 20, le rôle du syndicat en tant que porte-parole des démunis est remis en cause²⁵⁹.» Bien plus, il y a actuellement des changements idéologiques importants en Amérique du Nord, tels les fonctions de l'État et du Capital dans l'économie. De

257. *Ibid*; M.H. Frisch, D.J. Wakowitz, *Working Class America*, Urbana, University of Illinois Press, 1983, pp. 285-286; L. Lindblom, *Unions and Capitalism*, New Haven, Yale University Press, 1949, p. 204.

258. Piore, *op. cit.*, p. 5.

259. Mummé, *op. cit.*, p. 275.

tous les pays industrialisés, c'est aux États-Unis que la crise du syndicalisme est la plus profonde, selon l'économiste Piore:

«Comme la pratique du syndicalisme américain repose sur le taylorisme et qu'actuellement le taylorisme est en crise — l'efficacité technologique n'allant plus de concert avec le taylorisme — le syndicalisme américain est en crise²⁶⁰.»

La crise de régulation de l'économie américaine «exigera des réajustements importants du mouvement syndical s'il veut survivre²⁶¹.» Vieille industrie de production de masse, l'industrie automobile américaine est au cœur de cette problématique.

Nous n'avons certes pas fait le tour de la question de la crise du mouvement syndical nord-américain — là n'est pas notre propos —, mais nous avons tenté une brève esquisse du contexte difficile dans lequel se trouvaient les TUA, lors de la crise de 1979.

1.2.2 *Déclin des effectifs*

Comme il a été souligné précédemment, l'énorme déclin de l'industrie automobile a amené aussi une baisse importante de l'emploi. Cela a créé des pressions politiques très grandes sur les dirigeants syndicaux des TUA qui «en plus de voir diminuer leurs effectifs, ont vu conséquemment baisser leur influence à Washington²⁶².»

Par ailleurs, le déplacement des entreprises du nord vers le sud, aux États-Unis, a aussi eu un impact sur les effectifs syndicaux: «les TUA ont même accusé GM de poursuivre une stratégie sudiste, c'est-à-dire de transporter graduellement sa production vers le sud, région reconnue comme anti-syndicale²⁶³.» Au Canada, la crise des effectifs s'est aussi posée avec beaucoup d'acuité.

1.2.3 *Crise de succession chez les TUA*

En plus de participer à la crise syndicale globale, le syndicat international des TUA vit à l'heure actuelle une crise de succession importante.

260. Piore, *op. cit.*, p. 5.

261. *Ibid*, pp. 6-7.

262. Lee Smith, «The UAW has its own management problem», *Fortune*, v. 39, no. 10, 1979, p. 70; voir aussi: Marianne Debouzy, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions La Découverte, 1984, p. 113.

263. *Ibid*, p. 76.

Un article de la Constitution du syndicat prévoit que les dirigeants du Bureau syndical doivent prendre leur retraite à 65 ans. Entre 1979 et 1983, 6 grands dirigeants des TUA ont été contraints de se retirer, dont le président Fraser. Le départ de ce dernier correspond à la fin d'un type de leadership syndical, qui existait depuis 30 ans, dans la foulée de Reuther: «Fraser était le dernier dirigeant en liste qui avait été choisi et formé par Reuther lui-même²⁶⁴.»

Cette transition a même été interprétée comme «plus brusque que celle qui avait suivi la mort de Reuther lors d'un accident d'avion en 1970²⁶⁵.» Il faut dire que le leadership des TUA avait été particulièrement stable: Reuther avait été président de 1946 à 1970. Il a été suivi par trois présidents: Léonard Woodcock jusqu'en 1977, Fraser jusqu'en 1983 et Owen Bieber jusqu'à maintenant. Si les «Woodcock et Fraser se situaient dans la continuité des orientations de Reuther²⁶⁶», Bieber semble s'en détacher. Très critiqué pour ses positions lors des concessions, ce dernier «est considéré par plusieurs comme inexpérimenté²⁶⁷.» D'autres auteurs interprètent la réalité différemment:

«Contrairement à ce qui a été écrit dans *Fortune* et d'autres revues d'affaires sur l'inexpérience des nouveaux leaders des TUA, un nombre important d'hommes et de femmes promettent un bel avenir au syndicat des TUA. C'est une évidence que ces jeunes militants donneront une direction progressiste aux TUA²⁶⁸.»

Nonobstant la question de l'inexpérience des dirigeants syndicaux actuels des TUA, un fait demeure: «en 1983, pratiquement tous les dirigeants syndicaux des TUA avaient pris leur retraite²⁶⁹.» Or, en période d'incertitude, même munis d'une forte tradition, «les TUA ne se retrouvent pas moins avec un nombre de problèmes et de difficultés²⁷⁰.» Il y a aussi les transformations idéologiques au sein des TUA.

264. Smith, *op. cit.*, p. 7.

265. *Ibid.*

266. Linda H. Le Grande, «UAW elects its last Reuther generation president», *Monthly Labor Review*, v. 100, no. 8, 1977, p. 36.

267. Yates, *op. cit.*, p. 108.

268. W. Kornblum, «UAW: Tooling up for the 80's», *Dissent*, vol. 26, no. 4, 1979, p. 400.

269. *Ibid.*, p. 395.

270. Rosenberg, *op. cit.*, p. 295.

L'auteur Kornblum commente ainsi la nature de l'idéologie syndicale prônée par les dirigeants américains actuels:

«L'expérience du syndicat des TUA quant à l'importance des relations humaines dans l'industrie lui ont appris qu'une convention collective basée sur des rapports de force crée quelquefois des barrières artificielles à la réalisation à long terme d'une communauté d'intérêts²⁷¹.»

Ce langage d'un renouveau syndical des TUA, comme accès à ce qui était historiquement des prérogatives patronales, est vu par Stevens «comme un discours pour légitimer les concessions accordées²⁷².» Et il ajoute:

«Les TUA aujourd'hui ont un programme social clair. Incroyablement isolé du reste de la société, le syndicat se rattache à un syndicalisme évocateur des jours glorieux passés. Subordonnés au changement de pouvoir des syndicats vers le patronat, les TUA vivent actuellement un changement d'orientation important, contrairement à ce que laisse supposer leur discours²⁷³.»

1.2.4 *Idéologies syndicales Canada/États-Unis*

Dans la période précédant 1979, les idéologies syndicales des TUA canadiens et américains pouvaient, à quelques nuances près, se confondre. Il serait juste aussi de dire que, dans le contexte de croissance économique de l'après-guerre, les objectifs mis de l'avant par les TUA américains servaient les Canadiens.

Or, dans la période subséquente à 1979, la situation a complètement changé. C'est comme si les réponses des syndicats canadiens et américains à la crise ne concordaient plus, opinion que partagent plusieurs auteurs:

«Deux approches différentes ont amené des conventions collectives différentes. Owen Bieber, président international des TUA, comme plusieurs autres dirigeants syndicaux américains, est un «agent d'affaires» qui a pour idéologie que ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour le syndicat. En opposition, Bob White, le président canadien des TUA est un social-démocrate qui essaie d'utiliser la négocia-

271. *Ibid.*, p. 402.

272. Stevens, *op. cit.*, p. 81.

273. *Ibid.*

tion collective pour accomplir des objectifs sociaux. Comme ils fonctionnent dans une industrie très intégrée comme celle de l'automobile, leurs deux philosophies ne peuvent que s'affronter²⁷⁴.»

Idéologie des TUA américains

L'auteur Stevens situe le changement idéologique des TUA à la nomination du président Fraser au Conseil d'administration de Chrysler au début de 1980:

«Ce fait a été présenté comme un effort pour faire revivre les traditions innovatrices passées «d'ouverture des livres»... mais l'évocation en 1980 de la rhétorique des années 40 sert à obscurcir les différences importantes entre les deux périodes. En 1945, les TUA, avec l'ouverture des livres, avaient un programme social comme complément à ses demandes économiques; en 1980, ce renouveau évoque plutôt la faiblesse et la timidité du syndicat²⁷⁵.»

Déjà, en 1973, dans le contrat national, les TUA américains et GM négociaient une lettre d'entente où les parties s'engageaient à établir des mécanismes formels pour explorer des nouvelles voies quant à la «qualité de vie au travail²⁷⁶.» C'était la première fois que la «QVT était explicite dans une convention collective importante aux États-Unis²⁷⁷.» Au début de 1970, au Bureau international des TUA, Bluestone était le seul à prôner ces valeurs; «il a d'ailleurs été fort critiqué à cet effet²⁷⁸.» Aujourd'hui, la situation est différente puisqu'une «majorité de travailleurs soutiennent un programme de participation à GM, Ford et Chrysler²⁷⁹.»

274. James Bagnall, *Financial Post*, Dec. 15th 1984, p. 12; traduit par nous; voir aussi: B.J. Widick, O. Bieber, «A talk with Owen Bieber of the UAW», *Dissent*, vol. 30, no. 4, 1983, p. 420.

275. Stevens, *op. cit.*, pp. 20-21; traduit par nous.

276. Robert H. Guest, «Quality of work life — learning from Tarrytown», *Harvard Business Review*, 1975, p. 79; C. Kerr, J. Rosow, *Work in America*, New York, Van Nostrand-Reinhold, 1979, p. 218; voir aussi I. Bluestone, «Union and Improving quality of worklife», *ATL Economy Review*, vol. 24, no. 3, 1974, pp. 32-37; D. F. Ephlin, «The UAW-Ford Agreement Joint Problem Solving», *Sloan Management Review*, vol. 24, no. 2, 1983, p. 62.

277. *Ibid.*

278. Kerry Suttless, «The New Industrial Relations», *Business Week*, May 11th 1981, p. 86.

279. *Ibid.*; voir aussi J. Bluestone, «How quality-of-worklife projects work for the United Auto Workers», *Monthly Labor Review*, vol. 103, no. 7, 1980, pp. 39-41; voir aussi H.C. Jain, «Disclosure of Corporate Information to trade Unions in North America», *Relations industrielles*, vol. 36, no. 4, 1981, pp. 755-756.

Quel sens doit-on donner aux objectifs poursuivis par Bluestone? Est-ce le début d'un syndicalisme plus coopératif ou plutôt est-ce la crise qui a accentué ces changements idéologiques? Quoi qu'il en soit, on ne peut certes contester qu'ils aient véritablement eu lieu.

Idéologie des TUA canadiens

Au Canada, le président Bob White propose une orientation idéologique fort différente; comme il le soulignait dans une entrevue: «Qui a besoin d'un syndicat pour accepter des concessions²⁸⁰?» En fait, le président canadien Bob White a toujours été contre les concessions: à chaque fois qu'il y avait une rencontre au Bureau international, le vote était de 1 contre 25 en faveur des concessions. La source des divergences entre les deux pays est fort bien expliquée dans cette déclaration du président canadien:

«Le fait est que nous ne sommes pas identiques aux Américains. Nous avons une société différente, un système politique différent et un système judiciaire différent. Comme travailleurs, nos objectifs économiques et sociaux dans la négociation collective sont différents²⁸¹.»

Ces divergences de vues, bien qu'elles aient toujours existé, se sont exacerbées ces dernières années avec les négociations axées sur les concessions, comme nous le verrons plus tard.

1.2.5 Divisions internes

Si la faiblesse du leadership américain des TUA a été démontrée par plusieurs auteurs, un seul s'attarde à discuter des conséquences possibles de cette faiblesse. Lee Smith, dans un article de la revue *Fortune*, met en évidence les dangers d'un leadership syndical faible:

«Cela encourage les révoltes et ce, pas seulement chez les TUA, mais chez la plupart des syndicats contemporains ce qui amène la désaffection des membres et l'érosion de la discipline²⁸².»

Effectivement, le syndicat international a vu véritablement s'effriter son pouvoir politique lors des négociations axées sur les concessions: «un mouvement de dissidence basé sur une analyse critique des concessions a émergé: le groupe L.O.C. (Locals opposed to concessions)²⁸³.»

280. Interview de Bob White citée dans Benedict, *op. cit.*, p. 36.

281. *Canadian Labour*, January 1985, p. 7; traduit par nous.

282. Smith, *op. cit.*, p. 71; traduit par nous.

283. Stevens, *op. cit.*, pp. 24-25.

Ce mouvement de dissidence a été particulièrement fort chez GM où «il y a eu une lutte d'une intensité que l'on n'avait pas vue depuis quelques dizaines d'années^{284.}» Mais plus important encore, cette série de concessions de 1982 chez GM qui a coûté 2,5 milliards de dollars aux syndiqués accélère «le processus d'exportation des emplois avec l'introduction des nouvelles technologies^{285.}» Et l'auteur Stevens ajoute:

«L'entente UAW-GM de 1982 est probablement l'indicateur le plus éloquent du déclin effectif du mouvement syndical américain^{286.}»

Depuis, l'industrie automobile s'est restructurée et réorientée. Les accords de restrictions volontaires avec les Japonais ont donné à l'industrie nord-américaine le temps de réagir. La coopération, voire la faiblesse du syndicat international des TUA a, avec les concessions, facilité la réorganisation de l'industrie automobile nord-américaine. Avec la reprise économique de 1983-1984, les ventes se sont améliorées. Restructurées et réorientées, les compagnies américaines se sont ressaisies remarquablement. Cette situation favorable n'a pas amélioré le climat interne des TUA aux États-Unis, bien au contraire: «les cadres supérieurs se sont octroyé des primes d'un million de dollars et plus chacun, dans le contexte où l'on prêchait des sacrifices de la part des travailleurs de l'automobile^{287.}» Au paroxysme de ces insatisfactions, les divisions internes ont été telles qu'elles ont causé la scission de la section canadienne du syndicat international.

284. *Ibid*, p. 25.

285. *Ibid*, p. 26.

286. *Ibid*, p. 19.

287. Benedict, *op. cit.*, p. 34.

CHAPITRE 2

RÉPONSE DES SYNDICATS CANADIENS ET AMÉRICAINS AUX PRESSIONS ÉCONOMIQUES DANS L'AUTOMOBILE: RONDES DE NÉGOCIATION CHEZ LES TROIS GRANDS en 1979 et en 1982.

Entre la fin de l'année 1979 et le milieu de l'année 1983, nous l'avons vu, l'industrie automobile a subi une crise importante, l'environnement économique ayant changé dramatiquement. La récession prolongée, les importations et les problèmes structureux ont provoqué une baisse catastrophique des ventes des voitures nord-américaines et, conséquemment, de nombreuses pertes d'emploi.

Ces pertes d'emploi ont créé d'énormes pressions politiques sur les TUA. Ces événements, qui ont débuté avec la crise chez Chrysler, ont eu un impact important sur les négociations aux États-Unis et au Canada: un fossé s'est creusé entre les deux syndicats sur la conception des «sacrifices» que les travailleurs de l'automobile devaient ou non accepter de faire en réponse à la crise.

Ce chapitre analysera les réponses des syndicats canadiens et américains à cette conjoncture défavorable lors des négociations de 1979 et 1982 avec les Trois Grands de l'automobile.

2.1 Situation américaine

Syndrome de Chrysler/1979

Le 16 janvier 1979, le Shah quitte Téhéran. En quelques semaines, le prix de l'essence double. Le résultat est désastreux pour l'ensemble de l'industrie automobile nord-américaine. Chez Chrysler, la situation est désespérée, mais chez Ford et GM, la situation est moins grave, les ventes de l'année précédente ayant été très fructueuses:

«En 1978, GM et Ford établirent de nouveaux records de ventes et de bénéfices. GM avait vendu près de 5,4 millions d'unités et Ford 2,6 millions. Comme d'habitude, Chrysler arrivait en troisième position, mais loin derrière, avec à peine 1,2 millions d'unités²⁸⁸.»

288. Iacocca, *op. cit.*, p. 187

La Compagnie Chrysler, «la plus piètrement administrée des multinationales de l'automobile²⁸⁹» est au bord de la faillite; c'est après avoir cumulé ces pertes, à l'automne 1979, que l'administration de Chrysler entre dans la négociation nationale. «La compagnie cherche d'urgence une aide efficace: davantage de subventions, non seulement des gouvernements, mais aussi des travailleurs²⁹⁰.» Invoquant une question de survie, Chrysler demande des garanties de prêt au gouvernement fédéral. Aux syndicats, elle demande des concessions importantes. Il faut trancher dans le vif pour maintenir Chrysler à flots:

«En 1979 et en 1980, Chrysler a dû renvoyer des milliers d'employés, ouvriers et cols blancs. En avril 80, la compagnie a licencié sept mille employés de l'administration, ce qui permettait d'économiser 200 millions de dollars par année. Quelques mois avant, Chrysler avait congédié huit mille cinq cents ouvriers²⁹¹.»

En septembre 1979, Chrysler et les TUA négociaient une entente. Étant donné la situation catastrophique chez Chrysler, l'entente dévie substantiellement du «pattern» négocié précédemment chez Ford et GM. C'est un moment historique puisque pour la première fois dans l'automobile, le modèle traditionnellement établi n'est pas respecté. Le syndrome de Chrysler allait avoir des répercussions chez Ford et GM.

Négociations chez les Trois Grands en 1979

Ford et GM venaient effectivement de négocier en 1979 des ententes qui s'inscrivaient dans les règles traditionnelles de négociation dans le secteur de l'automobile. Les ententes contenaient les formules de détermination des salaires (AIF et COLA). Les TUA avaient vu aussi s'améliorer leurs avantages sociaux, entre autres un nombre plus important de congés personnels²⁹².

Chrysler 1979-1981

Chrysler, de son côté, signait, en octobre 1979, une entente par laquelle il demandait au syndicat de faire certaines concessions qui lui coûteraient 203 millions en salaires et avantages sociaux. Les formules

289. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, pp. 53-71.

290. Benedict, *op. cit.*, p. 28.

291. Iacocca, *op. cit.*, pp. 219-220.

292. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, p. 54.

traditionnelles AIF et COLA étaient maintenues, mais leur paiement était différé. D'autres concessions furent faites au chapitre des avantages sociaux: pension, régime d'assurance-maladie, congés personnels furent touchés. Aucune amélioration dans les conditions de travail ne fut accordée, à part le fait qu'en échange de ces concessions, le président des TUA, Douglas Fraser, obtint la permission de siéger au Conseil d'administration de Chrysler²⁹³. Lee Iacocca, président de la compagnie Chrysler, n'a toutefois par la même chronologie des événements. Voici ses propos:

«J'invitais Doug Fraser à siéger au conseil d'administration avant même que le syndicat ait accepté la moindre concession. Contrairement à ce que l'on a écrit dans la presse, cette décision n'entraîne pas dans le cadre d'un accord global avec le syndicat. Certes, il y avait longtemps que les syndicalistes réclamaient que les travailleurs soient représentés au plus haut niveau, mais c'était devenu une habitude que de le réclamer et je ne pense pas qu'ils espéraient avoir gain de cause²⁹⁴.»

Malgré les mesures rigoureuses prises pour sauver Chrysler, la situation s'aggravait. Alors, sous l'instigation du président Iacocca, une demande d'aide a été faite au gouvernement américain. Malgré une opposition quasi générale du monde des affaires, Chrysler obtint 3,5 milliards, dont 1,5 milliard en prêt fédéral garanti. Par contre, une des conditions émises par le gouvernement était que Chrysler obtienne d'autres concessions salariales des TUA. La réponse de ces derniers ne se fit pas attendre: cette fois, une concession de 243 millions fut acceptée pour la période qui devait se terminer en janvier 1983²⁹⁵.

Par «égalité dans le sacrifice», pour employer les termes du président de Chrysler, «Iacocca réduisit son salaire à un dollar par an et les cadres renoncèrent à l'intéressement²⁹⁶.»

Malgré ces mesures, Chrysler continua de faire face à des difficultés financières et, sous la menace d'une faillite, les TUA retournèrent avec leur patron à la table de négociation pour la troisième fois. En janvier

293. *Ibid*; voir aussi James Bagnall, «Chrysler seat for Fraser had a big price tag», *Financial Post*, Nov. 3rd 1979, p. 5.

294. Iacocca, *op. cit.*, p. 264.

295. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, p. 304.

296. Iacocca, *op. cit.*, p. 265.

1981, 156 autres millions furent concédés par les TUA. Les paiements différés de 1981 et 1982 furent annulés et les montants générés par la formule COLA pour 1979 et 1981 furent supprimés pour toute la durée du contrat²⁹⁷. Fraser estima que c'était le pire accord qu'il ait jamais conclu²⁹⁸. Malgré ces concessions des travailleurs, le président de Chrysler ne continua pas de limiter son salaire à un dollar par an pour l'année suivante. Voici le commentaire plutôt cynique du président Iacocca à cet effet: «L'on n'a jamais vu un dirigeant de Ford ou GM réduire son salaire après une négociation réussie²⁹⁹.»

Réouverture des contrats GM-Ford

La situation de Ford et de GM n'était guère plus reluisante: «Au troisième trimestre de 1979, Ford avait perdu 678 millions et la compagnie GM, 300 millions³⁰⁰.» L'année 1980 s'était soldée par une perte chez Ford de 1,5 milliard et ces deux Grands avaient vu leur «part du marché se rétrécir de 28 % qu'il était en 1978 à 15 %³⁰¹.» Pire encore, cet énorme déclin des ventes avait occasionné de nombreuses mises à pied et un nombre significatif de fermetures d'usines. C'est à ce moment que Ford et GM ont demandé — et obtenu — une réouverture des conventions collectives. De nouveaux accords ont été signés en mars 82; les TUA firent alors des concessions importantes.

Ford-GM 1982

Les formules de salaire AIF et COLA qui servaient à déterminer les salaires dans les accords nationaux depuis les trente dernières années ont été révisées. Certains ajustements au coût de la vie déjà prévus ont été reportés. Malgré cela, le syndicat et l'administration tentent de maintenir la structure traditionnelle de détermination des salaires. En effet, les ententes de 1982 permettent un plein retour de la formule COLA avant l'expiration du contrat, «ce qui fait dire aux syndicats que ces formules ne sont pas abandonnées, mais seulement différées³⁰².»

297. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, pp. 1-11.

298. Iacocca, *op. cit.*, p. 265.

299. *Ibid.*

300. *Ibid.*, p. 247

301. *Ibid.*, p. 289

302. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, pp. 56-57.

Par ailleurs, les négociations chez GM et Ford — mais aussi chez Chrysler — introduisent la participation aux profits. Ces programmes lient les salaires obtenus par les travailleurs à la performance économique des compagnies et ont, de ce fait, de grandes implications pour les travailleurs, la stabilité de leurs revenus étant ainsi menacée:

«En liant le revenu à la performance de la compagnie, c'est-à-dire avec la participation aux profits, le «pattern» inter-entreprise traditionnel et très strict qui a caractérisé les négociations depuis 1950 disparaît. Si les performances de GM et Ford divergent, alors les travailleurs exerçant la même tâche dans ces deux compagnies auront des revenus annuels différents³⁰³.»

Par contre, ces ententes contenaient de nouveaux programmes, dont le GIS (Guaranteed Income Stream). Ce programme sur la sécurité d'emploi consiste à permettre aux travailleurs de plus de quinze années d'ancienneté, mis à pied d'une façon permanente, de recevoir 50 % du revenu de leur dernière année de travail et un pourcentage additionnel pour chaque année d'ancienneté et ce, jusqu'à la retraite. En plus, un programme national paritaire a été mis sur pied pour le perfectionnement et la formation des employés mis à pied dans chacune des compagnies³⁰⁴.

Les ententes négociées chez Ford et GM en 1982 ont aussi institué des programmes expérimentaux de garantie d'emploi dans quelques usines sélectionnées (4 à GM et 3 à Ford). Dans ces entreprises, on assure la sécurité d'emploi à 80 % de la main-d'œuvre et ce, jusqu'à la fin de l'entente. La compagnie s'engage pour une période de deux ans à ne pas fermer d'usines pour des raisons comme la sous-traitance (outsourcing) ou la réorganisation des opérations. Ford et GM s'engagent à essayer de maintenir le niveau d'emploi existant. De plus, le programme de prestations supplémentaires d'assurance-chômage (SUB) étant toujours en vigueur, les travailleurs ayant dix ans et plus d'ancienneté ont droit à 104 semaines de prestation³⁰⁵. En plus de ces garanties sur la sécurité syndicale, en plus du GIS, du moratoire de deux ans sur les fermetures d'usines, du régime SUB, quelques autres modifications au contrat ont aussi été négociées³⁰⁶.

303. *Ibid.*, p. 60; traduit par nous.

304. *Ibid.*, p. 57.

305. *Ibid.*

306. *Ibid.*

Par ailleurs, au chapitre des avantages sociaux, ce qui a été concédé par les Trois Grands a suivi un «pattern» très structuré. Le changement majeur pour Ford et GM, mais aussi pour Chrysler, a été l'élimination des congés personnels payés, lesquels étaient en vigueur depuis 1976³⁰⁷.

Paradoxalement cependant, les négociations de 1982 aux États-Unis représentent un effort sérieux pour réorienter le cours des relations du travail. Les efforts les plus significatifs, lors de la négociation chez GM, auront été faits au plan de l'organisation du travail et des relations patronales-ouvrières. Ainsi, des modifications sur la mutation et les droits d'ancienneté négociées au niveau local chez GM ont amené l'élargissement de catégories d'emploi et l'introduction d'une plus grande souplesse dans l'allocation des ressources.

Plusieurs autres mesures issues de la négociation de 1982 chez GM engendrent des relations plus coopératives entre la direction et les travailleurs. Par exemple, les «forums de progrès mutuel» et les «cercles de qualité» amènent les ouvriers à participer aux décisions:

«Dans certaines usines, les ouvriers communiquent maintenant directement avec les bureaux d'études de l'usine et avec les fournisseurs³⁰⁸.»

D'autres usines de GM sont allées si loin «qu'elles organisent le travail de tous les ouvriers de la production en équipes d'exploitation³⁰⁹.» Mais ce n'est pas tout: de nombreux gains pour la partie patronale ont été acquis lors de la négociation nationale de 1982 chez GM.

«De permettre aux sections locales de se faire concurrence entre elles, mais aussi entre les travailleurs de chez GM et d'autres sous-contractants a eu comme conséquence que les travailleurs acceptent une diminution des conditions de travail et une plus grande flexibilité des règles de travail dans le but de convaincre la compagnie qu'il serait plus rentable de leur donner le travail plutôt qu'à d'autres sous-contractants³¹⁰.»

Ces ententes locales, quoique difficiles à évaluer adéquatement, créent un précédent important: la possibilité pour chacune des usines

307. *Ibid.*, p. 58.

308. Altshuler, Anderson et al., *op. cit.*, p. 307.

309. *Ibid.*, p. 310.

310. Entrevue réalisée en février 1985.

de développer des pratiques locales qui se différencient considérablement de l'entente nationale, mais, surtout, qui créent des écarts importants entre chacune d'elles.

Chrysler 1982

Les nombreuses concessions obtenues chez Chrysler et le succès des voitures modèle «K» a fait en sorte que la situation financière de cette compagnie s'est considérablement améliorée. Au milieu de l'année 1982, le président de Chrysler, Lee Iacocca, a pu se glorifier d'un excédent de trésorerie de 1 milliard de dollars. «Cette preuve du redressement de Chrysler a peut-être redoré l'image de la compagnie dans la communauté financière, mais elle a aussi déstabilisé les négociations contractuelles³¹¹.» Ainsi, les ouvriers américains «rejetèrent avec fracas un projet d'accord auquel était parvenues la direction nationale des TUA et la direction de Chrysler³¹².» Préalablement à cette négociation, le président des TUA, Douglas Fraser, s'était mis en congé temporaire du Conseil d'administration de Chrysler pour éviter tout conflit d'intérêts³¹³.

L'accord final rétablit les augmentations de salaire liées au coût de la vie, supprima le partage des bénéfices et réduisit l'écart salarial entre les ouvriers de chez Chrysler et ceux de chez GM et Ford. Comme le rapporte le MIT:

«Quand le contrat entre Chrysler et les TUA fut renégozié à l'automne 83, il restaura complètement les augmentations salariales traditionnelles correspondant au coût de la vie et au facteur d'amélioration annuelle³¹⁴.»

À partir de 1983, les conditions financières de Chrysler ont continué de s'améliorer comme pour l'ensemble des autres compagnies de l'automobile et c'est alors que Chrysler annonça la remise des prêts avant la date prévue. Les négociations avec les TUA, qui devaient avoir lieu à l'expiration du contrat, le 14 janvier 1984, ont aussi été avancées au mois de septembre 1983. Le nouveau contrat en vigueur jusqu'en septembre 1985, soit un an après les contrats de GM et Ford, contient

311. *Ibid.*, p. 308; I. Austen, «The UAW's double victory», *Maclean's*, Sept. 19th 1983, p. 41.

312. *Ibid.*

313. *Ibid.*

314. *Ibid.*

les formules traditionnelles de salaire mais, fait étonnant, aucune formule de participation aux profits³¹⁵.

Finalement, les négociations américaines de 1982 chez GM et Ford ont apporté de nombreux changements au «modèle» traditionnel. L'évolution apparaît au niveau national où le schéma historiquement établi des grilles de salaire a été substitué au partage des profits. L'évolution au niveau local a porté plus spécifiquement sur l'organisation du travail et sur l'orientation des relations du travail vers des voies plus coopératives. Chez Chrysler, les travailleurs ont dû accepter de lourdes concessions pour qu'enfin le modèle traditionnel soit rétabli.

2.2 Situation canadienne

Historiquement, les syndicats canadiens ont bénéficié du «pattern» négocié aux États-Unis chez les Trois Grands. Après 1979, il en est tout autrement puisqu'il «s'est établi clairement des différences de priorités de négociation entre les deux pays³¹⁶.» En effet, contrairement aux négociations américaines, les négociations au Canada ont été menées dans un climat de résistance aux concessions. La réponse du syndicat canadien des TUA à la crise de Chrysler à la fin des années 70 est très éloquente à cet égard.

Crise de Chrysler 1979

Dans un premier temps, les travailleurs de Chrysler ont accepté les demandes de concessions de l'administration mais sans enthousiasme. Lors de la deuxième demande, en 1980, les travailleurs canadiens les rejetèrent, créant alors une crise au sein du syndicat international. Un journal local des TUA a même parlé des «Canadiens rapaces³¹⁷.» Cependant, les efforts de la part des deux principaux dirigeants, Bob White au Canada et Douglas Fraser président du syndicat international à Détroit, «ont évité qu'il n'y ait des conséquences plus graves à l'époque et ce, malgré les appels à la désaffiliation lancés à Ste-Thérèse et ailleurs³¹⁸.» Mais la situation n'a été que temporairement sauvée.

315. Harry C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relation in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, The MIT Press, 1985, p. 61.

316. Benedict, *op. cit.*, p. 28.

317. *Ibid*, p. 46.

318. *Ibid*.

La Campagne de «no-concession»

En 1981, le Conseil canadien des TUA, transporté par la vague de reculs dans plusieurs industries américaines qui allait éventuellement s'étendre au Canada, prit position contre les concessions. Cette campagne, très bien menée, a en outre été «supportée par les syndicats du Congrès du travail du Canada^{319.}»

Alors, au début de 1982, quand Ford et GM ont demandé aux TUA de devancer les négociations, les Américains ont accepté, mais les Canadiens ont refusé:

«Ce refus a généré une série de gains pour les Canadiens fin 1982, dont le maintien des augmentations annuelles, celles liées au coût de la vie et le rejet des options de partage des bénéfices^{320.}»

En effet, l'accord canadien contenait des formules traditionnelles (l'AIF et le COLA) alors que les Américains avaient négocié une formule de participation aux profits. La seule perte importante pour le Canada a été au chapitre des congés personnels³²¹. En suivant le «pattern» américain, comme les Canadiens avaient l'habitude de le faire avant 1979, ceux-ci auraient perdu 2 105 \$ par travailleur.

Ainsi, ce qui semble caractériser les négociations de GM et Ford au Canada est la poursuite des règles traditionnelles qui avaient prévalu depuis 1950 dans cette industrie. Mais il y a plus: l'absence de modifications au niveau du régime de relations du travail montre que la négociation «antagoniste» (adversary bargaining) est toujours valorisée au Canada. C'est peut-être ici que le fossé entre les deux syndicats est le plus grand³²².

Chrysler

Quand les ententes de GM et Ford ont été signées aux États-Unis, les TUA canadiens ont contesté Chrysler. Les travailleurs canadiens et américains étaient mécontents des offres de la compagnie, non seulement parce que la compagnie annonçait des profits exceptionnels, mais aussi parce que Chrysler remboursait ses prêts sept ans avant l'échéan-

319. *Ibid*, p. 30.

320. *Ibid*, p. 46.

321. *Ibid*, p. 31.

322. *Ibid*.

ce³²³. Les travailleurs américains avaient rejeté la tentative d'accord et choisi d'attendre la nouvelle négociation de janvier³²⁴.

Les Canadiens ont plutôt décidé de ne pas attendre. Ils ont fait une grève de cinq semaines avant Noël, laquelle s'est conclue par un événement historique:

«La grève chez Chrysler au Canada en fin 1982 consacre la différence entre les États-Unis et le Canada. Les gains canadiens pour une fois vont donner des augmentations de salaire aux Américains³²⁵.»

Ainsi les TUA canadiens ont non seulement réussi à gagner 1,15 \$ l'heure, mais la compagnie a offert 0,75 \$ U.S. aux travailleurs américains, «renversant le traditionnel ordre de choses³²⁶.» Parce que chacun semble d'accord et ce, «sans égard à la valeur de l'échange ou à des différences au coût de la vie, certains croient que les jours de la domination du «pattern» américain sont comptés³²⁷»:

«Pour la première fois, une convention collective canadienne devenait le cadre de règlement d'un conflit dans l'industrie automobile aux États-Unis³²⁸.»

Finalement, les négociations de 1979 et de 1982 avec les TUA et les Trois Grands de l'automobile ont mis en évidence les différences de priorités entre les deux syndicats. Le syndicat américain a accepté de faire de nombreuses concessions, dont plusieurs ont eu un grand impact sur le régime de relations du travail. Au contraire, les TUA canadiens ne se sont pas détournés de leur objectif de négociation avec GM, Ford et Chrysler: ils s'étaient engagés à ne pas accorder de concessions et ont tenu promesse jusqu'à la fin. Bien plus, les gains canadiens chez Chrysler ont permis pour une première fois le règlement d'un conflit aux États-Unis dans cette industrie.

323. *Ibid.*

324. *Ibid.*

325. *Ibid.*, p. 46; traduit par nous.

326. *Ibid.*, p. 31; traduit par nous.

327. *Ibid.*; traduit par nous.

328. *Le Travailleur Canadien*, vol. 28, no. 2, février 1983, p. 6; I. Austen, «The UAW's pace-setting deal», *Maclean's*, 20 décembre 1982, p. 35.

CHAPITRE 3

GENERAL MOTORS: LE RAPPORT WARREN ET LA NÉGOCIATION DE 1984

Ce chapitre sera consacré aux objectifs patronaux et syndicaux lors des négociations américaine et canadienne de 1984 chez GM. Nous tenterons de répondre aux questions suivantes: est-ce que les tendances qui se dessinaient dans les années 1979 et 1982 vont se maintenir en 1984, alors que l'industrie automobile nord-américaine a retrouvé sa vitesse de croisière, ou dans quelle mesure, au contraire, peut-on prévoir le retour à l'ancien régime de relations du travail?

Il ne s'agit pas d'une simple fatalité économique. Les choix des stratégies patronale et syndicale, de même que les préférences des consommateurs, ont leur importance dans le développement de l'industrie automobile. À cet égard, les négociations de 1984 ne peuvent répondre définitivement à ces questions: tout au plus, elles élucident les choix faits par les syndicats canadien et américain lors des négociations de 1984 avec GM.

3.1 Contexte général

Les fréquents changements de préférence chez les consommateurs ont nécessité, depuis quelques années, une plus grande flexibilité dans l'organisation de la production chez les firmes nord-américaines³²⁹. Jusqu'alors, le régime de relations du travail nord-américain avait été traditionnellement très rigide: «classification d'emplois très particularisés, procédures formalisées³³⁰.» Or, actuellement, il ne répond plus aux nouvelles tendances du marché: l'économiste Piore a qualifié cette situation de «crise du taylorisme³³¹.»

D'autre part, c'est le traditionalisme prévalant depuis 1950 qui avait caractérisé les négociations canadiennes de l'automobile de 1979 et 1983. Aux États-Unis, au contraire, s'amorçaient des changements en

329. H.C. Katz, «The GM-UAW Settlement: Breakthrough or more of the same», *Personnel*, Jan. 1985, p. 18.

330. Piore, *op. cit.*, p. 7.

331. *Ibid*, pp. 16-17.

faveur d'une organisation du travail plus flexible et des relations du travail plus conciliantes et plus coopératives. Or, avec l'amélioration de la rentabilité de l'industrie automobile nord-américaine au milieu de l'année 1983, on peut certes imaginer que GM a dû affronter une volonté de retour à l'ancien régime de relations du travail. Avec les bonis exorbitants que se sont votés les cadres exécutifs de GM et Ford (1,5 million et 1,4 million respectivement), il n'est pas étonnant qu'une coalition pour un plein rétablissement des salaires et avantages sociaux se soit développée aux États-Unis³³². Cette coalition du «restore and more» réclamait implicitement l'abandon des règles liées à la performance de la compagnie. Alors, quand les négociateurs aux États-Unis et au Canada se sont assis à la table de négociation:

«GM insistait pour obtenir une plus grande compétitivité, les travailleurs pour une négociation plus traditionnelle; mais surtout, il y avait beaucoup d'émotion et d'amertume de part et d'autre³³³.»

C'est dans ce contexte difficile qu'ont commencé les négociations entre GM et les TUA.

3.2 Objectifs syndicaux

Avant cette négociation, les objectifs syndicaux avaient été déterminés dans les règles historiquement établies, c'est-à-dire dans un premier temps aux États-Unis, lors du congrès de Détroit en mars 1984, puis, dans un deuxième temps, au Canada. En présentant son rapport au Congrès, le président international des TUA, Owen Bieber, en plus de mettre l'emphase sur la sécurité d'emploi, remettait en question les nouvelles concessions demandées par GM:

«Nous rejetons avec véhémence les prétentions de GM de troquer la participation aux profits en échange de salaires et d'avantages sociaux³³⁴.»

Au Canada, le président Bob White s'est plutôt employé à défendre les clauses concernant le niveau de vie et la réduction du temps de travail, ce qui faisait dire à l'auteur Daniel Benedict «qu'à ce moment, les objectifs des TUA canadiens et américains se ressemblaient plus qu'ils ne différaient³³⁵.»

332. *Ibid.*, p. 18.

333. *Ibid.*

334. Benedict, *op. cit.*, p. 32; traduit par nous.

335. *Ibid.*

D'autre part, la compagnie GM qui avait vu ses ventes augmenter d'une façon vertigineuse craignait que cette négociation soit une source de conflits. Aussi avait-elle préparé une grande offensive en vue d'intéresser les travailleurs et les syndicats aux objectifs de l'entreprise. Le rapport Warren³³⁶ a permis de connaître quels étaient les objectifs patronaux pour cette négociation.

3.3 Objectifs patronaux: rapport Warren

À l'origine, le rapport Warren ne devait servir que de document interne dans lequel le vice-président aux relations industrielles de GM établissait clairement les objectifs de négociation, les stratégies, les forces en présence et les sphères d'influence. Il s'agissait pour ainsi dire d'un cours de relations industrielles, d'une stratégie de communication:

«C'est le schéma d'un cours de relations industrielles pour une industrie largement robotisée avec, d'une part, des objectifs généraux tels l'élimination des augmentations dans les taux horaires et, d'autre part, une analyse des divers niveaux hiérarchiques du syndicat et l'élaboration d'objectifs et de moyens spécifiques pour conquérir et utiliser chacun de ces niveaux³³⁷.»

La stratégie de communication utilisée par Warren est le «gagnant-gagnant» (Win-Win), qui consiste à convaincre les employés que ce qui est bon pour la compagnie l'est aussi pour le syndicat et les employés. Warren est toutefois très conscient que plusieurs forces en présence peuvent nuire à la rationalité de sa thèse:

«Une amélioration de l'économie en général, des ventes accrues et des profits élevés;

la sécurité d'emploi: la menace réelle ou appréhendée de pertes d'emplois qui était évidente en 1982 le sera moins en 1984 lorsqu'un nombre important d'employés auront été rappelés;

— les primes versées au personnel-cadre: comparativement aux primes accordées au personnel-cadre, la proposition de participer aux profits sera perçue par les travailleurs comme «mesquine». De plus, cela laisse supposer que la rentabilité de GM est assurée;

³³⁶. Rapport du nom du vice-président aux Relations industrielles de GM. Une fuite, voulue ou non, a permis d'obtenir une copie de ce rapport.

³³⁷. Benedict, *op. cit.*, p. 32.

- le dividende aux détenteurs d'actions;
- le développement de «joint-ventures» et l'exportation d'emplois³³⁸.»

En dépit de ces obstacles difficiles à surmonter, Warren établit clairement ses objectifs (voir annexe G); ils sont résumés ici:

- «— réduction des coûts de main-d'œuvre;
- amélioration de la qualité de cette main-d'œuvre;
- amélioration de la compétitivité³³⁹.»

Pour atteindre ces objectifs, Warren doit couper dans les acquis (annexe H). Cependant, il lui faut la collaboration du syndicat. Alors, il établit un réseau de communication où Ephlin, vice-président des TUA chez GM, est une personne-clé mais où, parallèlement, d'autres niveaux hiérarchiques sont visés (annexe I).

Son message est le suivant: il faut faire comprendre aux employés l'importance du profit pour la survie de l'entreprise. Une question nous paraît pertinente: est-ce que la stratégie de Warren a réussi? Les résultats des négociations de 1984 chez GM aux États-Unis et au Canada sauront nous le dire.

3.4 Résultats des négociations chez GM en 1984, États-Unis/Canada

Tel que prévu, les négociations de 1984 chez GM se sont avérées très difficiles, particulièrement pour le syndicat canadien, à qui la compagnie voulait imposer le règlement américain³⁴⁰.

Pourtant, il existe depuis quelques années un avantage du coût en faveur du Canada à cause des frais de santé moins élevés et de la valeur relative du dollar canadien. Or, le syndicat canadien voulait, dans cette négociation, «tirer profit d'une partie de cet écart pour négocier de meilleurs taux horaires de salaire³⁴¹.» Mais il y avait plus: le syndicat

338. *Rapport Warren*, pp. 5-7; traduit par nous; voir aussi: AFP «GM voit son bénéfice trimestriel passer à 417 millions et son chiffre d'affaires à 18.5 milliards», *Le Devoir*, 24 octobre 1984, p. 20.

339. *Ibid.*

340. *Rapport TUA-GM*, Un message de Bob White, directeur canadien des TUA, p. 1.

341. *Ibid.*

canadien voulait négocier une convention collective différente basée sur les priorités canadiennes³⁴². Déjà en 1982, le Canada avait pu se dissocier du «pattern» américain. En 1984, non seulement cette tendance à s'éloigner du «pattern» américain se maintient, mais elle se renforce. Nous en décrivons les points saillants.

3.4.1 Entente américaine GM-TUA

En 1984, l'entente américaine chez GM développe un certain nombre de programmes amorcés en 1982, dont la participation aux profits. Cette entente contient aussi des ajustements prévus par la clause COLA, mais avec certaines modifications. Plus spécifiquement, la hausse de 0,24 \$ générée par le COLA a servi désormais à couvrir le coût des avantages sociaux³⁴³. Exception faite de l'indexation au coût de la vie, les hausses salariales prévues sont les suivantes: pour la première année, une hausse de 1 % pour les travailleurs d'assemblage et de 3,5 % pour les travailleurs spécialisés. Pour les deuxième et troisième années, les travailleurs recevront des montants forfaitaires de 2,25 % de leur salaire annuel. Ces montants, comme la hausse de la première année, ne seront pas intégrés à l'échelle salariale pour fin de calcul de la pension, du temps supplémentaire et des autres avantages. De plus, chaque travailleur reçoit un paiement de 180 \$ lors de la signature de l'entente³⁴⁴.

Sécurité d'emploi

Cette entente contient aussi un programme sur la sécurité d'emploi. Cette clause est même considérée comme la plus innovatrice de l'entente GM-TUA³⁴⁵ de 1984 aux États-Unis. Sous ce régime, les travailleurs actuels de GM qui auront été déplacés pour des raisons d'avancement technologique, de réorganisation de la compagnie, de sous-traitance (outsourcing) ou d'amélioration de la productivité seront inscrits sur une liste d'emplois («banque de jobs»). Ces travailleurs auront droit à leur plein salaire avant d'être mutés ou formés pour d'autres emplois à la GM. Pour le fonctionnement de ce programme, la compagnie s'engage à dépenser jusqu'à 1 milliard pour les six prochaines années³⁴⁶.

342. *Ibid.*

343. *Ibid.*, p. 19.

344. *Ibid.*, traduit par nous.

345. *Ibid.*, traduit par nous.

346. *Ibid.*, traduit par nous.

Une réserve cependant: les travailleurs mis à pied sont exclus de ce programme puisque justement leur licenciement résulte d'une réduction des ventes. À cause des litiges inhérents à leur classification dans l'une ou l'autre des catégories, un comité syndical-patronal a été mis sur pied. Selon l'auteur Katz, ce régime est fort peut coûteux pour la compagnie GM:

«En termes de coûts et de couverture, le programme de sécurité d'emploi (job security program) est très modeste. Bien plus, sans ce régime, GM aurait dû investir dans la formation des travailleurs aux nouvelles technologies³⁴⁷.»

L'auteur Katz croit que ce programme réaffirme l'acceptation par le syndicat des changements technologiques:

«Ce programme donne aux travailleurs déplacés une compensation et décourage les actions qui amènent de tels déplacements; mais il ne limite pas explicitement le droit de la direction à employer de nouvelles technologies ou le «outsourcing»³⁴⁸.»

Au plan de la sécurité d'emploi, l'entente américaine de 1984 prévoit, de plus, une augmentation de la pension et un montant forfaitaire pour certains travailleurs de moins de 30 ans d'ancienneté qui voudraient prendre leur retraite. D'une part, «ces dernières mesures encouragent les préretraites, ce qui crée des emplois plus rapidement et limite les dépenses de GM dans son programme de sécurité d'emploi³⁴⁹»; mais, d'autre part, ces mesures ont des effets positifs à long terme pour la compagnie:

«L'établissement de comités de relations patronales-ouvrières pour décider qui est déplacé pour cause de sous-traitance ou d'amélioration de la productivité, encouragera les représentants syndicaux à une plus grande implication au plan local. Déjà, un nombre de comités paritaires sont en fonction au niveau de l'usine, dont les «forums de progrès mutuel» et les comités paritaires sur la formation mis sur pied depuis 1982³⁵⁰.»

347. *Ibid*, traduit par nous.

348. *Ibid*, traduit par nous.

349. *Ibid*, traduit par nous.

350. *Ibid*, traduit par nous.

Cette description de l'entente américaine de GM n'est pas exhaustive, mais elle permet de mettre en relief l'écart entre l'entente américaine et canadienne, lequel écart semble s'accroître au rythme des négociations.

3.4.2 Entente canadienne GM-TUA

L'entente canadienne se distingue en effet très nettement de l'entente américaine. Si les TUA canadiens avaient accepté comme «pattern» l'entente américaine (et l'histoire démontre qu'ils avaient l'habitude de le faire), ils auraient perdu beaucoup. Les propositions de GM juste avant la grève, qui étaient déjà supérieures à ce que les TUA américains venaient d'obtenir, demeurent très en deçà qualitativement et quantitativement de l'entente canadienne négociée:

«En insistant sur l'augmentation des taux horaires et en rejetant l'offre patronale d'avant la grève, les travailleurs de la GM recevront environ 2000 \$ de plus au cours de la convention et, ce qui est particulièrement important, ils aborderont la prochaine convention avec des taux horaires de 0,74 \$ supérieur à l'offre précédente de la compagnie³⁵¹.»

Depuis en 1982, les Canadiens avaient pu se dissocier du «pattern» américain, créant des conflits politiques importants entre les syndicats des deux pays. À l'expiration de la convention négociée en 1982, «le travailleur canadien de GM gagnait 0,40 \$ de plus l'heure que le travailleur américain³⁵²»; «en 1987, les travailleurs de GM au Canada gagneront 1,14 \$ l'heure de plus que leurs homologues américains³⁵³.»

Outre cela, la négociation de plusieurs autres clauses va dans le sens de la poursuite des règles traditionnelles. C'est à ce niveau que l'écart entre les deux pays semble le plus grand. De même qu'en 1982, c'est un peu comme si l'on assistait au développement de deux régimes de relations du travail: l'un axé sur des voies plus coopératives, l'autre s'inspirant davantage des négociations antagonistes (adversary bargaining).

351. *Rapport TUA-GM*, Points saillants de l'accord de principe entre les TUA et Canada et la GM Canada, p. 1.

352. *Ibid.*

353. *Ibid.*

Salaires

En effet, les différences entre l'entente canadienne et américaine ne portent pas exclusivement sur les salaires mais aussi sur les règles de détermination de ceux-ci. Le COLA continue d'exister; l'AIF, qui était estimé à 2,25 % annuellement en moyenne, porte une nouvelle dénomination: «ajustement canadien spécial³⁵⁴.» Bob White tenait aussi à rejeter le principe des montants forfaitaires «ce qui est devenu finalement l'un des principaux enjeux de la grève³⁵⁵.»

Régime de sécurité de revenu

Un nouveau régime a été négocié pour fournir une sécurité de revenu aux travailleurs qui sont licenciés en permanence pendant la durée de la convention en cours mais qui ont 10 années d'ancienneté et plus. Ce nouveau régime fournira un revenu hebdomadaire brut à vie correspondant à 60 % du taux horaire de base, le tout assujéti à l'indexation.

Pénalité pour les heures supplémentaires

Une pénalité de 0,50 \$ l'heure sera imposée à la compagnie pour chaque heure supplémentaire travaillée en plus de 5 % de toutes les heures normales travaillées³⁵⁶. Cette pénalité ira dans le fonds SUB afin que les travailleurs et l'employeur se rendent compte qu'en choisissant de faire du temps supplémentaire, ils influencent le nombre d'emplois disponibles³⁵⁷. En fait, cette politique couvre deux objectifs: premièrement, le fonds sert au financement du SUB pour les travailleurs mis à pied pendant la durée de la convention; deuxièmement, il décourage le recours abusif au temps supplémentaire³⁵⁸.

Avantages sociaux

L'entente canadienne chez GM amène une forte hausse des prestations de retraite. Ainsi, le régime de retraite après 30 ans, qui prévoyait une rente de 935 \$ par mois, passera à 1205 \$ par mois à la troisième année de la convention³⁵⁹.

354. Benedict, *op. cit.*, p. 34.

355. *Rapport TUA-GM*, Un message de Bob White, *op. cit.*, p. 1.

356. *Ibid*, p. 4.

357. Interview réalisée avec un ex-permanent des TUA

358. *Ibid*.

359. *Ibid*, p. 3.

Cette entente prévoit aussi que les assurances, les soins de santé et les vacances seront bonifiés. Les congés-éducation payés continueront d'exister. Avec cette entente, les TUA viennent de faire une percée, puisqu'ils ont négocié «le premier régime de services juridiques payés par un employeur au Canada³⁶⁰.»

Les TUA canadiens avaient la conviction que le règlement américain ne leur convenait pas et ils ont obtenu leur propre règlement.

3.5 Efficacité de la stratégie de Warren, États-Unis/Canada

Il apparaît inutile d'insister sur les nombreux écarts qui séparent les ententes canadienne et américaine de 1984 chez GM. Les résultats sont suffisamment éloquents. (Voir tableau comparatif États-Unis/Canada à l'annexe J). Cependant, quelques éléments d'analyse méritent une attention particulière.

Stratégie de Warren: stratégie de communication

Essentiellement, la stratégie de Warren en est une de communication. À cet effet, il avait établi son réseau de communication de façon à ce que les dirigeants syndicaux y tiennent une place prépondérante. Une de ses cibles est Ephlin, vice-président des TUA chez GM (voir annexe I). Warren veut convaincre les syndicats des TUA du bien-fondé de ses demandes afin d'obtenir sa collaboration.

Si l'on veut mesurer l'efficacité de la stratégie de Warren, il faut l'analyser entre autres au niveau du discours. En ce sens, il a certes mieux réussi aux États-Unis qu'au Canada. Voici le commentaire d'Ephlin: «Ça fait longtemps, que dans les syndicats, le rôle de simple agent de grief est dépassé³⁶¹.» Le commentaire de Warren est plus précis:

«Il est évident que dans le monde de compétition où nous nous trouvons, si l'on ne se met pas ensemble, nous ne réussirons pas à solutionner nos problèmes³⁶².»

360. *Ibid*, p. 6.

361. W. Donald Wood, «The Canadian Industrial Relations Scene», *Industrial Relations Centre*, Queen's University, Kingston, Ontario, p. 30.

362. *Ibid*, p. 31.

Le syndicat américain accepte de jouer ce rôle de participation à des comités de résolution de problèmes; c'est ce que Wood nomme «proactive unionism³⁶³.» Le syndicat canadien, d'un autre côté, a une approche fort différente: il refuse les concessions et veut limiter la participation.

Par ailleurs, en dépit du discours, ce qui paraît capital pour mesurer l'efficacité de la stratégie concerne cette interrogation: la compagnie GM améliore-t-elle réellement sa compétitivité avec les ententes canadienne et américaine de 1984?

Compétitivité chez GM

L'entente canadienne, en suivant les voies traditionnelles, n'a certainement pas eu l'impact souhaité. Quant à l'entente américaine, l'auteur Katz l'a commentée de la façon suivante:

«Le résultat de cette entente ne sera pas l'amélioration de la compétitivité des Trois Grands; celle-ci dépendra plutôt du degré d'extension des règles de travail, des nouvelles formes d'organisation du travail adaptées au niveau local, qui permettront d'augmenter la flexibilité et de diminuer les coûts³⁶⁴.»

L'entente GM-États-Unis a pour mandat de répondre aux objectifs énoncés par Katz. Ce n'est pas tant dans les résultats réels de la négociation que les brèches les plus importantes ont été faites, mais surtout dans la possibilité qu'offre cette négociation de changer les règles effectives de travail. Déjà, de nouvelles règles de travail existent au plan local dans les nouvelles usines et ce, même quand elles fonctionnent à leur pleine capacité de production. Depuis 1983, des usines d'assemblage au Michigan fonctionnent par équipes avec un système de «paie sur le savoir» et continuent de se développer³⁶⁵. Un autre indicateur d'éventuelles réformes: les programmes de QVT se répandent très largement. De plus, le projet «Saturne» qui consiste à développer un «Centre de conception de petites voitures», administré conjointement par les TUA et GM, crée un précédent important au plan de la convention collective³⁶⁶.» En effet, le syndicat des TUA et GM se

363. *Ibid.*

364. H.C. Katz, «The GM Settlement: Breakthrough or more of the same», *Personnel*, Jan. 1985, p. 23.

365. *Ibid.*

366. *Ibid.*

sont mis d'accord pour qu'une nouvelle convention soit négociée et ce, exclusivement pour ce groupe. Cette entente locale, au lieu d'amener un complément à l'entente nationale, s'en éloigne. Ce projet pourrait avoir un impact négatif à plus ou moins long terme sur la structure des salaires.

Enfin, l'entente de 1984 aux États-Unis semble reprendre le modèle appliqué entre 1979 et 1983 où les travailleurs de l'industrie de l'automobile, en échange de la sécurité d'emploi, étaient d'accord pour assouplir les règles de travail. L'avenir dira quels auront été les effets réels d'une telle entente.

CHAPITRE 4

SCISSION TUA-CANADA/TUA-ÉTATS-UNIS

La crise dans l'industrie automobile après 1979, nous l'avons vu, a eu plus d'un impact sur les TUA canadiens et américains. D'une part, des divergences sont nées des concessions demandées par la partie patronale aux travailleurs (rémunération directe et indirecte); d'autre part, cette crise a amené des mésintelligences quant au système de relations du travail à privilégier (voies plus coopératives, contrôle des tâches, négociation centralisée, etc.). Toutes ces mésententes ont connu leur dénouement par la scission des deux syndicats.

Quelques éléments d'histoire

Au cours de leur histoire, les syndicats canadien et américain avaient défendu des intérêts communs. À titre d'exemple, on n'a qu'à penser au Pacte de l'automobile qui, par une plus grande rationalisation des opérations, avait été fort profitable économiquement aux deux pays. Certains prétendent que «sans l'accord d'un syndicat nord-américain tel que les TUA, ce Pacte de l'automobile n'aurait pas été possible³⁶⁷.»

L'efficacité même de la stratégie adoptée par le syndicat des TUA — le «pattern bargaining» — reste encore une preuve de la puissance de cette solidarité susceptible de paralyser toute l'industrie automobile en Amérique du Nord. Or, si l'histoire des TUA et de leurs nombreux gains a démontré l'existence d'intérêts convergents entre les deux syndicats, elle a aussi fait ressortir un certain nombre d'insatisfactions. Dennis Mc Dermott, président des TUA canadiens, mettait en évidence, en 1976, «le besoin pour le Canada d'obtenir des ententes plus sophistiquées et plus spécifiques afin de répondre au contexte particulier du Canada au plan des lois sociales et des avantages sociaux³⁶⁸.» L'actuel président des TUA canadiens et autonomiste reconnu, Bob White, décrit l'histoire des TUA en ces termes:

367. Harry, J. Waisglass, «Le syndicalisme américain, l'on y gagne, l'on y perd», *La Gazette du Travail*, vol. 73, no. 2, février 1973, p. 109.

368. Randa Lichfield, «UAW South Backs, Van North on parity», *Financial Post*, March 27th 1976, p. 3.

«Dans le passé, les dirigeants canadiens des TUA ont dissimulé les divergences qu'ils avaient avec Détroit. Mais avec les années, de petites irritations sont survenues, plus spécifiquement durant la grève chez GM en 1984, quand Bieber a demandé aux négociateurs canadiens d'accepter une entente semblable à ce que Détroit venait d'accepter³⁶⁹.»

Nouvelle situation

Depuis 1979, l'ancienne concordance de stratégies ne tenant plus, les difficultés pour les deux syndicats de trouver un nouveau consensus sont apparues. Le désaccord a commencé, comme nous l'avons vu, lorsqu'un journal syndical américain des TUA a traité les Canadiens de «rapaces» suite à leur refus d'accepter la deuxième demande de concession de Chrysler³⁷⁰. Plus tard, lorsque le Conseil canadien des TUA a adopté la proposition de n'accorder aucune concession («no concession»), les dissensions entre les deux syndicats se sont accentuées.

L'insatisfaction des travailleurs américains s'est développée davantage lorsque le syndicat international a remis un fonds de grève de 462 millions de dollars au syndicat canadien qui allait servir à lutter contre les concessions, alors que les Américains venaient de les accepter³⁷¹.

Comme les Canadiens venaient de gagner cette lutte, les dirigeants des TUA américains se trouvaient en fort mauvaise position politique. L'entente de Chrysler devenait pour la première fois un modèle de règlement de conflit dans l'industrie automobile aux États-Unis³⁷². Dans ce contexte naquit, chez les travailleurs américains, un fort mouvement d'opposition aux concessions. Les dirigeants syndicaux mettent plus de temps à réagir: ce n'est qu'en 1984 qu'ils interviennent avec plus d'insistance³⁷³.

Une des conséquences de cette apathie a été la demande d'autonomie du syndicat canadien sous forme d'ultimatum aux Américains; en voici le sens:

369. Paul Berton, «A new national dream», *Maclean's*, Dec. 17th 1984, p. 5.

370. Benedict, *op. cit.*, p. 32.

371. James Bagnall, «Down to the wire on a Strike», *Financial Post*, Sept. 11th 1982, p. 1.

372. Yan Austin, «The UAW'S Pace Setting deal», *Maclean's*, 20 Dec. 1983, p. 35.

373. P.C., «Le directeur canadien des TUA nie préparer une scission avec le groupe international», *Le Devoir*, 2 novembre, 1984.

«Si les 24 collègues de White refusaient d'accepter l'autonomie des Canadiens dans le syndicat, la section canadienne des TUA déclarerait sa propre indépendance³⁷⁴.»

Refusée à 24 contre 1, cette demande d'autonomie a amené la complète indépendance du syndicat canadien des TUA. Ainsi, «une somme de 46 millions de dollars leur a été remise, ce qui représentait leur part au fonds de grève et les intérêts cumulés à partir de la date de séparation³⁷⁵.» «Cela porte à 50 millions les fonds de la nouvelle organisation canadienne³⁷⁶.»

Quel sera l'avenir de l'industrie automobile canadienne dans ce contexte? À ceux qui prétendent que même si les TUA canadiens ont gagné une bataille, ils pourraient perdre la guerre, Hartgrove rétorque «qu'il est idiot de croire que l'industrie automobile n'a pas d'avenir au Canada, car ce marché est le septième au monde³⁷⁷.»

374. Berton, *op. cit.*, p. 5; voir aussi J. Bagnall, «UAW White taker next Step in independence fight», *Financial Post*, Dec. 15th 1984, p. 12; *Canadian Labor*, «Unequivocal support for Canadian UAW Separation», Jan. 1985, p. 9; Gordon Gibson, «UAW separation decision cries out for referendum», *Financial Post*, Dec. 22th 1984, p. i; P.C., «Le Conseil canadien des Travailleurs Unis de l'Automobile endosse la scission d'avec les États-Unis», *Le Devoir*, 17 décembre 1984, p. 12; Frédéric Wagnière, «TUA, la scission peut se justifier», *La Presse*, 17 décembre 1984, p. A.6.

375. P.C., «Les TUA canadiens sont enfin indépendants», *La Presse*, 5 juin 1986.

376. P.C., «Rupture consommée», *La Presse*, 10 décembre 1986, p. A.15.; L'opposition des travailleurs américains chez GM a aussi été très forte. Voir E. Mann, «The Diary of UAW Dissident», *The Nation*, Nov. 10th 1984, p. 414.

377. *Le Travailleur Canadien*, vol. 28, no. 2, février 1983, p. 1; cette position n'est pas partagée par tous: P. April, «La scission entre les TUA pourrait nuire à l'industrie canadienne de l'automobile», *Le Devoir*, 13 décembre 1984, p. 14; J.C. Leclerc, «L'indépendance des TUA», *Le Devoir*, 12 décembre 1984, p. 8; voir aussi A. Noël, «Les Métallos craignent les effets de la division des TUA sur le Pacte de l'auto», *La Presse*, 14 décembre 1984, p. C.2.

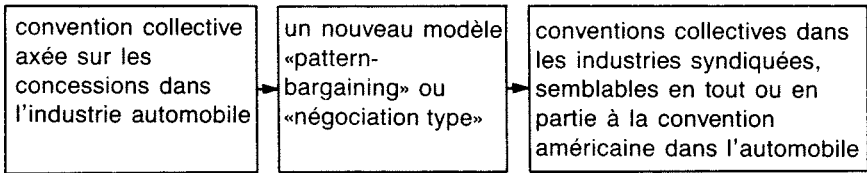
CHAPITRE 5

PROPOSITION D'UN «NOUVEAU» MODÈLE, HYPOTHÈSE ET RELATIONS ATTENDUES

Si la revue de la littérature a permis de mettre en évidence le modèle historique développé dans l'industrie automobile et l'influence qu'il a eue sur les industries syndiquées en Amérique du Nord entre 1950 et 1979, cette recherche tente précisément d'analyser la période qui suit.

La question que l'on se pose est la suivante: suite aux pressions économiques vécues aux États-Unis et au Canada, existe-t-il, depuis 1979, une tendance, dans les industries syndiquées en général, à copier les concessions faites par les syndicats de l'industrie de l'automobile, confirmant ainsi leur rôle de précurseurs?

Le problème pourrait encore s'énoncer ainsi: dans quelle mesure l'industrie automobile américaine, avec les négociations axées sur les concessions, dont celle de GM, propose-t-elle aux industries syndiquées un nouveau modèle? Ce nouveau modèle pourrait être le suivant:



L'explication de ce modèle est la suivante: la variable «convention collective/automobile» peut avoir une influence sur la variable «conventions collectives dans les industries syndiquées». Le modèle et les définitions théoriques demeurent les mêmes que le modèle défini par la littérature, seuls les indicateurs changent.

Définition opérationnelle

Pour rendre notre problème résoluble, nous avons choisi de faire porter notre recherche plus spécifiquement sur la négociation de GM de 1984 aux États-Unis. La définition opérationnelle du concept de «convention collective» est issue des résultats de cette négociation.

Le choix des États-Unis comme modèle est guidé par trois raisons: 1) la domination historique du modèle américain dans les négociations de l'industrie automobile nord-américaine; 2) l'importance relative de l'industrie automobile américaine en termes d'emploi et de production par rapport à la canadienne; 3) les ouvertures récentes du syndicat canadien sur les comités paritaires et sur la qualité de vie au travail. L'étude se borne à la période s'étendant de 1979 à aujourd'hui. Le choix de 1979 se justifie par la crise dans l'automobile, le syndrome de Chrysler et les négociations axées sur les concessions qui ont suivi.

| convention collective automobile États-Unis/définition opérationnelle | | |
|---|--|--|
| DIMENSIONS | SOUS DIMENSIONS | INDICATEURS |
| clauses pécuniaires | <ul style="list-style-type: none"> ● salaire ● avantages sociaux | <ul style="list-style-type: none"> ● AIF ● COLA ● participation aux profits ● programmes de santé payés par le COLA |
| clauses normatives | <ul style="list-style-type: none"> ● organisation du travail | <ul style="list-style-type: none"> ● introduction QVT ● programmes paritaires de résolution de problèmes ● nombre de classifications d'emploi |

Compte tenu du type de recherche, nous avons choisi une hypothèse relativement générale pour permettre de pousser plus loin l'exploration et l'analyse.

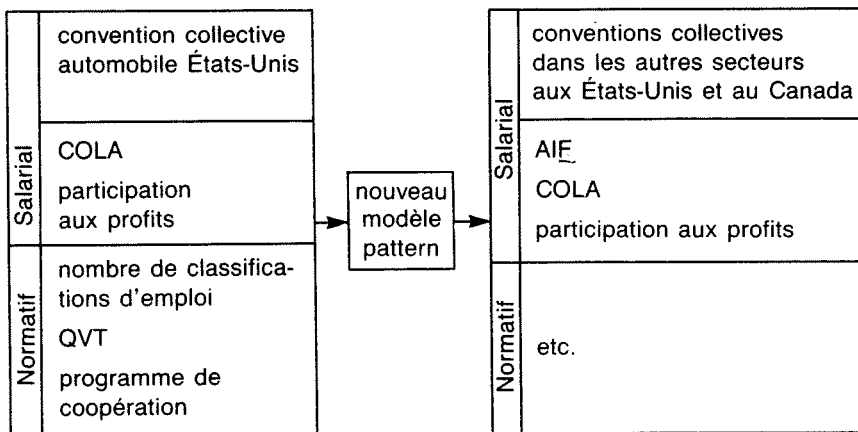
Hypothèse

Suite aux ententes à la baisse, dont celle de GM en 1984 aux États-Unis, on peut s'attendre à ce que cette nouvelle tendance de négociation se reproduise dans les autres entreprises en Amérique du Nord.

Relations attendues

Les relations de notre modèle théorique sont développées à la figure suivante. La variable «convention collective chez GM» précède la variable «conventions collectives dans les autres industries». Dans la mesure où les clauses négociées dans les autres industries seront influencées en tout ou en partie par ce qui a été négocié chez GM aux États-Unis, on pourra parler d'un nouveau «modèle de négociation». Seule la re-

cherche empirique pourra le définir dans le temps, la nôtre restera au niveau des présupposés et des opinions.



CHAPITRE 6

LA NÉGOCIATION AXÉE SUR LES CONCESSIONS CHEZ GM EN 1984, UN NOUVEAU MODÈLE?

Le dernier chapitre sera consacré à la question soulevée dans cette étude: le rôle traditionnel de modèle de négociation dans l'industrie de l'automobile joué par GM aux États-Unis a-t-il persisté après 1979? Plus précisément, l'on cherche à savoir s'il existe une relation entre la nature de la convention collective chez GM aux États-Unis et les négociations dans les autres secteurs de l'économie aux États-Unis et au Canada. Il s'agit ici de voir, à partir d'indicateurs, si les négociations dans les industries autres que l'automobile ont été influencées en tout ou en partie par la négociation axée sur les concessions chez GM, en 1984, aux États-Unis.

6.1 Le caractère «novateur» des TUA après 1979

Si le caractère «novateur» des TUA a été démontré dans la période précédant 1979, force nous est de reconnaître qu'il l'est aussi après 1979. Le GIS, la participation aux profits, la présence des TUA au conseil d'administration, la QVT, les programmes de participation aux décisions sont des programmes «novateurs».

La GIS, par exemple, en s'attaquant au problème croissant du chômage structurel, a un impact intéressant: sous ce régime, nous l'avons vu, les travailleurs admissibles sont assurés d'un revenu et ce, jusqu'à 62 ans ou jusqu'à l'âge de la retraite. Bien que le nombre de travailleurs pouvant bénéficier de ce système soit limité, ce programme crée un précédent important: il implique «que la convention collective devienne un contrat à vie³⁷⁸.»

Au Canada, l'institution du régime d'assurance de frais juridiques de GM a été considérée «comme une première au pays³⁷⁹.» Depuis, des

378. Capelli, *op. cit.*, p. 39.

379. Conrad Bernier, «Première convention collective incluant un régime d'assurance de frais juridiques», *La Presse*, 26 février 1986, p. D.8; J.C. Leclerc, «Les TUA lancent l'assurance «avocat», *Le Devoir*, 22 avril 1986, p. 1.

régimes semblables ont été négociés chez Ford, «chez Navistar International, chez Chrysler et auprès des 5 000 membres du «Registered Nurses's Association of Ontario³⁸⁰.»

D'autres clauses créent aussi des précédents intéressants. La liste d'emplois («banque de jobs») aux États-Unis et la pénalité pour les heures supplémentaires au Canada sont deux clauses négociées en 1984. Quant au nouveau concept de participation introduit dans l'automobile après 1979 en échange des concessions, il est encore trop tôt pour l'évaluer véritablement. Cependant, malgré les réserves que l'on peut avoir à l'endroit de tels programmes, ils demeurent, en s'opposant au taylorisme, des innovations importantes dans le contexte nord-américain. Ce qui est nouveau cependant, par rapport aux négociations d'avant 1979, pour les États-Unis tout au moins: ces innovations ont été implantées au prix de très lourdes concessions.

Les négociations dans l'industrie de l'automobile aux États-Unis ont su garder leur caractère «novateur» après 1979. Peut-on conclure pour autant qu'elles ont su aussi conserver leur influence auprès des autres industries syndiquées?

6.2 Influence des négociations américaines de l'automobile de 1982

Dans les années qui suivirent les négociations de 1982 dans l'industrie de l'automobile, le lien qui a pu exister entre les relations du travail de cette industrie et celles des autres industries syndiquées semble sans ambiguïté: plusieurs firmes syndiquées aux États-Unis se sont fortement inspirées des changements implantés d'abord dans l'industrie automobile. L'auteur Katz a colligé l'ensemble des recherches sur ce sujet.

Ainsi, en 1982 et 1983, les industries américaines telles que celle de l'acier, du camionnage, des compagnies aériennes, de l'emballage de la viande, du caoutchouc et des communications ont changé leurs pratiques de relations du travail.

«Comme dans l'industrie automobile à ce moment, le syndicat et le patronat ont cherché à introduire une plus grande flexibilité dans les salaires et règles de travail dans le but de diminuer leurs coûts de main d'œuvre³⁸¹.»

380. Wood, *op. cit.*, p. 23.

381. H.C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, London, England, The MIT Press, 1985, p. 51; traduit par nous.

Salaires

Dans les années 82 et 83, les changements apportés dans les industries d'emballage de la viande, les industries d'acier et plusieurs compagnies aériennes (Pan Am, United et Eastern) allaient dans le sens de ceux introduits dans l'industrie de l'automobile. En effet, les concessions salariales accordées ont impliqué, comme dans l'industrie de l'automobile, une modification des mécanismes traditionnels de détermination des salaires (AIF et COLA) vers des mécanismes liés plus directement à la performance de la compagnie (participation aux profits). Cela a commencé avec des hausses salariales différées qui ont été remplacées par la participation aux profits, pour finalement servir à couvrir les frais des avantages sociaux³⁸².

Règles de travail

Plusieurs modifications des règles de travail avaient été adoptées dans l'industrie automobile; il en a été de même dans différentes industries américaines. Ainsi, dans l'industrie de l'acier, chez les compagnies aériennes, dans le domaine du caoutchouc et dans d'autres entreprises ont été négociés «des changements dans les classifications d'emploi, dans les quotas de production désormais plus serrés et dans les règles de travail devenues plus flexibles³⁸³.»

Comme dans l'industrie automobile, ces changements ont d'abord été concédés pour les cas spéciaux et jugés temporaires. Puis, dans ces industries comme dans celle de l'automobile, ces concessions aux règles de travail ont commencé à être de moins en moins des exceptions à l'entente nationale «pour ouvrir de plus en plus de nouvelles voies d'accès à la négociation collective³⁸⁴.»

Programmes de coopération

L'évolution des programmes de participation dans les industries américaines suit le même chemin que celui emprunté initialement dans l'industrie automobile. Ces changements sont importants puisqu'ils impliquent une réduction significative du nombre de classifications d'emplois

382. *Ibid*, p. 193; traduit par nous.

383. *Ibid*, p. 189; traduit par nous.

384. *Ibid*, pp. 194-195; traduit par nous.

et une modification draconienne des règles formelles et très détaillées qui prévalaient traditionnellement dans ces industries.

En copiant les concessions négociées dans l'industrie de l'automobile, les industries syndiquées aux États-Unis font la preuve que le rôle traditionnel de «modèle» de l'industrie automobile a été préservé, après 1979.

Une telle conclusion semble toutefois prématurée. En effet, la situation est d'autant plus complexe que des pressions économiques particulières s'exercent sur certains secteurs de l'économie. Le nombre important de concurrents non syndiqués dans ces secteurs a engendré des problèmes spécifiques qui n'avaient pas d'équivalent dans l'industrie automobile³⁸⁵. De plus, comme le souligne Katz, en 1983:

«La possibilité existe que les changements introduits par les autres industries syndiquées dépassent éventuellement ceux introduits dans l'industrie de l'automobile. Bien plus, ce processus, en créant des pressions, pourrait éventuellement engendrer de nouveaux changements dans l'industrie automobile³⁸⁶.»

Étant donnée la possibilité d'interactions complexes, il apparaît pertinent d'analyser de plus près les négociations récentes survenues dans les industries syndiquées aux États-Unis et au Canada.

6.3 Bilan des négociations des industries syndiquées aux États-Unis et au Canada

6.3.1 États-Unis

Aux États-Unis, plusieurs entreprises ont amorcé des changements dans leurs pratiques de relations du travail; ces changements ressemblent à ceux que l'industrie automobile a instaurés. Ainsi, pour plusieurs entreprises, la division traditionnelle du travail a été remplacée par des équipes de travail autonomes et par la rotation des tâches. Les membres de ces équipes de travail doivent être constamment formés aux nouvelles technologies. De plus, le salaire de base est complété par une prime à la productivité. Les firmes impliquées dans ces nouveaux programmes

385. *Ibid*, pp. 190-191; traduit par nous.

386. *Ibid*, pp. 185-186; traduit par nous.

sont les suivantes: Procter and Gamble, General Electric, Cummins Engine, Goodyear, Weyerhaeuser et quelques autres³⁸⁷.

Par contre, dans certaines industries américaines, les concessions salariales accordées vont encore plus loin que celles instaurées dans l'industrie automobile. Ainsi, «dans plusieurs industries, des ententes à deux paliers (two-tiers contract) ont été négociées, lesquelles varient considérablement d'une entreprise à l'autre, selon la spécificité des circonstances³⁸⁸.» Cette structure à paliers «consiste en la négociation de salaires plus bas pour les futurs employés que pour les travailleurs actuels et ce, pour le même emploi³⁸⁹.» Certaines de ces coupures sont énormes: «dans les industries aériennes, la baisse est passée de 8 % en 1983 à 35 % en 1984, pour atteindre 62 % en 1985³⁹⁰.»

D'autres entreprises aux États-Unis ont négocié le système à deux paliers: «Boeing (26 000 travailleurs), Lockheed (23 000), McDonald Douglas (3 400), Giant Food (12 000), Safeway Stores (6 300), American Airlines (4 000), Briggs and Stratton (8 000), Dow Chemical (2 600)³⁹¹.» Et cette tendance continue.

En 1985, des ententes semblables ont été négociées chez les firmes de la construction³⁹². Ces formules rapportent tellement qu'un certain nombre d'entreprises ont actuellement introduit un troisième palier d'embauche, à la baisse évidemment³⁹³. L'auteur Lessmann décrit ainsi les structures salariales à deux paliers: «Accepter de travailler à un taux de rémunération en moyenne inférieur de 15 à 20 % à celui des travailleurs déjà à l'emploi de [sic] l'entreprise et parfois, en plus, sans clause d'indexation³⁹⁴.»

387. Norman Jonas, «The Hollow Corporation», *Business Week*, 3 mars 1986, p. 85.

388. D.J. Walsh, «Two tiers Wage Structure in the U.S. Airline Industry», *Université de Cornell*, avril 1976; thèse de maîtrise.

389. Steven Flax, «Pay cuts before the Job even start», *Fortune*, Jan. 9th 1984, p. 75.

390. Walsh, *op. cit.*, p. 2.

391. Flax, *op. cit.*, pp. 75-76.

392. Joan, D. Borum, D. Schlein, «Bargaining light in private industry in 1985», *Monthly Labor Review*, vol. 108, no. 1, Jan. 1985, p. 20.

393. Frederic Lessmann, «La restructuration de la politique sociale: la situation aux États-Unis», *Colloque de l'association d'économie politique: Néoconservatisme et restructuration de l'État*, 25-26 octobre 1986, Montréal, p. 9.

394. *Ibid.*

Ces structures à paliers, «soutenues par Reagan³⁹⁵», vont bien au-delà de ce qui a été négocié dans l'industrie automobile américaine. Bien sûr, elles avaient fait l'objet de demandes patronales lors de la négociation de 1984 chez GM, mais la compagnie n'avait pas obtenu gain de cause.

6.3.2 Canada

À l'origine, une différence importante existait entre la situation canadienne et la situation américaine, puisque les syndicats canadiens n'acceptaient pas la légitimité de la stratégie axée sur les concessions suite aux négociations de 1982 et 1984; on pouvait même croire à l'émergence de deux modèles de négociation: l'un canadien, plus traditionnel, et l'autre américain, axé sur les concessions.

Or, cette différence semble s'estomper dans la période qui suit. L'étude du Dr Wood³⁹⁶, qui porte sur l'état des relations industrielles au Canada pour les années 80, est très révélatrice à cet égard. Wood analyse notamment les concessions accordées par les syndicats canadiens. Ainsi, les récentes ententes au Canada vont davantage dans le sens «de solutions non monétaires», c'est-à-dire davantage vers des rapports centrés sur des «relations plus coopératives³⁹⁷.» Les récentes négociations mettent en évidence la recherche d'ententes plus flexibles comme par exemple le système à deux paliers (*two-tiers system*), les montants forfaitaires, les bonis et les salaires en fonction de la performance de la compagnie. Mais surtout, ces nouvelles ententes sortent des mécanismes traditionnels de détermination des salaires³⁹⁸. Au Canada, dans certains secteurs menacés, ont été négociées des réductions de salaires et d'avantages sociaux, en échange d'une amélioration de la sécurité d'emploi.

Dans certaines entreprises, des règles de travail moins rigides ont été négociées. Lors d'ententes axées sur les concessions, les programmes suivants ont été instaurés: programmes favorisant une plus grande implication des employés au processus de discussion, programmes paritaires de formation, participation syndicale aux pro-

395. *Ibid.*

396. Wood, *op. cit.*, pp. 1-30.

397. *Ibid.*, p. 27.

398. *Ibid.*, p. 26.

grammes d'assistance aux employés, etc.³⁹⁹. De plus, comme aux États-Unis, des approches plus coopératives ont été négociées au Canada, dont le programme de résolution des problèmes, à l'usine Shell de Sarnia⁴⁰⁰. D'autres exemples illustrent bien, au Canada, la négociation d'ententes plus flexibles et davantage liées à la performance de la compagnie.

Inco/Steelworkers

Cette entente contient les clauses suivantes: un montant forfaitaire lié au prix du nickel, l'abolition de l'ancienneté dans les cas de mises à pied et l'instauration de comités paritaires participant à l'octroi des contrats accordés en sous-traitance et finalement, des changements technologiques⁴⁰¹.

Air Canada/Canadian Air Lines Employees Association

Les parties ont négocié un gel des salaires, un boni différent selon le statut (temps plein, temps partiel) et une structure à deux paliers (two-tiers), c'est-à-dire une échelle salariale pour les nouveaux employés qui commence à 21,2 % de moins que celle des travailleurs actuels de ces compagnies⁴⁰².

The Greater Vancouver Hotel Employer's Association and the Hotel/Restaurant and Culinary Employees and Bartenders Union

Une entente à deux paliers a été négociée pour ces nouveaux employés: pour les premiers six mois, le taux de salaire sera à 75 % du taux salarial des travailleurs actuels de ces compagnies; pour les six autres mois, le taux salarial augmentera à 87,5 % pour finalement atteindre un nouveau seuil après douze mois⁴⁰³.

Air Canada/Canadian Air Line Flight Attendants' Association

Pour la première année, des montants forfaitaires ont été négociés. À cela s'ajoute pour toute la durée de la convention collective un régime

399. *Ibid.*

400. *Ibid.*, p. 30.

401. *Ibid.*, p. 24, traduit par nous.

402. *Ibid.*, traduit par nous.

403. *Ibid.*, traduit par nous.

de participation aux profits et une structure salariale à deux paliers où les nouveaux arrivants sont payés à 4,43 \$ l'heure de moins que les travailleurs actuels d'Air Canada⁴⁰⁴.

Finalement, pour des raisons de dérèglementation et autres, ces concessions ont été introduites plus rapidement aux États-Unis qu'au Canada⁴⁰⁵. C'est pourquoi le professeur Wood croit qu'il y a des indicateurs à l'heure actuelle qui permettent de croire que «les ententes axées sur les concessions se répandent au Canada, mais avec un certain retard⁴⁰⁶.»

Après avoir colligé les résultats des récentes négociations tant aux États-Unis qu'au Canada, que conclure quant au développement éventuel d'un nouveau modèle de négociation dans l'industrie automobile?

6.4 Les négociations de 1982 et 1984 chez GM: l'émergence de deux modèles, canadien et américain?

Les négociations de 1982 et 1984 chez GM, nous l'avons vu, laissent présager l'émergence de deux modèles de négociation: un modèle canadien plus traditionnel et un modèle américain axé sur les concessions. Or, cette éventualité, bien que fort plausible à l'origine, semble peu se vérifier aujourd'hui. Déjà, un nombre important d'entreprises canadiennes ont accepté de faire des concessions dans le sens de l'entente américaine. Mais il y a plus: tout récemment, chez GM au Canada, Warren a réussi des percées significatives qui remettent en question le développement même d'un modèle typiquement canadien.

Projet d'investissement GM-Suzuki/Ontario

Les TUA ont négocié, en 1985, une entente pour le projet d'investissement GM-Suzuki en Ontario qui se différencie substantiellement de l'entente nationale GM-TUA de 1984. En effet, l'usine adoptera «le modèle japonais de travail en petites équipes semi-autonomes où on donne aux ouvriers des responsabilités mettant en jeu leur compétence et leur efficacité⁴⁰⁷.» Ce contrat contient aussi une réduction du nombre

404. *Ibid*, traduit par nous.

405. *Ibid*, p. 26.

406. *Ibid*.

407. *Les Affaires*, 13 septembre 1986; «GM et Suzuki en Ontario: selon le Detroit Free Press», *La Presse*, 18 mai 1986, p. A. 68.

de classes d'emploi au sein de l'usine: de 60 à 25. Ce projet, «bien qu'il n'aille pas aussi loin que le projet «Saturne» aux États-Unis⁴⁰⁸», est une réforme importante des relations du travail dans l'industrie automobile canadienne.

Usine GM à Boisbriand/Québec

La récente négociation qu'a consentie Bob White pour garder ouverte l'usine de Boisbriand est plus étonnante encore. L'entente canadienne GM-1984, qui devait se terminer en octobre 1987, a été réouverte. GM a obtenu des TUA une plus grande flexibilité et une grande mobilité des employés. De plus, un programme de participation des travailleurs à la gestion a été mis sur pied⁴⁰⁹. «Le plan de relance envisagé par GM dans cette usine nécessite la formation de petites unités de travail entièrement responsables de la qualité des véhicules produits⁴¹⁰.» Déjà, au Canada, la compagnie American Motors avait négocié des conditions semblables à son usine de Brampton⁴¹¹. Les quelques clauses établies s'opposent radicalement aux règles traditionnelles négociées en 1984 chez GM.

Si l'hypothèse de l'émergence de deux modèles (canadien et américain) avait quelques chances de se réaliser, ces événements récents semblent accorder, au contraire, peu de crédibilité à cette conjecture. Cette tendance à suivre l'exemple américain va se développer davantage dans l'avenir⁴¹². Et le professeur Wood souligne:

«Au Canada, les années 80 correspondront à la période historique charnière qui ira dans le sens d'une restructuration majeure des institutions socio-économiques. Cela impliquera des changements

408. *Les Affaires*, 13 septembre 1986; «L'usine GM-Suzuki construite dans des régions du Sud-Ontarien», 22 mai 1986, p. 13.

409. Rapport TCA, «Chez GM, un nouveau concept de participation», *Le Devoir*, 24 septembre 1986, p. 9; voir aussi L. Cloutier, «GM à Boisbriand: la direction canadienne doit maintenant négocier avec Détroit», *La Presse*, 24 septembre 1986, p. D.1; L. Cloutier, «L'usine de Boisbriand est sauvée», *La Presse*, 23 septembre 1986, p. A.1; J.P. Proulx, «Les travailleurs disent oui sans enthousiasme, entente GM à Boisbriand», *Le Devoir*, 22 septembre 1986, p. 3.

410. A. Pepin, «GM obtient le feu vert à Boisbriand», *La Presse*, 22 septembre 1986, p. A.1.

411. «AMC négocie avec les TUA: nouvelle usine de Brampton», *La Presse*, 28 octobre 1985, p. A.6.

412. Wood, *op. cit.*, p. 33.

dans les approches traditionnelles: styles de gestion, processus de décision, organisation du travail, qualité de vie au travail, etc.⁴¹³».

Finalement, à moins de changements spectaculaires, la tendance actuelle semble n'accorder aucun crédit à l'idée du développement d'un modèle typiquement canadien inspiré des règles traditionnelles. Cependant, cela n'infirme pas notre hypothèse: le développement d'un nouveau modèle (américain) axé sur les concessions. Nous discuterons plus loin de cette éventualité.

6.5 Les ententes à la baisse, dont l'entente GM-TUA de 1984 aux États-Unis: un nouveau modèle axé sur les concessions?

Considérons l'hypothèse suivante:

Suite aux ententes à la baisse, dont celle de GM en 1984 aux États-Unis, on peut s'attendre à ce que cette nouvelle tendance se reproduise dans les autres entreprises en Amérique du Nord.

Les indicateurs qui nous permettraient de croire à la véracité de notre hypothèse, comme précédemment cités, sont les suivants: réduction du COLA, annulation de l'AIF, remplacées par la participation aux profits, programmes de santé payés par la réduction du COLA, introduction de la QVT, programmes paritaires de résolution de problèmes, diminution du nombre de classifications. Dans la mesure où l'on retrouve ces clauses dans les ententes négociées aux États-Unis et au Canada, il sera possible de croire que les négociations dans les industries autres que l'automobile ont été influencées en tout ou en partie par la négociation axée sur les concessions chez GM aux États-Unis en 1984.

Plusieurs entreprises américaines et canadiennes, nous l'avons vu, ont adopté l'une ou l'autre de ces pratiques. Ces ententes, axées sur les concessions aux États-Unis, et malgré un certain retard, appliquées aussi au Canada, pourraient à elles seules donner beaucoup de crédibilité à notre hypothèse. Cependant, tant aux États-Unis qu'au Canada, les concessions accordées dans plusieurs industries vont au-delà de ce qui a été négocié dans l'industrie automobile aux États-Unis. Il semble que ce soit le scénario présagé par Katz en 1983 qui se déroule tant aux États-Unis qu'au Canada alors que justement l'industrie automobile est de nouveau prospère. La situation semble paradoxale: d'une

413. *Ibid*, traduit par nous.

part, les industries américaines, puis avec un certain retard, les industries canadiennes, ont eu tendance à suivre le modèle des concessions proposé par l'industrie automobile américaine aux États-Unis en 1982; d'autre part, plus récemment, les entreprises syndiquées aux États-Unis et au Canada vont encore plus loin dans les concessions que l'industrie automobile américaine. Quel sens doit-on donner aux concessions actuelles? Quelle tendance sera privilégiée dans l'avenir? Questions que nous tenterons d'élucider dans cette étude.

Nature politique des syndicats

Pourquoi les syndicats canadiens et américains acceptent-ils de revenir sur les acquis gagnés au prix de dures luttes, pendant les quarante dernières années? Les auteurs Freeman et Medoff tentent d'y répondre:

«À cause de la nature politique des syndicats, la décision de faire des concessions est prise seulement quand l'emploi est menacé de façon importante, c'est-à-dire lors des fermetures d'usines⁴¹⁴.»

Cet avis ne semble pas faire l'unanimité, puisque même au pire de la récession, «nombre de syndicalistes n'étaient convaincus ni du bien-fondé ni de l'efficacité des concessions⁴¹⁵.» Le refus des Canadiens de faire des concessions dans le secteur de l'automobile illustre bien ce fait. On ne peut donc pas tout expliquer par la nature politique des syndicats. En effet, la crise avait donné au patronat la possibilité d'exercer des pressions importantes sur les syndicats et parfois de faire un chantage quant à la fermeture d'usines, à la faillite et aussi aux licenciements. Or, ce qui est significatif actuellement est que les secteurs en difficulté ne sont pas les seuls où les employeurs exercent ces pressions: «Les concessions contractuelles tendent à devenir partie intégrante de la plupart des accords⁴¹⁶.» Est-ce à dire alors que les concessions accordées par les syndicats sont une nouvelle tendance dans les relations industrielles en Amérique du Nord?

Les concessions des années 80: une nouvelle orientation?

L'un des objectifs visés par ces concessions, c'est la destruction des règles de travail imposées par les syndicats à travers de nombreuses

414. Freeman, Medoff, *op. cit.*, p. 56; traduit par nous.

415. Mariane Debouzy, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions La Découverte, 1984, p. 117.

416. *Ibid.*

luttons et négociations. Le patronat cherche un maximum de flexibilité dans l'organisation du travail et pour ce faire, il faut modifier profondément les règles traditionnelles édictées dans les conventions collectives. Il faut éliminer certaines classifications, en diminuer le nombre. C'est peut-être dans ce sens qu'il faut interpréter les concessions:

«À travers les concessions, c'est le processus des négociations collectives qui est en crise. Des modifications importantes ont déjà eu lieu. Les firmes ont remis en cause le caractère sacro-saint de la durée de trois ans des contrats, notamment pour les salaires⁴¹⁷.»

Pour les auteurs Freeman et Medoff cependant, toutes les concessions accordées par les syndicats ne répondent pas nécessairement à un modèle pré-établi:

«Par rapport aux acquis des années 70, les concessions récentes sont désastreuses. Cependant, elles étaient prévisibles après une période de croissance. Dans la construction par exemple, les baisses salariales étaient davantage dues à des négociations modérées qu'au modèle pré-établi de négociations actuelles axées sur les concessions⁴¹⁸.»

À l'exception de ces cas particuliers, dans l'ensemble, les concessions accordées suivent-elles le modèle établi dans l'industrie automobile? Plusieurs auteurs croient que non: on assisterait plutôt au déclin, voire à la désintégration du «pattern bargaining».

Désintégration du modèle dans l'automobile

L'auteur Mitchell croit «qu'en période de crise, le «pattern» s'érode⁴¹⁹.» Pourtant, actuellement, l'industrie automobile est de nouveau florissante. Malgré cette conjoncture, certains auteurs⁴²⁰ corroborent cette assertion. Voici les propos du professeur Wood:

«Il est inévitable que les «patterns» traditionnels qui avaient été établis antérieurement dans les industries syndiquées de production de masse déclinent, tant aux États-Unis qu'au Canada⁴²¹.»

417. *Ibid.*

418. Freeman, Medoff, *op. cit.*, p. 56-67.

419. Mitchell, *op. cit.*, p. 195.

420. T.A. Kochan, R.B. McKersie, «Collective Bargaining—pressures for change», *Sloan Management Review*, Summer 1983, p. 59; voir aussi Wood, *op. cit.*, p. 26.

421. Wood, *op. cit.*, p. 26.

L'auteure Debouzy est encore plus radicale dans ses propos:

«On observe la désintégration du «pattern bargaining», c'est-à-dire de la négociation qui se fondait sur le contrat passé entre un syndicat et une grande firme et qui servait ensuite de modèle pour le reste de la branche⁴²².»

Et elle ajoute:

«Aujourd'hui on revient à une fragmentation accrue de toute la structure de négociation. Le signe le plus manifeste de l'érosion de ce système est, pour la première fois depuis trente ans, la signature par les trois compagnies automobiles de trois contrats différents⁴²³.»

Ce changement d'orientation qui se produit au niveau des relations du travail amène des situations fort différentes dépendant des entreprises:

«À un déclin très prononcé des «patterns» correspondra une croissance des ententes plus individualisées liées à la situation économique particulière des organisations⁴²⁴.»

Les auteurs Kochan et McKersie sont du même avis:

«Actuellement, il n'y a pas un modèle qui émerge. La variété de choix que peuvent faire les employeurs, les syndicats et le gouvernement peut produire une très grande diversité des pratiques et des résultats de négociation dans les prochaines années⁴²⁵.»

Cette explication du déclin des «patterns» traditionnels, dont celui dans l'industrie automobile, est très partielle, à notre avis. Elle semble oublier un volet capital pour comprendre la conjoncture nouvelle des années 80: le succès sans précédent du modèle non syndiqué.

Le modèle non syndiqué «personnel/management»

Les syndicats qui étaient largement implantés dans les secteurs traditionnels sont actuellement en déclin. Avec la stratégie sudiste qu'utilisent plusieurs entreprises aux États-Unis, il y a un nombre de plus en

422. Debouzy, *op. cit.*, p. 117.

423. *Ibid.*

424. Wood, *op. cit.*, p. 26.

425. T.A. Kochan, R.B. McKersie, «Collective Bargaining—pressures for change», *Sloan Management Review*, Summer 1983, p. 59; voir aussi Wood, *op. cit.*, p. 26.

plus grand de firmes non syndiquées, particulièrement dans les secteurs de pointe⁴²⁶. C'est peut-être à ce niveau qu'il faut comprendre les concessions importantes accordées dans des secteurs qui ne sont pas en péril. En effet, les conditions de travail des entreprises non syndiquées semblent exercer une influence à la baisse sur les conditions de travail de leurs concurrents syndiqués. Voici les propos de Kochan et de McKersie:

«Traditionnellement, les secteurs non syndiqués avaient tendance à adopter les mêmes échelles de salaires, les mêmes avantages sociaux et les mêmes pratiques que les entreprises syndiquées. Or, la période actuelle semble démontrer le contraire: les innovations développées au plan des ressources humaines des secteurs non syndiqués sont maintenant expérimentées dans les usines syndiquées⁴²⁷.»

Le succès du modèle non syndiqué semble correspondre au déclin des «patterns» traditionnels, dont celui de l'industrie automobile. C'est du moins l'avis de Katz:

«Le succès du modèle non syndiqué «personnel-management» a dépouillé l'industrie automobile de son rôle de leader innovateur dans les relations industrielles américaines. Dans les années à venir, les industries syndiquées subiront des changements dans leurs pratiques de relations du travail qui iront au-delà des innovations instaurées dans l'industrie automobile. Le rôle qu'avaient joué les TUA et l'industrie automobile dans le secteur syndiqué devrait tirer à sa fin⁴²⁸.»

Le bilan des récentes négociations, tant au Canada qu'aux États-Unis, semble donner raison à Katz. En effet, même s'il y a eu amorce d'un modèle dans l'industrie automobile immédiatement après la négociation de 1982, la tendance actuelle semble différer: les reculs obtenus par le patronat dans plusieurs industries syndiquées aux États-Unis et au Canada vont au-delà de ceux obtenus par Warren en 1984. Pour s'en convaincre davantage, pensons au nombre important de travailleurs impliqués dans les structures salariales à deux ou à trois paliers aux États-Unis et au Canada. Dans ce contexte, l'industrie automobile n'est plus un modèle: bien au contraire, elle sera peut-être «à la remorque» de ces industries.

426. *Ibid.*, p. 60.

427. *Ibid.*, traduit par nous.

428. H.C. Katz, *Shifting Gears, Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, London, England, The MIT Press, 1985, p. 51; traduit par nous.

Finalement, avec la stratégie sudiste qui affaiblit les syndicats et avec le succès actuel du modèle non syndiqué, l'avenir du syndicalisme américain semble peu prometteur. Assiste-t-on à une déréglementation plus permanente des rapports syndicat-patronat? Les changements observés sont-ils temporaires ou auront-ils des effets à long terme sur le processus de négociation collective?

CONCLUSION

L'industrie automobile nord-américaine est une industrie clé. Elle l'est au plan symbolique parce qu'elle est à l'image de l'«american way of life». Elle l'est aussi en raison du nombre de travailleurs impliqués. En 1975, environ 1 063 000 personnes étaient directement employées dans l'industrie automobile nord américaine et un emploi sur six en dépendait.

L'industrie automobile nord-américaine, on le sait, est dominée par les Trois Grands: GM, Ford et Chrysler. Cette domination n'exclut pas l'existence de nombreuses petites entreprises qui produisent des pièces pour les grandes firmes. La sous-traitance est un élément fondamental de cette industrie.

Cette situation d'oligopole assurait aux Trois Grands des profits exceptionnels qui, avec l'explosion économique de l'après-guerre, les rendaient invulnérables, du moins le croyait-on avant 1979.

Le principal syndicat de cette industrie, les TUA, sous le leadership de Walter Reuther, a su profiter de cette situation favorable. Promoteur d'une justice sociale, Reuther a fait beaucoup pour la défense des droits civils. Réformiste et innovateur, il a su donner un élan nouveau à la convention collective: ouverture des livres, enrichissement collectif, indemnité de vie chère, prestations supplémentaires d'assurance-chômage, pension, etc.

Des millions de travailleurs syndiqués et non syndiqués ont profité des innovations d'abord instaurées dans l'industrie automobile. Comment? Par le modèle de négociation ou «pattern bargaining»: avant chaque négociation, le syndicat des TUA choisissait une cible. Reuther savait qu'on pourrait faire des percées significatives, par exemple chez Ford, une compagnie familiale; il suffisait alors d'étendre à l'ensemble des syndiqués les avantages gagnés par les mieux placés d'entre eux.

Cette recherche exploratoire porte précisément sur le concept de «pattern bargaining» instauré dans l'industrie automobile. Par une recherche documentaire exhaustive et des entrevues auprès de spécialistes de la question, il s'agissait, dans un premier temps, de montrer l'importance historique qu'ont eue les TUA sur le développement des relations industrielles aux États-Unis et au Canada. Plus spécifiquement, nous proposons un modèle explicatif qui accorde un rôle privilégié aux

TUA dans l'orientation de la négociation collective de l'après-guerre, tant aux États-Unis qu'au Canada.

L'unanimité des auteurs ne fait pas de doute: tous reconnaissent l'influence innovatrice des TUA sur les entreprises syndiquées en Amérique du Nord. Les TUA ont donné à la convention collective son visage actuel.

Le deuxième volet de notre recherche est plus ambitieux, compte tenu du peu de moyens mis à notre disposition. Nous l'avons vu, la crise a failli emporter un des Trois Grands, mais le redressement de Chrysler montre qu'il faut encore compter avec cette industrie. Cette crise économique de la fin des années 70 a constitué une dure épreuve pour les syndicats des TUA. Ils ont perdu des adhérents et leur pouvoir et leur influence politiques ont diminué. La crise a aussi mis en évidence le retard technologique de l'industrie automobile nord-américaine et la désuétude de leurs modèles. Au même moment, les Japonais ont augmenté leur part tant sur le marché domestique qu'international. Cette nouvelle conjoncture a obligé les TUA à accepter d'importantes concessions pour permettre à leurs entreprises de rester concurrentielles. Compte tenu de l'importance historique des TUA, il s'agissait pour nous, dans cette recherche, de voir si ce syndicat impose actuellement un nouveau modèle de négociation, cette fois axé sur les concessions.

Après 1979, pour la première fois, c'est dans le domaine où se manifestait jadis le mieux leur force — celui des négociations — que les syndicats nord-américains, dont les TUA, ont connu le plus de difficultés.

Un grand nombre de syndicats ont dû accepter de faire des concessions pour assurer le sauvetage d'industries en difficulté, ce qui semble préserver le rôle traditionnel de leader de l'industrie automobile américaine.

Par contre, il n'en est rien: la tendance actuelle, si elle se poursuivait, tend à dépouiller l'industrie automobile de son rôle de modèle innovateur. Plusieurs auteurs semblent croire au déclin, voire à la désintégration du «pattern» dans l'industrie automobile. La raison invoquée est le succès actuel du modèle non syndiqué aux États-Unis. En effet, le nombre important de concurrents non syndiqués dans certains secteurs de l'économie pose des problèmes d'une rare acuité actuellement. Dans cet environnement, l'industrie automobile, loin d'être un modèle, semble être à la remorque de ces industries. Déjà, on assiste à ce phénomène puisque plusieurs syndicats ont accepté des concessions qui vont au-delà des concessions accordées par les TUA.

À la lumière de ces quelques éléments d'analyse, nous constatons que notre hypothèse est contredite alors que la variable «conventions collectives dans les autres secteurs» ne semble pas être influencée par la variable «convention collective dans l'automobile». Une perspective de recherche que nous désirons suggérer se situe au niveau de vérifications empiriques plus poussées de notre hypothèse dont nous venons d'évaluer la pertinence. Étant donné l'absence de données statistiques sur l'évaluation du «pattern bargaining», à l'exception de celle de Levinson, cette recherche consisterait à limiter l'étude à une centaine de conventions collectives aux États-Unis et au Canada.

L'émergence d'un modèle typiquement canadien qu'avaient proposée quelques auteurs semble aussi être contredite à l'heure actuelle. Dans une industrie aussi intégrée que celle de l'automobile, peut-être était-ce assez téméraire d'y croire. Cette tendance sera-t-elle permanente?

Une étude sur le syndicalisme dans l'automobile ne saurait fournir une conclusion définitive sur le sujet. En effet, un trop grand nombre d'impondérables subsistent quant à l'avenir de cette industrie en Amérique du Nord. De plus, on ne saurait discuter du processus de négociation sans l'inscrire dans le cadre de la crise du syndicalisme nord-américain. Plusieurs questions demeurent sans réponse; elles pourraient servir de perspective pour des recherches ultérieures. Nous mettrons ici en évidence les plus importantes.

La production automobile aujourd'hui s'est mondialisée. En 1978, près de la moitié des composantes venaient d'entreprises de sous-traitance extérieures: le Mexique, les Philippines, Porto-Rico, etc. De plus, la part de marché de l'industrie automobile nord-américaine se rétrécit alors que celles des Japonais et des Européens augmente. Est-ce que cette évolution est exclusivement liée à la concurrence internationale? Cette situation dépend-elle de la saturation du marché? Dans quelle mesure les stratégies des firmes américaines contribuent-elles à cette conjoncture en déclin?

Jusqu'à très récemment, le niveau technologique dans l'industrie automobile nord-américaine était relativement faible. Les firmes américaines préféraient la sous-traitance étrangère à la modernisation de leurs usines. Jusqu'au début des années 80, la production automobile n'était guère robotisée aux États-Unis. Quel sera l'impact sur la rentabilité de cette nouvelle politique d'investissement dans la robotique? Parallèlement à cela, les géants américains mettent sur pied des centres pour la conception de petites voitures. Quel sera le succès de telles initiatives?

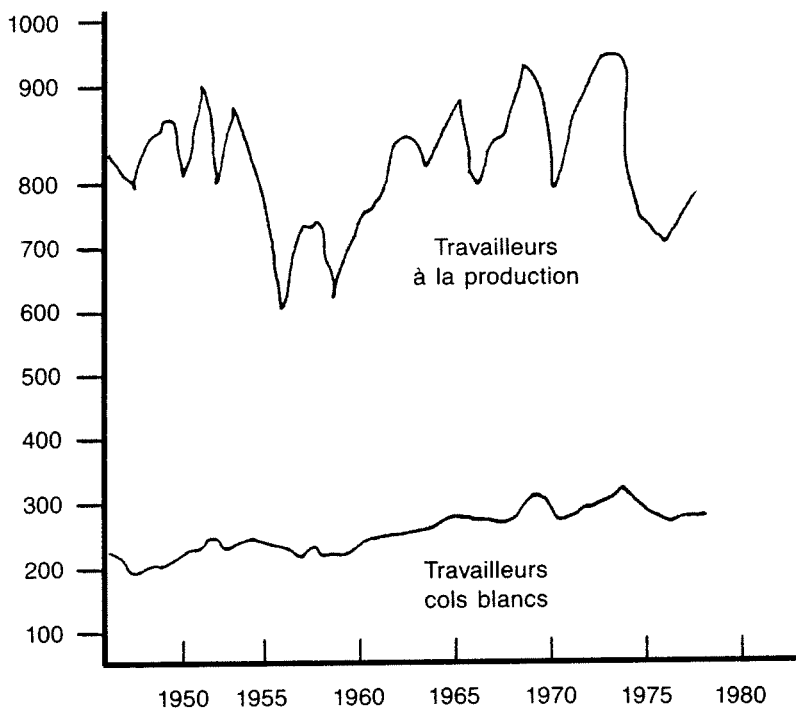
Une autre stratégie des firmes américaines actuellement consiste à accroître leur participation dans l'industrie automobile japonaise. Deux stratégies sont utilisées: la première est la formation de «joint-ventures»; la deuxième est l'importation de voitures construites au Japon mais vendues sous le nom de marques américaines. Ces stratégies, en plus d'accélérer le processus d'exportation des emplois, ont un impact sur les relations du travail. Déjà, on tente d'appliquer dans les firmes américaines et canadiennes de l'automobile le modèle japonais d'organisation du travail. Quel sera l'impact à plus long terme sur les relations du travail? Quelle influence ce système aura-t-il sur les autres industries syndiquées? Ce mouvement de coopération des syndicats, que la revue *Fortune* a qualifié de «proactive unionism» et qui a été repris par le professeur Wood, semble la nouvelle voie suivie par les syndicats. Est-ce une tendance permanente? Dans quelle mesure le syndicalisme américain s'affaiblit-il, avec ces nouvelles mesures?

Plus près de nous, on peut se poser la question de l'avenir de l'industrie automobile au Canada. Déjà, les entreprises, nous l'avons vu, désinvestissent au Canada. Dans le contexte de surabondance des produits, d'ici 1990 on assistera à la fermeture de 13 usines d'assemblage dans le secteur de l'automobile en Amérique du Nord. Le Canada sera-t-elle davantage touché? Par ailleurs, les plus récentes négociations dans l'industrie automobile canadienne amènent-elles la résurgence du «pattern bargaining»? De plus, les Américains insistent actuellement pour que le Pacte de l'automobile soit inclus pour fin de discussions dans le cadre du libre-échange. Il est difficile de mesurer les effets éventuels de telles discussions, mais on peut avancer une hypothèse. Actuellement, si le Pacte de l'automobile n'est pas respecté par les Américains, le Canada peut alors imposer des tarifs douaniers. En admettant que l'industrie automobile soit incluse dans un éventuel accord sur le libre-échange, cela pourrait signifier que le Pacte deviendrait inopérant puisqu'on éliminerait toute forme de sanctions.

On le sait, l'impact des stratégies syndicales et patronales de même que les préférences du marché ont une influence capitale sur l'essor de l'industrie automobile nord-américaine. Toute recherche qui permettrait de jeter un éclairage sur la conjoncture future de cette industrie permettrait certainement d'obtenir des conclusions plus rigoureuses sur la permanence ou non d'un modèle de négociation dans l'industrie automobile. Ce dernier n'est-il pas intimement lié à l'avenir même de cette industrie?

En terminant, considérons les limites prospectives de nos conclusions. Mais surtout, souhaitons que le succès du modèle non syndiqué «personnel-management» ne soit que temporaire; c'est la survie même du syndicalisme américain qui en dépend.

ANNEXES

ANNEXE A**Emploi dans l'automobile aux États-Unis**

Nombre en million

Emploi dans l'automobile aux États-Unis

Source: U.S. Department of Labor dans l'étude de Harry C. Katz (1984), p. 19.

ANNEXE B
Travailleurs de production dans l'industrie automobile du Canada et des États-Unis*
(1972 à 1981)
(milliers de travailleurs)

| | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CANADA | | | | | | | | | | |
| 323 Fabricants de véhicules automobiles | 30,6 | 32,8 | 35,1 | 31,7 | 35,1 | 38,6 | 37,2 | 39,0 | 32,5 | 32,9 |
| 3241 Fabricants de carrosseries de camion | 4,1 | 4,5 | 4,7 | 4,5 | 4,3 | 3,7 | 4,0 | 4,8 | 4,6 | 4,5 |
| 3243 Fabricants de remorques commerciales | 2,0 | 2,2 | 2,5 | 1,9 | 1,7 | 2,3 | 2,6 | 3,2 | 2,8 | 2,3 |
| Sous-total | 36,7 | 39,5 | 42,3 | 38,1 | 41,1 | 44,6 | 43,8 | 47,0 | 39,9 | 39,7 |
| 325 Fabricants de pièces et d'accessoires d'automobile | 37,9 | 44,1 | 41,2 | 34,9 | 39,1 | 41,2 | 47,3 | 45,3 | 37,1 | 39,7 |
| 188 Accessoires en tissu pour l'auto | 4,5 | 5,0 | 5,0 | 4,2 | 4,8 | 5,7 | 5,9 | 5,3 | 4,8 | 5,4 |
| Sous-total | 42,4 | 49,1 | 46,2 | 39,1 | 43,9 | 46,9 | 53,2 | 50,6 | 41,9 | 45,1 |
| Total | 79,1 | 88,6 | 88,5 | 77,2 | 85,0 | 91,5 | 97,0 | 97,6 | 81,8 | 84,8 |

ÉTATS-UNIS

| | | | | | | | | | | | |
|------|---|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 3711 | Carrosseries de véhicules automobiles et de voiture particulières | 284,0 | 309,1 | 262,2 | 235,1 | 273,8 | 289,9 | 303,5 | 292,0 | 220,6 | 223,4 |
| 3713 | Carrosseries de camion et d'autobus* | 33,1 | 35,8 | 28,6 | 27,3 | 31,7 | 40,5 | 28,8 | 28,4 | 26,2 | 22,9 |
| 3715 | Remorques de camion | 19,7 | 23,9 | 24,2 | 13,9 | 16,4 | 22,5 | 25,7 | 28,3 | 21,1 | 20,0 |
| | Sous-total | 336,8 | 368,8 | 315,0 | 276,3 | 321,9 | 352,9 | 358,0 | 348,7 | 267,9 | 266,3 |
| 3714 | Pièces et accessoires d'automobile | 332,3 | 371,1 | 337,1 | 294,4 | 339,9 | 372,5 | 390,9 | 372,9 | 287,2 | 285,2 |
| 3465 | Pièces d'automobile embouties | 103,0 | 114,1 | 102,1 | 90,0 | 104,1 | 112,5 | 116,6 | 106,4 | 88,5 | 79,2 |
| 3592 | Carburateurs, pistons, segments | 21,6 | 26,5 | 25,8 | 23,6 | 24,9 | 26,0 | 26,8 | 29,4 | 25,6 | 26,4 |
| 3467 | Matériel d'éclairage pour véhicules | 10,7 | 11,5 | 11,5 | 9,9 | 11,2 | 11,4 | 12,5 | 12,5 | 9,8 | 10,0 |
| 3694 | Équipement électrique du moteur | 47,7 | 52,8 | 50,4 | 42,5 | 46,8 | 51,8 | 57,4 | 51,5 | 41,7 | 40,5 |
| 2396 | Garnitures intérieures d'automobile | 23,2 | 24,0 | 20,3 | 19,9 | 23,6 | 26,3 | 26,3 | 25,2 | 20,8 | 22,7 |
| | Sous-total | 538,5 | 600,0 | 547,2 | 480,3 | 550,5 | 600,5 | 630,5 | 597,9 | 473,6 | 464,0 |
| | Total | 875,3 | 968,8 | 862,2 | 756,6 | 872,4 | 953,4 | 988,5 | 946,6 | 741,5 | 730,3 |
| | TOTAL CANADA — ÉTATS-UNIS | 954,4 | 1057,4 | 950,7 | 833,8 | 957,4 | 1044,9 | 1085,5 | 1044,2 | 823,3 | 815,1 |
| | CANADA en % du total | 8,29 | 8,38 | 9,31 | 9,26 | 8,88 | 8,76 | 8,94 | 9,35 | 9,94 | 10,4 |

* L'annexe 2 précise quelques problèmes concernant ces statistiques officielles.

** Révisé en 1977. Exclut les autocaravanes.

Source: Statistique Canada et U.S. Department of Commerce.

ANNEXE C
Emploi global dans l'industrie automobile du Canada et des États-Unis* (1972 à 1981
et estimation 1982*)**
(milliers de travailleurs)

| | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CANADA | | | | | | | | | | |
| 323 Fabricants de véhicules automobiles | 44,0 | 46,8 | 49,4 | 45,3 | 49,1 | 52,5 | 51,1 | 51,9 | 44,9 | 44,3 |
| 3241 Fabricants de carrosseries de camion | 4,9 | 5,5 | 5,7 | 5,4 | 5,2 | 4,7 | 4,9 | 5,9 | 5,8 | 5,7 |
| 3243 Fabricants de remorques commerciales | 2,9 | 3,1 | 3,6 | 2,9 | 2,8 | 3,3 | 3,8 | 4,5 | 4,3 | 3,5 |
| Sous-total | 51,8 | 55,4 | 58,7 | 53,6 | 57,1 | 60,5 | 59,8 | 62,3 | 55,0 | 53,5 |
| 325 Fabricants de pièces et d'accessoires d'automobile | 46,2 | 52,8 | 49,6 | 42,6 | 47,3 | 49,8 | 56,6 | 55,0 | 46,3 | 49,3 |
| 188 Accessoires en tissu pour l'auto | 5,2 | 5,8 | 5,8 | 4,8 | 5,6 | 6,5 | 6,9 | 6,2 | 5,7 | 6,4 |
| Sous-total | 51,4 | 58,6 | 55,4 | 47,4 | 52,9 | 56,3 | 63,5 | 61,2 | 52,0 | 55,7 |
| Total | 103,2 | 114,0 | 114,1 | 101,0 | 110,0 | 116,8 | 123,3 | 123,5 | 107,0 | 109,2 |

ÉTATS-UNIS

| | | | | | | | | | | | |
|------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 3711 | Carosseries de véhicules automobiles et de voiture particulières | 399,2 | 368,8 | 320,2 | 282,5 | 324,3 | 342,6 | 359,1 | 348,4 | 274,2 | 271,9 |
| 3713 | Carosseries de camion et d'autobus* | 42,6 | 45,6 | 35,9 | 36,9 | 41,4 | 51,2 | 36,4 | 35,5 | 33,5 | 29,6 |
| 3715 | Remorques de camion | 24,7 | 29,9 | 30,4 | 18,6 | 21,4 | 27,9 | 32,0 | 35,7 | 27,7 | 25,6 |
| | Sous-total | 406,5 | 444,3 | 387,5 | 337,0 | 387,1 | 421,7 | 427,5 | 419,6 | 335,4 | 327,1 |
| 3714 | Pièces et accessoires d'automobile | 400,9 | 444,1 | 410,1 | 362,0 | 410,0 | 451,3 | 475,8 | 459,0 | 369,1 | 359,4 |
| 3465 | Pièces d'automobile embouties | 123,3 | 135,4 | 121,7 | 107,4 | 123,1 | 131,9 | 136,7 | 125,3 | 105,7 | 95,1 |
| 3592 | Carburateurs, pistons, segments | 26,7 | 32,5 | 31,9 | 29,6 | 31,1 | 31,5 | 33,3 | 36,2 | 32,5 | 32,9 |
| 3467 | Matériel d'éclairage pour véhicules | 13,6 | 14,5 | 14,7 | 12,8 | 14,4 | 14,6 | 15,8 | 15,8 | 12,9 | 13,3 |
| 3694 | Équipement électrique du moteur | 57,9 | 63,7 | 61,5 | 53,0 | 57,7 | 63,0 | 70,1 | 64,4 | 54,5 | 53,5 |
| 2396 | Garnitures intérieures d'automobile | 27,6 | 28,4 | 25,2 | 24,4 | 28,2 | 30,7 | 30,7 | 30,0 | 25,7 | 27,7 |
| | Sous-total | 650,0 | 718,6 | 665,1 | 589,2 | 664,5 | 723,0 | 762,4 | 730,0 | 600,4 | 581,9 |
| | Total | 1056,5 | 1162,9 | 1052,6 | 926,2 | 1051,6 | 1144,7 | 1189,9 | 1150,3 | 935,8 | 909,0 |
| | TOTAL CANADA — ÉTATS-UNIS | 1159,7 | 1276,9 | 1166,7 | 1027,2 | 1161,6 | 1261,5 | 1313,2 | 1273,8 | 1042,8 | 1018,2 |
| | CANADA en % du total | 8,90 | 8,93 | 9,78 | 9,83 | 9,47 | 9,26 | 9,39 | 9,70 | 10,26 | 10,72* |

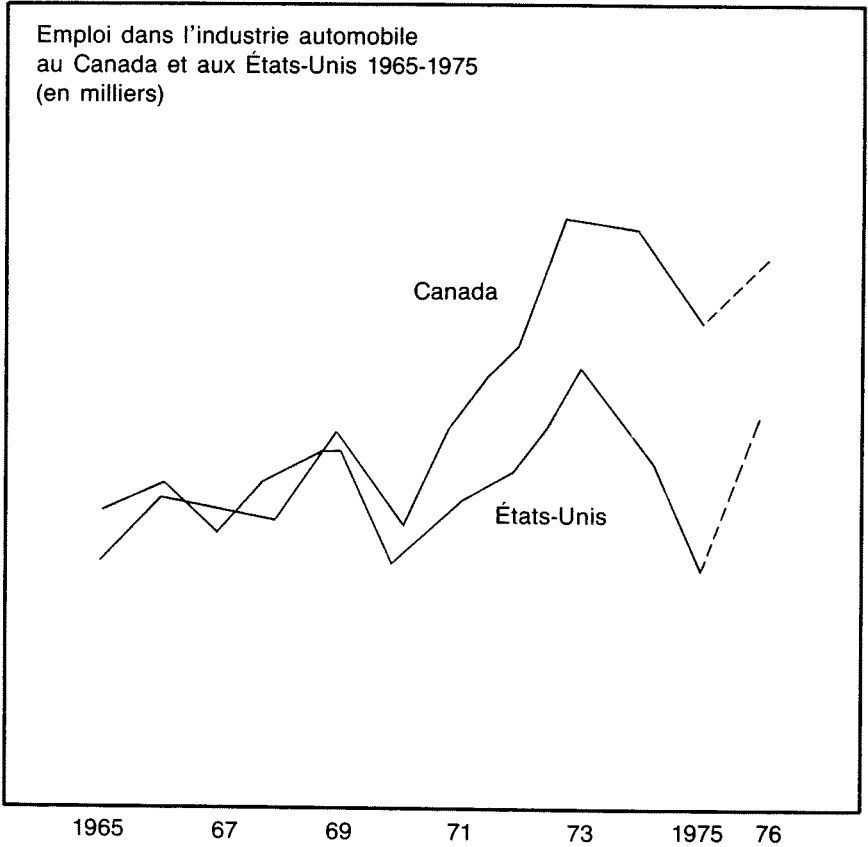
L'annexe 2 précise quelques problèmes concernant ces statistiques officielles.

** Révisé en 1977. Exclut les autocaravanes.

*** Emploi dans le secteur de l'automobile au Canada pour 1982, évalué à partir de données préliminaires de Statistique Canada: 52 000 travailleurs dans l'assemblage et 50 900 dans l'industrie des pièces d'automobile.

Source: Statistique Canada et U.S. Department of Commerce.

ANNEXE D



Comparaison emploi États-Unis/Canada

Source: Review of the North American Automobile task force, avril 1977, p. 22

ANNEXE E

Effectifs syndicaux Canada de 1961 à 1984

| | Average Annual Percentage Change | | | | Percentage Distribution | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|------|------|--------------|------|
| | 1961 1983 | 1961 1971 | 1971 1981 | 1981 1984 | 1961 | 1971 | 1981 | 1983 1984 | |
| IN TEN MAJOR UNIONS | | | | | | | | | |
| Carpenters | 1.2 | 1.5 | 1.8 | -4.3 | 4.5 | 3.4 | 2.6 | 2.4 | 2.1 |
| CUPE | 6.1 | 6.3 | 6.8 | 3.2 | 5.2 | 6.2 | 7.7 | 7.9 | 8.0 |
| IBEW | 3.2 | 4.4 | 2.2 | 2.0 | 2.5 | 2.5 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Machinists | 2.1 | 2.5 | 2.2 | 1.7 | 2.8 | 2.3 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| PSAC | 1.6 | 0.8 | 2.4 | 5.4 | 7.8 | 5.5 | 4.4 | 4.5 | 5.0 |
| Teamsters | 1.8 | 3.9 | 4.6 | -0.2 | 2.8 | 2.7 | 2.6 | 2.6 | 2.5 |
| UAW | 2.6 | 7.1 | 1.9 | -6.4 | 3.9 | 5.0 | 3.8 | 2.8 | 3.0 |
| United Food and Commercial workers | 5.6 | 9.7 | 5.1 | 2.5 | 2.2 | 3.6 | 3.7 | 4.0 | 3.8 |
| United Steelworkers | 1.1 | 3.1 | 2.4 | -9.1 | 7.9 | 7.1 | 5.6 | 4.2 | 4.1 |
| Woodworkers | 2.2 | 2.7 | 2.5 | -3.1 | 2.5 | 2.2 | 1.8 | 1.7 | 1.5 |
| Total of Ten | 2.9 | 3.9 | 3.5 | -0.6 | 42.1 | 40.4 | 36.1 | 33.6 | 33.9 |

Source: Centre de documentation des TUA à Toronto.

ANNEXE F
Exemple de «pattern»
CONTRATS NÉGOCIÉS APRÈS 1973

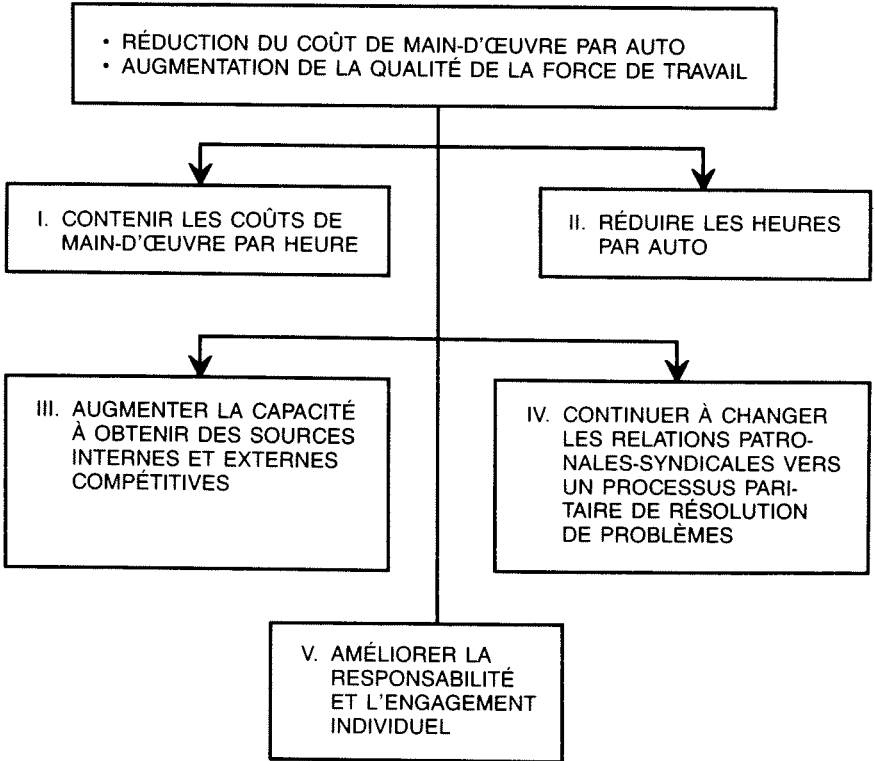
| Employeur et syndicat | Changement de salaire — première année |
|--|---|
| 3 grands de l'automobile et les TUA | |
| Chrysler — IUE | 3 % + 12c + COLA |
| Ford — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| General Motors — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Autres contrats, machineries et véhicules moteurs | |
| International Harvester — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Caterpillar — IAM | 3 % + 4c + COLA |
| Deere — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| General Motors — IUE | |
| Auto parts workers, Delco | 3 % + 12c + COLA |
| Other Delco workers | Wage cuts for new hires |
| Frigidaire | 10c (previous wage cuts for new hires eliminated) |
| Eaton — UAW | 25c + COLA |
| Chrysler — IUE | 3 % + 12c + COLA |
| Dana Corp. — UAW | 3 % + 16c + COLA |
| Mack Trucks — UAW | 27c + COLA |
| Eaton — MESA | 25c + COLA |
| Eaton — AIW | 17c + COLA |
| Allis-Chalmers — UAW | 3 % + 8c + COLA |
| Massey-Ferguson — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Budd Co. — UAW | 3 % + 4c + COLA |
| Champion Spark Plug — UAW | 3 % + 16c + COLA |
| Dana Corp., Spicer Axle Div. — AIW | 15-25c + COLA |
| Borg. Warner, York Div. — UAW | 25c + COLA |
| Growth International, Inc. — UAW | 18c + COLA |
| Caterpillar — IAM | 24-30c + COLA |
| Jeep — UAW | 3 % + 7c + COLA |
| Kelsey-Hayes — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Rockwell International (Automotive) — UAW | 3 % + 4c + COLA |
| Burroughs — UAW | 2.8 % + COLA |
| FMC Corp. — UAW | 20c + COLA |
| White Motor Corp., Truck Div. — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Diamond Reo Trucks — UAW | 2 % (+ 1 % later in year) + COLA |
| National Twist Drill and Tool Co. — UAW | 15c + COLA |
| Eltra Corp., Prestolite Div. — UAW | 20c + COLA |
| ESB, Inc., Automotive Div. — UAW | 24c + COLA |
| Maytag — UAW | 3 % + COLA |
| Kelsey-Hayes — AIW | 3 % + 26c + COLA |
| Motor Wheel Corp. — AIW | 38c |
| Clark Equipment Co., Automotive Div. — UAW | 3 % + 4c + COLA |

| | |
|---|---|
| Clark Equipment Co., Transmission Div. — AIW | 26c + COLA |
| Tecumseh Products Co., Marion Div. — UAW | 12-30c + COLA |
| White Farm Equipment — UAW | 3 % + 8c + COLA |
| Teledyne Wisconsin Motor — UAW | 35 + COLA |
| Deere — IAM | 3 % + COLA |
| Bendix — UAW | 3 % + 12c + COLA |
| Teledyne Continental Motors — UAW | 11c + COLA |
| Avco-Lycoming Div. — UAW | 6 % + COLA |
| Paris Mig. Co. — UAW | 40c |
| J.I. Case Co. — UAW | 3 % + 8c + COLA |
| Sundstrand — UAW | 33c + COLA |
| AFC Industries, Carter Carburetor Div. — UAW | 25c (+ 25c in inequity adjustments) + COLA |
| Trico — Trico Workers Union | 4 % + COLA |

Source: Mitchell, D.J.B., *Unions, Wages and Inflation*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1980, pp. 191-192.

ANNEXE G

Rapport Warren: objectifs de négociation (1984)



ANNEXE H

Rapport Warren: objectifs/stratégies de négociation (1984)

OBJECTIF I: Contenir les coûts de main-d'œuvre par heure

- Stratégies*
1. Changer les formes de rémunération:
Répandre la participation aux profits en échange de l'AIF et du COLA. Rechercher l'élimination du COLA et de l'AIF.
 2. Réduire le taux annuel de hausse des coûts des avantages sociaux.
 3. Restructurer le programme GIS pour réduire les difficultés administratives et contenir les coûts.
 4. Diminuer le salaire pour le temps non travaillé.
 5. Établir le principe de salaires et d'avantages sociaux sur plusieurs niveaux (multi-tiers wages and benefits).

OBJECTIF II: Réduire les heures par auto

- Stratégies*
1. Changer les pratiques locales de travail et les procédures de suppléance, ce qui augmente la productivité.
 2. Utiliser davantage des travailleurs spécialisés pour une plus grande efficacité.
 3. Implanter de nouvelles technologies, ce qui augmente la production, réduit les coûts et améliore la qualité.
 4. Cesser le programme à l'essai sur la garantie d'emploi

OBJECTIF III: Augmenter la capacité à obtenir des sources internes et externes plus compétitives

- Stratégies*
1. Garder les procédures actuelles au niveau de la sous-traitance (outsourcing) et poursuivre l'implantation correctement.

2. Éviter l'effritement des droits de la direction quant aux décisions sur le choix des sources internes.
3. Avoir une approche plus compétitive pour les sous-contrats.

OBJECTIF IV: Favoriser les changements dans les relations patronales syndicales vers un processus paritaire de résolution de problèmes

- Stratégies*
1. Augmenter les programmes conjoints de QVT.
 2. Renforcer les conseils paritaires nationaux et locaux sur la sécurité d'emploi et la compétitivité.
 3. Initier des activités paritaires de résolution de problème au niveau local et international.

OBJECTIF V: Améliorer la responsabilité et l'engagement individuel

- Stratégies*
1. Obtenir un grand impact avec le fonds de formation.
 2. Changer les orientations de ce fonds de travail.
 3. Continuer ou renforcer le programme sur l'absentéisme.
 4. Soutenir activement l'adoption pour un système de paie «sur le savoir» ou sur les connaissances.
 5. Obtenir le soutien du syndicat pour une diffusion plus rapide du processus de contrôle statistique des employés à l'heure.

ANNEXE I

Stratégie: influencer le leadership des TUA

- Action** — Stimuler les rencontres patronales-syndicales pour la résolution de problèmes
- Objectif** — Pour le syndicat: comprendre le problème de la compétitivité
 — Pour l'administration: comprendre les intérêts du syndicat et des travailleurs
 — Participation aux expériences paritaires de résolution de problèmes
- Niveau de leadership** — Bieber (président international)
 — Ephlin (v.-p. GM)
 — GM
 — Personnel technique des TUA
 — Comité national de négociation
 — Directeurs régionaux
 — Présidents locaux des TUA et directeurs d'usine
- Idées**
- Spécifiques Ephlin** — continuer à lui fournir de l'information
 — dialoguer avec les directeurs exécutifs importants
 — visiter les usines avec Warren et McDonald
 — former le leadership syndical à la participation aux profits
- Comité de négociation national** — ateliers paritaires d'information
 — comité paritaire sur la sous-traitance
 — joindre une équipe de travail sur la négociation
- Leader important** — comparaison Japon-États-Unis

ANNEXE J

Tableau comparatif: résultat des négociations États-Unis/Canada et le Rapport Warren

OBJECTIF I: contenir les coûts de main-d'œuvre par heure

Stratégie 1: éliminer le COLA et l'AIF et les remplacer par la participation aux profits

États- COLA: les prestations sont réduites
Unis: AIF: a totalement disparu

Ils ont été remplacés par la participation aux profits. Soulignons qu'aux États-Unis, on a eu tendance à remplacer la participation aux bénéfices par une prime anti-grève. Ainsi, quand on a demandé à GM après la signature de la convention, de chiffrer les bénéfices retirés de la participation aux profits, GM les avait évalués à 1000 \$ par travailleur. Dans les usines où il a eu des grèves locales, cette prestation a diminué à 500 \$.

Canada: Les règles traditionnelles l'AIF et le COLA perdurent. Aucun programme de participation aux profits.

Stratégie 2: limiter les programmes de santé

États- n'ont pas réussi, mais ce sont les travailleurs
Unis: avec les prestations réduites du COLA qui paient pour les frais de santé.

Canada: amélioration

Stratégie 3: restructuration du GIS

États- disparition du GIS remplacé par le pro-
Unis: gramme de sécurité d'emploi.

Canada: statu quo

* Rapport du Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *Les gens avant tout*, Gouvernement du Canada, p. 112; l'autre source importante d'information est l'entrevue réalisée avec un ex-permanent des TUA, en février 1985.

Stratégie 4: contenir le salaire pour le temps non travaillé

États-

Unis: statu quo

Canada: une légère amélioration des vacances

Stratégie 5: salaires et avantages sociaux sur plusieurs niveaux (multi-tiers)

États-

Unis: statu quo

Canada: statu quo

OBJECTIF II: réduction des heures par automobile

Stratégie 1: changer les pratiques locales de travail et les procédures de supplémentation

États- pratiques locales très diversifiées dans cer-

Unis: taines usines

Canada: statu quo

Stratégie 2: une plus grande utilisation des travailleurs spécialisés

États-

Unis: réduction du nombre de classes par poste

Canada: réduction du nombre de classes par poste à l'usine Fiero de GM à Windsor**

Stratégie 3: implanter de nouvelles technologies

États-

Unis: une acceptation à long terme

Canada: les TUA sont disposés à en faire l'essai

Stratégie 4: annuler le programme à l'essai de garantie d'emploi

États-

Unis: annulation

Canada: n'existait pas

** Rapport du Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *Les gens avant tout*, Gouvernement du Canada, p. 12.

OBJECTIF III: augmenter la capacité à obtenir des sources internes et externes plus compétitives (outsourcing et sous-traitance)

Stratégie 1: garder les procédures actuelles au niveau de la sous-traitance

Stratégie 2: éviter de perdre des droits de gérance sur la sous-traitance

Stratégie 3: approche plus compétitive pour les sous-contrats

États- la possibilité existe encore pour les sections
Unis: locales de faire des offres (bids) comme celles qui existaient entre 1982 et 1984; après le moratoire de deux ans, plus rien

Canada: on a rejeté l'ensemble de ces discussions

OBJECTIF IV: favoriser les changements dans les relations patronales-syndicales vers un processus paritaire de résolution de problèmes

Stratégie 1: augmenter les problèmes conjoints de QVT

Stratégie 2: renforcer les conseils conjoints nationaux et locaux sur la sécurité d'emploi et la compétitivité

Stratégie 3: initier des activités paritaires sur la résolution de problèmes

États- de nombreux comités paritaires ont été mis
Unis: sur pied. GM avait déjà fait beaucoup de progrès dans ce sens entre 1982 et 1984.

QVT: Comités paritaires au plan local, mais avec l'accord «actif» des dirigeants nationaux.

CEP: Comités paritaires sur les congés-éducation payés (éducation syndicale), aucun montant spécifié

BANQUE

DE JOBS: Comités paritaires; on peut obliger un travailleur à faire n'importe quoi à l'intérieur de l'usine et à l'extérieur de l'usine; et le syndicat accepte à l'avance de s'associer à l'utilisation de ces emplois

FORMATION

ET RECYCLAGE: Comités paritaires

RÉSOLUTION

DE PROBLÈMES: Comités paritaires négociés localement mais avec l'accord des dirigeants nationaux

Canada: formation et recyclage

CEP: accepté au montant de 50 000 dollars mais le comité paritaire est refusé

OBJECTIF V: améliorer la responsabilité et l'engagement individuel

Stratégie 1: obtenir un grand impact avec le fonds de formation

Stratégie 2: changer l'orientation sur le soutien à donner aux habiletés spécialisées de la force de travail

Stratégie 3: poursuivre ou renforcer le programme sur l'absentéisme

Stratégie 4: soutenir activement l'adoption pour un système de «paie sur le savoir»

Stratégie 5: obtenir le soutien du syndicat pour une diffusion plus rapide du processus de contrôle statistique des employés à l'heure

États-

Unis: pratiques locales différentes

Canada: certains programmes sont à l'essai

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Anderson, P., *The limits and possibilities of Trade Union Action*, in R. Blackburn and A. Cockburn (eds), *The Incompatibles*, 1967.
- Arnault, Jacques, *Les ouvriers américains*, Paris, Éditions Sociales, 1972, 221 pages.
- Aronowitz, S. *False Promises*, New York, McGraw-Hill, 1973, 462 pages.
- Altshuler, A. M. Anderson, D. Jones, D. Roos, J. Womack, Rapport de M.I.T., *Quel avenir pour l'automobile?* Éd. Daniel Roos, Alain Altshuler, 1985, 342 pages.
- Askoldova, Svetlana, *Le Trade-Unionisme américain*, Moscou, Éditions du Progrès, 1981, 309 pages.
- Bakke, E., C. Kerr, C. Anrod, *Unions Management and the public*, New York, Harcourt, Brace and World, 1960, 650 pages.
- Beal, E.F., E.D. Wickersham, P.K., Kienast, *The Practice of Collective Bargaining*, Georgetown Ontario, Richard D. Irwin Inc. 1976, 690 pages.
- Beirne, Joseph, A., *Challenge to labor; new roles for American Trade Union*, Englewood Cliffs, N.S., Prentice-Hall, 224 pages.
- Bell, Daniel, *The End of Ideology*, New York, The Free Press, 1962, 474 pages.
- Bloomfield, Gerald, *The World automotive Industry*, Vancouver, David and Charles, 1978, 368 pages.
- Brooks, T.R., *Picket lines and bargaining tables*, New York, Grosset and Dunlop, 1968, 154 pages.
- Brooks, Thomas, R., *Le labeur et la lutte, histoire du mouvement ouvrier américain*, Paris, Economica, 1983, 311 pages.
- Chamberlain, Neil W., *Labor*, New York, McGraw-Hill, 1958, 621 pages.
- Chinoy, Ely., *Automobile workers and the American Dream*, Boston, Beacon Press, 1955, 139 pages.
- Cochran, Bert, *Labor and communism: the conflict that Shaped American Unions*, Princeton, N.J., 1977, 394 pages.
- Collectif Root and Branch, *Le nouveau mouvement ouvrier américain*, Paris, Spartacus, 1977, 166 pages.
- Collier, P. L., P. Harowitz, *Kennedy, une dynastie américaine*, Paris, Éditions du Roseau, 1985.

- Cot, J.P., J.P. Mounier, *Les syndicats américains, conflit ou complicité ?*, Paris, La rose au Poing, Flammarion, 1976, 183 pages.
- Crispo, John, *International Unionism, a Study in Canadian American Relation*, McGraw-Hill, Toronto, 1967, 326 pages.
- Debouzy, Marianne, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions La Découverte, 1984, 125 pages.
- Dion, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1983, 662 pages.
- Derber, Milton, Edwin Young, *Labor and the New Deal*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1957, 393 pages.
- Dunlop, John T., *Industrial Relations Systems*, New York, Holt and Company, 1958.
- Fizeau, Jean, *Le syndicalisme aux États-Unis*, Éditions Genin, Paris, 1960, 103 pages.
- Foner, Philip, J., *History of the Labor Movement in the United States*, vol. III, New York, International Publishers, 1964, 471 pages.
- Foner, P.S., *History of the Labor Movement in the United States*, vol. 4, New York, International Publishers, 1965, 608 pages.
- Foster, Rhea Duller, *Labor in America*, New York, Thomas Crowell, 1967, 439 pages.
- Freeman, R.B., J.L. Medoff, *What do unions do?*, New York, Basic Books, 1984, 293 pages.
- Franks, Maurice R., *What's wrong with our labor unions*, New York, Bobbs — Merrill, 1963. 256 pages.
- Frisch, M.H., D.S. Wakowitz, *Working-Class America*, Urbana University of Illinois Press, 1983, 313 pages.
- Galenson, Walter, *The CIO Challenge to the AFL, 1935-1941*, Cambridge, Harvard University Press, 1960, 731 pages.
- Glaberman, M., *Wartime Strikes: the struggle against the no-strike pledge in the UAW during World War II*, Detroit, Bevick Editions, 1980, 158 pages.
- Guérin, Daniel, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis, 1867-1967*, Paris, Éditions Maspéro, 1968, 170 pages.
- Heulbronner, Robert L., *Les Grands économistes*, Éditions du Seuil, Paris, 1977, 300 pages.
- Iacocca, Lee, *Iacocca*, Paris, Robert Lafont, 1985, 380 pages.
- Janieson, S., *Industrial Relations in Canada*, Toronto, MacMillan of Canada, 1973, 156 pages.
- Katz, H.C., *Shifting Gears, Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, London, England, the MIT Press, 1985, 223 pages.
- Kerr, C., J. Rosow, *Work in America*, New York, Van Nostrand-Reinhold, 1979, 288 pages.
- Laxer, R., *Canada's unions*, Toronto, James Lorimer and company, Édition 1976, 341 pages.

- Lens, Sidney, *The Crises of American Labor*, New York, A.S. Barnes, 1961, 318 pages.
- Lester, Richard A., *As Unions Nature, An analysis of the Evolution of American Unionism*, Princetown, Princetown University Press, 1958, 171 pages.
- Levinson, Andrew, *The Working-class Majority*, New York, Coward McCann Geoghegan, 1974, 319 pages.
- Lindblom, *Unions and Capitalism*, New Haven, Yale University Press, 1949, 265 pages.
- Litwack, Leon, *The American Labor Movement*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962, 176 pages.
- MacDonald, Lois, *Leadership Dynamics and the Trade Union Leader*, New York, New York University Press, 1959, 153 pages.
- Marquart, Frank, *An auto workers' journal: the UAW from Crusade to one party Union*, University Park and London, Pennsylvania State University Press, 1975, 161 pages.
- Marshall, Ray, Brian Rungeling, *L'Amérique des Syndicats*, Paris, Economica, 1978, 122 pages.
- Maxcy, George, *Les multinationales de l'automobile*, Paris, PUF, 1982, 323 pages.
- Meir, A., E. Rudwick, *Black Detroit and the Rise of UAW*, New York, Oxford University Press, 1980.
- Mitchell, Daniel, J.B., *Unions, Wages and Inflation*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1980, 290 pages.
- Morris, George, *CIA and American Labor, the Subversion of the AFL-CIO's Foreign Policy*, International Publishers, New York, 1967, 159 pages.
- Perry, Ross, *The Future of Canada's Auto Industry, the Big Three and the Japanese Challenge*, Toronto, James Lorimer and Company, 1982, 160 pages.
- Phelps, Orme, W., *Union Security*, Los Angeles, University of California, 1953, 57 pages.
- Rayback, Joseph G., *A history of American Labor*, New York, the Free Press, 1966, 491 pages.
- Rehmus, C. M., D.B. McLaughlin, *Labor and American Politics*, the University of Michigan Press, 1967.
- Reuther G. Victor, *The Brothers Reuther and the Story of the UAW/ a memoir*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1976, 523 pages.
- Roberts, B.C., *Unions in America*, Princetown, Industrial Relation Section, Princetown University, 1959, 136 pages.
- Roos, Daniel, A. Alshuler, *Quel avenir pour l'Automobile?*, Paris, Atlas Economica, 1985, 342 pages.
- Ross, Arthur M., *Trade Union Wage Policy*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1948.
- Saposs, David J., *Communism in American Unions*, New York, McGraw-Hill, 1959, 279 pages.

- Scott, Jack, *Canadian Workers, American Unions, Trade Union and Imperialism in Canada*, Vancouver, vol. 2, New Star Books, 1978.
- Seidman, Joël, *Union Rights and Union Duties*, New York, Harcourt Brace, 1943, 238 pages.
- Stieber, Jack, *Governing the UAW*, New York, John Wiley, 1962, 184 pages.
- Widick, B.J., *Syndicalisme en péril?* Paris, Les Éditions Ouvrières, Collection Masses et Militants, 1966, 214 pages.
- Wilton, David, A., *Une analyse économétrique de l'Accord canado-américain sur l'automobile*, Ottawa, Conseil Économique du Canada, 1976, 125 pages.
- Wright, *The Impact of the Union*, New York, Harcourt, Brace on World, 1951, 405 pages.

Périodiques

- Abernathy, W.S., K.B. Clark, A.M., Kantrow, «The new industrial competition», *Harvard Business Review*, vol. 59, Dec. — July 1981, pp. 68-79.
- Alexander, R.J., «Emergence of a UAW local, 1936-1939, Study in class and culture — Friedlander, P.», 11, *Monthly Labor Review*, vol. 99, N.E. 1976, pp. 52-53.
- Asher, R., «Emergence of a UAW Local, 1936-1939, Study in class and culture Friedlander, P.», *Business History Review*, vol. 50, N.J., 1976, pp. 244-246.
- Austen, Ian, «The UAW's pace setting deal», *Maclean's*, Dec. 20th 1982, p. 35.
- Austen, Ian, «The UAW's double victory», *Maclean's*, Sept. 19th 1983, p. 41.
- Baldrige, M., D. Fraser, G., Hart, J., Rockfeller IV, «The declining industrial Heartland», *Public Welfare*, vol. 41, no. 3, 1983, pp. 5-9.
- Barbash, J., «The 1980's — A new Era in industrial Relations?», 13ième colloque, *Relations industrielles*, Université de Montréal, Montréal, 1982, pp. 9-28.
- Benedict, Daniel, «The 1984 GM Agreement in Canada; significance and consequences», *Relations Industrielles*, vol. 40, no. 1, 1985, pp. 27-47.
- Berlin, I., «Black Detroit and the Rise of the UAW, Meier, A., Rudwick, E.», *Nation*, vol. 229. no. 18, 1979, pp. 570-571.
- Berlin, I., «Blue Collars, Black Lives», *Nation*, vol. 229, no. 18, 1979, pp. 570-571.
- Berry, M.F., «Black Detroit and the Rise of the UAW», Meier, A., Rudwick, E., *Journal of American Ethnic History*, vol. 1, no. 2, 1982, pp. 109-110.
- Bluestone, I., «Worker, Participation in decision-making», *Humanist*, vol. 33, No.5, 1973, pp. 11-15.
- Bluestone, I., «Union and Improving quality of worklife», *A.T.L. Economy Review*, vol. 24, no. 3, 1974, pp. 32-37.
- Bluestone, I., «How Quality-of-Worklife work for the United Auto Workers», *Monthly Labor Review*, vol. 103, no. 7, 1980, pp. 39-41.

- Bortz, N. M. «Cost of living Wage Clauses and UAW-GM Pact», *Monthly Labor Review*, July 1948, pp. 1-7.
- Borum, J.D., D. Schlein, «Bargaining activity light in private industry in 1985», *Monthly Labor Review*, vol. 108, no. 1, Jan. '85, pp. 13-27.
- Bretcher, J., «Rank-and-File Democracy and the UAW», *Socialist Review*, vol. 9, nos. 43-48, 1979, pp. 143-149.
- Capelli, Peter, «What do unions get in return for concessions?», *Monthly Labor Review*, vol. 107, no. 5, May 1984, pp. 40-41.
- Card, D., «Cost-of-living escalators in Major Union contracts», *Industrial and Labor Relations Review*, Cornell, vol. 37, Oct. '85, pp. 34-48.
- Couture, Denis, «Le Commerce des produits automobiles avec les États-Unis, le Canada renverse la vapeur en 1982», *Finance*, vol. 4, no. 25, 4 avril 1983, p. 12.
- Craig, A.W. J., H.J. Waisglass, «Collective Bargaining Perspectives», *Industrial Relations*, vol. 23, no. 4, pp. 570-603.
- Danis, William, M. «Collective Bargaining in 1983: a crowded agenda», *Monthly Labor Review*, Jan. '83, pp. 3-16.
- Ephlin, D.F., «The UAW — Ford Agreement — Joint Problem Solving», *Sloan management Review*, vol. 24, no. 2, 1983, pp. 61-65.
- Flax, Steven, «Pay cuts before the jobs even starts», *Fortune*, Jan. 9th 1984, pp. 75-77.
- Fraser, Douglas, A., «Domestic Content of United States automobile imports, a UAW proposal», *Columbia Journal of World Business*, vol. 16, no. 4, 1981, p. 57-61.
- Gabin, Nancy, «The women Workers and the UAW in the post-World War II period: 1945-1954», *Labor History*, no. 1, 1980, pp. 5-30.
- Guest, R.H., «Quality of work life — learning from Tarrytown», *Harvard Business Review*, 1975, pp. 76-87.
- Hansen, G.B., «Ford and the UAW have a better idea — a joint labor — management approach to plant closings and worker retraining», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 475, Sept. 1984, pp. 158-174.
- Harbinson, F.H., «The General Motors — United Workers Agreement of 1950», *Journal of Political Economy*, vol. 58, 1950, pp. 397-411.
- Howard, Robert, «Solidarity Begins at home», *Working Papers*, Jan.-Feb. 1982, p. 21.
- Jain, H.C., «Disclosure of Corporate Information to Trade Unions in North America», *Relations industrielles*, vol. 36, no. 4, 1981, pp. 748-774.
- Katz, H.C., «Assessing the new Auto labor Agreements», *Sloan Management Review*, vol. 23, no. 4, 1982, pp. 57-63.
- Katz, H.C., «Collective Bargaining in 1982: A turning Point in Industrial Relations?», *Compensation Review*, first quarter 1984, pp. 38-49.
- Katz, H.C., «The U.S. Automobile Collective Bargaining System in transition», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 22, no. 2, July 1984, pp. 205-217.

- Katz, H.C., T.A. Kochan, K.R. Gobeille, «Industrial Relations Performance Economic Performance and QWL programs: An Interplant analysis», *Industrial and Labor Review*, vol. 37, no. 1, Oct. '83, juillet '84, pp. 3-17.
- Katz, Harry C., «The GM-UAW Settlement: Breakthrough or more of the Same», *Personnel*, Jan. 1985, pp. 16-24.
- Kochan, T.A., R.B. McKersie, «Interpreting Current Developments in Collective Bargaining and Industrial Relations», *Sloan Management Review*, Summer 1983, pp. 59-65.
- Kochan, Thomas A., R.B. McKersie, «Collective Bargaining — Pressures for change», *Sloan Management Review*, Summer 1983, pp. 59-65.
- Kornblum W. «UAW — Tooling up for the 80's», *Dissent*, vol. 26, no. 4, 1979, pp. 355-405.
- Lacombe, J.J., J.R. Counley «Major agreements in 1984 provide record low wage increases», *Monthly Labor Review*, vol. 108, no. 4, April 1985, pp. 39-45.
- Larman, P.G., «Japan's advantage», *New Republic*, vol. 190, no. 25, 1984, p. 4.
- Leab, D.J., «Writing History with Film: two views of the 1937, Strike against General Motors by the UAW», *Labor History*, no. 1, 1980, pp. 102-112.
- Leab, D.J. «Black Detroit and the Rise of the UAW — Meier, A., Ruduwick, E.», *Political Science Quarterly*, no. 2, 1980, pp. 330-331.
- Le Grande, Linda, H. «UAW elects the last Reuther — Generation president», *Monthly false Review*, vol. 100, no. 8, 1977, pp. 36-37.
- Le Quotidien*, Statistique Canada, Ottawa, 8 juillet 1986.
- Levinson, H.M., «Pattern Bargaining: a case study of the automobile Workers», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 74, no. 2, 1966, pp. 296-317.
- Licht, W., «Black Detroit and the Rise of the UAW», *The Journal of American History*, vol. 67, no. 34, 1950-1980, pp. 193-194.
- MacDonald, R.M., «White-collar Workers and UAW», *Journal of Business*, vol. 47, no. 3, 1974, pp. 461-462.
- Majerus, R., «Nowhere to go but up: corporation ethics in the U.S. Economy», *Review of social economy*, vol. 40, no. 3, 1982, pp. 407-416.
- Majerus, R.E., «Workers have a right to a share of profits», *Harvard Business Review*, vol. 62, no. 5, 1984, p. 42.
- Mann, E., «The Diary of a UAW Dissident», *The Nation*, Nov. 10th 1984, pp. 472-474.
- Mann, E., «The Van-Nuys campaign — workers and community take on GM», *Nation*, vol. 238, no. 5, 1984, p. 145.
- Mitchell, Daniel J.B., «Recent Union Contract concessions», *Brooking Papers on Economic Activity*, no. 1, 1982, pp. 165-201.
- Mummé, Carla L., «La crise du syndicalisme nord-américain, éléments d'interprétation», *Relations industrielles*, vol. 39, no. 2, 1989, pp. 275-385.

- Nash, Al. «The local Union center of life in the UAW», *Dissent*, vol. 25, no. 4, 1978, pp. 398-408.
- Piore, M.J., «American Labor and the Industrial Crisis», *Challenge*, vol. 25, no. 1, 1982, pp. 5-11.
- Reder, N.W., «The Significance of the 1948 General Motors Agreement», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, no. 1, 1949, pp. 7-14.
- Ruben, George, «Modest labor-management bargains continue in 1984 despite the recovery», *Labor Month in Review*, vol. 108, no. 1, pp. 3-11.
- Ruch, Walter, W., «Chrysler Walkout ended by 13c Rise», *New York Times*, May 29th 1948.
- Rosenberg, B., «The United States and the UAW», *Dissent*, vol. 30, no. 3, 1983, pp. 291-295.
- Ross, A.M., «The General Motors Wage Agreement of 1948», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, no. 1, 1949, pp. 1-7.
- Sanders, George, «Collective Bargaining and Inflation», *Relations Industrielles*, vol. 23, no. 4, pp. 553-568.
- Smith, L., «The UAW has its own management problem», *Fortune*, vol. 99, no. 10, 1979, pp. 70-76.
- Stevens, D., R. Milkman, «The Anti-concession Movement in the UAW — Interview with Stevens Douglas», *Socialist Review*, vol. 1982, no. 65, 1982, pp. 19-42.
- Stieber, J., «Brothers Reuther and Story of UAW — Reuther», *Monthly Labor Review*, vol. 100, no. 5, 1977, pp. 61-62.
- Suttlers, Kerry, «The new Industrial Relations», *Business Week*, May 11th 1981, pp. 84-98.
- Turner, Michel, «Commentaire critique sur Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry», *Relations Industrielles*, vol. 10, no. 4, 1985, p. 101.
- TRB from Washington, «For Chrysler's Sake», *The New Republic*, vol. 190, no. 20, 1984, p. 5-41.
- United Automobile Workers, «Counteracting plant closures», *Canadian Dimension*, Dec. '80, pp. 21-23.
- Widick, B.J., «The Brothers Reuther and Story of UAW — A Memoir — Reuther VG», *Labor History*, vol. 18, no. 3, pp. 454-457.
- Widick, B.J., «Black Detroit and the Rise of the UAW», *Dissent*, vol. 27, no. 3, 1980, p. 366.
- Widick, B.J., O. Bieber, «A talk with Owen Bieber of the UAW», *Dissent*, vol. 30, no. 4, 1983, pp. 420-423.
- Wolters, R., «Black Detroit and the Rise of the UAW — Meier, A., Rudwick, E., *American Historical Review*, no. 3, 1980, p. 736.
- Yates, P., «Showdown in Detroit», *Business Week*, Sept. 1st '84, pp. 102-110.

Publications gouvernementales

- Canadian Automotive Task Force, *Review of the North American Automotive Industry*, Ottawa: Government of Canada, 1977.
- Canadian Automotive Consultative Sector Task Force, *A report by the sector task force in the Canadian Automotive Industry*, Ottawa: Government of Canada, 1978.
- Groupe d'étude sur le rôle de l'automobile, *L'avenir de l'automobile au Canada*, Ottawa: Service de la planification stratégique, Transports Canada, 1979.
- Groupe d'étude sur l'industrie Canadienne des véhicules et des pièces d'automobiles (E.C. Lumley), *Une stratégie pour l'industrie automobile au Canada*, Ottawa: ministère de l'Industrie et du Commerce de l'Expansion économique régionale, 1983.
- Groupe d'étude sur les ressources humaines dans l'industrie automobile, *Les gens avant tout*, Ottawa: ministère de l'Emploi et Immigration, 1986.
- Inquiry into the Automotive Industry (Reisman Commission), *The Canadian Automotive Industry, Performance and Proposals for Progress*, Ottawa: Government of Canada, 1978.
- MacDonald, N., *The Future of the Canadian Automotive Industry in the Context of the North American Industry*, Ottawa: Science Council of Canada, 1980.

Publications universitaires

- Cousineau, J.M., R. Lacroix, *L'indexation des salaires*, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, Monographie 10, 1981, 119 pages.
- Onzième colloque de Relations Industrielles, 1980, *La négociation collective en question*, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1980, 164 pages.

Journaux et revues

- AFP., «GM consacrera 1 \$ milliard pour recycler ses travailleurs», *Le Devoir*, 26 sept. 1984, p. 21.
- AFP., «GM voit son bénéfice trimestriel passer à 417 millions et son chiffre d'affaires à 18.5 \$ milliards», *Le Devoir*, 24 oct. 1984, p. 20.
- «AMC négocie avec les TUA: nouvelle usine de Brampton», *La Presse*, 28 oct. 1985, p. A.6.
- April, P., «La scission entre les TUA pourrait nuire à l'industrie canadienne de l'automobile», *Le Devoir*, 13 déc. 1984, p. 14.
- Austen, Ian, «The UAW'S double victory», *Maclean's*, 19 sept. 83, pp. 41-42.
- Bagnall, James, «GM-UAW deal hurts union», *Financial Post*, Oct. 20th 1979, p. 3.
- Bagnall, James, «Chrysler Seat for Fraser had a bid price tag», *Financial Post*, Nov. 3th 79, p. 5.
- Bagnall, James, «Down to the wire on a Strike», *Financial Post*, Sept. 11th 82, p. 1.
- Bagnall, J., «UAW's White takes next Step in independence fight», *Financial Post*, Dec. 15th 1984, p. 12.

- Beaujourn, D., «L'industrie automobile mondiale est en pleine mutation», *Le Devoir*, 7 nov. 1984, p. 19.
- Bernier, Conrad, «Première convention collective incluant un régime d'assurance de frais juridiques», *La Presse*, 26 fév. 1986, p. D.8.
- Berton, Paul, «A new national dream», *Maclean's*, Dec. 17th 1984, pp. 5-6.
- Canadian Labor*, «Unequivocal support for Canadian UAW separation», janvier 1985, p. 9.
- Clément, A.R., «Class struggle in the UAW», *Canadian Dimension*, avril 1981, pp. 16-19.
- Cloutier, L., «L'usine de Boisbriand est sauvée», *La Presse*, 23 sept. 1986, p. A-1.
- Cloutier, L., «GM à Boisbriand: la direction canadienne doit maintenant négocier avec Détroit», *La Presse*, 24 sept. 1986, p. D-1.
- Gauthier, G., «Les «Grands» de l'auto connaîtront bientôt une surcapacité de production», *La Presse*, 7 février 1986, p. C-1.
- Gibson, Gordon, «UAW Separation decision cries out for referendum», *Financial Post*, Dec. 22th 1984, p. 8.
- «GM et Suzuki en Ontario: selon le Detroit Free Press», *La Presse*, 18 mai 1986, p. A-68.
- Jonas, Norman, «The Hollow Corporation», *Business Week*, March 3rd, 1986, pp. 56-85.
- Jonas, N., «A strategy for revitalizing industry», *Business Week*, March 3rd, 1986, pp. 83-85.
- Leclerc, J.C., «L'indépendance des TUA», *Le Devoir*, 12 déc. 1984, p. 8.
- Leclerc, J.C., «Les TUA lancent l'assurance «avocat», *Le Devoir*, 22 avril 1986, p. 1.
- «Les 14 points Munroe: les congés-éducation payés», *La Gazette du Travail*, vol. 77, no. 10, oct. 1977, p. 467.
- Lichfield Randall, «UAW South Backs UAW North on parity», *Financial Post*, March 27th 1976, p. 3.
- «L'usine GM-Suzuki construite dans des régions du Sud-ontarien», *Le Devoir*, 22 mai 1986, p. 13.
- Noël, A., «Les Métallos craignent les effets de la division des TUA sur le Pacte de l'auto», *La Presse*, 14 déc. 1984, p. C-2.
- P.C., «Les syndiqués de GM veulent un contrat «Made in Canada»», *Le Devoir*, 13 oct. 1984, p. 13.
- P.C., «Le directeur canadien des TUA nie préparer une scission avec le groupe international», *Le Devoir*, 2 nov. 1984, p. 24.
- P.C., «Le Conseil Canadien des Travailleurs Unis de l'Automobile endosse la scission d'avec les États-Unis», *Le Devoir*, 17 déc. 1984, p. 12.
- P.C., «Les TUA canadiens enfin indépendants», *La Presse*, 5 juin 1986.
- P.C., «Rupture consommée», *La Presse*, 18 octobre 1986, p. A-16.
- Proulx, J.P., «Les travailleurs disent oui sans enthousiasme, Entente à GM à Boisbriand», *Le Devoir*, 22 sept. 1986, p. 3.

- Ross, Irwin, «The New UAW contract — A fortune proposal», *Fortune*, vol. 105, no. 3, 1982, pp. 40-45.
- TCA., «Chez GM, un nouveau concept de participation», *Le Devoir*, 24 sept. 1986, p. 9.
- Wagnière, Frédéric, «TUA, la scission peut se justifier», *La Presse*, 15 déc. 1984, p. A-6.
- Waisglass, Harry J., «Le syndicalisme américain: l'on y gagne, l'on y perd», *La Gazette du Travail*, vol. 73, no. 2, février 1973, p. 109.
- «Walter Reuther», *La Gazette du Travail*, vol. 70, no. 8, août 70, pp. 558-561.
- Wilson, J.W., J.H. Dobrynski, «And now, the Post-industrial Corporation», *Business Week*, March 3rd 1986, pp. 64-71.

Documents

- GM, Rapport Warren, objectifs de négociation chez GM en 1984.
- Lessmann, Frédéric, «La restructuration de la politique sociale: la situation aux États-Unis», *Colloque de l'association d'économie politique: Néo-conservatisme et restructuration de l'État*. 25-26 oct. 1986, Montréal, p. 9.
- UAW, Canadian Headquarters, 1er déc. 1984, Déclaration de Bob White sur l'autonomie du syndicat canadien.
- UAW «From assembly line... to hamburger line, How desindustrialization could change the work we do», *Solidarity*, vol. 29, no. 3, March-April, 1986, 22 pages.
- Rapport TUA-GM, «Points saillants de l'accord de principe entre les TUA du Canada et GM Canada», pp. 1-7.
- Wood, W. Donald, «The Canadian Industrial Relations Scene», *Industrial Relations Center*, Queen's University, Kingston, Ontario, p. 30.

Thèse

- Walsh, D.J., «Two-tiers Wage structure in the U.S. Airline Industry», thèse de maîtrise, Université de Cornell, avril 1976.

AUTRES THÉORIES

A. Théorie du hasard

Greenwood and Woods (1919)

La théorie du hasard postule que l'accident est un acte de Dieu et qu'il ne sert à rien de faire de la prévention

Revue de la littérature effectuée n'a pas permis de relever d'application de cette théorie

B. Théorie de la susceptibilité biaisée

Greenwood and Woods (1919)

La théorie de la susceptibilité biaisée postule qu'une fois qu'une personne est accidentée, la probabilité qu'elle subisse un autre accident dans le futur est soit diminuée ou augmentée, lorsque comparée au reste de la population en situation de risque

Revue de la littérature effectuée n'a pas permis de relever d'application de cette théorie.

(1) L'année indiquée réfère à l'année de la publication qui rapporte la recherche. Les études inscrites sous cette rubrique sont celles qui sont décrites à la section « Application » à l'intérieur du texte.

(2) Selon la nomenclature retenue dans le cadre de la présente étude, nous n'avons pas relevé de théorie associée à ce modèle.

(3) Baudot de Nèves, *op. cit.*, p. 14

CONCLUSION

La revue de littérature effectuée nous amène à formuler une première observation en ce qui a trait aux origines des théories. L'on observe que sur soixante-dix (70) ans de recherche, douze (12) théories explicatives des accidents du travail et trois (3) modèles spécifiques à la problématique des accidents du travail ont été développés. Force est donc de constater que la recherche dans le domaine des accidents du travail a été fertile et sans répit en termes de conception de nouvelles approches depuis 1920 jusqu'à aujourd'hui.

Une deuxième observation concerne la nature même des approches théoriques qui s'appuient sur des éléments distincts pour expliquer les accidents. Ainsi, sur douze (12) théories recensées, huit (8) mettent en évidence la composante humaine pour tenter d'expliquer les accidents et ce, selon différentes facettes de l'homme (traits de caractère, motivation inconsciente, adaptation au stress, etc.). Deux (2) théories font référence aux probabilités mathématiques de survenance d'événements perturbateurs, qui peuvent devenir des éléments déclencheurs d'accidents. Une autre théorie situe la personne dans son environnement (biologique, physique et socio-économique) et tente de dégager les interrelations pouvant expliquer les causes des accidents. Une dernière théorie aborde l'analyse du phénomène accident dans une perspective globale qualifiée de situationnelle où interviennent tous les éléments d'un système: l'homme, la machinerie et l'environnement.

Les théories reliées au modèle du comportement sont donc les plus nombreuses, soit huit (8), par rapport à celles qui sont rattachées aux autres modèles, soit quatre (4). A ce titre, on peut donc avancer qu'une grande part de la recherche effectuée pour expliquer les accidents retenait comme cause première de ce phénomène, l'homme. Ces théories sont d'ailleurs parmi les premières à avoir été formulées, soit celles qui sont apparues à partir des années 1920.

Relativement à ces premières théories, elles ont comme postulat de base que tous les accidents découlent plus ou moins directement d'un comportement humain. Or, les modèles et théories qui ont été développés par la suite (particulièrement la théorie situationnelle, le triangle épidémiologique, le modèle interactionnel, etc.) permettent de constater que le facteur humain n'est qu'une des composantes explicatives de l'accident.

Dans cette ligne de pensée, Pérusse soumet que «ce que l'on appelle facteurs humains est encore très mal défini. Il est vrai que beaucoup d'études et de recherches ont été menées sur le sujet. Cependant ces travaux... sont pour la plupart de deux types. Tout d'abord, certaines études mathématiques ont analysé les courbes de distribution des accidents; leur seule conclusion fiable est que les accidents ne se distribuent pas au hasard. Les recherches du second type se sont surtout attardées à tenter de démontrer l'importance d'un facteur humain quelconque face à un danger ou à un type d'accident précis. Le principal désavantage de ce second type de recherche, est qu'il est très fragmentaire. Il s'avère donc très difficile de dégager les grandes lignes du comportement humain en face du danger à partir de la myriade d'éléments partiels qui ont été identifiés. Ce n'est pourtant qu'à partir d'une structure globale qu'il sera possible d'évaluer l'importance relative des «facteurs humains» et d'identifier quels sont les facteurs qui causent le plus de problèmes». ¹

Quant aux théories (situationnelle, épidémiologique) et aux modèles (interactionnel, sociologique), bien que plus récents, ils s'avèrent plus prometteurs. D'une part, ils tiennent compte des différentes facettes de l'accident et essaient de faire ressortir l'importance relative des variables associées aux accidents. D'autre part, on note que ces approches, du fait qu'elles tiennent compte de l'ensemble des circonstances et facteurs pouvant entraîner la survenue d'un accident, incitent ceux qui retiennent ces approches à mettre l'accent sur la gestion des situations dangereuses et, de ce fait, à accorder de l'importance à la prévention des accidents.

C'est d'ailleurs dans cette perspective que Powell, Hale, Martin et Simon² ont entrepris l'étude de deux mille trois cent soixante-sept (2 367) accidents survenus dans quatre (4) entreprises distinctes au cours d'une période d'observation d'une durée de quarante-deux (42) mois. En utilisant une approche globale (qui tenait compte de ce qui était connu en matière d'accidents), les auteurs ont tenté d'appliquer ces connaissances à la prévention des accidents. En d'autres termes, leur but était de «gérer» le dossier des accidents et de faire de la prévention.

Les résultats auxquels ils arrivèrent les incitèrent à conclure qu'il faut porter beaucoup d'attention à l'organisation du travail, à la formation

(1) Pérusse, *op. cit.*, p. 52.

(2) P. Powell, M. Hale, J. Martin and M. Simon, *2000 Accidents*, 1971.

des travailleurs en matière de prévention, à l'équipement utilisé et aux communications en matière de sécurité au travail entre le personnel d'encadrement et le personnel affecté aux opérations.

Une autre observation qui peut être faite est celle qui se rapporte à l'application des théories. A ce propos, la revue de la littérature effectuée nous a permis de relever un certain nombre de lacunes en ce qui a trait à l'opérationnalisation de ces théories ou encore à la méthodologie retenue pour les tester. Parmi les faiblesses notées, il y a l'absence de groupe-contrôle, la confusion conceptuelle entourant les définitions de prédisposition aux accidents, l'accident lui-même, etc., et l'absence de contrôle de certains facteurs ou variables (temps d'exposition aux risques, nature du travail effectué, collecte et enregistrement des données sur les accidents, âge et expérience des sujets à l'étude). Ainsi, même si le domaine des accidents a à son actif soixante-dix (70) ans de recherche, il reste encore beaucoup à faire concernant la rigueur scientifique des méthodes utilisées.

Finalement, il semble bien que les accidents du travail continueront à être étudiés par le truchement de modèles ou de théories à caractère «global» (théorie multilinéaire d'événements séquentiels, théorie situationnelle, modèle interactionnel, etc.) comme moyens de «contrôle» du milieu du travail afin de le rendre sécuritaire. Ces approches semblent être préférées à celles qui étaient retenues par les tenants des théories dites «classiques» (théories reliées au modèle du comportement, entre autres) qui expliquaient les accidents en accordant de l'importance à un facteur en particulier.

Harvey³ pousse davantage la critique des anciennes théories en affirmant que les théories «unidimensionnelle» et «multidimensionnelle» ont failli à la tâche, du fait qu'elles ne permettent pas de déceler les interrelations les plus significatives entre les facteurs explicatifs des accidents. Il ajoute que l'approche «systémique» est, sur ce plan, beaucoup plus appropriée puisqu'elle permet, dans un premier temps, d'analyser les interrelations entre les facteurs humain, mécanique et environnemental pour ensuite, dans un second temps, accorder de l'importance à certains facteurs humains (ex.: la perception du danger, la mémoire, les habiletés mécaniques, les comportements sécuritaires,

(3) Harvey, *op. cit.*, p. IV.

etc.). Les nouvelles approches de type comportemental⁴ s'inscrivent dans cette nouvelle perspective.

Harvey⁵, en ce qui a trait à l'analyse proprement dite des accidents, n'hésite pas (après avoir considéré certaines théories) à affirmer que la théorie multilinéaire d'événements séquentiels est la meilleure qui soit.

Benner⁶ supporte cette conclusion dans son étude pour déceler les meilleurs modèles en matière d'explication des accidents. Après avoir évalué dix-sept (17) programmes d'analyse des accidents en utilisant dix (10) critères distincts, l'auteur en arrive à la conclusion que la théorie multilinéaire d'événements séquentiels (ainsi que le modèle énergétique et la méthode MORT) est celle qui rencontre le mieux les critères d'analyse qu'il avait retenus.

Bref, l'avenir des modèles et théories reliés aux accidents du travail semble être orienté vers des approches globales qui permettent d'étudier la survenue d'accidents sous toutes ses facettes. Une fois ces étapes franchies, ces approches sont utiles du fait qu'elles permettent d'apporter certaines corrections, soit à l'équipement, à l'environnement de travail, aux comportements humains, aux politiques de l'entreprise, etc. Une telle démarche amène donc dirigeants d'entreprise, syndicats et travailleurs à opter pour une gestion des accidents et donc à faire de la prévention.

Sur ce plan, les modèles et théories les plus prometteurs, sont la théorie multilinéaire d'événements séquentiels, la théorie situationnelle ainsi que les modèles (qui demandent encore à être davantage testés) interactionnel et sociologique.

(4) W.T. Singleton, «Future Trends in Accidents Research in European Countries», in Kjellen, (ed), *Occupational Accident Research*, Amsterdam, Elsevier, 1984, pp. 3-12; A.R. Hale and M. Pérusse, «Attitudes to Safety: Facts and Assumptions» in Social Sciences Research Council, (editor) *Safety at Work Conference*, 1977, pp. 73-86; J. Komaki, K.D. Barwick and L. R. Scott, «A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant», *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No. 4, 1978, pp. 434-445; B. Fischhoff, P. Slovic and S. Lichtenstein, «How Safe is Safe Enough? A Psychometric Study of Attitudes towards Technological Risks and Benefits», *Policy Sciences*, Vol. 9, 1978, pp. 127-152.

(5) M. D. Harvey, *Models for Accident Investigation*, 1985, pp. III à V

(6) L. Benner, *Accident Models: How Underlying Differences Affect Workplace Safety*, 1983.

REFERENCES

- ADAMS, E. «Accident Causation and the Management System». *Professional Safety*. October 1976. pp. 26-29.
- ADELSTEIN, A.M. «Accident Proneness: a Criticism of the Concept Based upon an Analysis of Shunter's Accidents». *Journal of the Royal Statistical Society*. Vol. 115, No. 3, 1952. pp. 111-399.
- ADLER, A. «The Psychology of Repeated Accidents in Industry». *American Journal of Psychiatry*. Vol. 98, No. 1, 1941. p. 99-101.
- AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL. *Les études des causes d'accidents du travail*. Collection études et recherches. Rapport au gouvernement. juin 1980. 54 p.
- ALEXANDER, F. «The Accident Prone-Individual». *Public Health Report*. Vol. 64, No. 12, 1949. pp. 357-361.
- ANCELIN-SCHUTZENBERGER, A. «Some Psycho-Sociological Aspects of the Study of Accidents». *Bulletin du Centre d'Etudes et Recherches Psychotechniques*. Vol. 10, No. 4, 1961. pp. 455-472.
- ANDERSON, R.K. «Biorhythm - Man's Timing Mechanism». *American Society and Safety Engineers Journal*. Vol. 18, February 1973. pp. 17-21.
- ANDERSSON, R. JOHANSSON, B., LINDEN, K, SVANSTROM, K. and L. SVANSTROM. «Development of a Model for Research on Occupational Accidents». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 1, No. 4, 1978. pp. 341-352.
- ANDRO, M., P. DORVAL et G. LE BOUAR. «Analyse des risques d'accidents à la pêche maritime en France». In Comité international de l'Association internationale de la sécurité sociale pour la recherche dans le domaine de la prévention des risques professionnels. *Analyse des risques d'accidents en entreprise, méthodes et applications*. Ottawa, mai 1983. pp. 103-115.
- ANDRO, M., DORVAL, P., LE BOUAR, G et C. PLUART. *Les accidents du travail dans la pêche maritime*. Partie I. *Analyse des données sur les accidents du travail à la pêche maritime dans les pays de la communauté économique européenne de 1977 à 1980*. Lorient, France; Institut Universitaire de technologie, 1983. 37 p.
- ANDRO, M., DORVAL, P. et G. LE BOUAR. *Les accidents du travail dans la pêche maritime*, Partie II. *L'analyse des situations de travail dans la pêche maritime*. Lorient, France; Institut Universitaire de technologie, 1983. 55 p.
- ARBOUS, A.G. and J.E. KERRICH. «Accident Statistics and the Concept of Accident Proneness». *Biometrics*. Vol. 7, 1951. pp. 340-432.
- ARSENAULT, A., CLOUTIER, E. et L. LAFLAMME. «Organisation du travail et sécurité en forêt». In Association de Psychologie du travail de langue française (éditeur), *Psychologie du travail et société post industrielle*. Paris; EAP, 1984. pp. 519-532.
- ASHFORD, N. *Crisis in the Workplace: Occupational Disease and Injury*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976. 589 p.
- BACKSTROM, T. and L. HARMS-RINGDALH. «A Statistical Study of Control Systems and Accidents at Work». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 6, No. 2 1984. pp. 201-210.
- BADDELEY, A.D. «Selective Attention and Performance in Dangerous Environments». *British Journal of Psychology*. Vol. 63, 1972. pp. 537-546.

- BARTHOLOMEW, D.J. *Stochastic Models for Social Processes*. London, Great Britain: John Wiley and Sons, 1967. 275 p.
- BAUDOT D. NEVE, M. *Le phénomène accident*. Institut national de recherche et de sécurité. décembre 1975. 51 p.
- BENNER, L. Jr. «Accident Investigations: Multilinear Events Sequencing Methods». *Journal of Safety Research*. Vol. 7, No. 2, June 1975. pp. 67-73.
- BENNER, L. *Accident Models: How Underlying Differences Affect Workplace Safety*. Presented at the International Seminar on Occupational Accident Research, (Saltsjobaden, Sweden), September 1983.
- BENNER, L. Jr. «Generating Hypotheses to Explain Accidents and Other Rare Events». *Journal of Safety Research*. Vol. 10, No. 1, 1978. pp. 2-4.
- BILCLIFFE, D.S.C. «Human Error Causal Factor in Man-machine Systems». *Hazard Prevention*. Vol. 22, No. 1, 1986. pp. 26-31.
- BLUMENTHAL, M. «An Alternative Approach to Measurement of Industrial Safety Performance Based on a Structural Conception of Accident Causation». *Journal of Safety Research*. Vol. 2, No. 3, September 1970. pp. 123-130.
- BOCHOW, R. *Der Unfall in Landwirtschaftlichen Betrieb*. Berlin: Humboldt University (dissertation), 1954.
- BOYLE, A.J. «Found Experiments in Accident Research: Report of a Study of Accident Rates and Implications for Future Research». *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 53, No. 1, 1980. pp. 53-64.
- BRODY, B., LETOURNEAU, Y. et A. POIRIER, *Revue de littérature sur les coûts indirects des accidents du travail*, (Université de Montréal), Montréal, Ecole de relations industrielles, (Document de recherche No. 87-13), 1987. 43 p.
- BROWN, C.W. and E.E. GHISELLI. «Accident Proneness among Streetcar Motormen and Motor Coach Operators». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 32, No. 1, 1948. pp. 20-23.
- CAILLARD, J.F. A propos du facteur humain des accidents du travail: attitudes et sécurité. *Cahiers des comités de prévention du bâtiment et travaux publics*. 1976.p. 280-282.
- CAPLAN, R.D., COBB, S., FRENCH, J.R.P. Jr., VAN HARRISON, R. and S.R. PINNEAU Jr.. *Job Demands and Worker Health*. Washington, D.C.: National Institute for Occupational Safety and Health. 1975. 342 p.
- CARTER, F.A. and E.N. CORLETT. *Travail posté et accidents*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1982. 157 p.
- CARVEY, D.W. and R.G. NIBLER. «Biorhythmic Cycles and the Incidence of Industrial Accidents». *Personnel Psychology*. Vol. 30, No. 3, 1977. pp. 447-454.
- CASTLE, P.F.C. «Accidents Absence and Withdrawal from the Work Situation». *Human Relations*. Vol. 9, No. 2, 1956.p. 223-233.
- CHAMBERS, E.G. and G.U. YULE. «Theory and Observation in Investigation of Accident Causation». *Journal of the Royal Statistical Society Supplement*. Vol. 7, No. 89, 1941. pp. 89-101.
- CHARBONNIER, J. *L'accident du travail et le management de la prévention*. Paris: Editions Hommes et Techniques, 1980. 179 p.
- CHAUMEL, J.L., RUEST, F., LAFRANCE, L. et D. LEBEL. *Le rôle des facteurs mécaniques dans les accidents de camions lourds au Québec et éléments de prévention*. Rimouski; C.I.R.A.S.T., 1987, 297 p.

- COHEN, J., E.J. DEARNALEY and C.E.M. HANSEL. «The Risk Taken in Crossing a Road». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accidents Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964 (a). pp. 346-351.
- COHEN, J., E.J. DEARNALEY and C.E.M. HANSEL. «Risk and Hazard». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964 (b). pp. 337-346.
- COHEN, J., E.J. DEARNALEY and C.E.M. HANSEL. «The Risk Taken in Driving under the Influence of Alcohol». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964 (c). pp. 351-358.
- COMMISSION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL DU QUEBEC. *Rapport annuel 1987*. Québec: Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, 1988. 55 p.
- COMMUNAUTE EUROPEENNE DU CHARBON ET DE L'ACIER. *Recherche communautaire sur la sécurité dans les mines et la sidérurgie. Etudes de physiologie et de psychologie du travail*. No. 3, 3.2 - Recherche dans les charbonnages belges; 3.6 - Recherche dans les mines de fer françaises; 3.10 - Recherche dans la sidérurgie italienne; 3.11 - Recherche dans la sidérurgie néerlandaise. Luxembourg, 1969.
- COMPES, C. «La stratégie et la tactique de sécurité sous l'angle épidémiologique et causal». In Comité International de l'Association internationale de la sécurité sociale pour la recherche dans le domaine de la prévention des risques professionnels. *Analyse des risques d'accidents en entreprise, méthodes et applications*. Ottawa, mai 1983. pp. 33-36.
- COOPER, C.L. and V.J. SUTHERLAND. «Job Stress, Mental Health and Accidents among Offshore Workers in the Oil and Gas Extraction Industries». *Journal of Occupational Medicine*. Vol. 29, No. 2, 1987. pp. 119-125.
- CORLETT, E.N. and G. GILBANK. «A Systemic Technic for Accident Analysis». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 2, No. 2, September 1978. pp. 25-38.
- CRESSWELL, W.L. and P. FROGGATT. *The Causation of Bus Driver Accidents - an Epidemiological Study*. New York: Oxford University Press, 1963. 298 p.
- DAVIDS, A. and J.T. MAHONEY. «Personality Dynamics and Accident Proneness in an Industrial Setting». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 41, No. 5, 1957. pp. 303-305.
- DAVIS, D.R. and P.A. COILEY. «Accident Proneness in Motor-Vehicle Drivers». *Ergonomics*. Vol. 2, No. 3, 1959. pp. 239-246.
- DE ROCHEF, H. «Evolution et coût des accidents du travail». *Moniteur*. 22 décembre 1973.
- DUNBAR, F. *Psychosomatic Diagnosis*. New York: Hoeber Inc., 1943. 741 p.
- DWYER, T. «A New Concept of the Production of Industrial Accidents: a Sociological Approach.» *New Zealand Journal of Industrial Relations*. Vol. 8, 1983. pp. 147-160.
- EMERY, F.E. et E.L. TRIST. «Les systèmes socio-techniques». In Séguin-Bernard et Chanlat, (éditeurs). *L'analyse des organisations une anthologie sociologique: tome I les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu, Québec: Editions Préfontaine Inc., 1983. pp. 304-318.
- EVANS, G.W., P. LANSANE, M.N. and S. CARRERE. «Type A Behavior and Occupational Stress: a Cross-cultural Study of Blue-collar Workers». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52, No. 5, 1987. pp. 1002-1037.

- EYSENCK, H.J. «The Personality of Drivers and Pedestrians». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 335-337.
- FARMER, E. and E.G. CHAMBERS. *A Psychological Study of Individual Differences in Accident Rates*. British Industrial Fatigue Research Board. No. 38, 1926. 44 p.
- FARMER, E. and E.G. CHAMBERS. *A Study of Personal Qualities in Accident Proneness and Proficiency*. Industrial Health Research Board Report. No. 35, 1929.
- FAVERGE, J.-M. «Esquisse d'une théorie de l'accident». *Sociologie du travail*. Vol. 6, No. 1, janvier-mars 1964. pp. 8-17.
- FAVERGE, J.-M. *Psychosociologie des accidents du travail*. Paris: P.U.F., 1967. 159 p.
- FAVERGE, J.-M. «The Operator's Reliability and Safety in Industry.» *Ergonomics*. Vol. 13, No. 3, 1970. pp. 301-327.
- FAVERGE, J.-M. «Analyse de la sécurité du travail en termes de facteurs de risque». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*. Vol. 25, 1977. pp. 229-241.
- FERGUSON, J.C., McNALLY, M.C. and R.F. BOOTH. «Accidental Injuries among Naval Personnel by Occupation, Duty Status and Pay Grade». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 17, No. 1, 1985. pp. 79-86.
- FINE, B.J. «Introversion, Extroversion and Motor Vehicle Driver Behaviour». *Perceptual Motor Skills*. Vol. 16, No. 1, 1963. pp. 95-100.
- FISCHHOFF, B., SLOVIC, P. and S. LICHTENSTEIN. «How Safe is Safe Enough? A Psychometric Study of Attitudes towards Technological Risks and Benefits». *Policy Sciences*. Vol. 9, 1978. pp. 127-152.
- FOX, B.H. «Hazard and Risk in Behavioral Approaches to Accident Research». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 375-377.
- FREUD, S. *Introductory Lectures on Psycho-Analysis*. London: Allen and Urwin, 1952. 395 p.
- FREUD, S. *The Psychopathology of Everyday Life*. London: Hogarth Press, 1960. 310 p.
- FRIEDMANN, G. *Industrial Society: The Emergence of the Human Problems of Automation*. New York: The Free Press, 1964. 436 p.
- FROGGATT, P. *Accident Proneness*. The Medical Press. 1961.
- GIBSON, J.J. «The Contribution of Experimental Psychology to the Formulation of the Problem of Safety - a Brief for Basic Research». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 296-304.
- GOLIGER, J. A la journée d'étude sur les arbres des causes. Compte rendu de la 3 SF. 23 juin 1976.
- GOODMAN, R.A., SMITH, J.D., SIKES, R.K., ROGERS, D.L. and J.L. MICKEY. «Fatalities Associated with Farm Tractor Injuries: an Epidemiologic Study». *Public Health Reports*. Vol. 100, No. 3, 1985. pp. 329-333.
- GORDON, J. «The Epidemiology of Accidents». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 15-30.
- GORDON, J. «Ecologic Interplay of Man, Environment and Health». *The American Journal of Medical Sciences*. Vol. 252, 1966. pp. 341-356.

- GRANA, D.O., ALONSO, L.L., ARANGO, J., AZAR, J.C., GARCIA BATES, A., LAPLAGNE, A.S., RAMIREZ, C., BLANKENHORST O. and F.E. DEL CORRO. «Epidemiologic Study on Work Accidents in a Packing House». *Medicina Administrativa*. Vol. 1, 1967. pp. 83-88.
- GREEN, C.H. and R.A. BROWN. *The Perception of, and Attitudes towards Risk; Preliminary Report: E2 Measure of Safety*. Dundee, Scotland School of Architecture. 1976.
- GREENWOOD, M. and H.M. WOODS. «The Incidence of Industrial Accidents Upon Individuals With Special Reference to Multiple Accidents». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 389-397.
- GUILFORD, J.S. «Prediction of Accidents in a Standardized Home Environment». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 57, No. 3, 1973. pp. 306-313.
- HADDON, W. Jr. «A Note Concerning Accident Theory and Research with Special Reference to Motor Vehicle Accidents». *Annals of the New York Academy of Sciences*. Vol. 107, Art. 2, 1963. pp. 635-646.
- HADDON, W. Jr. «The Prevention of Accidents». In Clark and MacMahon, (editors). *Textbook of Preventive Medicine*. Boston: Little, Brown and Co., 1966.
- HADDON, W. Jr., SUCHMAN, E.A. and D. KLEIN. «Some Approaches and Pitfall». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964 (a). pp. 13-82.
- HADDON, W. Jr., SUCHMAN, E.A. and D. KLEIN. «Psychological Approaches». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964 (b). pp. 287-384.
- HAKKINEN, S. *Traffic Accidents and Driver Characteristics: a Statistical and Psychological Study*. Scientific Researches, No. 13. Helsinki: Finland's Institute of Technology. 1958.
- HAKKINEN, S. «Traffic Accidents and Professional Driver Characteristics: a Follow-up Study». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 11, No. 1, 1979. pp. 7-18.
- HALE, A.R. and M. HALE. «Accidents in Perspective». *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 44, 1970. pp. 115-121.
- HALE, A.R. and M. HALE. *A Review of the Industrial Accident Research Literature*. Committee on Safety and Health at Work Research Paper. London: HMSO, 1972. 96 p.
- HALE, A.R. and M. PERUSSE. «Attitudes to Safety: Facts and Assumptions» in Social Sciences Research Council, (editor), *Safety at Work Conference*. Oxford: Centre for Socio/Legal Studies, Wolfson College, 1977. pp. 73-86.
- HARPER, D.G. and G. KALTON. *Study of the Effectiveness of the National Coal Board's Safety Propaganda*. National Coal Board. Undated.
- HARVEY, M.D. *Theories of Accident Causation*. Alberta, Workers' Health, Safety and Compensation. 1984. 49 p.
- HARVEY, M.D. *Models for Accidents Investigation*. Alberta, Workers' Health, Safety and Compensation, 1985. 32 p.
- HAWLEY, A.H. *Human Ecology - a Theory of Community Structure*. New York: the Ronald Press Company, 1950. 456 p.
- HAZARDS BULLETIN. October, 1977. p. 7.
- HEINRICH, H.W. *Industrial Accident Prevention: a Scientific Approach* (third edition). New York: McGraw-Hill Book Co., 1950. 470 p.

- HILL, J.M. and E.L. TRIST. «A Consideration of Industrial Accidents as a Means of Withdrawal from the Work Situation». *Human Relations*. Vol. 6, No. 4, 1953. pp. 357-380.
- HILL, J.M. and E.L. TRIST. «Changes in Accidents and other Absences with Length of Service». *Human Relations*. Vol. 8, No. 1, 1955. pp. 121-153.
- JENICEK, M. *Introduction à l'épidémiologie*. Faculté de médecine, Ecole de santé publique, Département d'épidémiologie: Université de Montréal. 1974. 585 p.
- JOHNSON, W.G. «MORT: *The Management Oversight and Risk Tree*». Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1973.
- JOHNSON, W.G. «MORT: The Management Oversight and Risk Tree». *Journal of Safety Research*. Vol. 7, No. 1, March 1975. pp. 4-15.
- JOURDAN, L. «Mise en oeuvre de la méthode I.N.R.S. d'analyse des accidents par l'arbre des causes dans le groupe Rhone-Poulenc». In Comité International de l'Association internationale de la sécurité sociale pour la recherche dans le domaine de la prévention des risques professionnels. *Analyse des risques d'accidents en entreprise, méthodes et applications*. Ottawa, mai 1983. pp. 117-120.
- KEATINGE, G.F. and A BOX. «Accident, Sickness and Absence Trends: a Comparative Study of Two Matched Groups». *British Journal of Industrial Safety*. Vol. 5, No. 62, 1962. pp. 247- .
- KEEHN, J.D. «Factor Analysis of Reported Minor Personal Mishaps». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 43, No. 5, 1959. pp. 311-314.
- KEENAN, V., W. KERR and W. SHERMAN. «Psychological Climate and Accidents in an Automotive Plant». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 35, No. 2. 1951. pp. 108-111.
- KERR, W.A. «Complementary Theories of Safety Psychology». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 305-308.
- KHALIL, T.M. and C.N. KURUCZ. «The Influence of Biorhythm on Accident Occurrence and Performance». *Ergonomics*. Vol. 20, No. 4, July 1977. pp. 389-398.
- KING, H.F. «An Age-Analysis of Some Agricultural Accidents». *Occupational Psychology*. Vol. 29, No. 4, 1955. pp. 245-253.
- KJELLEN, U. «Systèmes d'information sur la sécurité au sein des entreprises. I: problèmes de base et propositions de solutions». In Comité international de l'Association internationale de la sécurité sociale pour la recherche dans le domaine de la prévention des risques professionnels. *Analyse des risques d'accidents en entreprise, méthodes et applications*. Ottawa, mai 1983. pp. 121-134.
- KJELLEN, U. «The Deviation Concept in Occupational Accident Control - I: Definition and Classification». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 16, No. 4, 1984. pp. 289-306.
- KJELLEN, U. and T.J. LARSSON. «Investigating Accidents and Reducing Risks - a Dynamic Approach». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 3, No. 1, 1981. pp. 129-140.
- KOMAKI, J., BARWICK, K.D. and L.R. SCOTT. «A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63, No. 4, 1978. p. 434-445.
- KRAWSKY, G., MONTEAU, M. et X. CUNY. *Méthode pratique de recherche de facteurs d'accidents*. Rapport No. 0241 RE/A, I.N.R.S., Vancouver, 1972. 27 p.

- KUNCE, J.T. «Vocational Interests and Accident Proneness». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 51, No. 3, 1967. pp. 223-225.
- LAGERLOF, E. «Changes in Safety Work from Reporting on Near Accidents, a Theoretical Frame of Reference. Occupational Accident Research Seminar. Stockholm, 1975.
- LANER, S. «Human Factors in Relation to Research into Safety in a British Steel Works». *Safety*. No. 1, 1958. p. 44.
- LAROUCHE, V. et E. DEOM. «L'approche systémique en relations industrielles». *Relations industrielles*. Vol. 39, No. 1, 1984. pp. 114-145.
- LAWRENCE, A.C. «Human Errors : s a Cause of Accidents in Gold Mining». *Journal of Safety Research*. Vol. 6, No. 2, 1974. pp. 78-88.
- LEIGH, «Individual and Jobs Characteristics as Predictors of Industrial Accidents». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 18, No. 3, 1986. pp. 209-216.
- LEPLAT, J. et X. CUNY. *Les accidents du travail*. Paris: P.U.F., 1974. 124 p.
- LEPLAT, J. «Occupational Accident Research and Systems Approach». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 6, No. 1, 1984. pp. 77-89.
- LEPLAT, J. «Accident Analyses and Work Analyses», *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 1, No. 4, 1978. pp. 331-340.
- LEPLAT, J. and J. RASMUSSEN «Analysis of Human Errors in Industrial Incidents and Accidents for Improvement of Work Safety». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 6, No. 2, 1984. pp. 77-88.
- Le RICHE, W.H. and J. MILNER. *Epidemiology as Medical Ecology*. London: Churchill Livingstone, 1971. 460 p.
- LUTHANS, F. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, 1977. 588 p.
- McFARLAND, R.A. *The Epidemiology of Industrial Accidents*. Boston: Harvard School of Public Health, 1965.
- McFARLAND, R.A. «Injury - a Major Environmental Problem». *Archives of Environmental Health*. Vol. 19, No. 2, 1969. pp. 244-256.
- MacKAY, G.M., De FONSEKA, C.P., BLAIR, I. and A.B. CLAYTON. *Causes and Effects of Road Accidents*. Department of Transportation, University of Birmingham. 1969.
- McKENNA, F.P. «Accident Proneness: A Conceptual Analysis». *Accident Analysis and Prevention*. Vol. 15, No. 1, 1983. pp. 65-71.
- MAUSNER, J.S. and A.K. BAHN. *Epidemiology - An Introductory Text*. Philadelphia, Pa.: W.B. Saunders Company, 1974. 377 p.
- MENNINGER, K. «Protecting the Whole Man: Mental Health». *Occupational Hazards*. April 1959. p. 29.
- MENNINGER, K. «Purposive Accidents as an Expression of Self- Destructive Tendencies». *International Journal of Psycho- analysis*. Vol. 17, 1936. pp. 6-16.
- MERZ, F. Individual Predisposition to Risk Taking. In Communauté européenne de charbon et d'acier, (editor.) *Human Factors and Safety in Mines and Steel Works*. Studies in Psychology and Psychology at Work No. 2. Luxembourg, 1967.
- MONTEAU, M. *A Practical Method of Investigating Accident Factors*. Office for Official Publications of the European Community. Luxembourg, 1977. 84 p.
- MONTEAU, M. *Bilan des méthodes d'analyse d'accidents du travail*. Vandoeuvre - Les - Nancy, France: Institut national de recherche et de sécurité. Rapport No. 456/RE, avril 1979. 170 p.

- MONTEAU, M. et D. PHAM. «Une forme participative de la prise en charge de la sécurité dans l'entreprise. L'analyse des accidents du travail par une équipe relais». In Comité international de l'Association internationale de la sécurité sociale pour la recherche dans le domaine de la prévention des risques professionnels. *Analyse des risques d'accidents en entreprise, méthodes et applications*. Ottawa, mai 1983. pp. 161-167.
- MOSELEY, A.L. Motives Leading to Safe and Unsafe Acts. *National Safety News*. May 1959.
- NATIONAL MATERIALS ADVISORY BOARD. Committee of Evaluation of Industrial Hazards. *Prevention of Grain Elevator and Mill Explosions*. National Academy Press, Washington, D.C., 1982. 134 p.
- NEIL, D. «Biorhythms and Industrial Safety». *National Safety Congress Transactions*. Vol. 2, 1974.
- NEWBOLD, E.M. «A Contribution to the Study of the Human Factor in the Causation of Accidents». In Haddon, Suchman, and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row, 1964. pp. 397-410.
- NEWCOMB, B.L. *Biorhythm*. (Paper Presented at the Meeting of the Greater New York Safety Convention). New York, 1970.
- NORMAN, D.A. *Errors in Human Performance*. Report no. 8004, Center for Human Information Processing. San Diego: University of California, 1980. 44 p.
- PATTERSON, T. «The Theory of the Social Threshold». *The Sociological Review*. Vol. 42, 1950. pp. 53-68.
- PAVLOV, I.P. *Conditioned Reflexes*. London: Oxford University Press, 1927. 206 p.
- PERSINGER, M.A., W.J. COOKE and J.T. JANES. «No Evidence for Relationship between Biorhythms and Industrial Accidents». *Perceptual and Motor Skills*. Vol. 46, No. 2, April 1978. pp. 423-426.
- PERUSSE, M. *Sécurité au travail*. Notes de cours (MDX-63143). Québec: Université Laval, 1982. 137 p.
- PETERSON, D. *Human-Error Reduction and Safety Management*. New York, N.Y.: Garland STPM Press, 1982. 229 p.
- PINES, A., D.C. CLEGHORN de ROHRMOSER and E. POLLACK. «Occupational Accidents in a Hospital Setting: An Epidemiological Analysis». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 7, No. 2, 1985. pp. 195-215.
- PINES, A., HALFON, S.T. and R. PRIOR. «Occupational Accidents in the Construction Industry of Israel». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 9, No. 3, 1987. pp. 225-243.
- PITTNER, E.C. and P. OWENS. «Chance or Destiny? A Review and Test of the Biorhythm Theory». *Professional Safety*. Vol. 20, 1975. pp. 42-46.
- PORTER, L.W., and E.E. LAWLER III. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Dorsey-Irwin, 1968. 209 p.
- POWELL, P., HALE, M., MARTIN, J. and M. SIMON. *2 000 Accidents*. London: National Institute of Industrial Psychology, 1971.
- RASMUSSEN, J. «Human Errors. A Taxonomy for Describing Human Malfunction in Industrial Installations». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 4, No. 3, 1982. pp. 311-333.
- RECHT, I.L. «System Safety Analysis - a Modern Approach to Safety Problems». *National Safety News*. December 1965 and February, April, June 1966.

- RIEKE, F.E. «On Industry's Financial Stake in Man Power». *Environmental Research*. Vol. II, 1976. pp. 151-155.
- RESCHENTHALER, G.B. *Occupational Health and Safety in Canada: The Economics and Three Case Studies*. 1979.
- ROBAYE, F., J. HUBERT and L. DECROLY. «Estimation of the Probability and Gravity of Accidents». *Bulletin du Centre d'Etudes et Recherches Psycho-techniques*. Vol. 12, No. 4, 1963. pp. 341-357.
- ROCKWELL, T.H., F.D. GALBRAITH and D.H. CENTRE. «Risk Acceptance Research in Man/Machine Systems». *Bulletin* 187. Ohio State University, 1961. 6 p.
- ROHAN, P. and B. BRODY. *The Frequency and Costs of Work Accidents in North America 1971-1980*. *Labour and Society*. Vol. 9, no 2, 1984, pp. 165-176.
- ROHAN, P. «The Trend of Work Injuries in Canada». *Canadian Family Physician*. Vol. 24, 1978.
- RONDEAU, Alain. *Les caractéristiques individuelles des accidentés en fonction de leur responsabilité dans l'accident et le concept de prédisposition aux accidents*. Thèse de doctorat, département de psychologie, Université de Montréal, 1973. 208 p.
- RYEN, R.B. *An Occupational Safety Program Based on Biorythm*. Masters thesis. Long Beach: California State University, 1978. 142 p.
- SAARI, J. «Accidents and Disturbance in the Flow of Information». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 6, 1984. pp. 91-105.
- SAARI, J. «Characteristics of Tasks Associated with the Occurrence of Accidents». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 1, No. 3, 1977. pp. 273-279.
- SANHEIN, J.M. *Biorhythm Analysis as Applicable to Safety*. (Paper Presented at the National Safety Congress). Chicago, September 1975.
- SAYLOR, W.D. *A Predictive Application of Biorythm Theory to Reduce Industrial Accidents*. Masters thesis. Long Beach: California State University, 1977. 76 p.
- SCHAEFFER, M.H. «An Evaluation of Epidemiologic Studies Related to Accident Prevention». *Journal of Safety Research*. Vol. 8, No. 1, March 1976. pp. 19-22.
- SCHULZINGER, M.S. «A Closer Look at Accident Proneness». *National Safety News*. Vol. 69, No. 6, 1954. pp. 32-33, 194-195.
- SCHULZINGER, M.S. *The Accident Syndrome: the Genesis of Accidental Injury*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 1956.
- SCHWING, H. *Ueber Biorhythmen und Deren Technische Anwendung*. Leeman & Co., 1939.
- SETH, E.R. and J.J. WALKA. «Biorythmic Patterns of Victims of Mountain Climbing Accidents». *Psychological Reports*. Vol. 53, No. 2, 1983. pp. 612-614.
- SHAW, L. and H. S. SICHEL. *Accident Proneness - Research in the Occurrence Causation, and Prevention of Road Accidents*. Toronto: Pergamon of Canada, 1971. 476 p.
- SINGLETON, W.T. «Application of Human Error Analysis to Occupational Accident Research». *Journal of Occupational Accidents*, Vol. 6, 1984. pp. 107-115.
- SINGLETON, W.T. «Future Trends in Accident Research in European Countries». In Kjellen, (editor.). *Occupational Accident Research*, Amsterdam, Elsevier: 1984. pp. 3-12.
- SIMPSON, S.G. «Farm Machinery Injuries». *The Journal of Trauma*. Vol. 24, No. 2, 1984. pp. 150-152.
- SKINNER, B.F. «Two Types of Conditioned Reflex and a Pseudo Type». *Journal of Genetic Psychology*. Vol. 12, 1935. pp. 66-141.

- SMILLIE, R.J. and M.A. AYOUB. «Accident Causation Theories: a Simulation Approach». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 1, No. 1, 1976. pp. 47-68.
- SPALTRO, E. *A Measure of Individual Tendency to Risk*. In *Human Factors and Safety in Mines and Steel Works*. Studies in Physiology and Psychology of Work No. 2. Luxembourg: Communauté européenne de charbon et d'acier, 1967.
- SUCHMAN, E.A. «A Conceptual Analysis of the Accident Phenomenon». In Haddon, Suchman and Klein, (editors). *Accident Research: Methods and Approaches*. New York: Harper and Row. 1964. pp. 273-281.
- SUCHMAN, E.A. «Cultural and Social Factors in Accident Occurrence and Control». *Journal of Occupational Medicine*. Vol. 7, October 1965. pp. 487-492.
- SUNDSTROM-FRISK, C. «Behavior Control through Piece - Rate Wages», in Kjellen, (editor). *Occupational Accident Research*, 1984.
- SURRY, J. *Industrial Accident Research: a Human Engineering Appraisal*. Toronto: Department of Industrial Engineering, University of Toronto 1979. 203 p.
- THOMAS, H. «Accidents and Psychological Stress». *International Journal of Production Research*. Vol. 2, No. 3, 1963. pp. 229-233.
- THOMMEN, G. *Is This Your day?* New York, 1973.
- THOMMEN, G. *Biorhythm*. New York, Universal Publication, 1968.
- THUMANN, A. *Biorhythms and Industrial Safety*. Atlanta, Georgia: The Fairmont Press, 1977. 166 p.
- TILLMAN, W.A. and G.E. HOBBS. «The Accident-Prone Automobile Driver». *American Journal of Psychiatry*. Vol. 106, No. 5, 1949. pp. 321-331.
- TOPE, O. *Biorhythmische Einflüsse und ihre Auswirkung in Fuhrparkbetrieben*. Report prepared for Sanitation Department, City of Hanover, West Germany. 1956.
- TRUDEL, J. *Les accidents de travail chez les chauffeurs d'autobus*. Mémoire de maîtrise, Montréal: Ecole de relations industrielles, (Université de Montréal), 1984. 363 p.
- TUOMINEN, R. and M. MATTILA. *Hazards in Stationary Grinding Machines*. Tampere University of Technology, Department of Mechanical Engineering Labor Protection, 1983. 17 p.
- TUOMINEN, R. and J. SAAHI. «A Model for Analysis of Accidents and its Application». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 4, No. 2-4 (Special Issue), 1982. pp. 263-273.
- TURNER, J.A., CLARK, G. and G. ROBERTS. *Labour Relations in the Motor Industry*. Allen and Unwin, London, 1977. 365 p.
- VERHAEGEN, P., VANHALST, B., DERIJCKE, H. and M. VAN HOECKE. «The Value of Some Psychological Theories on Industrial Accidents». *Journal of Occupational Accidents*. Vol. 1, No. 1, 1976. pp. 39-45.
- VERNON, H.M. *Accidents and their Prevention*. Cambridge: Cambridge University Press, 1936.
- VERNON, H.M. *Health in Relation to Occupation*. Oxford Medical Publications. 1939. 355 p.
- WATSON, J.B. «The Place of the Conditioned Reflex in Psychology». *Psychological Review*. Vol. 23, 1916. pp. 23-76.
- WEAVER, D. «Symptoms of Operational Error». *Professional Safety*. October 1971.
- WELLMAN, R.J. *Accident Proneness in Police Officers: Personality Factors and Problem Drinking as Predictors of Injury Claims of State Troopers*. Doctoral thesis, The University of Connecticut, 1982. 107 p.

- WHITLOCK, G.H., R.J. CLOUSE and W.F. SPENCER. «Predicting Accident Proneness». *Personnel Psychology*. Vol. 16, No. 1, 1963. pp. 35-44.
- WILLIS, H.R. *Biorhythm and its Relationship to Human Error*. (Proceedings of the 16th Annual Meeting of the Human Factors Society). California: Beverly Hills. 1972. pp. 274-282.
- WINSEMIUS, W. *The Psychology of Accident Proneness*. Leiden: Instituut Voor Praeventieve Geneeskundi, 1968.
- WINSEMIUS, W. «Some Observations on Task Structures and Disturbances in Relation to Safety». *Ergonomics in Machine Design*. Vol. 1, 1969. pp. 79-85.
- WISNIEWSKI, P.. «Accidents mortels sur les chantiers du bâtiment et des travaux publics dans la région parisienne». *Cahier des comités de prévention du bâtiment et des travaux publics*. 1977. pp. 101-108.
- WONG, W.A. and G.E. HOBBS. «Personal Factors in Industrial Accidents: a Study of Accident Proneness in an Industrial Group». *Industrial Medicine and Surgery*. Vol. 18, No. 7, 1949. pp. 291-294.

