

# Travailler chez Toyota : de l'emploi à vie à la course à la survie

Tommaso PARDI \*

---

## Introduction

Toyota, le premier constructeur japonais, en passe de devenir le premier constructeur mondial, s'est implanté en France seulement en 1999. Pourtant, son système de production, le Système de production Toyota (SPT), connu aussi sous le terme de *lean production*, y est apparu beaucoup plus tôt. Dès le milieu des années 1980, les constructeurs français d'abord et le reste de l'industrie par la suite ont commencé à introduire dans leurs usines les principales composantes de ce système : la production en flux tendu, le travail en équipe, la qualité totale, l'organisation en juste-à-temps, etc. Les raisons de cette diffusion des méthodes japonaises, inspirées par le succès du modèle toyotien, sont relativement simples : ce système est censé incarner la solution définitive aux problèmes que la crise du fordisme a fait surgir. Il permettrait notamment de produire uniquement ce que le marché demande en faisant dépendre le flux de production de la demande et en éliminant les stocks intermédiaires et les gaspillages qui l'encombraient auparavant (Womack *et al.*, 1990). Il permettrait surtout d'impliquer la main-d'œuvre ouvrière dans l'amélioration constante de ce flux tendu, par le biais de l'organisation du travail en équipe qui marquerait ainsi le dépassement de la séparation taylorienne entre conception et exécution des tâches (Kenney, Florida, 1993). Cependant, le bilan de cette révolution annoncée (Womack, Jones, 1998) est aujourd'hui plutôt mitigé. Comme la crise actuelle le montre de façon flagrante, les constructeurs automobiles, y

---

\* Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, laboratoire CNRS Cultures et Sociétés Urbaines, tommasop@free.fr.

compris Toyota, continuent de rester à la merci des fluctuations du marché. Et en ce qui concerne les conditions de travail dans les entreprises « *lean* », à la fois en termes de contenu du travail et de risques pour la santé des salariés, elles se sont dégradées par rapport à celles où l'organisation de la production est restée « taylorienne » ou « simple » (Valeyre, 2006). Selon la plupart des gestionnaires et des consultants, ces résultats médiocres, notamment en France, ne seraient pas dus aux limites inhérentes au système de la *lean production*, mais seraient imputables au caractère fragmentaire de sa mise en œuvre par les directions d'entreprise, les cadres et les salariés français, dont les résistances culturelles empêcheraient une mise en cohérence de ses différentes composantes (Ballet, Beauvallet, 2005). De leur point de vue, les problèmes rencontrés viennent du fait que les entreprises françaises ne sont pas allées suffisamment loin dans la logique de *lean production* pour en tirer tous les bénéfices. Pourtant, la décennie de crise que l'économie japonaise a traversée et qui a touché de plein fouet l'industrie automobile, sanctionnée par le rachat de Nissan par Renault en 1999<sup>1</sup>, est de nature à jeter de sérieux doutes sur l'universalité présumée de ce système de production. Nombre d'économistes, de sociologues et d'historiens ont été conduits à s'interroger sur ses spécificités et ses conditions de viabilité (Boyer, Freyssenet, 2000 ; Freyssenet *et al.*, 2000).

C'est dans cette deuxième perspective que sera analysé ici le cas de Toyota Motor Manufacturing France (TMMF), la filiale française de Toyota, qui produit depuis 2001, avec un succès manifeste, la Yaris. Cependant nous ne manquerons pas de souligner aussi que le contexte institutionnel et culturel français a joué un rôle dans les conditions d'application du Système de production Toyota (SPT) dans l'usine de Valenciennes. Nous verrons en particulier que, malgré un démarrage réussi de la production, l'usine a rapidement connu une crise du travail tout à fait inattendue, marquée par un *turnover* très élevé de la main-d'œuvre et par un conflit syndical récurrent, alimenté par des vagues de licenciements. Cette situation difficile n'interpelle pas seulement les syndicats de l'usine, mais aussi le management qui est directement confronté au mécontentement des salariés et qui peine à établir un compromis durable avec eux. Les difficultés rencontrées montrent que le fond du problème réside dans le lien qui unit les conditions de viabilité du SPT et le système de contraintes que ces conditions exercent sur la relation salariale. Il s'agit d'une question centrale pour l'analyse de ce système de production, car sa pérennité industrielle dépend de façon déterminante de l'implication de la main-d'œuvre dans la réduction des coûts (Shimizu, 1999). Cette question, peu étudiée, aura une large place dans cet article.

1. Seuls Toyota et Honda sont parvenues à préserver leurs rentabilités financières à l'époque.

Nous chercherons tout d'abord à analyser comment le système de relations salariales propre à la *lean production* s'est structuré et généralisé au Japon. Cela nous permettra de comprendre pourquoi la direction de Toyota a longtemps hésité avant d'établir des sites de production aux Etats-Unis et en Europe. Le constructeur japonais craignait en effet de ne pas pouvoir y reproduire son système de gestion de l'emploi ni son organisation du travail, ces éléments étant tous deux indispensables à la mise en œuvre de son système de production (Lung, Bélis-Bergouignan, 1994). Nous verrons par ailleurs que la gestion des ressources humaines réussit à se plier aux exigences du flux tendu de la production grâce à la mise en concurrence de sa main-d'œuvre jeune et la mise à l'écart de sa main-d'œuvre âgée, malade ou moins performante. Cela nous permettra de montrer à quel point l'emploi à vie et le salaire à l'ancienneté, systématiquement associés à ce système de gestion des ressources humaines, ne concernent en fait qu'une minorité de salariés, la majorité étant contrainte d'accepter des emplois beaucoup moins bien payés chez des sous-traitants de troisième et de quatrième rangs. Nous verrons en outre que l'organisation du travail s'appuie, elle aussi, sur une mise en concurrence continue des salariés afin d'obtenir leur forte participation à la réduction des coûts, ce qui, en retour, alimente le processus de sélection de la main-d'œuvre. L'analyse développée ici accordera une attention particulière aux conditions institutionnelles et économiques qui ont permis à ce système de relations salariales d'être socialement et industriellement viable au Japon, en soulignant trois phénomènes majeurs : le syndicalisme d'entreprise, l'organisation en *keiretsu* de la sous-traitance et une croissance régulière et soutenue de la production.

Après avoir analysé le SPT au Japon, nous nous intéresserons au cas de la filiale Toyota en France. Nous montrerons que les nombreux problèmes rencontrés par le management et les syndicats de TMMF résultent directement des difficultés liées à la mise en cohérence du système de relations salariales propre à Toyota dans le contexte français. Par extension, il devient légitime de se demander s'il est vraiment opportun sur le plan politique d'imposer en France un tel système d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, en tant que norme appliquée à toute la production industrielle.

## **I. Une internationalisation tardive et contrainte des entreprises japonaises en Occident**

Toyota s'est lancé dans l'exportation vers l'Europe à la fin des années 1960, mais c'est seulement après l'ouverture du marché unique, en 1992, que le constructeur japonais a commencé à y produire des voitures, en établissant à Burnaston, en Grande-Bretagne, sa première filiale de

fabrication européenne. Ce constat s'applique à l'ensemble des constructeurs japonais, tant aux États-Unis qu'en Europe. Cette implantation à l'étranger est qualifiée « d'internationalisation productive contrainte » parce qu'elle a d'abord répondu à des mesures protectionnistes prises à la fin des années 1970 et au début des années 1980 à l'encontre des importations de voitures japonaises (Lung, Bélis-Bergouignan, 1994). Jusqu'au milieu des années 1980, les Japonais étaient réticents à s'implanter à l'étranger, parce qu'ils bénéficiaient d'un avantage-coût qui a été brutalement remis en cause par la réévaluation du yen en 1985 à la suite des accords de « Plaza »<sup>1</sup>. Cet avantage était tel qu'il aurait été peu rentable de produire directement aux États-Unis ou en Europe. Mais on ne peut pas se contenter de cette seule explication compte tenu des pressions politiques que les gouvernements occidentaux ont exercées depuis le milieu des années 1970 pour que des investissements directs aient lieu. De fait, ce sont les constructeurs japonais eux-mêmes qui ont émis de sérieux doutes quant à leurs capacités à reproduire à l'étranger les conditions de leur réussite au Japon. Ces inquiétudes concernaient principalement deux dimensions de l'architecture institutionnelle de l'industrie japonaise : d'une part, l'organisation du travail fondée sur les trois piliers que sont l'emploi à vie, le salaire à l'ancienneté et le syndicalisme d'entreprise ; d'autre part, l'organisation de la sous-traitance en *keiretsu*.

Bien que parfois utopique et artificiellement enthousiaste, le discours dominant, tant en gestion qu'en économie, ne permet pas de comprendre les inquiétudes éprouvées des constructeurs japonais. De fait, les syndicats occidentaux les plus revendicatifs étaient prêts à coopérer en échange de l'emploi à vie et d'une progression salariale à l'ancienneté pour les salariés (Dore, 1987). De même, les équipementiers occidentaux, habitués à une concurrence sévère par les prix, n'avaient *a priori* aucune raison de refuser les relations à long terme et le support organisationnel que le système de sous-traitance en *keiretsu* était censé leur offrir (Adler, 2001 ; Sako, Helper, 1998).

Il faut cependant se méfier de ce discours, largement nourri d'une représentation idyllique des institutions dont l'industrie automobile japonaise se serait dotée (Price, 1997 ; Gordon, 1998). D'où l'intérêt d'observer de plus près le fonctionnement réel du *keiretsu* et le véritable rôle des « trois piliers » sur lesquels se fonde le modèle productif des constructeurs japonais. Une telle démarche permettra notamment de mieux comprendre les longues hésitations des constructeurs japonais à investir aux États-Unis et, plus encore, en Europe. Nous verrons en effet que la viabilité de ce système productif repose sur une gestion de l'emploi et une organisation

1. Les accords Plaza ont été signés le 22 septembre 1985 par les États-Unis, le Japon, l'Allemagne de l'Ouest, la France et la Grande-Bretagne, et avaient comme objectif de dévaluer le dollar par rapport au Yen et au Deutschmark.

du travail *a priori* incompatibles avec les rapports sociaux et les systèmes de production en Occident.

## **II. La gestion de l'emploi chez Toyota au Japon et la mise en concurrence des salariés au sein du *keiretsu***

### **II.1. Le système de sous-traitance inhérent au *keiretsu***

Selon Cusumano (1985:192), auteur de référence sur l'histoire de l'industrie automobile japonaise, Nissan et Toyota contrôlaient chacun au début des années 1980 environ 200 équipementiers de premier rang qui, à leur tour, avaient recours à environ 5 000 équipementiers de deuxième rang et à environ 30 000 de troisième rang. Dans le même temps, les équipementiers de premier rang employaient en moyenne plus de 1 000 salariés, les équipementiers de deuxième rang entre 50 et 100 salariés, et ceux de troisième rang une dizaine de salariés environ (Cusumano, Takeishi, 1995). Il s'agit d'un détail d'importance, car au Japon, l'éventail des rémunérations s'élargit avec le nombre de salariés employés par une entreprise. Par exemple, en 1984, les salaires dans les entreprises de taille moyenne (entre 100 et 499 salariés) étaient de 20 % inférieurs en moyenne à ceux des entreprises de plus de 500 salariés, et de 22 % supérieurs à ceux des entreprises plus petites, de 30 à 99 salariés (Cusumano, 1985:193). Dans le cas de Nissan et Toyota, si l'on considère l'écart d'environ 20 % entre les salaires de la maison-mère et ceux des filiales de premier rang (*idem*, 1985:194 ; Shimizu, Nomura, 1993), on observe un clair déploiement du spectre salarial en quatre niveaux, selon un rapport de 1 à 3 entre le sommet et la base.

A cette hiérarchie des salaires correspond celle de la main-d'œuvre, d'ordre démographique cette fois. Au sommet, les constructeurs emploient une main-d'œuvre japonaise jeune (âge moyen de 30-33 ans selon les périodes, cf. graphique 1 ci-dessous), à plein temps, de sexe masculin, principalement recrutée à la sortie du lycée et dans une moindre mesure après un niveau universitaire équivalent à la licence (Shimizu, Nomura, 1993 ; Shimizu, 1999). Les équipementiers de premier et deuxième rangs emploient une main-d'œuvre sensiblement plus âgée (39 ans pour les premiers, 42 ans pour les seconds, selon Fujimoto, 1999:313). Les équipementiers de troisième rang, quant à eux, utilisent une main-d'œuvre d'âge moyen encore plus élevé, autour de 46 ans, composée de personnes appartenant à une même famille ou travaillant à temps partiel, et principalement féminine ou d'origine étrangère (*idem*, 1999:313).

L'enquête effectuée par Fujimoto, Sei et Takeishi (1994) porte sur un échantillon de 120 fournisseurs dans la préfecture de Kanagawa, au sud de Tokyo où le *keiretsu* de Nissan est fortement implanté. Elle montre que le

statut et le degré d'intégration des firmes varient très sensiblement selon les niveaux de sous-traitance. Parmi les équipementiers de premier rang dont environ la moitié a été fondée dans les années 1950, 79 % font partie d'une association d'équipementiers liée à un constructeur, 62 % bénéficient du soutien financier d'un constructeur (dont 41 % sous forme d'une participation directe dans le capital) et 59 % sont propriétaires de l'ingénierie des pièces fabriquées grâce à la détention de brevets. La majorité des équipementiers de deuxième rang ont vu le jour plus tard, 32 % dans les années 1960 et 24 % dans les années 1970. Il convient surtout de noter que 70 % d'entre eux font partie d'une association d'équipementiers, 46 % reçoivent un financement de l'acheteur principal (mais aucun sous forme d'une participation directe dans le capital), et seulement 23 % sont propriétaires de l'ingénierie des pièces fabriquées. Enfin, parmi les équipementiers de troisième rang, une première moitié, 47 %, est apparue dans les années 1970, et une seconde, 42 %, dans les années 1980. A peine 30 % d'entre eux font partie d'une association d'équipementiers et seulement 22 % perçoivent un soutien sous une forme ou sous une autre de la part du principal acquéreur, et aucun n'est concepteur dans l'ingénierie des pièces fabriquées.

Pour résumer, plus une firme est proche du sommet, plus son statut est stable, ses salaires élevés, sa main-d'œuvre jeune et ses compétences développées. Plus elle est proche de la base, plus son statut est précaire, ses salaires bas, sa main-d'œuvre âgée et ses compétences limitées.

Le tableau 1 montre la persistance de l'organisation pyramidale de la production au sein du *keiretsu*, toujours d'actualité en 2004. Précisément, les firmes de moins de 99 salariés (représentant 17 % de l'emploi dans le secteur) enregistrent en 2004 des salaires annuels moyens de 50 % inférieurs à ceux des firmes de plus de 1 000 salariés. En même temps, si les entreprises de plus de 1 000 salariés ne représentent que 54 % de la main-d'œuvre totale, elles cumulent 75 % de la valeur ajoutée et 75 % des investissements du secteur.

Les avantages que présente cette organisation de la sous-traitance sont patents. Les constructeurs peuvent externaliser progressivement vers la base du *keiretsu* les activités à faible valeur ajoutée et fortement intensives en travail, profitant ainsi de coûts salariaux décroissants. En même temps, la pression exercée par les constructeurs sur les équipementiers de premier rang se répercute sur des milliers de PME, souvent à l'échelle d'une famille. En marge des structures de coordination du *keiretsu*, ces PME subissent les fluctuations des ventes, ce qui les place dans une position d'extrême dépendance vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre. Cette fragilité se traduit par un renouvellement permanent des entreprises de deuxième et surtout de troisième rangs, dont environ la moitié a moins de dix ans, par rapport à

**Tableau 1. Structure salariale de l'industrie automobile japonaise en fonction du nombre de salariés par entreprise (2004) \***

|                        | Nombre d'entreprises | Nombre de salariés | Répartition des salariés | Masse salariale par salarié ** | Valeur ajoutée par salarié ** | Valeur de la production par salarié ** | Investisse. par salarié ** |
|------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|----------------------------|
| 4 à 9 salariés         | 3 003                | 18 314             | 2,3 %                    | 2,9                            | 5,6                           |  |                            |
| 10 à 19 salariés       | 1 670                | 22 881             | 2,9 %                    | 3,2                            | 6,7                           |  |                            |
| 20 à 29 salariés       | 921                  | 22 759             | 2,9 %                    | 3,5                            | 7,6                           |  |                            |
| 30 à 49 salariés       | 517                  | 20 554             | 2,6 %                    | 3,6                            | 8,0                           | 4,88                                   | 0,55                       |
| 50 à 99 salariés       | 679                  | 47 903             | 6,0 %                    | 3,8                            | 8,4                           | 5,89                                   | 0,77                       |
| 100 à 199 salariés     | 428                  | 59 657             | 7,5 %                    | 4,0                            | 9,5                           | 6,71                                   | 1,09                       |
| 200 à 299 salariés     | 165                  | 40 130             | 5,1 %                    | 4,5                            | 10,8                          | 9,59                                   | 1,51                       |
| 300 à 499 salariés     | 111                  | 42 497             | 5,4 %                    | 4,8                            | 12,6                          | 9,95                                   | 1,84                       |
| 500 à 999 salariés     | 103                  | 72 516             | 9,2 %                    | 5,3                            | 12,6                          | 9,73                                   | 1,86                       |
| 1 000 à 4 999 salariés | 94                   | 139 482            | 17,6 %                   | 6,9                            | 23,6                          | 42,53                                  | 8,43                       |
| 5 000 salariés ou plus | 20                   | 305 723            | 38,6 %                   |                                |                               |  |                            |
| Total                  | 7 691                | 792 416            | 100,0 %                  | 5,8                            | 17,6                          | 10,38                                  | 1,97                       |

\* Ce tableau ne prend en considération que les entreprises classées comme producteurs de « véhicules motorisés, pièces et accessoires » (catégorie 301) dans le recensement de la production effectué annuellement par le bureau de statistique industriel du METI (METI, 2005).

\*\* En millions de yen japonais.

Source : Report by Enterprise of the 2004 Census (Industrial Statistic Office, METI) – (301) Véhicules motorisés, pièces et accessoires.

une longévité beaucoup plus grande des firmes de premier rang (Fujimoto, Sei, Takeishi, 1994). A la stabilité du sommet correspond ainsi l'instabilité de la base, où des dizaines de milliers de firmes fonctionnent en quelque sorte comme amortisseurs des crises cycliques du marché <sup>1</sup>.

Parallèlement à l'externalisation d'activités à faible valeur ajoutée et intensives en travail, le donneur d'ordre bénéficie d'un troisième avantage qui réside dans le transfert du sommet vers la base de la main-d'œuvre vieillissante et moins performante. Le *keiretsu* fonctionne en effet comme un système d'écramage de la main-d'œuvre, creusant les écarts d'âge entre le sommet de la pyramide (33 ans) et la base (46 ans). Ces asymétries ne reflètent pas seulement des stratégies d'embauche mais aussi des phases successives dans la trajectoire professionnelle des ouvriers qui n'ont pas réussi à s'extraire à temps de la chaîne de montage et à gravir les échelons dans la maison mère ou dans les filiales de premier rang. Ce verrouillage hiérarchique qui contraint les salariés à gagner moins à mesure qu'ils vieillissent constitue la contrepartie négative du système de l'emploi à vie et des salaires à l'ancienneté qui, dans les faits, est exclusivement réservé aux plus qualifiés qui ont réussi à progresser à travers le système de promotion interne <sup>2</sup>. Comme nous le verrons un peu plus loin, la stabilité étonnante de l'âge moyen des salariés chez Nissan et Toyota témoigne de l'âpreté de la sélection. Il s'agit d'un puissant instrument de mise en compétition de la main-d'œuvre, instrument qui joue un rôle déterminant pour assurer la cohérence du système de relations salariales au sein de ces firmes.

## **II.2. Les paradoxes de l'emploi à vie chez Toyota**

Comparer l'âge moyen des salariés de Toyota avec celui des constructeurs occidentaux (graphique 1) révèle deux phénomènes essentiels :

1. La différence d'âge entre les salariés du constructeur japonais et ceux de Renault s'avère substantielle et régulière entre 1974 et 1992, les premiers sont de 7 à 9 ans plus jeunes que les seconds.

2. Chez Toyota, après avoir augmenté régulièrement depuis le milieu des années 1960, l'âge moyen plafonne à 32 ans à la fin des années 1970 et n'augmente que d'un an les douze années suivantes, alors que chez Renault

1. Par exemple, lors de la crise asiatique de 1999, le management de Toyota a adopté une politique de *work-sharing* qui consistait, selon les témoignages recueillis par Mehri (2005:192) à « décharger sur les équipementiers de troisième et de quatrième rangs, les salariés en surnombre chez Toyota et les filiales de premier rang ».

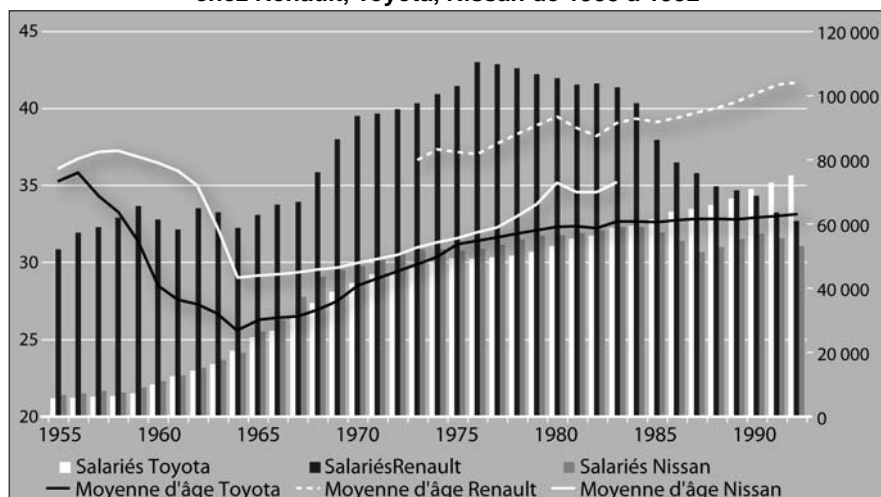
2. On trouve des analyses similaires du système d'emploi japonais dans de nombreux textes japonais des années 1970 qui n'ont pas été traduits, ou qui l'ont été seulement de façon très récente. Par exemple, on pourra se référer au recueil d'articles de Makoto Kumazawa, qu'Andrew Gordon et Mikiso Hane ont édité en anglais en 1996 (Kumazawa, 1996). Selon Kumazawa, « En réalité, la structure pyramidale des niveaux hiérarchiques implique nécessairement qu'un nombre très conséquent parmi ces hommes ne pourra pas monter les échelons, mais dans la mesure où ils acceptent ce processus de compétition comme naturel, ils accepteront également avec résignation leur décrochage » (*idem*, 1996:70). Il est ainsi normal que « les salariés au-delà d'un certain âge soient divisés entre ceux qui peuvent aspirer à rester et ceux à éliminer » (*idem*, 1996:77).



l'âge moyen passe de 39 à 42 ans, soit une augmentation de trois ans sur la même période.

Les différentes trajectoires de ces deux entreprises permettent, au moins en partie, d'expliquer ce contraste. Alors que Renault réduit ses effectifs dans la seconde moitié des années 1970, ralentissant ainsi le rythme des nouvelles embauches et favorisant le vieillissement de sa main-d'œuvre, Toyota, lui au contraire, continue d'accroître ses effectifs. De même, il est une tradition chez Toyota jusqu'au milieu des années 1990 que les salariés atteignant 55 ans délaissent progressivement leurs responsabilités, tout en restant dans l'entreprise avec un salaire moins élevé en attendant leur départ à la retraite à 60 ans. Aussi s'avère-t-il problématique de classer ces salariés en fonction de leur statut formel et de les comptabiliser dans le calcul des âges moyens (Shimizu, Nomura, 1993:163).

**Graphique 1. Effectifs et âge moyen de la main-d'œuvre chez Renault, Toyota, Nissan de 1955 à 1992**



Sources : Freyssenet, 2007 ; Cusumano, 1985 ; Shimizu, Nomura, 1993 ; Shimizu, 1999.

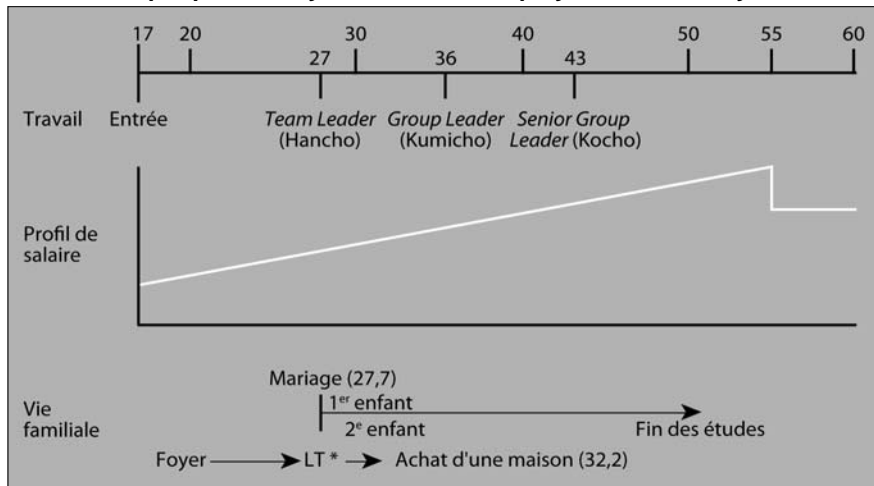
Même en tenant compte de ces différences, la faible moyenne d'âge des salariés chez Toyota et sa stabilité remarquable depuis la fin des années 1970 restent un mystère, surtout si l'on considère que la firme est censée observer les principes de l'emploi à vie et du salaire à l'ancienneté, et que plusieurs avantages s'y cumulent (chez Toyota comme chez les autres grandes entreprises au sommet d'un *keiretsu*). Ces avantages se traduisent par des salaires élevés, par une couverture sociale complémentaire et par une mutuelle d'entreprise prise en charge à 70 % par l'employeur, prérogative exclusive des grandes entreprises (Shimizu, Nomura, 1993:154). Plus remarquable encore est la gratification de retraite des salariés, proportionnelle à

l'ancienneté dans l'entreprise et pouvant atteindre jusqu'à 90 fois le salaire de base après 30 ans de service. Le calcul est fondé sur des taux progressifs : 19 fois le salaire de base après 10 ans de service, 52,5 fois après 20 ans, etc. (*idem*, 1993:157). De surcroît, la stabilité de la structure démographique chez Toyota représente un véritable défi au regard du vieillissement de la population nipponne : en 1970, 52,6 % de la population active (de 15 à 59 ans) a moins de 35 ans ; en 1980, ce pourcentage tombe à 42,9 % ; et en 1990 à 36,3 % (Bureau de Statistiques Japonais, 2000).

Comment Toyota parvenait-il à maintenir sa main-d'œuvre si jeune et si stable ? La réponse est à la fois simple et problématique. Simple, parce qu'il est clair que Toyota remplaçait systématiquement une partie de sa main-d'œuvre vieillissante avec une nouvelle plus jeune, seul moyen possible pour figer entre 32 et 33 ans l'âge moyen de ses salariés pendant plus de quinze ans. Problématique, parce que ce remplacement systématique échappait complètement à la logique de l'emploi à vie. Si l'on part de l'hypothèse que Toyota ne licencie pas ses salariés, il faut admettre que les salariés quittent eux-mêmes leur emploi. Mais pour quelles raisons ? Compte tenu des avantages offerts par l'entreprise nipponne, il est difficile de comprendre pourquoi une partie des salariés lui préférerait une autre entreprise où les conditions d'emploi sont moins avantageuses et les salaires moins élevés. De façon plus précise, on peut se demander comment Toyota a réussi à inciter les salariés les plus âgés à partir, empêchant ainsi l'âge moyen d'augmenter.

Une première réponse peut être tirée du tableau 2 qui compare l'âge moyen selon le niveau hiérarchique chez Toyota en 1993 avec celui qui

**Graphique 2. Le cycle de vie de l'employé à vie chez Toyota**



\* LT : logement des travailleurs Toyota.

Source : Shimizu, Nomura 1993:164.

est atteint chez Renault et dans la filiale française de Toyota, TMMF, en 2003. Dans ce tableau, on peut voir en détail les 14 niveaux de qualification correspondant aux 7 niveaux hiérarchiques de la firme, et surtout les âges moyens des salariés pour chaque niveau de qualification. Les moyennes d'âge progressent régulièrement au fur et à mesure que l'on gravit les échelons de la base vers le sommet. En revanche les écarts entre l'âge minimum et l'âge moyen d'accès à une qualification restent très limités, quel

**Tableau 2. Niveaux, qualifications, postes et âges moyens chez Toyota, Toyota Motor Manufacturing France – Valenciennes et Renault**

| Toyota Motor Company (Japon) - 1993 |  |                             |                                       | TMMF - 2003    |                    | Renault - 2003     |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Niveaux                             | Qualifications                         | Age minimum (moyenne d'âge) | Postes                                | Qualifications | Moyenne d'âge      | Moyenne d'âge      |
| 1A                                  | Directeur                              |                             | <i>Buchô</i>                          |                |                    |                    |
| 1B                                  | Vice-directeur                         | (56,0)                      | <i>Jichô</i>                          |                |                    |                    |
| 2A                                  | Chef de section supérieure             | (53,0)                      | <i>Kachô</i>                          |                | I/C *<br>35 ans    | I/C *<br>41 ans    |
| 2B                                  | Chef de section                        |                             |                                       |                |                    |                    |
| 30                                  | Chef de sous section                   | 41 (47,3)                   | <i>Kochô</i><br>(Senior Group Leader) | III            |                    |                    |
| 40                                  | Moniteur supérieur                     |                             |                                       |                |                    |                    |
| 50                                  | Chef d'équipe                          | 35 (43,5)                   | <i>Kumichô</i><br>(Group leader)      | 335 - II       | Etam<br>33 ans     | Etam<br>45 ans     |
| 60                                  | Chef de groupe de 1 <sup>er</sup> rang | 33 (40,4)                   | <i>Hanchô</i><br>(Team leader)        | 270            | Ouvriers<br>28 ans | Ouvriers<br>43 ans |
| 7A                                  | Chef de groupe de 2 <sup>e</sup> rang  | 29 (36,8)                   |                                       | 240            |                    |                    |
| 7B                                  | Moniteur                               | 27 (33,0)                   | 215                                   |                |                    |                    |
| 80                                  | Moniteur de 2 <sup>e</sup> rang        | 24 (28,2)                   | 190                                   |                |                    |                    |
| 9A                                  | Exécutant de 1 <sup>er</sup> rang      | 21 (23,4)                   | <i>Team Member</i><br>(Opérateurs)    | 170            |                    |                    |
| 9B                                  | Exécutant de 2 <sup>e</sup> rang       | 19 (19,5)                   |                                       | 170            |                    |                    |
| 9C                                  | Exécutant de 3 <sup>e</sup> rang       | 18 (18)                     |                                       | 170            |                    |                    |
|                                     |  |                             |                                       |                |                    |                    |

\* Ingénieurs et cadres.

Source : Shimizu (1999) ; Bilan social TMMF ; Bilan social Renault.

que soit l'échelon considéré. A chaque niveau de qualification correspond une tranche d'âge spécifique, les salariés ne restant pas longtemps au même niveau hiérarchique, surtout lorsque ces niveaux sont proches de la base. La confrontation du tableau 2 et du graphique 2 permet de souligner que la progression régulière de l'âge d'une qualification à l'autre reflète la carrière que chaque salarié est censé suivre tout au long de son cycle de vie chez Toyota. Autrement dit, l'emploi à vie n'existe que pour les salariés qui réussissent à suivre une progression de leur carrière régulière et constante tout au long leur vie.

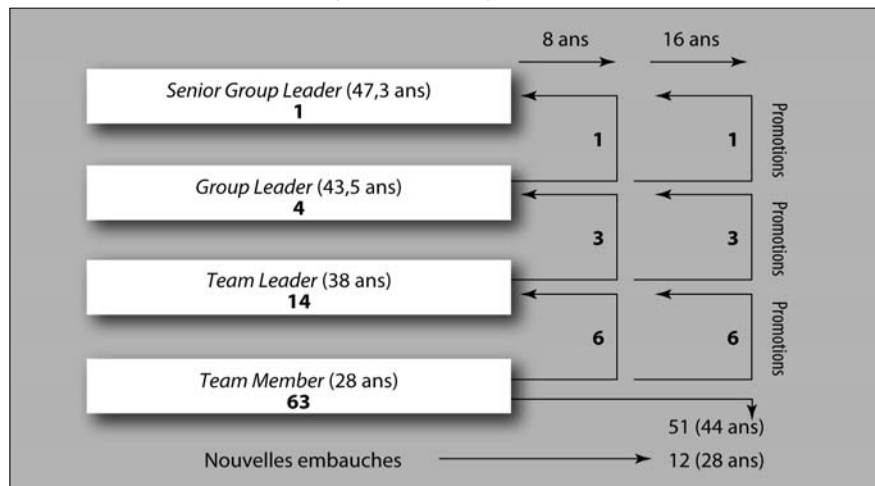
Chez les constructeurs occidentaux, il existe bien entendu aussi des carrières ouvrières, mais il est pratiquement impossible pour un ouvrier spécialisé de devenir chef d'atelier en fin de carrière ou d'accéder simplement à la maîtrise, hormis quelques exceptions. En général, seule une minorité de salariés progresse au sein de son groupe professionnel, de sorte que les moyennes d'âge restent assez proches d'un niveau hiérarchique à l'autre. Chez Renault en 1993, la totalité des catégories hiérarchiques (exception faite des apprentis) reste cantonnée dans un écart d'à peine 7,5 ans. Les âges moyens dans les trois grandes classes socioprofessionnelles – les ouvriers et agents productifs Renault (APR) ; les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ; les ingénieurs et cadres (IC) – ne diffèrent que de quelques mois : 41,7 ans pour les premiers ; 40,2 pour les deuxièmes ; 41 pour les troisièmes (Renault, 1993).

Ainsi, Toyota se distingue de ses concurrents occidentaux par une répartition des âges entre les groupes socioprofessionnels, en dessous de 30 ans pour les ouvriers et au-dessus des 40 ans pour les ETAM et les ingénieurs et cadres (IC). Seules deux explications peuvent être données à cet écart. Soit Toyota est parvenu à un mode de fonctionnement et d'organisation du travail qui permet à la totalité de la main-d'œuvre de progresser de façon régulière jusqu'au poste de *group leader*, voire au poste de *senior group leader*, de sorte qu'aucun ouvrier sur la chaîne de montage n'a plus de 35-40 ans. Soit l'emploi à vie et le salaire à l'ancienneté ne concernent qu'une petite partie des ouvriers, les autres étant conduits à quitter « volontairement » leur emploi. Néanmoins, la deuxième explication permet seule de comprendre à la fois la stabilité de l'âge moyen par niveaux hiérarchiques et sa distribution progressive selon des écarts réguliers entre ces niveaux. Pour s'en convaincre, il suffit de noter que pour chaque *senior group leader* (SGL), sont employés 63 *team members* (TM), 14 *team leaders* (TL) et 4 *group leaders* (GL)<sup>1</sup>. Compte tenu des moyennes d'âge par niveaux hiérarchiques,

1. Nous avons calculé ces moyennes en partant de ce que nous avons pu constater dans les filiales britanniques et françaises de Toyota, par rapport aux données affichées dans Shimizu et Nomura (1993). L'introduction massive de main-d'œuvre intérimaire depuis le début des années 2000 a conduit à une modification de ces ratios au Japon, même si l'on ne dispose pas de données fiables pour pouvoir la quantifier.

seuls 12 de ces 63 TM seront promus au cours de leur carrière, tandis que les 51 restants devront tous quitter leur emploi dans les 16 ans qui suivent leur embauche (graphique 3). Bien entendu, il s'agit d'un calcul théorique, basé sur un certain nombre d'hypothèses contraignantes, en particulier celle de la stabilité de l'emploi. Par ailleurs, si l'on tient compte de l'augmentation de la main-d'œuvre de 52 % chez Toyota entre 1976 et 1992, il faudrait à nouveau que 45 TM environ sur les 63 quittent leurs emplois avant d'atteindre 16 ans d'ancienneté, pour que l'âge moyen n'augmente que de 1,9 an (de 31,4 à 33,1). Cette proportion représentait près de 71 % de la main-d'œuvre ouvrière de la firme en 1976, c'est-à-dire une population de plus de 26 000 salariés.

**Graphique 3. Modèle d'évolution de la structure d'emploi chez Toyota sur un cycle de 16 ans**



En définitive, on peut considérer que les paliers d'âge censés rythmer la progression idéale de « l'employé à vie » chez Toyota constituent en réalité autant de barrages qui sélectionnent la « main-d'œuvre à vie », c'est-à-dire un noyau de salariés, et qui dirigent les moins chanceux, c'est-à-dire la grande majorité des salariés vers les fournisseurs de troisième rang. Ceci permet d'expliquer à la fois comment Toyota détenait au début des années 1990 une main-d'œuvre ouvrière de moins de 28 ans, et pourquoi on retrouvait dans ses filiales et chez ses fournisseurs des salariés nettement plus âgés, et d'autant plus âgés qu'on s'approchait de la base du *keiretsu*. Reste à savoir comment ces ouvriers ont été amenés à quitter l'entreprise.

### III. Compétition, sélection et mise à l'écart des salariés : l'articulation entre salaire et travail

Contrairement aux idées reçues, le salaire à l'ancienneté, comme l'emploi à vie, n'ont jamais existé chez Toyota<sup>1</sup>. La progression des salaires dépend essentiellement de deux facteurs : la note d'évaluation donnée par le supérieur et la promotion d'une qualification à l'autre. C'est l'effet conjoint de ces deux variables sur les trajectoires professionnelles qui donne l'illusion d'un salaire à l'ancienneté. Le système de rémunération et le système d'évaluation individuelle constituent ainsi le premier et principal dispositif de sélection de la main-d'œuvre.

Dans ce processus, la note individuelle de *satei* joue un rôle doublement déterminant. Non seulement elle influe directement sur la distribution des augmentations annuelles de salaires, mais elle pèse aussi lourdement sur les chances de promotion de chacun. Pour être promu à une qualification supérieure, il faut obtenir une note au moins égale à 4 sur 5 pour l'année en cours, et ne pas avoir eu de note inférieure à 3 sur 5 les deux années précédentes (Pardi, 2002:27). En outre, lorsque la promotion à une qualification supérieure se double d'un passage à un poste supérieur, par exemple le changement de qualification du niveau 7B au niveau 7A, qui conduit à passer du poste de *Team Member* (TM) au poste de *Team Leader* (TL), il est nécessaire d'obtenir une note de 4 sur 5 pendant trois années consécutives (Shimizu, 1999). La distribution des notes est déterminée à l'avance : 5 % des salariés obtiennent la note 1 ; 25 % la note 2 ; 40 % la note 3 ; 25 % la note 4, et 5 % la note 5. Cela signifie que chaque année un peu moins d'un tiers de la main-d'œuvre voit ses chances de promotion réduites à néant pour les trois ans à venir, et que seul un tiers en nourrit l'espoir. Il s'ensuit que les notes de *satei* engendrent non seulement des différences dans les trajectoires salariales, mais aussi dans les trajectoires professionnelles des salariés.

#### III.1. Pression productive et pression sociale

Dans le SPT, chaque unité de travail est mise en compétition avec les autres sur la base de ses performances productives. Il s'agit de réduire le temps réel d'un volume de production donné par rapport au temps standard de départ. Plus la productivité s'améliore, plus le coefficient d'efficience

1. La notion de « salaire à l'ancienneté » est la traduction occidentale du terme japonais *nenkō*, composé des mots *nen* et *kō* qui font référence à « ancienneté » et « mérite » respectivement (Kumazawa, 1996:35). Selon Kumazawa, « ce système n'a jamais été pensé pour offrir à tous les salariés une niche sûre et confortable dans la grande entreprise... mais pour pousser les salariés à travailler durement et à entrer en compétition les uns contre les autres [afin de rester dans la grande entreprise] » (*idem*:77).

productive (CEP) de l'unité de travail s'élève<sup>1</sup>. Chaque mois un classement est établi par le management en fonction des performances enregistrées les six derniers mois. Sur la base de ce classement, les unités de travail sont réparties en quatre groupes (A au sommet, puis B, C et D). Le coefficient de rémunération productive (CRP) des salariés au sein de chaque groupe est ensuite calculé à partir du CEP moyen des unités de travail : les salariés se trouvant dans le groupe A reçoivent un CRP plus élevé de ceux qui sont dans le groupe B, et ainsi de suite pour les groupes C et D. Le CEP compte pour les  $\frac{3}{4}$  du CRP, le dernier quart étant déterminé par un coefficient global d'efficacité de la firme. Le CRP ainsi calculé vient multiplier le salaire de base (SB) de chaque salarié pour déterminer la rémunération de la production (RP), qui représente en moyenne 60 % du salaire mensuel hors rémunération des heures supplémentaires (Shimizu, 1999). La progression du CEP d'une unité de travail ne permet pas seulement de valoriser les efforts des salariés, elle rend également visibles les excès de ressources à éliminer : soit en baissant le temps standard, soit en réduisant le nombre d'opérateurs sur la base des objectifs d'amélioration de la production (*kaizen*) imposés par la direction d'usine (conseil *bu-ai*) aux agents d'encadrement (SGL et GL). De ce fait, l'unité de travail se trouve confrontée au même volume de production qu'auparavant, mais avec un temps de réalisation plus bas ou un nombre réduit de salariés. Il s'ensuit une diminution inévitable de son CEP, qui la pousse en retour à s'engager dans un nouveau cycle d'amélioration de la productivité.

Les objectifs annoncés et la performance collective de l'unité de travail ne déterminent pas seulement une partie prépondérante des salaires, mais ils influencent aussi directement l'évaluation du GL, effectuée en fonction de la réalisation des objectifs de *kaizen*, et celle des TL qui sont placés sous son contrôle, le *satei* de chaque TL dépendant également de la performance de sa propre équipe. Les salariés sont donc soumis à une double pression : celle qui vient d'en haut, de la part de leurs agents d'encadrement, et celle qui provient de l'intérieur du groupe, de la part de leurs propres collègues. C'est d'ailleurs cette dernière qui est considérée, dans la littérature scientifique, comme la plus contraignante et la plus spécifique à l'organisation du travail à la « japonaise »<sup>2</sup> : il suffit d'un salarié absent, blessé, incapable de tenir le rythme de production ou d'en assurer la qualité pour que tous les membres de son équipe en paient les conséquences, soit en travaillant plus

1. Le système de salaire que nous décrivons ici a été en partie reformé à partir de 1992, suite aux effets de l'éclatement de la bulle spéculative au Japon, ce qui a conduit notamment à réduire le poids du CEP dans la redistribution du salaire (Shimizu, 1999).  
 2. Un certain nombre de sociologues américains qui ont enquêté *incognito* au sein des filiales des constructeurs japonais, comme Laurie Graham chez Subaru-Isuzu (Graham, 1995) ou les journalistes Joseph et Suzy Fucini chez Ford-Mazda (Fucini, Fucini, 1990), ont expérimenté eux-mêmes ce type de pression : elle est souvent décrite sous la notion de *peer pressure* (pression des pairs).

dur pour compenser ses défaillances, soit en subissant une perte de salaire ou une diminution des chances de promotion.

Dans ces conditions, les salariés n'éprouvent pas seulement un sentiment de honte et de découragement face à une mauvaise évaluation annuelle affichée sous les yeux de tous, mais aussi un sentiment de responsabilité individuelle et de culpabilité vis-à-vis des autres membres du groupe, sentiments qui seront utilisés par la hiérarchie directe sous la forme d'une pression psychologique pour leur faire abandonner leurs emplois.

### **III.2. Quand le flux tendu de production se casse : un système au bord de la rupture**

L'organisation de la production chez Toyota est caractérisée par un effort permanent de réduction des coûts. Que ce soit sous la forme de stocks intermédiaires, de sureffectifs ou de temps morts dans l'exécution du travail, il faut éliminer tout ce qui n'est pas strictement nécessaire à la production, c'est-à-dire à la création de valeur ajoutée (Shimizu, 1999, 2000 ; Monden, 1998). La taylorisation systématique des tâches, reprise avec détermination par Taichi Ohno, le créateur du système SPT dans les années 1950 et 1960, répondait à cette exigence d'amélioration incessante du processus de production<sup>1</sup>. Parallèlement, la mise en place d'un système de rémunérations fondé sur une participation de l'ensemble de la main-d'œuvre aux activités de réduction des coûts, ainsi que l'instauration d'une relation salariale permettant seulement aux plus méritants de faire carrière au sein de l'entreprise, sont au cœur des rouages de ce système de production et en conditionnent la viabilité. Il en résulte une production à flux tendu, sans stock intermédiaire ou presque, où les cycles d'assemblage sont très courts et vite saturés, où les conditions de sécurité sont minimales, où les heures supplémentaires font partie intégrante du travail quotidien puisque le système de production fonctionne toujours à la limite de ses capacités.

Lorsqu'un auteur comme Cusumano décrit comment Toyota est parvenu à dépasser systématiquement le taux de 100 % d'utilisation de ses capacités de production durant les années 1960 et 1970 (114,8 % entre 1960 et 1964 ; 149,2 % entre 1965-1969 ; 100,3 % entre 1970 et 1974 ; 107,3 % entre 1975 et 1979 ; et enfin 106,9 % entre 1980 et 1984), ses écrits en disent long sur le degré d'implication et d'intensité du travail vécu au quotidien par les salariés (Cusumano, 1985:237) :

« Entre 1965 et 1983, Nissan fonctionnait avec des taux d'utilisation qui fluctuaient entre 82 % et 97 %. Toyota se situa constamment au-dessus de 100 %, s'appuyant sur les heures supplémentaires, sur le travail non planifié le week-end et les jours fériés, sur l'accélération de la vitesse des lignes de

1. Voir sur ce point Cusumano (1985) et Fujimoto (1999).



montage au-delà des standards établis, et sur des augmentations des volumes de production sans aucun ajustement préalable de l'outillage et de la main-d'œuvre disponible » (*idem*:198).

Toyota ne se sert pas d'une surutilisation de ses capacités de production pour répondre à des emballements imprévus de la demande ou pour pallier des difficultés passagères de production. Le management utilise cette stratégie de façon délibérée et en permanence, en planifiant des volumes de production systématiquement supérieurs aux capacités de production, surtout en termes de contingents de main-d'œuvre<sup>1</sup>, ce qui oblige les salariés soit à augmenter leur productivité, soit à travailler plus longtemps pour réaliser les objectifs journaliers de production. En retour, cette stratégie se traduit à terme par une diminution des rémunérations liées à la productivité de la main-d'œuvre et, par suite, des salaires standards mensuels.

Bien que rares, les écrits décrivant les conditions de travail chez Toyota confirment largement cette analyse, qu'il s'agisse d'un ouvrier saisonnier en 1973 (Kamata, 2008), d'un ouvrier permanent en 1982 (Akamatsu, 1982) ou d'un ingénieur américain chez un équipementier de premier rang en 1997 (Mehri, 2005).

### **III.3. « Travailler comme si l'on était dans un relais olympique »**

Dans un article très connu concernant « l'ADN du Système de Production Toyota », Spear et Bowen (1999) utilisent la métaphore du passage de relais dans une course olympique pour illustrer la synchronisation et la précision de l'organisation du travail chez Toyota : « Les liaisons sont comme le passage du bâton dans les meilleures équipes olympiques de relais, parce qu'elles sont pensées et exécutées avec autant d'attention » (Spear, Bowen, 1999:101). Pourtant, on imagine difficilement une situation plus stressante. Non seulement il faut glisser le témoin dans la main de son coéquipier lorsque l'on est en fin d'effort et au maximum de vitesse, mais il faut aussi réaliser l'opération dans un espace étroit, dans un intervalle de temps minimal et sans la moindre marge d'erreur. Il suffit qu'un seul des coéquipiers échoue pour rendre vains les efforts de toute l'équipe. Au regard de cette métaphore, on en vient à se demander si les louanges sincères que les auteurs adressent aux vertus du système de production Toyota ne relèvent pas d'un lapsus freudien ! En tout cas, l'analogie avec la course de relais est parfaitement adaptée pour décrire ce système : chaque unité de production et chaque unité de travail sont en effet contraintes à « courir »

1. Entre 1970 et 1980, par rapport à Nissan, Toyota a eu, d'une part, un niveau de capital fixe par salarié largement supérieur à celui de Nissan (de 14 % en 1970, de 24 % en 1975, de 39 % en 1980 : Cusumano, 1985:401), et, d'autre part, un niveau de capital fixe identique sinon inférieur (de 3 % inférieur en 1970, de 25 % inférieur en 1975, de 2 % supérieur en 1979 ; Cusumano, 1985:212). Cela signifiait que les usines Toyota produisaient à parité de capital fixe le même nombre de voitures que les usines Nissan, mais fonctionnaient avec deux tiers de ses salariés.

tel que le ferait une équipe olympique de relais. Que ce soit au niveau des filiales ou de la maison mère, il faut parvenir à produire toujours plus, à moindres ressources, avec moins de main-d'œuvre et en un temps record.

C'est cette même course effrénée que les ouvriers bravent chaque jour sur la chaîne de montage et contre elle. Au rythme débridé des coefficients d'efficacité productive et des objectifs de *kaizen*, l'ouvrier « court » sur place, comme sur un tapis roulant. Il court d'abord pour lui-même, dans un effort de survie pour ne pas être emporté par le flux, puis pour les autres, comme maillon d'une seule et même chaîne, afin de ne pas déborder sur l'activité du suivant et donc la ralentir, la vitesse de l'équipe comptant pour la progression des salaires et les chances de promotion de tous ses membres <sup>1</sup>.

A cette course quotidienne, monotone et sans répit s'en ajoute une autre de plus longue haleine, où il est essentiel de toujours progresser, à la fois pour garder son poste et pour s'en extirper. Dans cet esprit, il est nécessaire de ne jamais être absent, au point de perdre presque entièrement ses congés, et surtout d'honorer sans faille son implication dans la réduction des coûts. Il s'agit en définitive d'une course d'élimination. Même si l'on s'en relève, il suffit de trébucher une fois (un accident de travail, une maladie professionnelle, un manque passager d'efficacité) pour se retrouver immédiatement distancé, vite écarté, projeté à la marge. En l'absence d'une place disponible pour tous, sur une chaîne de montage aussi stressante mentalement qu'éprouvante physiquement, personne ne peut résister très longtemps. Sortir de la chaîne par une promotion n'est pas seulement le but du jeu, c'est aussi la seule issue possible pour profiter de l'emploi à vie au sein de Toyota. Ainsi, ceux qui progressent restent ; les autres partent, soit par découragement ou lassitude, soit pour des raisons médicales ou d'invalidité physique. Accablés par des évaluations négatives ou épuisés par le travail à la chaîne, ceux qui jettent l'éponge se sentent contraints d'accepter de quitter l'entreprise pour aller travailler chez un fournisseur de troisième rang avec un salaire pratiquement divisé par deux.

#### **III.4. Le compromis toyotien de gouvernement d'entreprise au Japon**

La défaite, puis la disparition du mouvement syndical indépendant des années 1950, ont joué un rôle déterminant dans la formation du compromis toyotien de gouvernement d'entreprise, comme l'a reconnu sans hésiter l'inventeur lui-même de ce système de production, Taichi Ohno <sup>2</sup>.

1. Selon Kumazawa (1996), le fait de travailler systématiquement en heures supplémentaires, d'accepter les licenciements des salariés les plus faibles et de s'impliquer dans les cercles qualité concernaient les salariés qui étaient encore dans la « course » et cherchaient désespérément à protéger leurs emplois et leur niveau de vie confronté à des augmentations de salaire minimales (*idem*:80-81).
2. « Malgré son génie en tant que manager de production, Ohno considère que sa réussite dans la prise de contrôle du syndicat a été le plus important avantage que Toyota a obtenu sur ses concurrents nationaux et étrangers » (Cusumano, 1985:307).

Mais il en fallait plus pour obtenir un degré d'implication aussi élevé que celui dont les salariés ont fait preuve chez Toyota. Il fallait matérialiser le lien entre la prospérité de la firme, l'implication totale de ses salariés et leur enrichissement personnel sous-entendu par l'idéologie du syndicalisme d'entreprise. Pour y parvenir, Toyota a été contraint de développer et d'ajuster progressivement un système de salaires très sophistiqué et très incitatif. Le salaire mensuel de chaque salarié tenait ainsi compte à la fois de la contribution individuelle à la réduction des coûts, de celle de son équipe, de son unité de travail, de son atelier, de son usine, en tant que filiale ou division, et enfin de la performance globale de la firme. La complexité inhérente aux calculs des coefficients de salaire reflétait également l'existence d'un compromis de gouvernement d'entreprise bien particulier. Ce compromis était fondé sur une hiérarchisation complexe des salariés selon trois niveaux, d'abord au sein du *keiretsu*, ensuite à l'intérieur de chaque filiale, et enfin entre les salariés eux-mêmes – ceux qui progressent dans ce système, ceux qui stagnent, ceux qui flanchent et qui commencent à perdre inexorablement prise.

Selon la logique sous-jacente à ce compromis, l'âpreté et la dureté du travail qu'implique la réduction constante des coûts sont considérées par la main-d'œuvre comme la contrepartie nécessaire de la prospérité de la firme. La progression des salaires et les chances de promotion de chacun en dépendent. Même si une minorité de salariés seulement est concernée par l'emploi à vie, celle-ci a été, historiquement, suffisamment influente pour légitimer aux yeux des autres le bien-fondé d'un tel système. En même temps, le fait de ne pas progresser est vécu comme un échec et il rend du même coup acceptable, voire logique, l'idée de travailler chez les équipementiers de deuxième et de troisième rangs à une moindre rémunération. Dès lors, ce qui pourrait paraître comme un système profondément injuste trouve sa propre légitimité : au sein de la hiérarchie étendue du *keiretsu*, chacun occupe la place que la logique de sélection lui attribue. Et c'est la raison pour laquelle on retrouve à la base de la pyramide la main-d'œuvre ouvrière féminine, les immigrés et les hommes âgés qui n'ont pas réussi à faire carrière dans ce système. Aussi ces groupes sociaux incarnent-ils au Japon l'échec et l'exclusion (Chalmers, 1989 ; Mehri, 2005).

La hiérarchisation de la masse salariale qui est mise en place par l'organisation en *keiretsu* de la sous-traitance constitue l'une des conditions de viabilité de ce système de relations salariales. Elle permet en effet à Toyota de compenser des niveaux de salaires relativement élevés au sommet par des coûts salariaux significativement réduits aux niveaux des filiales et plus encore des sous-traitants. S'ajoute à cette condition une croissance extraordinaire que Toyota a obtenue tout au long des années 1960, 1970 et 1980. De fait, si l'implication des salariés dans l'augmentation constante de la

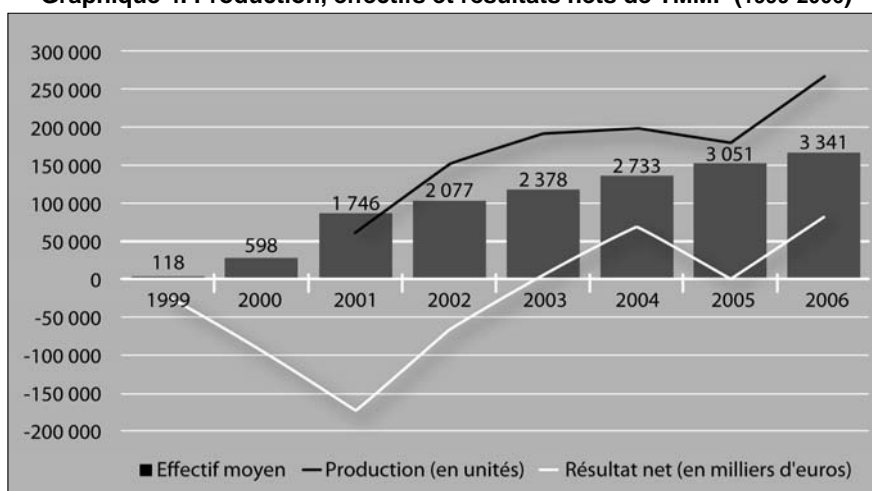
productivité conduit logiquement à une diminution des effectifs pour un volume de production donné, sa légitimité et son efficacité supposent en revanche une augmentation régulière de la main-d'œuvre. Ce flux d'embauche est nécessaire pour garantir, ne serait-ce qu'à une minorité de salariés, une progression de carrière et un emploi à vie. Ce n'est donc pas un hasard si la crise économique survenue au Japon au cours des années 1990, renforcée par la substitution des exportations par une production directe à l'étranger, a conduit à une crise de ce système productif et une remise en cause du compromis de gouvernement d'entreprise sur lequel il repose (Shimizu, 1999, 2000).

#### IV. Le paradoxe de Toyota Motor Manufacturing France : une réussite industrielle, un échec social

##### IV.1. Le lancement de la production à Valenciennes

*Toyota Motor Manufacturing France* (TMMF) a démarré sa production en 2001, et s'est appuyé sur le succès du seul modèle produit, *Yaris*, pour augmenter rapidement ses volumes de vente. Le seuil de 200 000 véhicules par an a été franchi dès sa troisième année d'existence, alors qu'il a fallu plus de dix ans à la filiale britannique de Toyota, implantée à *Burnaston*, dans les *East Midlands*, pour parvenir au même résultat, avec deux modèles : *Avensis* et *Auris* (Pardi, 2005). La capacité de l'usine française à produire si rapidement s'explique suivant deux manières : d'une part, la fabrication d'un seul modèle relativement simple à assembler ; d'autre part, la décision de la direction de limiter l'implication de la main-d'œuvre dans les activités de réduction des coûts et de la gestion de la production (Pardi, 2007).

Graphique 4. Production, effectifs et résultats nets de TMMF (1999-2006)

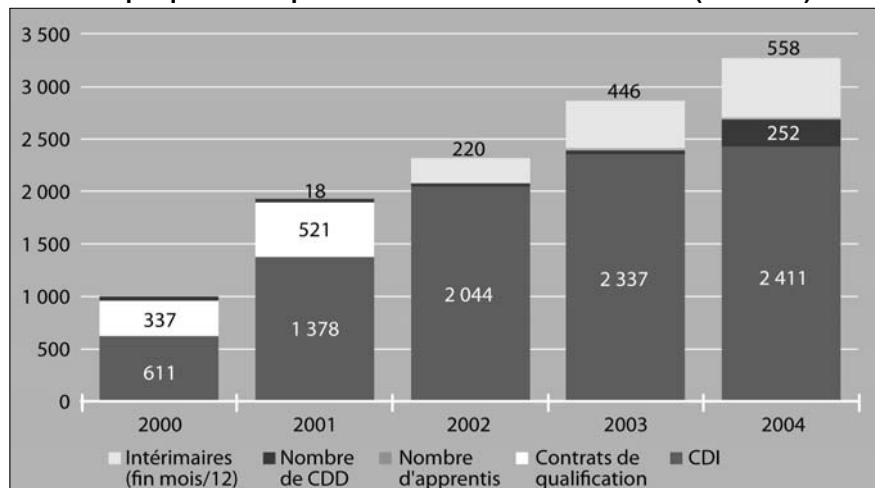


Source : TMMF (2000-2007).

Cette performance exceptionnelle a permis à l'usine de dégager très tôt des bénéfices, en cumulant entre 2003 et 2006 161 millions d'euros de profits (graphique 4). Par contraste, la filiale britannique avait cumulé entre 1992 et 2005 environ 612 millions livres sterling de pertes (Pardi, 2007).

Cette progression rapide de la production s'est accompagnée d'un doublement des effectifs entre 2001 et 2006, même si TMMF a fait le choix de maintenir une grande partie de sa main-d'œuvre ouvrière dans un statut précaire : en 2004, un ouvrier sur quatre était intérimaire ou en CDD (graphique 5). Cela contraste avec la stratégie adoptée en Grande-Bretagne, où la main-d'œuvre intérimaire n'a été introduite que sept ans après le démarrage de la production, en 1999, dans un contexte de marché particulièrement turbulent (Pardi, 2005). C'est notamment la stratégie qui a été mise en œuvre au Japon au début des années 2000, lorsque le constructeur a systématiquement substitué une main-d'œuvre intérimaire à sa main-d'œuvre permanente en réponse à une stagnation des volumes de production<sup>1</sup>. Il est intéressant de constater que Toyota n'en a pas pour autant modifié ses dispositifs de mise en compétition et d'exclusion des salariés, l'entreprise a simplement déplacé leur point d'application. Ce sont désormais les intérimaires qui entrent en compétition les uns avec les autres pour obtenir

**Graphique 5. Composition de la main-d'œuvre TMMF (2000-2004)**



NB : La direction de TMMF considère les bilans sociaux comme confidentiels et interdit formellement aux représentants syndicaux élus au comité d'entreprise de les diffuser en dehors de ses établissements. Dans la mesure où la diffusion de documents confidentiels constitue une raison suffisante pour justifier un licenciement, il a été très difficile d'en obtenir l'accès. Si nous avons pu les consulter pour la période 2003-2005, les bilans sociaux de 2005-2007 ne nous sont jamais parvenus.

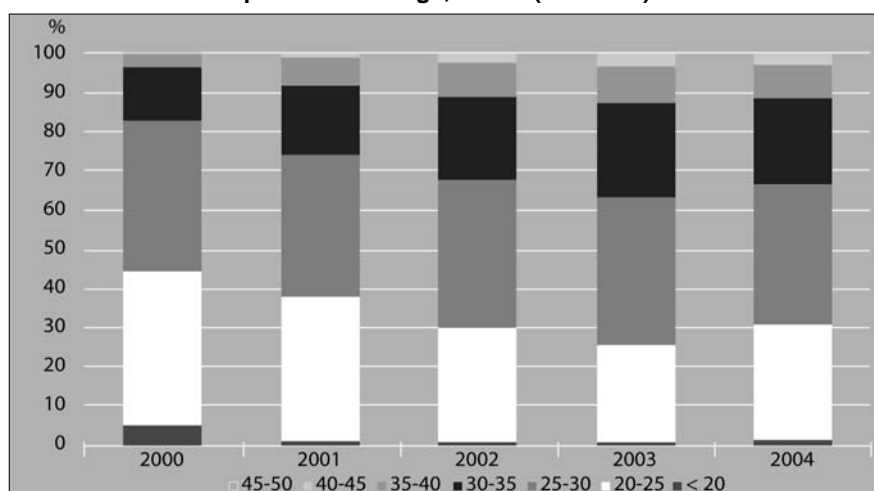
Source : TMMF (2000-2004).

1. Au cours de visites d'usine en 2002, nous avons constaté qu'en moyenne 40 % de la main-d'œuvre ouvrière était intérimaire.

un poste fixe, et, comme les salariés permanents l'étaient autrefois, ils sont évalués et doivent continuer à progresser dans l'espoir d'être embauchés un jour. Comme au Japon, TMMF met les intérimaires en concurrence, mais elle ne se limite pas à cela. Comme nous le soulignerons plus loin, elle étend cette pratique à une mise en concurrence entre les intérimaires et la main-d'œuvre permanente <sup>1</sup>.

Enfin, il convient de noter que TMMF a privilégié initialement l'embauche d'une main-d'œuvre très jeune, avant de moduler cette stratégie pour des raisons essentiellement d'ordre disciplinaire : il est en effet plus facile de raisonner des adultes ayant des responsabilités familiales et financières que des jeunes gens sans attaches particulières et vivant chez leurs parents (graphique 6).

**Graphique 6. Répartition en % de la main-d'œuvre par tranche d'âge, TMMF (2000-2004)**



Source : TMMF (2000-2004).

#### **IV.2. Des bas salaires et un turnover élevé de la main-d'œuvre**

A la différence de Toyota au Japon, TMMF ne paie pas ses salariés plus que ses fournisseurs, c'est-à-dire des salaires à peine supérieurs au SMIC (tableau 3). Le niveau des salaires ne constitue donc pas en soi une raison très forte de rester chez TMMF, compte tenu de l'implication quotidienne

1. Cette analyse se base sur une série d'entretiens menés entre 2003 et 2005 dans les bureaux des organisations syndicales situés à l'extérieur de l'usine. Exceptés les représentants locaux de la CFDT, toutes les autres organisations syndicales ont coopéré à nos efforts de recherche.

**Tableau 3. Rémunération mensuelle brute par classification,  
TMMF (juin 2004)**

| Emploi                            | Rémunération mensuelle brute moyenne en € | Nombre de salariés |
|-----------------------------------|---|--------------------|
| <i>Group Leader Cadre 2</i>       | 3 952                                     | 19                 |
| <i>Group Leader Cadre 1 *</i>     |   |                    |
| <i>Group Leader Non Cadre 2 *</i> |   |                    |
| <i>Group Leader Non Cadre 1</i>   | 2 103                                     | 82                 |
| <i>Team Leader 2</i>              | 1 615                                     | 104                |
| <i>Team Leader 1</i>              | 1 453                                     | 280                |
| <i>Team Member 2</i>              | 1 377                                     | 343                |
| <i>Team Member 1</i>              | 1 300                                     | 1 198              |

\* Non disponible pour des raisons de confidentialité.

Source : TMMF (2000-2004).

**Tableau 4. Nombre de promotions  
en % de la main-d'œuvre concernée, TMMF (2001-2003)**

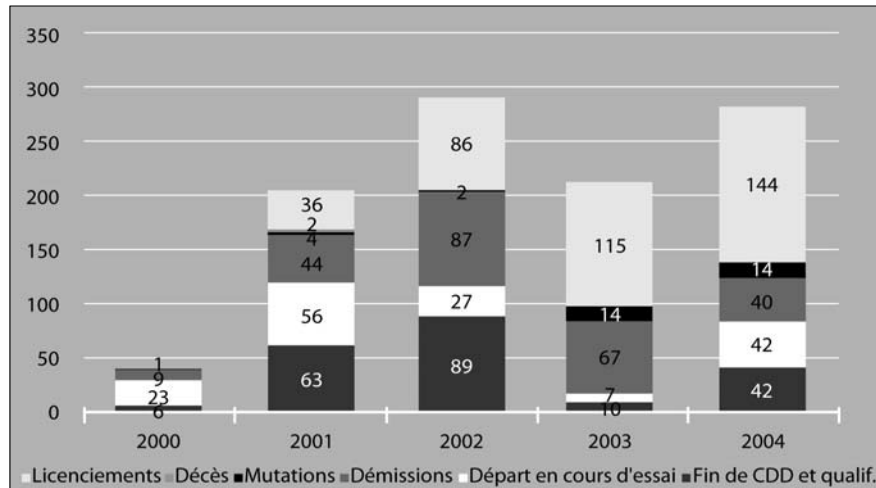
| Promotions                                 | 2001 | En % | 2002 | En % | 2003 | En % |
|--|------|------|------|------|------|------|
| <i>Team Member &gt; Team Leader</i>        | 157  | 23 % | 130  | 9 %  | 91   | 6 %  |
| <i>Team Leader &gt; Group Leader</i>       | 32   | 29 % | 20   | 9 %  | 25   | 8 %  |
| <i>Group Leader &gt; Assistant Manager</i> | 7    | 23 % | 2    | 3 %  | 1    | 1 %  |

Source : TMMF (2000-2004).

que ce système de production suppose. Par contre, la progression rapide de la production et des effectifs a ouvert des possibilités de carrière aux ouvriers : environ un TM sur quatre et un TL sur trois ont été promus en 2001, le nombre de promotions diminuant nettement par la suite en 2002 et en 2003 (tableau 4).

Au regard du taux de chômage qui atteint 20 % dans la région, on pourrait s'attendre à une forte implication des salariés dans leur travail et à un fort attachement à leurs emplois chez TMMF. C'est pourtant loin d'être le cas. Sur 991 départs entre 2001 et 2004, 38,4 % correspondent à des licenciements, tandis que 24 % sont liés à des démissions (graphique 7). En dépit du soin minutieux apporté à la sélection des recrutements, seul un candidat sur vingt est retenu de 1999 à 2001, plus du quart des salariés embauchés pendant les quatre premières années ont quitté l'entreprise, soit 22 % des effectifs embauchés en 1999, 24 % en 2000, 37 % en 2001 et 26 % en 2002.

**Graphique 7. Nombre de départs en fonction de leurs motifs, TMMF (2000-2004)**



Source : TMMF (2000-2004).

### **IV.3 A l'origine du turnover : une crise du travail et un mécontentement ouvrier**

Comment expliquer le *turnover* très rapide de la main-d'œuvre et surtout le nombre impressionnant des licenciements atteignant près de 400 personnes en quatre années d'activité, par rapport à une main-d'œuvre moyenne de 2 000 salariés environ <sup>1</sup> ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord se souvenir des caractéristiques de l'organisation de la production et du travail propres au SPT au Japon. Toutes les contraintes qui lui sont associées sont transposées en France à des degrés divers. Mis à part la durée du travail, beaucoup moins importante du fait des « 35 heures » <sup>2</sup>, les conditions de travail sont tout à fait semblables à celles décrites précédemment et peuvent se résumer au principe de travailler dans un état d'urgence permanent : le temps alloué à l'exécution d'une tâche de travail est constamment diminué, les cadences sont systématiquement accélérées, tout gaspillage de pièces, de temps et de main-d'œuvre est méthodiquement éliminé pour accroître la productivité. Dans un tel contexte, les consignes de sécurité sont peu respectées, ce qui se traduit par des pathologies et des accidents

1. A titre de comparaison, l'usine PSA de Valenciennes, qui fabrique des boîtes de vitesses, employait en 2002 1 873 salariés et enregistrait la même année 56 départs, dont 8 démissions et 11 licenciements (PSA Site de Valenciennes, rapport *Egalité professionnelles entre les femmes et les hommes*, 2002). Sur les 2 082 salariés de TMMF, on compte 291 départs, dont 87 démissions et 86 licenciements. De même, Renault a licencié sur la période 2001-2004 1 246 salariés sur 47 134, soit un taux de licenciements sept fois inférieur à celui de TMMF.
2. Si la durée annuelle du travail reste inférieure en France, la durée hebdomadaire ou mensuelle peut parfois rejoindre les niveaux très élevés du Japon et de la Grande-Bretagne (Pardi, 2005).



de travail en nombre étonnamment élevé compte tenu de la jeunesse de la main-d'œuvre. La fréquence des accidents du travail chez TMMF s'élevait à un taux de 14,6 pour 1 million d'heures travaillées en 2003, à 9,4 en 2004 (TMMF, 2004-2005), alors que ce taux atteignait 3,7 et 2,5 aux mêmes dates chez Renault (Freysenet, 2006).

Comme au Japon, la seule raison pour les salariés de s'engager dans une telle course à la survie est de chercher à sortir de la chaîne d'assemblage par une promotion. Bien que leur impact sur les salaires soit moindre qu'au Japon, on retrouve chez TMMF les mêmes dispositifs d'incitation :

- une évaluation individuelle, associée à des entretiens biannuels avec le *Group Leader*, qui conduit l'ouvrier à s'engager sur des projets de développement dont la réalisation constitue *a priori* la garantie d'une bonne évaluation ;

- une rémunération des salariés en fonction de leur participation à la réduction des coûts, bien qu'elle soit plutôt d'ordre symbolique <sup>1</sup> ;

- la définition de paliers pour chaque niveau de qualification, afin de rendre visible la progression des salariés vers une autre qualification qui nécessite de passer par plusieurs étapes intermédiaires ;

- une prime d'intéressement annuel, modulée en fonction des performances d'ensemble de la firme, renforçant ainsi la pression des ouvriers les plus performants sur leurs collègues <sup>2</sup>.

Cependant, l'efficacité et la légitimité de ces dispositifs sont clairement remises en cause chez TMMF. A la différence des usines japonaises, où les agents d'encadrement sont nettement plus âgés, plus expérimentés et mieux formés que leurs subordonnés, TMMF a recruté une main-d'œuvre très jeune à tous les échelons hiérarchiques, avec des GL inexpérimentés, à peine plus âgés que les ouvriers qu'ils encadraient et avec une connaissance générale du fonctionnement du système de production Toyota pratiquement équivalente à la leur <sup>3</sup>. Très rapidement, les ouvriers ont été conduits à tenir pour responsables des conditions de travail très dures dont ils pâtissaient leurs GL. Remis en cause dans leur autorité et leur légitimité, les GL ont transformé les dispositifs destinés à sélectionner le noyau ouvrier performant en instruments disciplinaires pour contrôler le travail ouvrier. De fait, un cercle vicieux s'est instauré, dans la mesure où les GL sont eux-mêmes soumis à la pression de leurs supérieurs et, plus encore, à la contrainte d'atteindre des objectifs chiffrés en termes de productivité et de

1. Ce que l'on appelle chez TMMF les CLAPS (*Conceive and Launch Actions of Progress*), correspondent à la contribution directe des ouvriers à l'amélioration des processus de production, rémunérés entre 8 € et 128 € en fonction de leurs résultats. Au total en 2004, TMMF a versé 84 656 € en CLAPS, équivalents à 31 € par salarié.

2. Cette prime a été de 1 859 € en 2001, de 1 867 € en 2002 et 2 072 € en 2003.

3. L'âge moyen des TM est de 28 ans, des TL de 29 ans, des GL de 33 ans, et des managers de 35 ans (TMMF, 2000-2004).

qualité, conditionnant leurs propres chances de carrière. Il en est résulté deux effets pervers : d'une part, les promotions aux postes de TL et de GL n'ont pas nécessairement été accordées aux candidats les meilleurs, ce qui a contribué à délégitimer l'autorité de l'encadrement<sup>1</sup> ; d'autre part, la confiance des salariés dans les dispositifs d'implication a été largement détruite.

Avec des salaires insuffisants pour motiver un engagement soutenu dans un tel environnement de travail, il en faut peu pour inciter les salariés au départ : un espoir de carrière qui s'envole à la suite d'un accrochage avec un supérieur, une mauvaise évaluation sans justification explicite. Soit le salarié démissionne de son plein gré, préférant tenter sa chance chez un équipementier offrant la même rémunération, soit son degré d'implication au travail s'effrite, et il suffira de trois absences non justifiées pour déclencher une procédure de licenciement. L'augmentation de l'absentéisme atteste de cette dérive : de moins de 2 % d'heures d'absence par heures travaillées en 2000, ce taux a atteint 3,3 % en 2001, 5,1 % en 2002, et 5,7 % en 2003 (TMMF, 2000-2004). Parallèlement, le tarissement des promotions offertes a conduit les agents d'encadrement à accroître leur pression sur la main-d'œuvre permanente en aiguisant leur mise en compétition avec les intérimaires, ce qui a facilité leurs capacités à licencier. Dans ce contexte, le contingent croissant d'intérimaires chez TMMF constitue plus un dispositif supplémentaire pour accroître la compétition entre salariés qu'un moyen d'ajustement de la main-d'œuvre aux fluctuations du marché conformément à sa fonction d'origine.

Paradoxalement, cette situation perverse convient assez bien aux GL puisqu'elle leur fournit de nouveaux moyens d'asseoir leur autorité. Comme nous le soulignerons plus loin, elle est aussi assez bien tolérée par le management compte tenu du rapport de forces qu'elle lui confère dans le conflit syndical. Cependant, elle représente un énorme gâchis en ressources humaines, ce qui est en parfaite contradiction avec la logique du SPT, et surtout elle compromet l'implication des salariés dont le système a besoin pour fonctionner durablement.

#### **IV.4. L'ascension fulgurante de la CGT puis son déclin brutal**

A la différence du Japon, où le système de relations salariales est placé sous le contrôle d'un seul syndicat d'entreprise, fonctionnant *de facto* comme une division adjointe des ressources humaines, Toyota a été contraint de reconnaître en France cinq confédérations syndicales. Aucune autre usine Toyota dans le monde n'a reconnu autant de syndicats sur un même site. Et

1. La perte de légitimité des agents d'encadrement est indirectement confirmée par le choix de la direction d'embaucher une part croissante des GL à l'étranger depuis 2003.

il faut aussi relever que le nombre d'usines Toyota ayant reconnu au moins une organisation syndicale est extrêmement réduit <sup>1</sup>.

Certes, la filiale française a bénéficié d'un traitement particulier de la part des syndicats, en raison de l'importance à la fois économique, politique et symbolique de cette implantation, mais, les représentants locaux n'ont pas pu rester longtemps indifférents à la dégradation des conditions de travail. La CGT en particulier avait refusé de signer le premier accord d'entreprise. Elle a adopté une posture revendicative qui s'est rapidement révélée fructueuse. Dès 2002, à peine un an après le démarrage de la production, la CGT est devenue majoritaire avec la moitié des votes au pre-

**Tableau 5. Résultats des élections professionnelles, TMMF (2000-2004)**

| Comité d'entreprise   |                            |        |        |
|-----------------------|----------------------------|--------|--------|
|                       | Premier collège (ouvriers) |        |        |
|                       | 2000                       | 2002   | 2004   |
| CFDT                  | 50 %                       | 40,5 % | 64,3 % |
| CFTC                  |                            |        | 8,4 %  |
| CGT                   | 15 %                       | 41,3 % | 11,5 % |
| CGC                   |                            |        |        |
| FO                    | 35 %                       | 18,2 % | 15,9 % |
| Délégués du personnel |                            |        |        |
|                       | Premier collège (ouvriers) |        |        |
|                       | 2000                       | 2002   | 2004   |
| CFDT                  | 45 %                       | 32,2 % | 61,7 % |
| CFTC                  |                            | 1,9 %  | 8,3 %  |
| CGT                   | 20 %                       | 49,5 % | 14,1 % |
| CGC                   |                            |        |        |
| FO                    | 35 %                       | 16,4 % | 15,9 % |

Source : TMMF, « Elections TMMF, 2-3 novembre 2004 ».

mier collègue (ouvriers), exprimant un clair mécontentement vis-à-vis de la direction.

Ces élections ont été un véritable camouflet pour le management. D'une part, parce que la main-d'œuvre avait soigneusement été sélectionnée pour éviter précisément ce type de situation. D'autre part, parce que le management avait très tôt cherché à bâtir un compromis avec la CFDT pour obtenir sa coopération, le secrétaire de section faisant partie des tous

1. En Amérique du Nord, sur un total de 9 filiales, seule NUMMI, la *joint-venture* avec GM, a reconnu l'UAW.

premiers embauchés. Le succès de la CGT a sanctionné l'échec de cette stratégie et a laissé au management une seule alternative : soit prendre acte des revendications syndicales de la CGT et s'efforcer d'agir sur les causes profondes du mécontentement ouvrier ; soit livrer bataille à la CGT et imposer une autorité managériale sur un monde ouvrier récalcitrant. C'est la deuxième option qui a été choisie, ce qui a eu pour conséquence d'envenimer davantage les relations de travail. En effet, les agents d'encadrement ont été chargés d'identifier les sympathisants de la CGT et de prendre des mesures afin de les réduire au silence, ce qui s'est traduit par une recrudescence des licenciements. Bien que l'offensive de la direction ait fini par remporter le succès escompté, comme en témoigne le résultat des élections de 2004 où la CGT a perdu les trois quarts de ses voix, il paraît difficile de voir dans cette victoire du management le gage d'une stabilité sociale à long terme <sup>1</sup>.

Sans pouvoir reconstruire sa généalogie exacte, la grève du personnel ouvrier qui a éclaté le 3 avril 2009 semble bien avoir été la conséquence directe d'un état de crise désormais chronique au sein de la filiale française de Toyota. La cause officielle de la grève tenait au refus de la direction d'indemniser les journées de chômage partiel début 2009 en les déduisant intégralement du salaire horaire, au lieu d'appliquer un taux de retenue de 60 %. La CGT et FO ont justifié cette revendication en arguant des bas salaires payés par la filiale, par contraste avec les profits substantiels dégagés depuis son ouverture. Cependant, si l'on se réfère aux déclarations des représentants syndicaux et des grévistes interviewés par différents organes de presse, on comprend aisément qu'il s'agissait d'une grève contre les mauvaises conditions de travail et de l'emploi. L'indemnisation du chômage partiel n'a été que le détonateur du conflit <sup>2</sup>. La grève a conduit à la paralysie totale de l'usine pendant 18 jours et elle s'est conclue par une victoire inattendue des syndicats, avec une indemnisation rétroactive des journées de chômage partiel à 75 % du salaire brut, primes incluses, soit à 95 % du salaire net <sup>3</sup>.

## Conclusion

Parmi les quatre caractéristiques essentielles du système toyotien de relations salariales, à savoir un compromis de gouvernement d'entreprise

1. Depuis lors, l'entreprise TMMF a été condamnée à trois reprises par la cour d'appel de Douai pour licenciement abusif et discrimination syndicale vis-à-vis des salariés syndiqués à la CGT. De nombreux dossiers ont été déposés au conseil des Prud'hommes, dont certains ont déjà été jugés, notamment en 2005 avec une nouvelle condamnation de TMMF pour licenciement abusif (« L'usine de Toyota à Onnaing (Nord) condamnée pour discrimination syndicale », Dépêche AFP du 26/03/2008).
2. Sources : *L'Humanité*, « Chez Toyota Valenciennes, rien ne va plus », 17/04/2009 ; *La Voix du Nord*, « Toyota : La grève n'est plus taboue », 21/04/2009.
3. Source : *Le Monde*, « Le piquet de grève de l'usine Toyota d'Onnaing a été levé », 20/04/2009.

fondé sur le syndicalisme d'entreprise, l'organisation de la sous-traitance en *keiretsu*, le contrôle d'un vaste bassin de main-d'œuvre jeune et une croissance régulière de la production, seules les deux dernières se retrouvent dans le cas de TMMF à Valenciennes. En particulier, l'absence de *keiretsu* a rendu très difficile le fonctionnement des dispositifs de mise en compétition des salariés et d'individualisation des carrières ouvrières, qui constitue pourtant la pierre angulaire du système toyotien. Dans un tel contexte, malgré une croissance vigoureuse de la production, au départ tout au moins, le nombre de promotions n'a pas été suffisant pour nourrir l'illusion de la possibilité d'une carrière pour tous. De surcroît, contrairement à ce qui passe dans le *keiretsu* au Japon, il n'existe pas de véritables écarts de salaires entre la filiale Toyota et les équipementiers locaux, de sorte que les ouvriers ne trouvent pas les justifications qui les motiveraient à fournir les efforts à long terme qu'exige ce système de production.

Il s'ensuit que TMMF ne parvient à retenir que ceux qu'elle serait en mesure de promouvoir, tandis que le noyau ouvrier performant qui devrait constituer le moteur de la machine à réduire les coûts n'a pas le temps de se constituer. Les ouvriers quittent l'établissement soit de leur plein gré, découragés par l'intensité du travail et l'absence de perspectives de carrière, soit sous le poids d'un système disciplinaire inflexible, qui sanctionne le moindre relâchement dans le travail ou la moindre forme de résistance à l'autorité hiérarchique et à la logique du système. Dans le cas français, cet excès disciplinaire résulte en partie du jeune âge et de l'inexpérience des agents d'encadrement qui font du licenciement une arme pour assurer leur autorité dans un contexte de production très exigeant. Ce durcissement reflète aussi la stratégie de recrutement de la direction qui privilégie progressivement le recrutement d'intérimaires pour faire pression sur la main-d'œuvre permanente à travers une mise en compétition grandissante des salariés.

Cependant, face à une présence syndicale active au sein de l'usine, on peut douter que cette gestion ruineuse en ressources humaines puisse à terme garantir la stabilité de l'emploi et l'implication ouvrière dont le système productif a besoin pour assurer sa viabilité dans la durée. Ce qui est certain, en revanche, ce sont les risques auxquels s'expose le management, notamment celui de voir se cristalliser une résistance collective, de nature horizontale, au sein du groupe ouvrier, contre la logique verticale sur laquelle repose l'individualisation des carrières.

La réalité difficile de TMMF représente également un défi pour les organisations syndicales. Elle montre que la dégradation des conditions du travail, associée à la *lean production*, n'est pas la conséquence d'une mise en œuvre partielle ou erronée du système toyotien en France, mais qu'elle est le résultat structurel de sa logique de fonctionnement. Elle rappelle

aussi que les dispositifs de mise en concurrence des salariés et d'exclusion de la main-d'œuvre la moins performante, qui caractérisent ce système de relations salariales, visent délibérément à briser les bases du syndicalisme ouvrier et, plus profondément, à mettre en échec toute représentation collective des intérêts des salariés. Dans ces conditions, la collaboration développée par la CFDT avec le management risque à terme de restreindre la protection syndicale à ceux qui sont promus par le système toyotien, et de délaisser tous ceux qui, une large majorité, en sont exclus.

Si, à l'inverse, la section locale de la CGT cherche à s'appuyer sur le mécontentement des plus démunis pour mener un combat visant à remettre en cause la logique même de ce système, elle ne semble pas pour autant en état de détenir un rapport de force suffisant pour parvenir à cet objectif. Cette impression est confortée par le fait que les jeunes ouvriers considèrent dans l'ensemble que la possibilité de bénéficier d'une carrière n'est pas une mauvaise chose en soi, ce qui les conduit à focaliser leurs frustrations sur les agents d'encadrement et l'équipe de management, plutôt que sur le système de relations salariales lui-même. En tout état de cause, le principal enjeu pour les syndicalistes qui sont confrontés à cette situation particulièrement préoccupante, où les taux de *turnover* et de licenciement sont de plusieurs fois supérieurs aux moyennes nationales dans ce genre d'établissement<sup>1</sup>, est de revenir à la normalité, ce qui constituerait en soi un progrès significatif. Mais la situation originale de TMMF ne concerne pas seulement les ouvriers et les représentants syndicaux de l'établissement, elle interpelle aussi les dirigeants syndicaux au niveau national, car s'il est vrai, comme l'affirment ses managers, que TMMF incarne le prototype de l'usine du XXI<sup>e</sup> siècle, on peut craindre que son exceptionnalité d'aujourd'hui ne devienne la norme de demain.

---

1. Selon nos informations, le rythme de licenciements et de démissions n'a pas fléchi depuis 2004 : sur les deux premiers mois de l'année 2008, il y aurait déjà eu 25 licenciements et 16 démissions.

## Références bibliographiques

- Adler P.S. (2001), « Market, Hierarchy, and Trust: the Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, 12(2), p. 215–234.
- Akamatsu T. (1982), *Toyota zanzoku monogatari (L'histoire cruelle de Toyota)*, Eru Shuppansha, Tokyo.
- Ballet M., Beauvallet G. (2005), « Lean en France », préface à la deuxième édition, in Womack J. et Jones D., *Système Lean. Penser l'entreprise au plus juste*, Village Mondial, Pearson Education, 2005.
- Boyer R., Freyssinet M. (2000), *Les modèles productifs*. La Découverte, Paris.
- Bureau de Statistiques Japonais (2000), *Statistical Handbook of Japan*, Tokyo.
- Chalmers N. (1989), *Industrial Relations in Japan: The Peripheral Workforce*, Routledge, London.
- Cusumano M. (1985), *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cusumano M., Takeishi A. (1995), *What We Have Learned and Have Yet to Learn from Manufacturer-Supplier Relations in the Auto Industry*, Working Paper, MIT Sloan School.
- Dore R. (1987), *Taking Japan Seriously: a Confucian Perspective on Leading Economic Issues*, London, Athlone Press.
- Freyssenet M. (2006), *Fréquence et gravité des accidents du travail. Renault 1947-2007*, document d'enquête, Edition numérique, www.freyssenet.com.
- Freyssenet M. (2007), *Age moyen et ancienneté moyenne des salariés de Renault (maison mère) selon leur catégorie professionnelle, 1955-2006. Sept tableaux et cinq graphiques*, Document d'enquête. Edition numérique, www.freyssenet.com.
- Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (éd.) (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris.
- Fucini J., Fucini S. (1990), *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant*, The Free Press, Macmillan, New York.
- Fujimoto T. (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, Oxford.
- Fujimoto T., Sei S., Takeishi A. (1994), « The Total Perspective and Multifaced Nature of Supplier System in the Japanese Auto Industry », *Kikai keikai Keknyu*, n° 24, p. 11-36 (en japonais).
- Gordon A. (1998), *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Graham L., (1995), *On the Line at Subaru-Isuzu: The Japanese Model and the American Worker*, ILR Press, Ithaca (NY).
- Kamata S. (2008), *Toyota : L'usine du désespoir*, Demopolis, trad. française par A. L'Hénoret.
- Kenney M., Florida R. (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the US*, Oxford University Press, New York.
- Kumazawa M. (1996), *Portraits of the Japanese Workplace, Labor Movements, Workers, and Managers*, Westview Press, Oxford.
- Lung Y., Bélis-Bergouignan M. (1994), « Le mythe de la variété originelle. L'internationalisation dans la trajectoire du modèle productif japonais », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 49(3), p. 541-567.

- Mehri D. (2005), *Notes from Toyota-Land. An American Engineer in Japan*, Cornell University Press, London.
- METI (2005), *Census of Manufacturing*, Tokyo.
- Monden Y. (1998), *Toyota Production Systems*, 3<sup>rd</sup> ed., Chapman & Hall, London.
- Pardi T. (2002), « 1989-2001, Toyota UK Burnaston : Hybridation de la relation salariale et crise de travail », CD-Rom, 10<sup>e</sup> Rencontre Internationale du Gerpisa, Paris.
- Pardi T. (2005), « Crise, effets de trajectoire et dynamiques sociales dans l'évolution de Toyota Motor Manufacturing UK », *Sociologie du travail*, n° 47, 2, p. 188-204.
- Pardi T. (2007), « Redefining the Toyota Production System: the European Side of the Story », *New Technology, Work and Employment*, n° 22, p. 1.
- Price J. (1997), *Japan Works. Power and Paradox in Postwar Industrial Relations*, Cornell University Press, Ithaca and London.
- Renault (1993), *Bilan social*.
- Renault (2003), *Bilan social*.
- Sako M., Helper S. (1998), « Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), p. 387-417.
- Shimizu K. (2000), « Un nouveau Toyotisme ? », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (éd.) (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris.
- Shimizu K. (1999), *Le toyotisme*, La Découverte, Paris.
- Shimizu K., M. Nomura (1993), « Un nouveau Toyotisme ? », Acte du GERPISA réseau international, n° 9.
- Spear S., Bowen H.K. (1999), « Decoding the DNA of the Toyota Production System », *Harvard Business Review*, n° 77, 5, p. 96-106.
- TMUK (1998), *Headcount, End of March 1998*, TMUK Distribution List, 01/04.
- TMMF (2000-2007), *Informations financières, juridiques et sociales*.
- TMMF (2004-2005), *Bilan de l'hygiène et de la sécurité et des conditions de travail*.
- TMMF (2000-2004), *Bilan Social*.
- Valeyre A. (2006), *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail n° 73.
- Womack J., Jones D., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Macmillan, New York.
- Womack J., Jones D. (1998), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, New York.