

Relations industrielles Industrial Relations



Harry C. KATZ : *Shifting Gears : Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. London, MIT Press, 1985. 230 pp., ISBN 0-262-11098-9

Michel Turner

Volume 40, Number 4, 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051392ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051392ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Turner, M. (1985). Review of [Harry C. KATZ : *Shifting Gears : Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. London, MIT Press, 1985. 230 pp., ISBN 0-262-11098-9]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40 (4), 900-901. <https://doi.org/10.7202/051392ar>

Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry, by Harry C. Katz, London, England, MIT Press, 1985, 230 pp., ISBN 0-262-11098-9

Le présent volume analyse les changements survenus dans les pratiques de négociations collectives, dans l'industrie automobile américaine, lors de la récente crise des ventes qui perdura de l'année 1979 jusqu'au milieu de l'année 1983. Le but de l'ouvrage est de déterminer si les changements dans ces pratiques (réouvertures de contrats ...) et dans les résultats des négociations modifieront fondamentalement les structures de négociation de ce secteur d'activité ou si ces changements ne constituaient que des accommodements temporaires pour faire face à une situation urgente.

Cette recherche repose sur le postulat qu'un système particulier de relations du travail se façonne par l'action de pressions environnementales et de choix stratégiques des acteurs en présence sous l'influence des mêmes pressions. Le système développé dans l'industrie automobile s'articule autour de trois assises principales (**Keys features**) qui interagissent et se renforcent mutuellement pour en modeler les résultantes.

Bien qu'à l'instar de Dunlop, dont il emprunte une grande partie du schème analytique, il accorde une importance prédominante aux variables économiques dans son explication de la dynamique du système. L'analyse est appuyée par une démarche historique qui contribue grandement à renforcer la crédibilité des arguments.

Une fois les concepts et le champs de l'analyse fixés dans le chapitre introductif, l'auteur s'attaque dans le deuxième à l'étude évolutive des trois piliers (**Keys features**) du système de négociation. Les trois piliers, tels qu'il les définit, sont: un système formel et complexe d'attribution des salaires, en fonction d'échelles fixées au niveau national, donc fortement standardisées et en vigueur pour plusieurs années; en second lieu, une structure de négociation interconnectée où sont définis les rôles respectifs, ainsi que les champs d'intervention des intervenants selon leurs paliers respectifs (national ou local); en dernier lieu, un syndicalisme fortement centré sur le contrôle de l'emploi (**job control unionism**) qui s'appuie sur des définitions de tâches rigides et complètes, la progression dans l'emploi étant déterminée par ancienneté. L'action de ces trois piliers s'exerce dans le cadre d'une industrie fortement centralisée où les instances locales n'ont qu'une liberté d'action réduite et régie par le palier national de décision.

Le deuxième chapitre analyse l'évolution du système de négociation de la fin de la 2^e guerre mondiale jusqu'en 1979 afin de faire ressortir les ajustements nécessaires à sa survie qui n'ont cependant pas amené d'atérations au système. Au 3^e chapitre, l'auteur traite des changements lors de la récente crise des ventes (1979-1983) afin de la comparer à ceux de la période précédente. Il en conclut que ceux-ci, en raison de leurs impacts sur les trois piliers du système, dépassent en importance et conséquences ceux de la première période.

Une des principales modifications, qui érodent les bases du système traditionnel est l'introduction de formules de participation aux profits (**profit sharing**) administrées au niveau local. Ces formes d'entente contribuent à affaiblir la standardisation des salaires (pilier no 1) en vigueur chez les trois grands de l'automobile. Cette concession syndicale intervenue à la suite de fermetures d'usines causées par l'extension du recours à des sous-traitants dont les coûts de production sont moins élevés. Dans la négociation de 1982, (Ford-UAW), une clause permettant la conclusion d'accords locaux était introduite afin d'éviter des licenciements causés par la détérioration de la situation concurrentielle d'une entreprise soumise aux accords nationaux.

Le quatrième chapitre du volume met en relief l'impact des programmes de qualité de vie au travail instaurés par les trois grands sur le **job control unionism** pratiqué par les UAW, l'influence du **team system** instauré par la General Motors en constitue la pièce de résistance. Ce

mode de gestion, par la réduction du nombre de classes dans les postes de production et l'insaturation de la paie selon les connaissances, affecte tous les piliers du régime de relations du travail. En effet, la réduction du nombre de classes va en sens inverse du **job control unionism** pratiqué traditionnellement dans ce secteur qui régissait minutieusement les progressions de carrières. La paie sur les connaissances, pour sa part, est une autre source de divergence inter-usine, ce qui est contraire à la tendance de standardisation jusqu'alors observée.

Ces mesures avaient pour but d'apporter une plus grande flexibilité aux instances locales afin de leur permettre de s'adapter plus rapidement aux changements d'un marché en constante évolution depuis l'invasion massive de la technologie japonaise. En échange de ces concessions, une plus grande participation des travailleurs et leurs représentants dans les décisions stratégiques fut accordée, ce qui met en cause le caractère affairiste généralement attribué à cette centrale la forçant à élargir le champs du domaine syndical jusqu'alors confiné au **job control focus**. Ce glissement des préoccupations amènera les syndicats à amoindrir leurs revendications sur la sécurité dans l'emploi pour surtout contrôler le nombre total d'emploi. Cette évolution entraîne de nouveaux défis pour les deux parties en ce qui regarde la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs.

Le 5^e chapitre constitue une vaste analyse statistique des impacts de ce genre de programme sur le climat des relations du travail et la performance économique de deux échantillons d'entreprises touchés à des niveaux différents. On en conclut que ces pratiques de gestion ont des résultats positifs sur la performance économique des entreprises par le biais d'améliorations de plusieurs indicateurs du climat organisationnel.

Les différentes avenues prévisibles pour cette industrie sont explorées dans le 6^e chapitre. Les principales variables dépendantes retenues sont les pressions environnementales d'ordre économique, bien qu'on prenne en considération la capacité de résistance aux changements du système. La première hypothèse soulevée correspond à une situation où les pressions économiques seraient extrêmes, ce qui amènerait les employeurs à tenter d'affaiblir l'emprise syndicale sur le secteur par des tentatives de désyndicalisation. Ce genre de réactions provoquerait un affrontement entre les parties, apportant une aggravation du caractère conflictuel de leurs relations. Dans le cas de pressions plus modérées (comme actuellement), l'auteur considère qu'une extension des programmes de coopération patronale-syndicale est probable, ce qui constitue l'option la plus souhaitable selon l'auteur. Dans le cas d'une amélioration des ventes, un retour au système antérieur pourrait survenir en raison de résistances aux changements chez certaines factions plus conservatrices présentes dans chacun des intervenants aux relations du travail. Afin d'appuyer les schèmes tracés au chapitre précédent, le chapitre 7 présente le cas d'autres industries américaines de type oligopolistique qui ont eu à subir ce type d'évolution, ainsi que les cas dans l'industrie de l'automobile d'autres pays qui se sont adaptés à l'internationalisation des marchés.

Cet ouvrage, comme la plupart de ceux publiés par le MIT au cours des dernières années, constitue une excellente synthèse des différents aspects du sujet traité. Il intègre avec brio l'approche historique aux facteurs de type économique pour étoffer ces avancés. Cependant, la partie statistique du chapitre 5, malgré l'intérêt des données qu'elle contient, paraît excessive, compte tenu de son apport limité au développement de l'argument. La partie consacrée à des comparaisons avec des entreprises de même nature, quant à elle, aurait pu tenir une importance plus grande. Cependant, ces remarques ne sont qu'une appréciation suggestive qui n'enlève rien à la grande qualité du volume. Somme toute, ce livre est indispensable à ceux qui désirent parvenir à une plus grande compréhension de la dynamique d'un régime de relations du travail qui fait souvent office de pionnier aux États-Unis.

Michel TURNER