

# Nouvelles formes d'organisation du travail et de systèmes de rémunération : le cas de General Motors en Allemagne et en Autriche

Karen Shire

Numéro 18-19, 1992

Entreprises : approches théoriques et études de cas

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002309ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002309ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Shire, K. (1992). Nouvelles formes d'organisation du travail et de systèmes de rémunération : le cas de General Motors en Allemagne et en Autriche. *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 217–238. <https://doi.org/10.7202/1002309ar>

Résumé de l'article

Dans cet article, l'auteur défend l'idée selon laquelle le changement dans l'organisation du travail est un processus essentiellement politique de négociations entre les travailleurs et le management, changement qui prend des formes différentes en fonction des contextes nationaux de relations industrielles. De même, les effets rétroactifs de ces changements sur les contextes seront eux aussi différenciés. La stratégie de recherche allie aussi bien le niveau national que le niveau local : d'une part, l'analyse des contextes nationaux d'organisation du travail et, d'autre part, des études de cas des filiales de General Motors, en Autriche et en Allemagne à l'occasion de la négociation de l'introduction d'une organisation de la production par équipe.

# Nouvelles formes d'organisation du travail et de systèmes de rémunération: le cas de General Motors en Allemagne et en Autriche

---

Karen SHIRE\*

De nombreuses recherches sur le système Toyota ont contribué à convaincre les employeurs et les syndicats des pays industrialisés que l'organisation du travail en équipe, à l'image des cercles de qualité japonais, était mieux adaptée que la chaîne de montage fordiste, même lorsque cette dernière profite des technologies de l'information. Le vocabulaire utilisé pour décrire les équipes de travail (ce que l'on appelle souvent les "techniques de management japonaises") laisse supposer que l'organisation de la production implique un ensemble de connaissances et de techniques qu'on doit apprendre et opérationnaliser pour améliorer la productivité. Le succès rencontré par les usines japonaises implantées aux États-Unis constitue une preuve indéniable du caractère transférable de l'organisation du travail<sup>1</sup> et certaines études récentes suggèrent même que les pays accueillant les usines nippones peuvent emprunter certains aspects de leur expérience sans nécessairement importer en même temps l'ensemble que constituent les relations et l'organisation industrielles japonaises<sup>2</sup>. Le fait que l'organisation du travail par équipe ait pu être introduite avec succès aux États-Unis ne permet pas de conclure que ce type d'organisation du travail puisse se propager aux autres pays industrialisés de la même manière.

Dans cet article, nous soutenons que le changement dans l'organisation du travail est un processus essentiellement politique de négociation entre les travailleurs et le management, et qu'il prend des formes différentes selon les contextes nationaux de relations industrielles. Les effets rétroactifs de ces

---

\* Karen Shire est professeure de sociologie à l'International Christian University de Tokyo, au Japon. La traduction de l'anglais a été effectuée par Normand Pépin du doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal.

<sup>1</sup> R. Florida et M. Kennedy, "The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.", *American Sociological Review*, vol. 56, no 3, juin 1991, p. 391-398.

<sup>2</sup> R. E. Cole, *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*, Berkeley, University of California Press, 1989.

changements sur les contextes seront eux aussi variés. Notre recherche tient autant compte du niveau national (contextes nationaux d'organisation du travail) que du niveau local (cas des filiales de General Motors, en Autriche et en Allemagne à l'occasion de la négociation de l'introduction d'une organisation de la production par équipe).

Après une brève présentation de la perspective théorique adoptée ici, nous proposerons un modèle historico-institutionnel comparatif des relations industrielles pour l'Autriche et l'Allemagne. Un réseau structuré d'institutions de négociation dans ces deux pays détermine le processus de négociation du changement dans l'organisation du travail au niveau de l'usine. La troisième partie présente les résultats d'une étude de cas où General Motors a tenté d'implanter un système de rémunération fondé sur la compétence (*pay-for-knowledge*) comme partie intégrante d'une nouvelle organisation de la production en "travail d'équipe", dans ses filiales allemandes et autrichiennes. Enfin, dans la dernière partie, on analysera l'impact du nouveau système de rémunération sur les régimes de négociation des relations industrielles. Si en Allemagne, on observe un renforcement du modèle actuel, en Autriche, on semble se diriger vers le syndicalisme d'entreprise.

### **La culture et la politique dans la réorganisation du travail**

Des recherches sur l'organisation de la production fordiste dans différents contextes nationaux ont démontré que l'organisation du travail, même la plus routinière et la plus monotone, est le résultat de luttes et de négociations entre le management et les travailleurs à des moments historiques déterminants, négociations dont le résultat est le contrôle exercé par les travailleurs sur la production immédiate. Burawoy<sup>3</sup> a déjà montré comment l'organisation sociale du travail à la pièce peut faire en sorte que les travailleurs puissent en tirer un certain contrôle sur la cadence de leur travail. Jacoby<sup>4</sup> démontre aussi que les marchés du travail internes pour les travailleurs de la production ont été créés en réaction à la syndicalisation, et que les syndicats ont appuyé leur développement en dépit du fait qu'ils aient eu pour conséquence d'établir des classifications d'emplois très rigides dans la production. Katz<sup>5</sup>, a pour sa part soulevé le cas de certains syndicalistes radicaux d'Amérique du Nord qui se sont opposés à l'élimination des classifications d'emplois rigides à l'occasion d'une réorganisation du travail, se faisant ainsi les

---

<sup>3</sup> M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago et Londres, University of Chicago Press, 1979.

<sup>4</sup> S. M. Jacoby, "The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms", dans P. Osterman (dir.), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, 1984, p. 23-69.

<sup>5</sup> H. Katz, "Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions", dans R. Hyman et W. Streeck (dir.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

défenseurs de la ligne de montage fordiste. Cette perte de contrôle associée à une nouvelle organisation du travail n'est pas seulement ressentie par les travailleurs et les représentants syndicaux, mais aussi par les managers qui, souvent, réagissent de façon contradictoire pendant les phases de réorganisation<sup>6</sup>.

La réorganisation du travail est, avant tout, un processus politique et les avantages techniques pouvant découler de certaines innovations sociales dans l'organisation de la production sont limités par leur effet sur le rapport de forces entre les travailleurs et les superviseurs et entre le syndicat et la direction. La littérature managériale présente habituellement les techniques japonaises de management comme la "meilleure façon de faire" et, par conséquent, comme celles qu'on devrait adopter. À notre avis, les transformations actuelles dans l'organisation de la production se font plutôt à travers un processus de négociation qui refaçonne à la fois l'organisation du travail et le rapport de forces. La plupart des études récentes reposent exclusivement sur l'étude des stratégies patronales, négligeant presque totalement les processus de négociation et d'implantation. Les études de cas de la nouvelle organisation de la production reposent souvent sur des rapports émanant des directions d'entreprise plutôt que sur l'observation directe ou indirecte (entrevues) de l'organisation du travail. Seules quelques études ont vraiment tiré profit de méthodes d'observation directe ou indirecte<sup>7</sup>.

Dans les années quatre-vingt, il est devenu de plus en plus évident que l'organisation industrielle capitaliste varie de façon significative selon les cultures nationales. Dans la préface de son livre sur la division du travail dans les industries allemande, française et italienne, Sabel indique que "l'affrontement de la stratégie ouvrière et de la contre-stratégie patronale pouvait conduire à des transformations que ni l'une ni l'autre des parties n'avaient prévues<sup>8</sup>" sur le plan de la division du travail et des relations du travail, transformations très différentes selon les contextes nationaux. De même, Boyer<sup>9</sup>, de l'école française de la régulation, a identifié de nombreux types nationaux d'organisation fordiste de la production — "un fordisme entravé aux États-Unis, un fordisme flexible en Allemagne de l'Ouest, un fordisme étatique en France, un fordisme enveloppant puis excessivement institutionnalisé en Italie..." — ainsi que les nouveaux régimes d'accumulation pouvant en émaner. Selon Boyer, "toute copie conforme d'un

---

<sup>6</sup> L. L. Turner, "Three Plants, Three Futures", *Technology Review*, janvier 1989.

<sup>7</sup> E. Mann, *Taking on General Motors: A Case Study of the UAW Campaign to Keep GM Van Nuys Open*, Los Angeles, Institute of Industrial Relations Publications, University of California, 1987; D. M. Wells, *Empty Promises: Quality of Working Life Programs and the Labor Movement*, New York, Monthly Review Press, 1987.

<sup>8</sup> C. F. Sabel, *Work and Politics: The Division of Labor in Industry*, Cambridge, MIT Press, 1982, p. XII.

<sup>9</sup> R. Boyer, *The Eighties: The Search for Alternatives to Fordism: A Very Tentative Assessment*, document non publié, préparé pour la sixième conférence internationale des européens, Washington, 30 octobre au 1er novembre 1987; R. Boyer (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986.

modèle vénéré" doit être "traduite et transformée en fonction des traditions nationales et des choix structurels". Le rejet des théories de la convergence de l'organisation des entreprises et de l'organisation industrielle est bien sûr sous-jacent aux approches qui privilégient l'influence des institutions et de l'organisation politique et industrielle sur la division du travail.

Notre recherche met l'accent sur l'origine historico-institutionnelle des différences culturelles dans les nouvelles formes d'organisation du travail qui émergent à la suite de l'introduction du travail d'équipe. Dans la perspective selon laquelle la réorganisation du travail est avant tout un processus de négociation entre les travailleurs et la direction (et non pas seulement l'implantation sans entrave d'une stratégie patronale), on devra s'attendre que les différences sur les plans des réseaux institutionnels et de l'organisation de la négociation collective façonnent le processus et le résultat des transformations dans l'organisation du travail dans l'entreprise et les rapports des forces qui y sont liés. Cole, dans sa comparaison de l'activité des petits groupes dans les industries étatsuniennes, suédoises et japonaises, adopte aussi une approche macro-analytique qui souligne l'interaction entre l'emprunt et l'invention dans le processus de changement de l'organisation du travail<sup>10</sup>. Son étude remet partiellement en question une série d'études du MIT qui concluaient que les transformations dans l'organisation du travail semblaient impliquer des transformations fondamentales des relations industrielles, au point de reporter la négociation au niveau de l'entreprise et de conduire à un syndicalisme d'entreprise de type japonais<sup>11</sup>. Nous dirons plutôt que les transformations des institutions de relations industrielles sont une conséquence possible des changements dans l'organisation du travail, mais que cette possibilité dépend du réseau des relations industrielles dans chacun des contextes nationaux. Ces réseaux sont donc susceptibles de varier beaucoup. La question des transformations des relations industrielles, particulièrement des transformations qui passent par le syndicalisme d'entreprise de type japonais, est une question aussi bien empirique que théorique dont l'approfondissement exige la recherche comparative (internationale). C'est seulement ainsi qu'on pourra mettre en évidence les différences entre les réseaux institutionnels de relations industrielles et de

---

<sup>10</sup> R. E. Cole, *op. cit.* Bien que je m'intéresse ici à la même question que Cole, nous divergeons lorsque celui-ci considère que les nouvelles formes d'organisation du travail sont des technologies sociales dans lesquelles les entreprises peuvent investir au même titre que dans les technologies plus solides. Dans le présent texte, la perspective est plutôt celle de la primauté du processus de négociation dans l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. L'étude de Cole met aussi l'accent sur les ressources disponibles pour appuyer l'organisation du travail d'équipe, comme ces associations dont le but est d'aider au développement de l'expérience patronale en matière d'innovations réussies. La présente étude adopte plutôt une approche institutionnelle des facteurs qui façonnent la négociation de la réorganisation du travail.

<sup>11</sup> A. Altshuler, M. Anderson, D. Jones, D. Roos et J. Womack, *The Future of the Automobile*, Cambridge (MA), MIT Press, 1984; R. E. Cole, *op. cit.*, p. 124; T. A. Kochan, H. Katz et R.B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.

comprendre comment elles modélisent — et comment elles sont modelées en retour par — la négociation des changements dans l'organisation du travail au niveau de l'entreprise.

### **Les relations industrielles et la négociation d'usine en Autriche et en Allemagne**

Situés dans des pays voisins tant géographiquement que par leurs modèles d'industrialisation et de formation politique, les mouvements ouvriers autrichien et allemand ont suivi à peu près la même voie de développement organisationnel et institutionnel. Le socialisme a vite fait d'attirer la majorité des travailleurs industriels. Au sein du mouvement socialiste ouvrier, l'idéologie de la démocratie économique a engendré un programme de demandes de réformes avec deux orientations particulières: d'un côté, on demandait d'accroître la représentation du mouvement ouvrier dans de l'appareil étatique; de l'autre, on visait la représentation ouvrière sur les lieux mêmes du travail avec la création des conseils ouvriers (*works councils*). Le programme d'ensemble de la démocratie économique prévoyait un réseau reliant les différents niveaux de la représentation ouvrière: du lieu de travail à l'entreprise, à la filiale puis aux politiques régionales et nationales<sup>12</sup>.

Dans l'après-guerre, les différences entre les diverses forces d'occupation et les relations entre les forces étatsuniennes et soviétiques ont contribué à créer des contextes fort différents quand est venu le temps de remettre en branle le programme de la démocratie économique. Au cours de cette période, les mouvements ouvriers autrichien et allemand ont pu remettre sur pied, parfois élargir, leurs mécanismes de représentation. Cependant, le programme d'ensemble de participation ouvrière dans les deux pays aura alors des finalités presque totalement opposées qui marqueront profondément les institutions de relations industrielles.

La fin de la Seconde Guerre mondiale en Autriche et en Allemagne a ouvert une période d'occupation par des forces étrangères, forces dominées dans les deux pays par les administrations militaires soviétiques et étatsuniennes. La décision

---

<sup>12</sup> L'idée de démocratie économique est apparue en Autriche et en Allemagne au lendemain de la Première Guerre mondiale. Le leader social-démocrate autrichien Otto Bauer est celui qui l'a formulée le plus clairement dans une série d'articles du journal autrichien *Arbeiter-Zeitung* en 1919. Le tout fut ensuite publié sous la forme d'un pamphlet ayant pour titre: *Der Weg Zum Sozialismus* (La route vers le socialisme). Un autre Autrichien, Hilferding, de même que Karl Kautsky veillèrent à sa propagation en Allemagne en tant que position semi-officielle des membres modérés (*gemassigte*) du parti socialiste indépendant (USPD). En Allemagne, le concept de démocratie économique évoque souvent un rapport commandé par la fédération syndicale socialiste d'Allemagne (ADGB) en 1924 et publié en 1928 sous la direction de Fritz Naphtali, et intitulé *La démocratie économique: Essence, méthode et but*.

prise à la conférence de Moscou des ministres des Affaires étrangères en 1943 concernant l'Autriche faisait de cette dernière une nation occupée qui devait être libérée du joug allemand<sup>13</sup>. L'occupation et la réorganisation des institutions politiques et économiques par les Alliés ont différé dès lors à un double point de vue<sup>14</sup>. Premièrement, il fut jugé nécessaire de décentraliser l'administration politique et l'industrie allemande. Étant donné que l'Autriche était tombée sous administration allemande et que l'industrie autrichienne était sous le contrôle des entreprises allemandes, l'occupation devait viser à séparer les institutions autrichiennes des institutions allemandes et à encourager leur indépendance en favorisant une centralisation de la vie politique et économique autrichienne. Deuxièmement, en vue de stimuler leur caractère national, plus d'autonomie devait être donnée aux Autrichiens pour recréer leurs institutions politiques et sociales. La réorganisation de la vie publique et privée en Allemagne, à l'opposé, allait être réglementée au plus haut point par les autorités d'occupation et, en un sens, "dé-germanisée" (*de-Germanized*).

Cette tendance générale de la politique d'occupation fut même renforcée de plusieurs façons par la dégradation des relations entre les forces d'occupation soviétiques et étatsuniennes. En Autriche, les tentatives soviétiques d'en arriver à prendre le contrôle de la grande industrie, soit en bloc soit par morceaux, comme réparation des actes commis pendant la guerre, furent contrées avec succès par la nationalisation de l'industrie autrichienne, avec l'appui des États-Unis. Ce qui contribua à créer une distinction prononcée dans la structure industrielle autrichienne entre les grandes entreprises, toutes sous administration publique, et les petites et moyennes entreprises laissées au secteur privé. Grâce à la plus grande autonomie laissée à la réanimation de la vie publique en Autriche, les syndicalistes, soit au sein des partis politiques soit en tant que porte-parole officiels d'un groupe d'intérêt, furent à même d'asseoir leur participation politique directe à l'administration publique.

Vers la fin des années quarante, les syndicalistes autrichiens avaient formé une fédération centralisée et proposaient déjà des éléments d'une politique de revenus. Ces initiatives allaient contribuer à la mise sur pied d'un conseil national tripartite, la Commission de la parité sur la question des salaires et des prix (*Parity Commission for Wage and Price Issues*), organisme responsable des augmentations de salaires et des prix et de la recherche de base en économie

---

<sup>13</sup> L'analyse des relations extérieures et le développement de la politique d'occupation repose sur des documents publiés par le United States State Department (Département d'État des États-Unis) (1963 et 1966).

<sup>14</sup> Il y avait bien sûr de nombreuses divergences sur ces questions entre les Alliés pendant la phase de planification de l'occupation, de même qu'entre le Département d'État étatsunien et les autres composantes du gouvernement des États-Unis, mais les directions de la politique générale examinées ici furent celles qui ont finalement prévalu.

politique<sup>15</sup>. De plus, la participation politique directe des représentants syndicaux autrichiens a contribué à leur donner une influence certaine dans les grandes industries du secteur nationalisé. Cette influence énorme dans la grande industrie fut contrebalancée par un accord avec le patronat stipulant que le secteur privé devait rester hors d'atteinte de l'action syndicale<sup>16</sup>. Cette structure de représentation syndicale a été ébranlée récemment par la dépolitisation et par la privatisation des industries nationalisées<sup>17</sup>.

La réorganisation des syndicats et des relations industrielles ont suivi un cours fort différent en Allemagne, en partie à cause de relations encore plus tendues entre les forces soviétiques et étatsuniennes d'occupation, mais aussi parce qu'on y suivait des directives de décentralisation de l'organisation politique et industrielle opposées à celles de l'Autriche. Quelques syndicalistes allemands étaient bien favorables à une fédération syndicale nationale forte comme en Autriche mais, avant que ce problème ne soit abordé par les autorités syndicales elles-mêmes, les forces étatsuniennes dominant la zone d'occupation et les zones limitrophes excluaient une organisation centrale au profit d'une fédération moins centralisée de syndicats industriels autonomes<sup>18</sup>. De la même manière, la possibilité d'une socialisation de la grande industrie fut bloquée<sup>19</sup>. Lors de la fondation de la république de Bonn, plusieurs grandes compagnies avaient été remises sur pied et quelques-unes avaient encore le même exécutif que sous l'administration national-socialiste. De l'expérience de participation syndicale à l'administration industrielle dans la zone d'occupation britannique, le mouvement ouvrier allemand de la jeune

---

<sup>15</sup> Voir B. Marin, *Die Paritaetische Kommission: Aufgeklärter Technokorporatismus in Oesterreich*, Vienne, Internationale Publikationen, GmbH, 1982, pour l'histoire et l'analyse de la fonction de la Commission de la parité en Autriche. À la fin des années soixante, la Commission de la parité est vraiment devenue "bipartite" quand les représentants de l'État ont mis fin volontairement à leur droit de veto de co-décision.

<sup>16</sup> Cet accord est rendu effectif par le droit des représentants patronaux d'apposer leur veto à toute décision de la Commission de la parité ou à toute décision politique prise au sein des institutions politiques où le principe de concertation guide la prise de décision. Un des exemples les plus célèbres de l'efficacité de ce veto à défendre cet accord se déroula au début des années soixante-dix, au moment où les représentants syndicaux proposèrent une réforme de la législation du travail qui aurait renforcé la représentation syndicale dans le secteur privé. Le projet de réforme dut être abandonné devant l'opposition véhémement du patronat. J. Misslbeck, *Der Oesterreichische Gewerkschaftsbund: Analyse einer Korporatistischen Gewerkschaft*, Francfort, Wisslit Verlag, 1983, p. 33.

<sup>17</sup> P. Gerlich, "Deregulation in Austria", *European Journal of Political Research*, vol. 17, 1989, p. 209-222.

<sup>18</sup> S. Mielke, "Grenzen und Motive der Einflussnahme der amerikanischen Miliaerregierung auf den Aufbau und die Organisationsstruktur der Gewerkschaften in der amerikanischen Zone", *IWK*, Jg. 14, 1978, p. 187-202.

<sup>19</sup> E. Schmidt, *Die verhinderte Neuordnung 1945-1952: Zur Zuseinandersetzung um die Demokratisierung der Wirtschaft in den westlichen Besatzungszonen und in der Bundesrepublik Deutschland*, Francfort, Europaeische Verlagsanstalt, 1970.



République fédérale a été en mesure d'obtenir un compromis, inscrit dans la législation, assurant aux représentants syndicaux des droits de participation directe et paritaire aux conseils d'administration des grandes entreprises de l'industrie lourde. Le tout devait préparer le terrain aux demandes syndicales pour obtenir une représentation au niveau de l'entreprise dans toutes les industries, représentation finalement acquise en 1976, sous une forme quelque peu diluée<sup>20</sup>.

La réorganisation des institutions politiques et industrielles autrichiennes et allemandes après la Seconde Guerre mondiale a institutionnalisé certaines formes de participation ouvrière dans les deux pays mais, en Autriche, la participation s'est portée pour l'essentiel sur les institutions politiques et les industries nationalisées, alors que le mouvement ouvrier allemand représenté dans les grandes industries du secteur privé, n'avait pas de représentation politique analogue. La figure 1 illustre cette différence entre les institutions des deux pays. Avant d'interpréter la différence entre ces deux réseaux institutionnels de participation ouvrière et de relations industrielles, il faut mettre au jour leurs similitudes.

Figure 1  
Réseau institutionnel de relations industrielles: le modèle social-démocrate autrichien et le modèle de démocratie industrielle allemand

Le réseau de relations industrielles <i>social-démocrate</i> autrichien	Niveau d'institutionnalisation de la représentation syndicale	Le réseau de relations industrielles de type <i>démocratie industrielle</i> allemande
Négociation social-démocrate	+ (parlement)+ + Représentation politico-administrative + Représentation industrielle ou sectorielle — Représentation au niveau de la firme + (conseils ouvriers) +	— + Négociation de type démocratie industrielle +

<sup>20</sup> W. Streeck, "Co-Determination: the Fourth Decade", dans B. Wilpert et A. Sorge, *International Perspectives on Organizational Democracy*, Sussex, John Wiley and Sons, 1984.

En tout premier lieu, les organisations syndicales autrichiennes et allemandes sont, comparativement à tout autre mouvement ouvrier d'Europe, concentrées dans des industries bien précises, de sorte que les conventions collectives s'appliquent à des secteurs entiers. De plus, la législation du travail permet l'existence de conseils ouvriers au niveau de l'atelier et de l'entreprise, le tout assorti de droits presque similaires dans les deux pays. Selon la loi, les conseils ouvriers sont indépendants des syndicats et doivent coopérer avec les directions d'entreprise. Mais, pour l'essentiel, les conseils ouvriers sont des "corps quasi syndicaux" puisque la plupart des membres appartiennent à des syndicats et qu'ils sont élus par les employés non-cadres. De plus, ces conseils sont obligés par la loi de faire observer les accords contenus dans les conventions collectives<sup>21</sup>. Ils ont le droit de consulter les livres de l'entreprise et de conseiller la direction en ce qui concerne les changements susceptibles d'affecter les travailleurs. Dans le cas des questions concernant les mouvements de personnel, y compris les réductions du nombre d'emplois, les entreprises doivent négocier les changements avec les comités paritaires; ces zones de négociation obligatoire sont appelées des droits de codétermination. La loi ne prévoit aucun rôle pour les conseils ouvriers dans la fixation des salaires (à l'exception des taux à la pièce) mais il est devenu pratique courante, dans les deux pays, de voir les conseils ouvriers signer des accords avec les dirigeants pour accorder un supplément local à ce qui a été négocié par les syndicats à l'échelle nationale ou de la filiale. Certaines des conditions d'emploi sont négociées par les conseils ouvriers plutôt que par un syndicat local ou encore par un comité d'usine, comme cela se fait en Amérique du Nord. Les changements dans l'organisation du travail sont un champ patronal, bien que les conseils ouvriers aient un droit de négociation en ce qui concerne la structure du système de rémunération. Mais les conseils ouvriers ont aussi appris à régler des questions réputées non négociables en se montrant flexibles dans les domaines où ils détiennent des droits de codétermination.

Les autres niveaux de représentation syndicale esquissés à la figure 1 sont aussi communs aux deux pays: en Allemagne comme en Autriche, il y a des représentants syndicaux au parlement et la négociation collective se fait au niveau d'une industrie entière. Plus encore, tous ces traits communs tendent à distinguer ces deux mouvements ouvriers des syndicats nord-américains et de la plupart des mouvements syndicaux d'Europe. Toutefois, des différences qui originent de la période de reconstruction de l'après-guerre ont mené à des différences dans l'étendue de la représentation politique et dans la façon dont les divers niveaux de représentation sont organisés dans les réseaux de négociation des deux pays. La figure 1 illustre bien ces contrastes dans les institutions des relations industrielles. D'abord, au niveau de la représentation politique, les représentants syndicaux en Autriche ont une influence formelle dans de nombreux secteurs de l'administration

---

<sup>21</sup> A. Pelinka, *Gewerkschaften im Parteienstaat: Ein Vergleich zwischen dem Deutschen und dem Oesterreichischen Gewerkschaftsbund*, Berlin, Duncker and Humblot, 1980, et W. Streeck, article cité.

étatique autrichienne<sup>22</sup>. De plus, certains domaines de juridiction de la Commission tripartite de la parité en Autriche (laquelle supervise les augmentations de salaires et dirige des recherches en matière de politique économique et sociale) recoupent ceux relevant de la négociation collective au niveau de la filiale industrielle pour constituer un véritable réseau de négociation social-démocrate où les syndicats sont partie prenante. En revanche, à l'exception d'une représentation à des conseils quasi publics d'assistance sociale et d'invitations occasionnelles à agir comme conseillers pour divers comités gouvernementaux, les syndicats allemands n'ont aucune participation formelle comparable dans l'administration publique. En fait, les institutions de négociation en Allemagne sont organisées d'une manière fort différente. La différence essentielle réside dans le fait que les représentants syndicaux y détiennent des droits de représentation aux conseils d'administration des grandes entreprises du secteur privé, ce qui facilite leur tâche de coordination des négociations au sein des conseils ouvriers dans tous les secteurs industriels. On dit souvent que la présence de représentants syndicaux aux conseils d'administration ne leur assure en rien une influence, encore moins un contrôle, sur les décisions patronales. Toutefois, l'accès direct aux informations de l'entreprise demeure un facteur clé entre les mains de représentants syndicaux allemands pour tenter de régler la négociation sur les lieux de travail (*workplace bargaining*), surtout que cet accès à l'information est allié à une intensification des liens avec les comités paritaires. Contrastant avec ce modèle allemand de démocratie industrielle, la négociation sur les lieux de travail en Autriche est relativement peu réglementée et décentralisée.

### **La négociation du salaire selon la compétence dans les filiales autrichiennes et allemandes de General Motors**

Les données de l'étude de cas présentée ici sont tirées d'entrevues non directives réalisées entre 1988 et 1991 avec des représentants syndicaux, des dirigeants et des membres des conseils ouvriers aux filiales de General Motors en Autriche et en Allemagne. L'attention était centrée sur la négociation des accords d'entreprise

<sup>22</sup> Les représentants syndicaux sont plus souvent sélectionnés en Autriche qu'en Allemagne par le parti social-démocrate et par les autres partis pour briguer les suffrages au parlement. Aussi, certains sièges au parlement autrichien sont traditionnellement réservés aux membres des groupes d'intérêt, dans un système de quasi-patronage. Voir à cet effet, A. Pelinka, *Modellfall Oesterreich? Moeglichkeiten und Grenzen der Socialpartnerschaft*, Vienne, Wilhelm Braumueller, 1981, p. 18; et H. Fischer, "Der parlamentarischen Fraktionen", dans H. Fischer (dir.), *Das Politische System Oesterreichs*, Vienne, Euroverlag, 1982, p. 144. De plus, on s'attend généralement des représentants syndicaux allemands qui acceptent un poste au parlement qu'ils démissionnent de leur fonction syndicale, alors qu'en Autriche il est de pratique courante d'occuper deux charges à la fois, A. Pelinka, *Gewerkschaften im Parteienstaat: Ein Vergleich zwischen dem Deutschen und dem Oesterreichischen Gewerkschaftsbund*, *op.cit.*, p. 109-110. En Autriche, cette pratique est toutefois remise en cause avec la montée de la contestation du système de partenariat social dans l'opinion publique.

(*Betriebsvereinbarungen*) touchant l'introduction d'une organisation de la production par petits groupes, que GM nomme "équipe de travail". Au moment des entrevues en Autriche, une organisation du travail par équipe avait déjà été mise en place dans deux filiales: GM-Austria Motorworks (2 700 employés) et Rochester Products Austria (210 employés). Les deux usines autrichiennes étaient neuves au moment de l'implantation des équipes de travail. En Allemagne, une organisation du travail par équipe avait été négociée peu avant la fin de la seconde ronde d'entrevues en 1991, pour la filiale allemande Opel au complet<sup>23</sup>. Les plans d'une organisation du travail par équipe à la nouvelle filiale d'Eisenach, en Allemagne de l'Est sur les lieux d'une ancienne usine automobile, ont aussi fait partie des sujets abordés dans nos entrevues avec des dirigeants d'Opel et des membres des comités paritaires.

L'organisation du travail par équipe exige le regroupement en équipes de travailleurs autour de zones de production géographiquement délimitées, créant dès lors une nouvelle structure de communication entre les travailleurs et les managers et un nouveau système de rémunération fondé sur l'encouragement à l'apprentissage sur le tas. Dans le présent texte, nous nous intéressons aux tentatives de la compagnie d'implanter un système de rémunération fondé sur le salaire selon la compétence, pour améliorer la flexibilité de la force de travail en encourageant une intégration du travail direct et indirect au sein de l'organisation de la production en travail d'équipe. Le principe du salaire selon la compétence lie les augmentations du salaire individuel à l'acquisition de savoir-faire appris sur le tas.

L'introduction de l'organisation du travail par équipe n'en est pas au même stade dans les filiales de General Motors en Allemagne (deux filiales) et en Autriche (deux filiales aussi). L'étude de chacune de ces filiales révèle que les réseaux de négociation hors entreprise (*extra-firm*) façonnent, de manière importante mais variable, la négociation de l'organisation du travail. De même, cette étude détaillée souligne aussi que la capacité de la stratégie patronale à remodeler les réseaux de relations industrielles au cours du processus de négociation varie énormément d'un cas à l'autre. Les quatre cas sont les suivants: GM-Autriche, Opel-Allemagne, Rochester Products Austria et Opel-Eisenach (Allemagne).

### GM-Autriche

Le premier investissement de General Motors dans des installations de production en Autriche a été fait au début des années 1980, dans la périphérie de Vienne, à l'aide de subventions du gouvernement social-démocrate. Comme la construction d'une usine d'assemblage de moteurs et de transmissions automobiles

---

<sup>23</sup> Nos entrevues ont couvert les principaux lieux de production de Ruesselsheim (30 000 employés) et de Bochum (18 000 employés), mais les accords sur le travail d'équipe s'étendent aussi à l'usine de Kaiserslautern. La nouvelle usine d'Eisenach ne fait pas formellement partie de la même filiale et, de ce fait, n'est pas couverte par cet accord.

a été considérée comme une amélioration de la structure industrielle et de la situation de l'emploi en Autriche, et grâce aux liens étroits entre le parti social-démocrate et les syndicats, ceux-ci ont appuyé l'investissement de GM. Cet appui unanime des syndicats semblerait montrer l'avantage de faire des changements dans les nouvelles usines, sans être obligé de procéder à une réforme de l'ancienne organisation et des anciennes pratiques. Dès le début, General Motors avait prévu utiliser la nouvelle usine pour tester, en Europe, une organisation du travail d'abord mise au point pour ses usines aux États-Unis.

La compagnie commença les négociations non pas avec le conseil ouvrier local mais, bien avant les élections au comité paritaire, avec les représentants des syndicats de l'automobile. Le point le plus significatif des négociations autour de GM-Autriche est sans aucun doute la mise en place d'une négociation directe entre la compagnie et les syndicats de l'automobile avant toute négociation sur les lieux de travail. Bien que le syndicat ait accordé son appui au projet, il l'a fait à la condition expresse que l'organisation du travail par équipe et le système de rémunération ne mêlent pas les travailleurs qualifiés aux équipes de travailleurs de production directe ("le travail qualifié doit demeurer le travail qualifié"). La direction s'en est tenue à ce principe dans les négociations qui ont suivi et le salaire selon la compétence n'a finalement touché que les travailleurs de production directe semi ou non qualifiés.

Conséquemment, il y a maintenant deux systèmes de rémunération en opération à l'usine GM-Autriche; le système traditionnel de taux salarial horaire fondé sur la distinction de niveaux de qualification dans les conventions collectives, payé aux gens de métier certifiés, et un nouveau système de rémunération pour les ouvriers de production directe comportant une composante de salaire selon la compétence. Le maintien du système de rémunération traditionnel pour les ouvriers qualifiés est une conséquence directe de l'implication du syndicat de l'automobile bien avant la tenue de quelque négociation que ce soit sur les lieux mêmes du travail. L'implication du syndicat dans les négociations autour de GM-Autriche n'est pas venue d'une volonté claire d'obtenir une participation institutionnalisée dans la nouvelle usine; elle a plutôt été, assez ironiquement, suscitée par General Motors même. Lors de la dernière ronde d'entrevues en 1991, le conseil ouvrier de GM-Autriche affichait son appui au système de rémunération intégré, faisant entrer les ouvriers qualifiés dans le système de salaire selon la compétence. Cependant, l'opposition des travailleurs qualifiés de l'usine et celle du syndicat de l'automobile a fortement limité la capacité du conseil ouvrier de négocier un tel système de rémunération intégré.

Même si le conseil ouvrier a travaillé main dans la main avec la direction de l'usine pour la négociation du système de salaire selon la compétence pour les travailleurs de production semi ou non qualifiés, un mécanisme important assurant le contrôle des travailleurs sur ce plan n'en a pas moins été institué. Traditionnellement dans les industries autrichiennes et allemandes, les travailleurs de production directe ont, dans leur salaire, une composante de taux à la pièce. Ces

taux sont négociés par les conseils ouvriers et établis de façon à procurer aux travailleurs une influence indirecte sur leur cadence de travail. Pour garder cette même influence avec le nouveau système de rémunération, une partie de l'accord local à GM-Autriche stipule que les travailleurs ont le droit de négocier périodiquement une "répartition de la flexibilité". Il s'agit d'un graphique représentant la répartition globale des employés sur des niveaux de savoir-faire, tel que prévu dans le nouveau système de rémunération. Le but du conseil ouvrier, lors de la négociation, a été d'imposer un biais systématique en faveur du paiement maximal, en répartissant ses membres non pas également mais à l'extrémité supérieure des savoir-faire de l'échelle salariale. De cette façon, tout en se conformant au désir de la direction d'instaurer le salaire selon la compétence, le conseil ouvrier local a réussi à rétablir un certain contrôle sur les salaires et sur la formation sur le tas.

### Opel-Allemagne

Quand le siège social européen de GM, situé à Zurich, a annoncé son intention d'implanter le travail d'équipe à sa nouvelle usine autrichienne, les syndicalistes allemands ont contacté leurs homologues autrichiens pour leur conseiller de rejeter un tel plan. Toutefois, le vent devait tourner rapidement en faveur du travail d'équipe avec les premières expériences positives et l'évolution au sein du syndicat allemand des travailleurs de la métallurgie (*metal workers*) qui s'engageait à élaborer une politique relative à une nouvelle organisation du travail. Vers le milieu des années quatre-vingt, le conseil ouvrier d'Opel demandait, pour la filiale allemande cette fois, une organisation du travail par équipe similaire à celle mise en place en Autriche.

Les dirigeants allemands ont cherché aussi à implanter un nouveau système de rémunération lors de la négociation d'une organisation du travail par équipe mais, dès le début, la compagnie devait reconnaître les limites du modèle de négociation de type démocratie industrielle en Allemagne. Contrairement au modèle social-démocrate liant la fixation du salaire à la négociation politique au plus haut niveau qui, en Autriche, donne des augmentations salariales assez basses pour protéger le secteur des petites et moyennes entreprises, la négociation collective en Allemagne est commandée par des considérations normatives qui tendent à produire des taux salariaux plus élevés<sup>24</sup>, particulièrement dans le secteur de l'automobile<sup>25</sup>. De plus, à l'échelle de l'entreprise, le système de salaire selon la compétence menaçait de saper les principes syndicaux de solidarité salariale en différenciant les taux salariaux des membres d'une même équipe qui, dans le système de rémunération

---

<sup>24</sup> P. Swenson, *Fair Shares: Unions, Pay and Politics in Sweden and West Germany*, Ithaca (NY), Cornell University Press, 1989.

<sup>25</sup> W. Streeck, "Successful Adjustment to Turbulent Markets: The Automobile Industry", dans P. Katzenstein, *Industry and Politics in West Germany: Toward the Third Republic*, Ithaca (NY), Cornell University Press, 1989.

traditionnel, seraient au même niveau. Ainsi, dans le cas allemand, les taux de salaires plus élevés négociés collectivement limitaient la capacité de la direction de l'entreprise d'ajouter des primes de compétence au salaire de base négocié syndicalement. De son côté, le syndicat s'opposait au nouveau système de rémunération en brandissant l'étendard des principes de démocratie industrielle guidant la détermination des salaires. Caractéristique du modèle de négociation de type démocratie industrielle, les représentants syndicaux allemands se sont impliqués localement dans la question des salaires en préparant leur propre analyse du concept d'équipe de travail à Opel, dans laquelle leurs récriminations à l'endroit d'une prime de salaire selon la compétence étaient présentées comme une protestation contre la création d'une nouvelle hiérarchie, au sein même des équipes, entre les travailleurs à différents niveaux de compétence sur l'échelle des primes à verser<sup>26</sup>.

L'appui du conseil ouvrier aux normes salariales syndicales conduira finalement à la faillite de l'implantation d'un système de salaire selon la compétence pour accompagner l'organisation du travail par équipe dans la filiale allemande. En lieu et place, un nouvel accord sur les salaires a été signé comme partie intégrante de l'ensemble des accords concernant la réorganisation du travail, accord salarial qui ramena les quarante-deux catégories salariales existantes au niveau local à dix classifications — soit la même structure que celle dans les accords régionaux et à l'échelle de la filiale<sup>27</sup>. Comme en Autriche, on a mis fin à la pratique traditionnelle des salaires à la pièce mais, en Allemagne, au lieu d'accroître le contrôle local sur le nouveau système de rémunération, c'est le niveau de la filiale industrielle qui devient le plus important parce que le niveau local comporte le même nombre de catégories salariales que la filiale et parce que les augmentations locales dépendent désormais directement des augmentations négociées pour la filiale par le syndicat de l'automobile<sup>28</sup>.

### Rochester Products Austria

Le cas de la deuxième filiale autrichienne de GM, Rochester Products Austria, fondée en 1988, se distingue à plusieurs égards des deux précédents. Ici, la direction n'a pas tenté de gagner l'appui du syndicat de l'automobile pour son organisation du travail par équipe ni pour son système de rémunération. Plus encore, la direction a

---

<sup>26</sup> G. W.C. / IGM Doc., 1988.

<sup>27</sup> G. W.C. Int. 2, 1991.

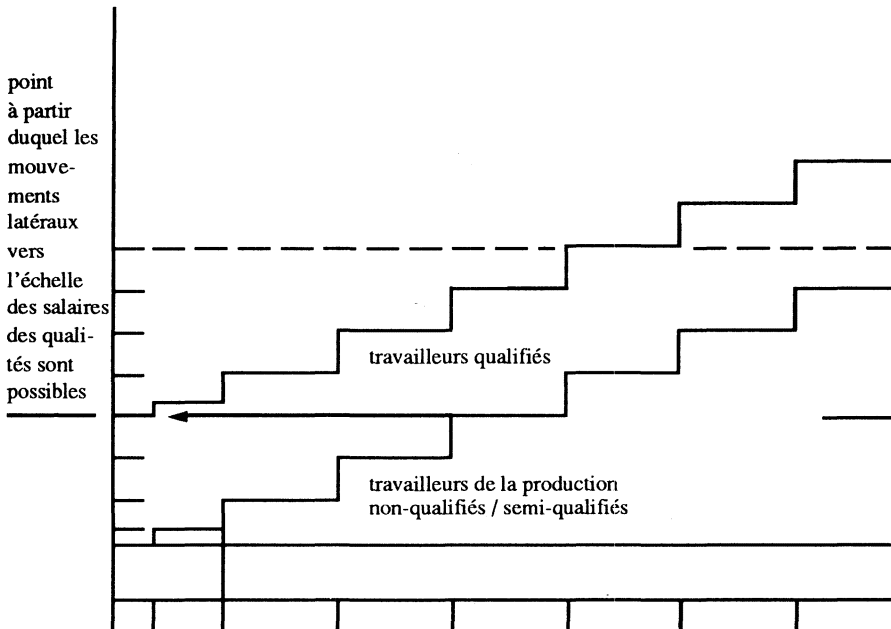
<sup>28</sup> G. W.C. Int. 2, 1991; G. Co. A., 1991a. Les catégories salariales sont composées du taux de base de la convention collective, plus un supplément qui est négocié par le comité paritaire local. Le salaire total, selon le contrat signé au niveau de l'usine, augmentera au taux négocié au niveau de toute l'industrie. Ainsi, l'écart de salaire demeurera le même mais, comme le dictent les normes salariales des syndicats de l'automobile, le taux d'augmentation entre les salaires nationaux et locaux demeurera stable.

décidé d'utiliser la nouvelle filiale pour expérimenter une forme encore plus intégrée de travail d'équipe et du système de salaire selon la compétence, et ce avec un succès appréciable. Le plan à long terme de la direction, plan appuyé par le conseil ouvrier de GM-Autriche, est éventuellement de mettre en œuvre les mêmes changements à sa filiale GM-Autriche, contrevenant ainsi aux dispositions originales établies par le syndicat de l'automobile.

Sans les entraves posées par le modèle de démocratie industrielle d'implication du syndicat national dans une négociation locale, Rochester Products Austria a pu profiter d'une négociation moins réglementée au niveau de l'entreprise, comme l'avait fait la GM-Autriche lors de son implantation du système de salaire selon la compétence. Mais allant au-delà du système de rémunération de GM-Autriche, les dirigeants ont été à même d'en venir à un accord avec le conseil ouvrier local sur un système de salaire selon la compétence qui englobe les travailleurs de production indirecte et, de ce fait, ils ont pu bâtir des équipes comprenant aussi bien des travailleurs de production directe que des travailleurs de métier. Afin d'atténuer l'opposition qu'auraient pu soulever les ouvriers qualifiés et afin de gagner l'appui du conseil ouvrier local, le nouveau système de rémunération comporte deux échelles: une échelle pour les tâches de production directe semi ou non qualifiées avec huit marches de "niveaux de connaissances", et une seconde échelle pour les tâches qualifiées. Tous les travailleurs semi ou non qualifiés font leur entrée par la première échelle et tous les gens de métier par la seconde. Toutefois, ces deux échelles ne sont pas étanches: un point de passage de l'une à l'autre a été prévu à la quatrième marche de l'échelle non qualifiée. À partir de ce point, les travailleurs de la production directe peuvent soit continuer sur la première échelle, soit passer à la première marche de la seconde échelle. La figure 2 illustre ce système de salaire selon la compétence intégré à Rochester Products Austria.



Figure 2  
Échelle des salaires intégrée  
"Pay-For-Knowledge"  
Rochester Products, Austria



Source: A. Co. Doc. 11, 1988.

Ce système de rémunération a de nombreuses implications sur les frontières séparant le travail de production semi ou non qualifié du travail de production qualifié. Premièrement, il permet à des travailleurs semi ou non qualifiés de devenir des ouvriers qualifiés, sans pour autant détenir les qualifications professionnelles complètes, simplement en se déplaçant vers la seconde échelle des salaires où ils recevront une formation combinant l'apprentissage sur le tas et des cours de durée limitée soit à la compagnie même, soit dans des institutions de formation. Deuxièmement, il améliore les perspectives de promotion pour ceux qui ne possèdent pas de qualifications professionnelles particulières, mais uniquement parce que le conseil ouvrier local a exercé d'énormes pressions sur la direction afin qu'elle change la classification de ces travailleurs sans qualification en celle de

"travail qualifié" pour garantir leur nouvel emploi et leur nouveau salaire<sup>29</sup>. Troisièmement, il implique des modifications importantes dans la politique de recrutement des employés. Depuis le premier transfert de gens de métier venus de GM-Autriche, Rochester Products Austria n'a embauché et n'embauchera que des travailleurs semi ou non qualifiés en comblant ses besoins en main-d'œuvre qualifiée conformément à son système de salaire selon la compétence<sup>30</sup>.

Ce n'a été qu'à contrecœur que la direction a accepté de reclasser les gens ainsi transférés de GM-Autriche à Rochester Products au sein de la seconde échelle du système de rémunération en tant que "travailleur qualifié" puisqu'une telle reconnaissance diminuait grandement les avantages en termes de réduction des coûts sous-jacents au système de salaires selon la compétence. Le canon patronal en ce domaine consiste à avoir un système de salaires selon la compétence unitaire où les recrutés semi et non qualifiés puissent être "qualifiés" selon les besoins de l'entreprise, sans avoir à payer les coûts supérieurs qu'entraîne l'emploi de gens de métier. Le conseil ouvrier à Rochester Products Austria appuie la double échelle salariale à cause des avantages indéniables qu'en tirent les travailleurs semi ou non qualifiés. De la même façon, le conseil ouvrier de GM-Autriche a été convaincu par l'expérience du système de rémunération de Rochester Products Austria, par les bénéfices qu'en tirent les travailleurs de production semi ou non qualifiés et est prêt à négocier le même système chez lui. Cependant, comme il y a plus de six cents ouvriers qualifiés travaillant à GM-Autriche contre seulement quarante à Rochester Products, il serait inconsidéré pour le conseil ouvrier de négocier le même système de rémunération sans l'appui du syndicat de l'automobile<sup>31</sup>. Le conseil ouvrier de GM-Autriche cherchera donc plutôt, dans un avenir rapproché, à faire changer la politique du syndicat de l'automobile sur les questions du travail qualifié et du salaire selon la compétence.

L'expérience de Rochester Products Austria constitue un exemple patent d'une réorganisation du travail réalisée sous un régime de négociation décentralisée. Contrairement au cas allemand, on a saisi l'occasion de créer un nouveau système de rémunération grâce à une structure fiscale et normative de négociation collective beaucoup moins intégrée. Et contrairement à l'exemple de GM-Autriche, cette fois la négociation sur les lieux de travail à Rochester Products a nettement dérogé aux principes du syndicat de l'automobile concernant le travail qualifié. Comme la direction le projette, cette dérogation pourrait mener à un changement dans le salaire selon la compétence que le syndicat de l'industrie accorde aux ouvriers qualifiés si, bien sûr, le conseil ouvrier de GM-Autriche réussit à faire bouger le syndicat en ce sens.

---

<sup>29</sup> A. W.C. Int. 4, 1991.

<sup>30</sup> *Ibid.*; A. Man. Int. 1, 1991.

<sup>31</sup> A. W.C. Int. 1, 1991; A. W.C. Int. 4, 1991.

## Opel-Eisenach

En 1990, à peu près au moment où les négociations en Allemagne de l'Ouest sur l'organisation de travail par équipe prenaient fin, Opel-Allemagne fit connaître son intention d'investir dans la ville est-allemande d'Eisenach. Au début de 1991, les dirigeants d'Opel-Eisenach, en tentant de couper court à l'influence du mouvement ouvrier ouest-allemand sur la nouvelle usine, fondèrent une filiale légalement distincte pour l'ex-Allemagne de l'Est<sup>32</sup>. Étant donné que les accords sur le travail d'équipe ne s'y appliquent pas, la direction a récemment annoncé son intention de "recréer le système japonais intégral" à la filiale d'Eisenach<sup>33</sup>. Au moment où la recherche était menée, aucune déclaration d'intention n'avait été faite concernant le système de rémunération mais d'autres aspects de l'organisation du travail par équipe d'Opel-Allemagne avait été rejetés par la direction d'Eisenach<sup>34</sup>. Comme les conditions de réunification des deux Allemagnes le stipulent, les salaires en Allemagne de l'Est sont inférieurs à ceux de l'ex-République fédérale, ce qui peut présenter un avantage de plus aux yeux des dirigeants d'Eisenach en faveur de l'ajout d'une "prime à la compétence" au salaire de base.

Malgré un départ difficile, les syndicats de la métallurgie représentant l'industrie automobile ont fait des progrès substantiels dans l'organisation et l'intégration des travailleurs et des conseils ouvriers sur le territoire de l'ex-République démocratique allemande<sup>35</sup>. Néanmoins, la pauvreté des conditions structurelles à l'Est, un taux de chômage élevé et la "fuite des cerveaux" causée par la migration des ouvriers qualifiés vers l'Ouest affaiblit considérablement la force de négociation des conseils ouvriers locaux contre une entreprise de la taille de General Motors. Comme l'investissement de GM est l'un des plus importants à avoir été fait en Allemagne de l'Est à ce jour, le syndicat automobile fait face à la tâche gigantesque de tenter de régler la négociation d'une organisation du travail par équipe à la nouvelle filiale. Bien que l'adhésion au syndicat soit forte,

---

<sup>32</sup> D'après la législation allemande des conseils ouvriers, on peut donner plein pouvoir à un comité paritaire central pour négocier au nom de toutes les usines d'une même filiale. La série d'accords sur le travail d'équipe signés en avril 1991 ont été négociés par le comité paritaire central d'Opel. Si la nouvelle usine est-allemande avait été fondée comme une partie de cette filiale, les accords s'y seraient probablement appliqués aussi. En créant une nouvelle filiale, Opel s'est gardée la possibilité de négocier un accord séparé sur le travail d'équipe pour l'Allemagne de l'Est. *G. Man. Int.* 2, 1991; *G. W.C. Int.* 2, 1991.

<sup>33</sup> *Wall Street Journal*, 20 janvier 1992.

<sup>34</sup> Par exemple, les chefs d'équipe, qui sont élus par les membres de l'équipe en Allemagne de l'Ouest, seront choisis par la direction en Allemagne de l'Est, selon les plans de la direction au moment des entrevues, en mars 1991. *G. Man. Int.* 2, 1991.

<sup>35</sup> En 1991, déjà plus de 70% des travailleurs est-allemands avaient joint les rangs du syndicat des travailleurs de la métallurgie, et plus de 90% des membres des comités paritaires étaient aussi membres d'un syndicat. B. Huber, "Work and the Unions, *German Politics and Society*, no 23, été 1991, p. 40-46.

l'attitude passive des travailleurs est-allemands crée un monde de différence avec ce qui se passe à l'Ouest<sup>36</sup>.

### **Régimes de négociation, salaire selon la compétence et savoir-faire dans l'industrie automobile**

Les cas que nous avons analysés tendent à démontrer que les modèles de négociation imbriqués dans les réseaux des relations industrielles façonnent les stratégies patronales de réorganisation du travail. Dans les deux pays, les conseils ouvriers sont des organismes quasi syndicaux et, dans les deux cas, la forme achevée de travail d'équipe n'a pas été le résultat de l'implantation pure et simple d'une stratégie patronale, mais bien le résultat d'un processus de négociation avec les représentants locaux des travailleurs. Malgré tout, la dynamique de la négociation et les effets sur la structure du nouveau système de rémunération se sont montrés fort différents d'un cas à l'autre. L'argument défendu ici est que ces différences peuvent être expliquées par la portée de la coordination de la négociation entre les conseils ouvriers au niveau local et l'appareil syndical à l'extérieur de l'entreprise. Le modèle de négociation de type démocratie industrielle tel qu'illustré par l'exemple allemand est caractérisé par une structure institutionnelle qui permet aux syndicats de régler les négociations au niveau local. Là où une telle structure est absente, comme dans le cas de l'Autriche, l'influence syndicale au niveau local est moins prégnante, et certains changements négociés à ce niveau peuvent saper les buts du syndicat, voire même la pertinence de standards négociés sur une base collective trop large. Cela a été le cas pour le principe de protection du travail qualifié du syndicat autrichien, principe auquel la politique d'embauche de Rochester Products déroge ouvertement: on n'y engage que des travailleurs non qualifiés tout en se fiant surtout à l'apprentissage sur le tas pour former les travailleurs plutôt qu'à la formation professionnelle ou au système des qualifications.

La façon dont l'échelle salariale de la rémunération selon la compétence affectera le système de qualifications professionnelles est d'une importance primordiale autant pour l'industrie automobile qu'en ce qui concerne l'influence que le syndicat peut exercer sur l'organisation du travail. Par le biais du système de formation et de certification professionnelle, les syndicats, les employeurs et les représentants de l'État réglementent un système où les apprentis passent par un programme qui allie des stages dans les ateliers des usines à l'étude en classe dans des écoles professionnelles. En Allemagne, où le secteur de l'automobile est très développé, les syndicats ont demandé, à la fin des années soixante-dix, que les entreprises accueillent, dans leurs ateliers de formation, plus d'apprentis qu'il ne leur était nécessaire pour simplement combler leur besoin en ouvriers de métier.

---

<sup>36</sup> M. Fichter, "From Transmission Belt to Social Partnership? The Case of Organized Labor in Eastern Germany", *German Politics and Society*, no 23, été 1991, p. 21-39.

Cette pratique a entraîné un "surplus de savoir-faire" (*skill surplus*) qui s'est montré fort utile, pendant les années quatre-vingt, pour permettre l'adaptation, somme toute fluide, de l'industrie automobile allemande à des procès de production plus flexibles qui ont pu profiter des technologies de l'information. Bref, une pratique qui est venue en appui aux stratégies concurrentielles centrées sur une plus grande diversité et une plus grande qualité des produits<sup>37</sup>. En effet, sans ce surplus de savoir-faire, autrement dit si les constructeurs automobiles allemands n'avaient formé leurs travailleurs qu'en fonction de leurs propres projections de besoins en main-d'œuvre qualifiée, la capacité d'innover rapidement et de demeurer compétitif en aurait probablement souffert.

General Motors a été le premier investisseur important dans l'industrie automobile, en Autriche, depuis la Seconde Guerre mondiale et un des buts du gouvernement social-démocrate dans les négociations de cet investissement avec GM aura été de mettre sur pied un atelier de formation dans l'usine en vue d'améliorer le système national de qualifications professionnelles en permettant aux travailleurs de la métallurgie d'acquérir des savoir-faire en production automobile. Toutefois, le système des salaires selon la compétence de Rochester Products fait porter la responsabilité de la formation non plus sur le système de formation professionnelle, mais sur la formation sur le tas, et tend à favoriser les projections de besoins en main-d'œuvre qualifiée établies par les directions d'entreprise. Un des avantages du système des salaires selon la compétence à Rochester Products consiste à rendre plus flexibles que les ouvriers de métier les quelques travailleurs qui atteignent les plus hauts niveaux de compétence et, donc, plus proche parent du modèle japonais de formation élargie mais spécifique à chaque entreprise<sup>38</sup>. Quant à savoir si la formation sur le tas à Rochester Products Austria prépare suffisamment les travailleurs aux savoir-faire flexibles et si les types de savoir-faire qu'ils acquièrent les préparent aux innovations de production à venir, on ne le saura qu'à travers les innovations que connaîtra l'industrie automobile. Une chose est sûre cependant, le système, tel qu'il est mis en pratique maintenant, suffit à peine à produire l'indispensable surplus de savoir-faire.

D'autres recherches seront sûrement nécessaires pour comparer la flexibilité acquise sur le tas et l'acuité des savoir-faire transmis par les systèmes d'apprentissage professionnel, ainsi que sur les types d'organisation et de relations industrielles qui sont susceptibles de mieux soutenir tel ou tel type de formation. D'ici là, l'expérience allemande suggère que les syndicats peuvent participer aux innovations de production par le biais de restrictions aux changements projetés par les dirigeants d'entreprise, restrictions qui, à long terme, peuvent forcer les dirigeants à fonder les changements sur les arrangements institutionnels traditionnels plutôt que sur la promotion d'arrangements totalement différents.

---

<sup>37</sup> W. Streeck, "Co-Determination: the Fourth Decade", article cité.

<sup>38</sup> K. Koike, "Human Resource Development and Labor-Management Relations", dans K. Yamamura et Y. Yasuba, *The Political Economy of Japan, vol. 1, The Domestic Transformation*, Stanford (CA), Stanford University Press, 1987.

L'annulation du projet patronal de salaire selon la compétence chez Opel-Allemagne et le resserrement de la réglementation syndicale sur l'échelle des salaires, en ce qu'il maintient la réglementation syndicale sur le travail qualifié, pourrait s'avérer avantageux, si l'on fait l'hypothèse que les technologies à venir continueront d'exiger une proportion croissante de travail qualifié dans la production. Pour terminer, il est permis de paraphraser le désormais célèbre slogan de General Motors aux États-Unis en disant que "ce qui est bon pour le syndicat peut aussi être bon pour GM".

Karen SHIRE  
Professeure  
International Christian University  
(Tokyo)

### Résumé

Dans cet article, l'auteur défend l'idée selon laquelle le changement dans l'organisation du travail est un processus essentiellement politique de négociations entre les travailleurs et le management, changement qui prend des formes différentes en fonction des contextes nationaux de relations industrielles. De même, les effets rétroactifs de ces changements sur les contextes seront eux aussi différenciés. La stratégie de recherche allie aussi bien le niveau national que le niveau local: d'une part, l'analyse des contextes nationaux d'organisation du travail et, d'autre part, des études de cas des filiales de General Motors, en Autriche et en Allemagne à l'occasion de la négociation de l'introduction d'une organisation de la production par équipe.

**Mots-clés:** organisation du travail, processus, politique de négociation, travailleurs, gérance (management), national, local, General Motors, Autriche, Allemagne.

### Summary

In this paper, I argue that changing the organization of work is essentially a political process which involves negotiations between labor and management and which is shaped by different national contexts of industrial relations, with differential feedback effects on those contexts. The research strategy integrates an analysis of national contexts for organizing work with a case-study of the introduction of group-based organization of production was negotiated at subsidiaries of General Motors, in Austria and Germany.

**Key-words:** work organization, political organizing process, workers, management, national, local, General Motors, Austria, Germany.

## Resumen

En este artículo defendemos la idea según la cual el cambio en la organización del trabajo es un proceso esencialmente político de negociaciones entre los trabajadores y la gerencia. Este cambio reviste formas distintas en función de los contextos nacionales de las relaciones industriales. Igualmente, los efectos retroactivos de estos cambios sobre tales contextos también serán distintos. Nuestra estrategia de investigación reúne tanto el plano nacional como el local: por un lado, el análisis de los contextos nacionales de organización del trabajo y, por el otro, estudios de caso en las filiales de General Motors en Austria y Alemania, durante la negociación de la introducción de una organización de la producción por equipo.

**Palabras claves:** organización del trabajo, proceso político de negociación, trabajadores, gerencia, nacional, local, General Motors, Austria, Alemania.