

OUVRIERS CHEZ TOYOTA

Entre adhésion et résistance au mode d'organisation du travail néo-taylorien

Mandana SAEIDI-AKBARZADEH

Février 2016

FO
la force syndicale

Centre
Maurice
Halbwachs

ires
INSTITUT DE RECHERCHES
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Ouvriers chez Toyota

Entre adhésion et résistance au mode d'organisation du travail néo-taylorien

Mandana SAEIDI-AKBARZADEH

Février 2016

Agence d'objectifs FO – IRES

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une convention conclue entre le Centre Maurice Halbwachs (CMH) – unité mixte de l'École Normale Supérieure (ENS), du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) et de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) – et la cgt Force Ouvrière

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	5
AVANT-PROPOS.....	6
SYNTHÈSE	11
INTRODUCTION	15
ENCADRÉ 1 - MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....	23
ENCADRÉ 2 – PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES	25
PREMIÈRE PARTIE :	27
L'organisation du travail comme politique patronale.....	27
1. Toyotisme et hiérarchie productive.....	30
2. Participation ou auto-exploitation ?.....	39
3. Le juste-à-temps humain	46
DEUXIÈME PARTIE :.....	53
Dix ans chez Toyota : de « Disneyland » à « l'usine du désespoir ».....	53
1. Avancer au rythme de la chaîne	55
2. L'usure des corps	63
3. Prendre conscience... de classe	73
TROISIÈME PARTIE	88
RÉSISTER.....	88
1. Des luttes quotidiennes... ..	89
2. ... aux grèves paralysantes.	93
CONCLUSION	111
Bibliographie	114

AVANT-PROPOS

Stéphane Beaud¹

Imaginons un historien étranger de la France contemporaine qui, dans cinquante ans, voudra comprendre ce qu'était la France industrielle du début du XXI^e siècle. Il sera sans doute attiré par le destin économique de ces vieilles terres industrielles et ouvrières qu'ont été, dans notre pays, la Lorraine ou le Nord de la France. Il aura à cœur d'aller voir ce qui s'est passé lors de ce qu'on a appelé des « restructurations industrielles ». En bon historien, avant de se plonger dans les archives (départementales ou nationales), il prospectera du côté des textes imprimés, notamment la presse quotidienne régionale (PQR), source bien plus riche qu'on ne l'imagine. En consultant minutieusement *La Voix du Nord* ou *Nord Eclair* (la presse est désormais en ligne et consultable via des moteurs de recherche puissants), son œil sera attiré, à un moment ou à un autre, par une série d'articles consacrés à l'ouverture en 2001 d'une grande usine Toyota à Onnaing dans le Valenciennois. Il fera son miel, comme l'auteur de ce rapport, des nombreux articles consacrés à cette « bataille pour l'accueil » que se sont livrés plusieurs pays européens (Angleterre, Espagne, Belgique, Irlande, etc.) pour attirer, sur leur territoire, les firmes automobiles des grandes entreprises multinationales, notamment japonaises. En suivant les longues négociations qui vont aboutir à l'installation de Toyota dans le Nord, il ira de découverte en découverte et ne viendra pas complètement à bout de ses surprises.

On peut même dire que, avec le recul du temps, il sera décontenancé, voire ahuri, de constater à quel point les pouvoirs publics français ont accordé, si l'on peut dire, de véritables « ponts d'or » à une entreprise multinationale comme Toyota. Un groupe par ailleurs florissant sur le plan financier mais aussi passé maître dans l'art de négocier d'extraordinaires contreparties à la production de son apport inestimable en ces temps de crise industrielle, ce bien rare : des

¹ Sociologue, professeur à l'université Paris-Ouest Nanterre, Responsable (2007-2014) de l'équipe Enquêtes, Terrains, Théories (ETT) du Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS).

emplois, des postes de travail, des sources de revenu, si nécessaires pour « *sauver la région* » (du Nord Pas de Calais). Ce n'est pas rien de savoir, par exemple, que l'usine Toyota du valenciennais, aura bénéficié pendant cinq ans d'une exemption de la taxe professionnelle.

Si la presse peut renseigner utilement sur ce type de considérations économiques (essentiels) ou sur quelques questions sociales (évolution des effectifs, élections professionnelles, prises de positions syndicales à travers des interviews des représentants des différentes sections syndicales, etc.), elle ne permet toutefois pas de pénétrer à l'intérieur des usines, si ce n'est en fournissant à ses lecteurs quelques photos, toujours habilement choisies par le service de communication de l'entreprise d'Onnaing, avec force robots en représentation stylisée, quasi chorégraphique.

Il existe désormais un obstacle structurel à l'enquête sur les lieux de production du capitalisme actionnarial : les directions les protègent de plus en plus de l'extérieur, ils sont de fait plus que jamais méconnus. Ce qui se passe à l'intérieur de ces usines est devenu « top secret » ou « confidentiel défense », comme si ce qui se déroulait dans les ateliers devait rester sous contrôle, soumis à une sorte d'interdit professionnel, qui sous couvert de concurrence économique féroce, s'est imposée en ces lieux : surtout « pas touche » et interdiction de voir comment les ouvriers d'aujourd'hui travaillent dans ces nouvelles usines de la sueur que semblent bien être devenus les sites d'assemblage automobile.

Face à ces nouvelles formes d'omerta managériale, on conseillera vivement à notre ami historien de consulter cette étude sur le système Toyota à Onnaing pour aller y voir d'un peu plus près et franchir les murs de la communication institutionnelle. Certes, cette enquête sociologique qui sert de support principal à cette étude ne se fonde pas sur une observation directe du travail ouvrier dans les ateliers de cette usine du Nord : il eût fallu pour l'enquêtrice se faire embaucher et mettre en place une stratégie d'enquête beaucoup plus lourde qui ne correspondait pas à sa situation. A défaut, l'enquête procède par entretiens approfondis auprès d'ouvriers de chaîne – pardon de *team members*... – de moniteurs – pardon de *team leaders*... – et avec des délégués

syndicaux (à qui on n'a pas encore trouvé de substitut anglais pour les baptiser, une question de temps sans doute...). Ce n'est bien sûr qu'une vision approchée de l'intérieur de l'usine, de ce que l'historien Gérard Noiriel appelait « *l'usine secrète* » dans un de ses textes d'histoire ouvrière².

A la lecture de cette étude, notre historien étranger sera sans doute surpris par la proximité des témoignages de ces ouvriers de base (jeunes, souvent non qualifiés, sans guère d'avenir dans l'usine...) avec ceux des ouvriers de l'apogée de ce qui est décrit comme l'ère taylorienne (pensons bien sûr à *l'Établi* de Robert Linhart, publié en 1978). L'exploitation du travail comme le taylorisme sont toujours présents mais ils ont pris des formes différentes, actualisées. Si l'on s'attarde sur la question de la division du travail, on note non pas une disparition du taylorisme mais un renouvellement qui en constitue une sorte de raffinement cruel, voire cynique, dans la gestion de la main d'œuvre : les gestes de travail, toujours mieux filmés et disséqués par les bureaux des méthodes, font l'objet d'un chronométrage toujours plus minutieux du temps de travail. Il s'agit ni plus ni moins pour l'encadrement technique de « gagner des secondes » – oui, on raisonne bien désormais en secondes... – et chercher à les capter sur ce qui est considéré comme de la porosité du temps de travail ouvrier. La logique de la rationalisation du travail ouvrier poursuit donc plus que jamais sa course folle et le taylorisme son approfondissement quasi mortifère.

Or cette quête effrénée des gains de productivité a un coût social sur lequel les modernisateurs de tout acabit font volontiers silence. C'est d'abord, bien sûr, la détérioration continue des conditions de travail et ses effets destructeurs sur la santé de la main d'œuvre ouvrière (la liste est longue comme l'illustrent les témoignages recueillis ici). C'est aussi, de manière plus subtile mais tout aussi retorse, le travail de sape autour de tout ce qui pourrait ressembler, de près ou de loin, à des collectifs de travail. On peut aussi établir un parallèle avec ce qui a été observé et analysé à Mulhouse par Henri Eckert³ ou par Michel Pialoux⁴ à propos des usines Peugeot. Notre historien, qui aura en tête un certain nombre de textes sur la solidarité ouvrière dans les usines

² *Défendre l'usine secrète*, Travail, n° 4, 1984, pp. 18-24.

³ *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, 2006

⁴ *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999

automobiles ne pourra qu'être frappé par le considérable affaiblissement de la résistance ouvrière en ces lieux. Certes l'auteure de ce travail montre bien que celle-ci est loin d'être anéantie mais on mesure bien qu'elle ne tient quand même qu'à un fil, c'est-à-dire à l'existence de quelques individus (hommes ou femmes) qui ne se résolvent pas à la peur, à la soumission ou à l'humiliation. Mais que cette résistance est dure à organiser et surtout à pérenniser ! Notamment parce qu'une usine comme Toyota-Onnaing, on ne peut bien souvent rêver que d'une chose : la fuir, partir, « foutre le camp »... Ce dont témoigne fort bien l'impressionnant *turn-over* qui la caractérise, alors qu'elle est une usine de jeunes ouvriers (à la différence de celles de Sochaux et de Mulhouse).

Notre historien sera aussi frappé par l'invasion du vocabulaire anglais dans la vie quotidienne de l'entreprise et dans les relations de travail. Ces mots du management anglo-japonais ont massivement pénétré le monde des chaînes, l'univers ouvrier. Cela peut sembler risible – ces *team leaders* ou *team members* sans parler de tous les autres mots anglais qui font désormais partie du langage quotidien au travail – mais à travers cette imposition d'une novlangue professionnelle, on peut aussi lire celle, insidieuse mais constante, d'un certain nombre de catégories de perception du capitalisme actionnarial qui font paraître usés et vieillots les mots de l'ancienne geste ou solidarité ouvrière.

A côté de cette modernité affichée, comment ne pas relever aussi le maintien des formes classiques d'affranchissement des contraintes légales ? L'entreprise Toyota semble mettre tout en œuvre pour transgresser les règles légales du travail et vider de son sens le code du travail, à l'instar du cas symptomatique de non déclaration, quasi systématique, des « petits » accidents de travail, le plus souvent avec la complicité objective des salariés qui n'en peuvent mais se soumettent sous la pression de la hiérarchie. Une des grandes leçons de cette étude n'est-elle pas finalement que ce type d'usine reste plus que jamais marqué par la peur et la contrainte, permanente et multiforme, qui poussent les salariés à apprendre très tôt à se soumettre. Contrairement aux contes enchantés figurant dans des manuels économiques ou de gestion, l'enquête sociologique un peu sérieuse nous ramène ainsi aux fondamentaux, à savoir le rôle

central des rapports de pouvoir dans les entreprises modernes. Le cas de l'usine Toyota du valenciennois semble nous fournir un archétype en la matière.

Enfin, en cette période où l'on voit le Front National devenir dans le Nord-Pas-de-Calais le parti choisi par une majorité d'ouvriers et de classes populaires, comment ne pas faire le lien entre, d'une part, cette préférence politique et, d'autre part, les diverses formes de domination (dure) au travail dans ces nouvelles usines de la sueur, le blocage des mobilités ouvrières, l'affaiblissement dramatique de la résistance (individuelle et collective) au travail, le sentiment d'appartenir à une « classe objet », sans avenir et méprisée par les « riches » ou les « gros »...

SYNTHÈSE

En 2001, le constructeur automobile japonais Toyota ouvre les portes de son tout nouveau site de production à Onnaing, dans le Nord Pas de Calais. Porteur d'espoirs, Toyota est attendu comme « le sauveur » devant enrayer pour partie la hausse structurelle du chômage dans la région. On évoque alors la création au total de 2 000 à 3 500 emplois stables, à la fois sur le site principal de production et chez les sous-traitants du secteur automobile. La perspective de l'arrivée de l'industriel a constitué, durant les années qui précèdent l'ouverture effective de l'usine, un enjeu de luttes important au niveau local : il s'agissait d'obtenir, de sécuriser et de rendre effective sa construction sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais, plus précisément dans le Valenciennois. Les dirigeants et élus politiques de la région, relayés par la presse quotidienne régionale, annoncent, un peu hâtivement, une « *conversion industrielle* » de la région et un « *effet boule de neige* » grâce aux 938 entreprises étrangères qui y investissent en 1996. En attendant les retours sur investissement, ce sont les collectivités territoriales, l'Etat et les instances européennes qui subventionnent massivement les conditions d'installation de l'entreprise sur le sol français.

Confrontés à un taux de chômage significativement élevé il y a une quinzaine d'années, les élus sont fortement incités à accorder les aides au nom de l'emploi qui « *n'a pas de prix* » selon Jean-Louis Borloo, alors maire de Valenciennes et député de la 21ème circonscription du Nord. Dans ce contexte l'emploi est un enjeu politique majeur. L'édile construit son argumentaire autour des « *retours sur investissement* » attendus (ou espérés), notamment à travers la taxe professionnelle⁵.

Pour Toyota, les aides à l'installation accordées par la France ont été certes un facteur décisif dans le choix de s'installer à Onnaing, mais pas seulement. Ce sont aussi des facteurs de type managérial, plus spécifiquement lié à la structure de l'emploi local/régional et qui constitue un

⁵ Taxe qui sera par la suite supprimée par le gouvernement Fillon dans la loi de finances 2010.

avantage considérable pour l'industriel automobile. Le chômage ne cesse d'augmenter dans la région et le Valenciennois occupe toujours la regrettable première place sur le podium du chômage devant la région de Lens (19%) et le Douaisis (18%). L'économie locale a été totalement sinistrée par la fermeture des mines, la délocalisation des entreprises textiles et la disparition du secteur sidérurgique. Cet ancien bassin industriel porte toujours les stigmates du passé et de la forme prise par l'enrichissement des patrons locaux. Dans toute la région sont perceptibles les vestiges d'une industrie jadis florissante et désormais en friche. Les successions de bâtiments en ruines des fabriques et les traces de l'activité minière déchuë marquent le paysage et signent en quelque sorte l'installation massive et durable dans le chômage des générations ouvrières locales. La situation de l'emploi dans la région permet à l'entreprise de disposer d'une offre de main d'œuvre non qualifiée bien supérieure à sa demande. L'avantage pour le patronat est net : il peut se permettre d'être sélectif à l'embauche et structurellement placé en position très favorable vis-à-vis des résistances ouvrières. On peut donc également penser que l'importance numérique des personnes sans emploi dans le Nord Pas-de-Calais a joué un rôle majeur dans le choix d'Onnaing face à ses concurrents européens.

Toyota est connu est reconnu pour avoir enrichi l'organisation taylorienne du travail puis avoir largement diffusée et imposée son organisation du travail dans l'ensemble de l'industrie automobile et au-delà au niveau international. Accélération des cadences, division toujours plus fine et accentuée du travail, turn-over incessant, discrimination syndicale, postes de punition... La description du vécu dans l'usine par bien des syndicalistes de l'usine Toyota de Valenciennes en 2010 fait écho à de nombreux aspects de l'organisation taylorienne du travail. Contrairement à la vulgate en vogue d'une rupture supposée avec le taylorisme, ses caractéristiques se sont remarquablement maintenues et semblent même s'être renforcées depuis les enquêtes menées dans les années 1990 par Michel Pialoux et Stéphane Beaud dans les usines Peugeot à Sochaux-Montbéliard⁶. Trente années d'intensification du rythme de travail, d'ajustements structurels et organisationnels, de concurrence accrue entre salariés n'ont pas été sans effets sur la classe

⁶ BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999.

ouvrière. La sociabilité dans l'usine, les appartenances ouvrières, la place de l'ouvrier dans l'espace socio-politique, les représentations sociales du travail se sont transformées au rythme de la métamorphose des rapports productifs.

Quel est le traitement réservé aux différentes formes de « délinquance patronale », autrement dit à l'ensemble des pratiques allant à l'encontre du droit du travail, du respect de l'intégrité physique et morale des travailleurs ou de la reconnaissance des maladies professionnelles, sans oublier les fraudes avérées des entreprises ou encore les stratégies de minimisation des arrêts maladie afin notamment de contourner les cotisations de sécurité sociale ? Si l'on y ajoute les nombreux cas de répression syndicale, plus ou moins violente mais toujours handicapant pour l'évolution professionnelle, il convient de s'interroger sur les conditions de possibilité de l'impunité patronale. Malgré les nombreux rapports, enquêtes, notamment des CHSCT, les pouvoirs publics ne semblent pas vouloir ériger l'organisation du travail industriel au rang de « problème public »⁷ à part entière, en dépit de ses effets évidents en matière de santé au travail.

Dans cette étude, nous cherchons à comprendre en quoi l'organisation du travail permet de saisir une dimension essentielle des politiques patronales et des enjeux de lutte entre groupes antagonistes dans une usine automobile neuve, c'est-à-dire sans le poids d'un héritage historique. Il s'agit également d'analyser les conditions de possibilité de l'action syndicale au sein d'un site nouveau et de voir comment cela influe sur les pratiques militantes en comparaison des anciens bastions ouvriers. Face à des problématiques anciennes, la configuration d'une usine dite innovante contribue-t-elle à renouveler les contours de l'action syndicale ?

Les inégalités sociales et sanitaires s'agrègent lourdement aux inégalités économiques pour les membres des classes populaires, majoritairement employés et ouvriers, clivant toujours un peu plus la structure de l'espace social entre ces catégories et les groupes sociaux mieux dotés en capitaux de toute nature. Les conditions de travail dans une usine métallurgique provoquent un

⁷ PENISSAT Etienne, « A l'ombre du dialogue social. » in *Réprimer et domestiquer, stratégies patronales*, Agone, 2013, n°50, p 10-11 et 15.

vieillesse accélérée des corps. Les accidents du travail comme les maladies professionnelles touchent à la fois plus fréquemment et plus précocement les ouvriers (cancers, maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux). Face à cette dégradation continue, les pouvoirs publics semblent peu disposés à agir avec force et se contentent globalement de compenser les effets les plus rudes du néolibéralisme sur les plus démunis, sans chercher à établir un rapport de force visant à protéger davantage l'intégrité physique d'une part importante de la population au travail.

Vendue comme une usine du futur, Toyota illustre ces dérives entretenues et renouvelées par les modalités de son organisation du travail, comme en témoigne un turn-over très important (un tiers des salariés ont quitté l'entreprise pendant les quatre premières années), alimenté significativement par des démissions, et ce malgré un taux de chômage très élevé, de l'ordre de 24% pour les moins de 25 ans dans le Valenciennois.

En dépit de l'invisibilité de la classe ouvrière dans l'espace public et médiatique, les ouvriers ne sont pas aussi démobilisés qu'on l'imagine et font preuve d'une capacité réelle de résistance lorsqu'on attente à leur dignité mais aussi lorsqu'il s'agit de lutter contre l'extension de la pénibilité.

INTRODUCTION

Après sa décision d'installer son site de production dans le Nord, le groupe Toyota suscite de nombreux espoirs dans la région et son choix est vécu comme un petit miracle. « *Vivement l'effet Toyota* »⁸, ce titre de la presse locale illustre bien l'état d'esprit général tant les attentes sont fortes face à la hausse structurelle du chômage, particulièrement vive dans ces territoires lourdement frappés par la crise industrielle. Loin de pouvoir se substituer au secteur minier, à la sidérurgie et à l'industrie textile, l'activité du secteur automobile (Toyota, Sevelnord, Renault et leur myriade de sous-traitants) laisse entrevoir une amorce de réindustrialisation. Bien que les contreparties fixées par les pouvoirs publics à Toyota ne soient pas énoncées clairement, on évoque au cours des trois années précédant l'ouverture de l'usine, la création totale de 2.000 à 3.500 emplois stables sur le site principal et chez les sous-traitants.

L'Etat n'a semble-t-il pas cherché à établir un quelconque rapport de force avec l'industriel et s'est comporté essentiellement en distributeur de subventions et d'avantages divers (tout au plus quelques conditions à respecter concernant la délivrance des permis de construire). Bien au contraire, pour faire pencher la balance de leur côté les collectivités territoriales et les pouvoirs publics semblent avoir tout mis en œuvre pour attirer le constructeur sans rien exiger en retour.

Non seulement les pouvoirs publics ne semblent pas avoir la volonté de s'inscrire dans un rapport de force apparent avec les industries présentes sur leur territoire, ni celle de négocier à bâtons rompus sur les formes de contreparties aux aides publiques accordées, mais— si les mots ont un sens — on peut observer des systèmes d'allégeance à certaines formes de délinquance patronale, notamment en omettant, volontairement ou non, d'ériger des pratiques organisationnelles illégales et dangereuses en problèmes publics.

Le 6 juin 2001, la multinationale automobile japonaise Toyota ouvre donc une usine de

⁸ La Voix du Nord, 10 Mars 1999.

production à Onnaing près de Valenciennes. La perspective de l'arrivée de l'industriel automobile a constitué, durant les années précédant l'ouverture de l'usine, un enjeu de luttes incontournables au niveau local : il s'agissait d'obtenir, de sécuriser et de rendre effective sa construction sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais, plus précisément dans le Valenciennois. A partir de 1998, des sujets concernant Toyota sont fréquemment publiés par la presse régionale quotidienne, et notamment la Voix du Nord, distribuée à plus de 260.000 exemplaires. Les dirigeants et élus politiques du Nord Pas-de-Calais, relayés par la presse régionale annoncent, hâtivement, une « *conversion industrielle* » de la région et un « *effet boule de neige* » grâce aux 938 entreprises étrangères qui y investissent en 1996.⁹ Commence alors une « *bataille de l'accueil* »¹⁰, que remporte la France contre des sites concurrents en Angleterre ou en Belgique, qui se cristallise notamment autour du montant financier et de la participation des pouvoirs publics en vue de faciliter l'implantation de l'entreprise : « *l'annonce de l'arrivée de Toyota et son implantation sur la zone d'activité d'Onnaing avait de suite réchauffé le cœur des élus de la communauté de communes de la vallée de l'Escaut (CCVE). Toutefois, au fil du temps, au fur et à mesure que se précise le dossier, les mêmes représentants de la CCVE font grise mine* »¹¹ face à la nécessité d'emprunter 80 millions de francs (environ 13 millions d'euros) pour effectuer les travaux préliminaires, comme le note l'article de la Voix du Nord ci-dessous :

La Voix du Nord, 4 juillet 1998

Avant d'être une entité créatrice de biens et de richesses, Toyota, c'est d'abord un coût : l'usine, qui va être construite sur le parc d'activités d'Onnaing, près de Valenciennes, sur le territoire de quatre communes, et qui doit entrer en service au 1er janvier de 2001 pour employer 2.000 personnes, nécessite de nombreux investissements préalables, alors que les recettes n'interviendront que bien plus tard. C'est la communauté de communes de la vallée de l'Escaut (23 communes) qui réalise, en effet, les opérations d'acquisitions de terrains et d'aménagement de la zone, avant de la mettre à la disposition du constructeur japonais. Au programme de ces travaux, des fouilles archéologiques, la démolition de plusieurs blockhaus, le déplacement d'un pipe-line de l'OTAN, la construction d'une desserte ferroviaire, etc. Pour mener à bien son projet et couvrir les frais qu'elle doit avancer, la CCVE a lancé une consultation auprès des établissements bancaires de la région: c'est la Caisse d'Epargne des pays du Hainaut, seul établissement bancaire à avoir son siège social dans le Valenciennois, qui a été retenue pour l'ensemble du financement de ce projet, avec un prêt de 80 MF.

⁹ La Voix du Nord, 23 juin 1998.

¹⁰ La Voix du Nord, 4 août 1998.

¹¹ La Voix du Nord, 24 juin 1998.

Ces 80 MF (13 M€) serviront à l'acquisition foncière des 233 hectares nécessaires à la construction de l'usine (50 MF), aux différentes études préliminaires (1,5 MF) et aux fouilles archéologiques obligatoires compte tenu de la nature du terrain (12 MF). Les pouvoirs publics, lancés dans la surenchère prennent la mesure du montant des dépenses qu'ils devront engager avant d'espérer des retombées positives pour leur région. Le financement des Fonds européens de développement économique régional (FEDER) est à hauteur de 4,6 millions de francs (plus de 700 000 euros), de 3 MF (environ 500 000 euros) pour l'État. L'entreprise Toyota, quant à elle, apporte 23,3 MF (environ 4M d'euros)¹². Mais c'est l'aménagement de la zone industrielle qui englobe les dépenses les plus importantes pour la collectivité locale.

Confrontés à un taux de chômage déjà significativement élevé il y a une quinzaine d'années, les élus sont fortement incités à accorder les aides au nom de l'emploi qui « *n'a pas de prix* » insiste Jean-Louis Borloo, maire de Valenciennes et député de la 21ème circonscription du Nord. Dans ce contexte, l'emploi est un enjeu politique majeur. L'édile construit son argumentaire autour des retours sur investissement attendus (ou espérés), notamment à travers la taxe professionnelle, qui sera par la suite supprimée par le gouvernement Fillon dans la loi de finances 2010. En 1998, le ton général est univoque : il faut « *gagner la bataille de l'accueil* »¹³. Jusqu'au dernier moment, le doute plane en effet sur l'installation de l'usine à Onnaing, les termes de l'accord semblant, à chaque réunion, être remis en cause et la négociation entre pouvoirs publics et Toyota Manufacturing se poursuivant sans véritable garantie de la part de l'entrepreneur. Le 3 septembre 1998, les doutes se dissipent enfin, quand arrive une véritable armada d'engins sur le terrain où Toyota construit sa première usine du continent européen, sur la ZAC de l'échangeur d'Onnaing. Le 29 septembre 1998, la presse livre le nom du modèle qui sera produit sur le site de Valenciennes, une voiture citadine, analogue à la Peugeot 206, la Yaris, surnommée « *la petite*

¹² « *Mais l'ardoise grimpe vite dès lors que l'on parle de déplacer le pipe-line (oléoduc Cambrai-Glons) enfoui sous la zone affectée à Toyota, sur une longueur de 3.100 mètres (7,8MF) ; des travaux de terrassement et nivellement de zone non subventionnés (20MF) ; des clôtures et travaux paysagers (3,7MF) ou encore de la création de la voirie (17MF) et de la voie ferrée (25,2MF) et de la fourniture d'eau industrielle (16,2MF). Au total, c'est un budget prévisionnel de 139,9MF qui est engagé par la CCVE, assuré de récupérer 23,3 MF auprès de Toyota Motor Company* », La Voix du Nord, 4 juillet 1998.

¹³ La Voix du Nord, 4 août 1998.

valenciennoise ».

Les négociations sur le montant et la nature des aides publiques continuent malgré tout et deux mois plus tard une nouvelle subvention publique de 40 MF (environ 6 M d'euros) est encore accordée à Toyota par le conseil régional. Cette aide supplémentaire divise la « gauche plurielle » notamment parce que l'appel d'offres pour la construction du site a été remporté par un groupe britannique, ce qui fait grincer les dents des pouvoirs publics, faute de garanties sérieuses d'embauches et d'investissements dans le Valenciennois. L'entreprise Toyota se voit en outre exonérée du paiement de la taxe professionnelle pendant cinq ans à compter de 2001, alors qu'il s'agit pourtant du principal retour financier direct escompté. Rétrospectivement, il convient de noter que les élus ne pouvaient certes pas anticiper que neuf années plus tard, la taxe professionnelle disparaîtrait des financements des collectivités publiques. La Commission européenne accorde également 339,9 MF (51 M d'euros) de subventions soit 7,9% de l'investissement total qui s'élève à 5 milliards de francs soit plus de 762 millions d'euros.

Pour Toyota, les facteurs qui se sont avérés décisifs dans le choix de s'installer à Onnaing sont multiples. D'abord la situation géographique, le lieu étant au cœur d'un carrefour européen (situé entre le Benelux, l'Angleterre et l'Allemagne). C'est ensuite le montant espéré des aides publiques et enfin la présence d'autres industries automobiles aux alentours, permettant ce que les économistes qualifient d'externalités positives, c'est-à-dire une mutualisation des infrastructures et du réseau de sous-traitants.

La Voix du Nord (24 octobre 1999)

Valenciennes, c'est le centre du monde ! », n'hésite pas à proclamer Seiichiro Adachi, qui dirige, depuis juin 1997, l'équipe de pionniers arrivés chez nous pour préparer la construction de la première usine continentale de Toyota. Sa mission s'achèvera quand sortira la première Yaris des chaînes d'Onnaing. Claude Boulle, qui l'a rejoint à la fin de l'année dernière, confirme la qualité de l'accueil, comme ceux qui l'avaient précédé au micro : la réputation de la ressource humaine, tant sur le plan quantitatif que qualitatif a été déterminante dans le choix de son groupe. Comme eux aussi, il insiste sur la volonté de son entreprise de s'insérer dans le tissu économique de la région. Et d'annoncer, en passant, que Toyota, hors fournitures industrielles, estime à 200 MF par an le montant de ses achats généraux qu'il aura à faire, sur le plan local... Une efficace façon d'annoncer la couleur !

Un autre facteur ne doit pas être négligé, de type managérial et plus spécifiquement lié à la structure de l'emploi local/régional qui constitue un avantage considérable pour l'industriel automobile. En mars 1999, la statistique publique annonce une hausse du chômage de 4,2% pour les chômeurs indemnisés portant le taux de chômage à 19,8 % dans le sud du département¹⁴. Le Valenciennois occupe toujours actuellement la première place en matière de chômage devant la région de Lens (19%), et le Douaisis (18%).

Dans le système de production régional, le secteur secondaire a perdu 19% de ses emplois entre 1990 à 2006 alors que le tertiaire progressait de 30% soit une évolution plus intense qu'au niveau national, respectivement de 15% et 29%. Fin 2007, le tertiaire regroupe 75% des emplois alors que le secondaire n'en représente plus que 23% (industrie et construction) et le primaire 2% (agriculture). Au sein du secteur tertiaire, le Nord-Pas-de-Calais présente la particularité d'accueillir de grandes enseignes de la vente à distance et de la grande distribution. En 2007, l'industrie régionale pèse ainsi près de 232.000 salariés avec une spécialisation dans l'automobile, la métallurgie, l'industrie ferroviaire, les industries des produits minéraux, le textile et l'industrie agroalimentaire¹⁵.

L'économie locale a été totalement sinistrée par la fermeture des mines, la délocalisation massive des entreprises textiles et la disparition du secteur sidérurgique. Cet ancien bassin industriel porte toujours les stigmates du passé et reste marqué par les formes prises par l'enrichissement des patrons locaux. Dans toute la région se dressent les vestiges d'une industrie jadis florissante et désormais en friche. Les successions de bâtiments en ruines des fabriques et les traces de l'activité minière déchu dessinent le paysage et témoignent visuellement de l'installation massive et durable dans le chômage des générations ouvrières locales. La dramatique situation de l'emploi est bien sûr connue de Toyota comme en atteste la mise en place par le groupe dès juillet 1998 du « projet France ». Des spécialistes y travaillent à la préparation des structures de droit français de la société de construction automobile dont le siège sera à Onnaing, en lien étroit avec les

¹⁴ En décembre 1998 le taux de chômage dans le Nord est de 15,4% pour un taux national de 11,3% ; INSEE Première, numéro 888, mars 2003.

¹⁵ Données INSEE 2010.

pouvoirs publics français alors que ce ne sont pas moins de neuf mille dossiers de candidatures qui ont déjà été enregistrés à l'ANPE locale en juin 1998¹⁶.

La situation de l'emploi dans la région permet à l'entreprise de disposer d'une offre abondante de main d'œuvre non qualifiée, bien supérieure à sa demande. L'avantage pour le patronat est net : il peut se permettre d'être sélectif à l'embauche et structurellement placé dans une position très favorable vis-à-vis des résistances ouvrières. On peut donc également penser que l'importance du nombre de personnes sans emploi dans le Nord Pas-de-Calais a joué un rôle dans l'élection d'Onnaing face ses concurrents européens. Comme nous l'avons déjà indiqué, le montant des aides est clairement justifié par les pouvoirs publics par l'espoir d'enrayer cette tendance croissante dans une logique de retours sur investissements.

&

Discrimination syndicale, postes de punition, accélération des cadences, division toujours plus fine et accentuée du travail, turn-over incessant... La description de la vie dans l'usine par les syndicalistes de l'usine Toyota de Valenciennes au démarrage de cette enquête en 2010 évoque de nombreux aspects de l'organisation taylorienne du travail. Contrairement à la vulgate en vogue, celle de la rupture avec le taylorisme, ces phénomènes se sont remarquablement maintenus et semblent même s'être renforcés depuis les enquêtes des années 1990 de Michel Pialoux et Stéphane Beaud dans les usines Peugeot à Sochaux-Montbéliard. Trente années d'intensification du rythme de travail, d'ajustements structurels et organisationnels, d'intensification de la concurrence entre salariés n'ont pas été sans effets sur la classe ouvrière. La sociabilité dans l'usine, les appartenances ouvrières, la place de l'ouvrier dans l'espace socio-politique, les représentations sociales du travail se sont transformées au rythme de la métamorphose des rapports entre classes sociales. Comme le relève Anne Catherine Wagner, *« alors que la mondialisation économique diversifie et renforce les liens entre les différentes fractions des classes dominantes, ses effets sont inverses sur les groupes populaires. La mobilité*

¹⁶ La Voix du Nord, 19 juillet 1998.

du capital tend à diviser les salariés et à les mettre en concurrence les uns avec les autres »¹⁷.

En dépit de ces phénomènes et de leurs conséquences sociales, les pratiques patronales souffrent d'un manque d'objectivation qui pose question, comme l'illustre la faiblesse des outils et des données statistiques disponibles. Cette enquête permet de mesurer l'écart entre la vision enchantée de l'entreprise véhiculée par la communication institutionnelle, faite de management participatif et de dialogue social et la réalité des pratiques visant à contenir l'action syndicale qui viennent utilement nous rappeler que *« l'entreprise demeure bien un lieu politique et conflictuel »¹⁸*. C'est tout l'intérêt du traitement réservé aux différentes formes de « délinquance patronale », autrement dit à l'ensemble des pratiques qui vont à l'encontre du droit du travail, du respect de l'intégrité physique et morale des travailleurs, de la reconnaissance des maladies professionnelles ou encore les stratégies d'évitement des arrêts maladie afin de minimiser les cotisations en faveur de la sécurité sociale. Si l'on y ajoute les nombreux cas de répression syndicale, entraînant plus ou moins de violence mais constituant toujours un frein à l'évolution professionnelle, il apparaît nécessaire de réfléchir sur les conditions de possibilité de cette impunité patronale. Malgré les nombreux rapports et enquêtes, notamment des CHSCT, les pouvoirs publics ne semblent pas vouloir envisager l'organisation du travail industriel comme un problème public à part entière et ce malgré les enjeux évidents et les coûts associés en matière de santé publique.

Nous nous demanderons donc en quoi l'organisation du travail permet de saisir une dimension essentielle des politiques patronales et des enjeux de lutte entre groupes antagonistes dans une usine automobile neuve, c'est-à-dire sans héritage historique en France. Ensuite, nous examinerons les conditions de possibilité de l'action syndicale chez Toyota sur le site de Valenciennes. Il s'agira ainsi de chercher à comprendre sur quoi repose un hypothétique « consensus social » dans ces anciens bastions ouvriers à travers les stratégies syndicales et les problèmes auxquels les salariés et leurs représentants sont principalement confrontés.

¹⁷ WAGNER Anne-Catherine, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La découverte, 2007, Paris, p.36.

¹⁸ PENISSAT Etienne, « A l'ombre du dialogue social. » in *Réprimer et domestiquer, stratégies patronales*, Agone, 2013, n°50, pp.10-11 et 15.

Les problématiques traditionnelles peuvent-elles être renouvelées face aux attentes soulevées dans le cadre d'une usine dite « nouvelle » ?

ENCADRÉ 1 - MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

C'est à l'heure du roulement entre les deux équipes de jour (« équipe bleue » et « équipe jaune »)¹⁹, les postes de travail s'effectuant de 5h24 à 13h05 et de 13h57 à 21h38, que nous arrivons pour la première fois aux portes de l'usine Toyota d'Onnaing. Une séance de tractage est en cours devant l'entrée de l'usine afin de sensibiliser et mobiliser les salariés en vue des élections professionnelles qui devaient avoir lieu le 12 octobre 2010. Un tract qui faisait la part belle à l'annonce quatre jours auparavant par la direction de TMMF de la production sur le site d'Onnaing de la future Yaris hybride :

« Un nouveau véhicule hybride c'est bien, mais avec des sous en plus pour les salariés et des embauches, c'est mieux ! Juste avant les élections, la direction de TMMF vous emmène vers le futur, en 2012, dans un véhicule hybride... peut-être en direction de la lune...? Restez terre à terre, le 12 octobre 2010, votez CGT. »

Une telle formulation ne manquait pas de susciter une certaine fierté chez ces rédacteurs et venait rappeler aux visiteurs que nous étions un vague souvenir du mouvement de grève qui paralysa la production de l'usine deux semaines durant en avril 2009.

Ce qui frappe dès l'entrée dans les locaux syndicaux hébergés dans un bloc modulaire situé sur le parking de l'usine, c'est la jeunesse qui se lit sur les visages, quoique fatigués, des personnes présentes. Une jeunesse en adéquation avec la moyenne d'âge des salariés de l'entreprise, 28 ans à l'ouverture de l'usine, 31 ans en 2010. Une jeunesse marquée au corps et à l'esprit par la fatigue physique et psychique du travail à la « chaîne », à l'instar de J. : *« ça fait 10 ans [que je travaille dans cette usine], j'ai l'impression d'en avoir fait 40 »*. Cette première rencontre fut néanmoins brusquement interrompue par la réception d'un appel enjoignant le délégué syndical nous ayant accueilli à retrouver le plus vite possible ses « copains sur la chaîne ». Un « problème » se serait produit – nous n'en saurons pas plus sur le moment – qui nécessiterait sa présence. Il accepta de nous revoir le lendemain, non sans nous avoir prêté pour la soirée le livre de Satoshi Kamata intitulé *Toyota, l'usine du désespoir*²⁰. Le titre en dit déjà long sur le contenu de l'ouvrage. De ce livre, il en fut évidemment question le lendemain. *« Arrivé à la moitié, j'ai arrêté de le lire, c'est comme si, après 7 heures de travail, je refaisais 2 heures de boulot. »* Ces propos résument à eux seuls le malaise, voire l'épuisement physique et mental ressentis à la lecture de cet ouvrage, tant le récit de Satoshi Kamata semble, 37 ans plus tard et transposé ici en France, n'avoir pas pris une ride.

Débutée en septembre 2010, cette enquête a la particularité de s'étaler sur quatre années et permet donc de percevoir comment cette usine de « jeunes » vieillit. C'est lors d'un stage d'étude en master 2 à Valenciennes que nous commençons à nous intéresser aux ouvriers de Toyota. Une année plus tard, je m'installais à Valenciennes dans une colocation de 10 personnes pour 3 mois. Je me rendais aux unions locales, demandais des contacts de travailleurs chez Toyota à mes colocataires avec pour objectif la réalisation d'une série d'entretiens. L'un d'eux avait quitté l'usine quelques mois auparavant après huit années de labeur à Toyota.

Accéder au site de Toyota géographiquement n'est pas aisé sans permis de conduire. Les bus qui se rendent à l'usine depuis la gare de Valenciennes passent toutes les heures et demie et les heures de retour sont incertaines. Si l'heure de retour coïncide avec un changement d'équipe, il suffisait de demander sur le parking de l'usine pour bénéficier d'un co-voiturage jusqu'à Valenciennes ou même

Lille. Par la suite et pendant une année, j'ai multiplié les allers-retours entre Paris, Lille et Valenciennes. C'est de cette manière que j'ai pu rencontrer des ouvriers habitant Lille, Roubaix ou Douai et ainsi rencontrer des profils différents de ceux du Valenciennois.

Les résultats de notre enquête s'appuient sur différents types de données :

- ✓ Des entretiens enregistrés, des entretiens informels ou collectifs, d'une durée variable allant de 2 heures à une demi-journée :
 - Cinq entretiens enregistrés avec des ouvriers syndiqués à la CGT. Trois entretiens ont eu lieu dans le local de la CGT sur le parking de l'usine. Nous avons également réalisé un entretien collectif pendant une après-midi. Un des entretiens a eu lieu au domicile de l'enquêtée situé dans une petite maison dans des anciens corons. Un dernier entretien s'est déroulé dans un café à Onnaing ;
 - Deux entretiens, l'un individuel et l'autre collectif, avec des syndicalistes FO, dans leur local sur le site de Toyota ;
 - Un entretien enregistré avec un ouvrier CFDT à l'union locale de la CFDT ;
 - Plusieurs entretiens, enregistrés et informels, à la terrasse du café, pendant les paris du loto foot ou dans l'épicerie de son père avec un ouvrier non syndiqué résident du quartier de Wazemmes à Lille ;
 - Les discussions les plus denses, mais aussi les plus difficilement exploitables sont celles avec un ouvrier de Toyota ayant quitté l'usine et les échanges avec ses amis pendant les scènes de la vie courante au sein de la colocation ;
 - Un entretien non enregistré avec un leader syndical et politique au café de la gare de Valenciennes ainsi que diverses rencontres informelles.
- ✓ Des observations dans les unions locales et lors des entrées et sorties d'usine ;
- ✓ Les différents rapports commandés ou produits par le Comité d'Hygiène, de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT) ;
- ✓ Des rapports et enquêtes sur l'organisation de travail ouvrier, la condition ouvrière et les politiques patronales ;

Les archives du journal de la Voix du Nord de 1998 à 2012 avec comme unique mot clef Toyota ;

- ✓ Les mailing-listes des différents syndicats, les contacts téléphoniques et messages mail ou texto échangés.

¹⁹ Suite à une réduction de la production (1.000 véhicules par jour en janvier, 837 en février, 651 en mai, 570 en septembre), l'usine Toyota d'Onnaing ne compte plus depuis le 23 août 2010 d'équipe de nuit (« équipe verte ») : les membres du poste de nuit en contrat à durée indéterminée ont été redéployés sur les postes du matin et de l'après-midi, l'usine s'étant progressivement séparée de l'ensemble de ses intérimaires.

²⁰ KAMATA, Satoshi, *Toyota. L'usine du désespoir*, Paris, Éditions Démopolis, 2008 [1^{ère} éd., 1973], 264 p. C'est le récit par ce journaliste de son expérience de cinq mois en tant qu'intérimaire dans l'usine Toyota de Nagoya. Avant sa réédition, un délégué syndical de l'usine en faisait des photocopies qu'il distribuait aux salariés (cf. BREYE, Laurent, « "Toyota, l'usine du désespoir", où le "Toyotisme" vécu de l'intérieur », *La Voix du Nord*, vendredi 28 mars 2008, p.11).

ENCADRÉ 2 – PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES

Julien	33 ans, marié, ouvrier de production chez PSA Sevelnord, délégué CGT, père ouvrier
Aurélien	36 ans, marié, 2 enfants, team member, délégué CFDT, entré chez Toyota en 2004
Jean-François	30 ans, célibataire, team member, délégué CGT, entré chez Toyota en 2005, père ouvrier
Jérémie	40 ans, marié, team leader, délégué FO, entré chez Toyota en 2001, père ouvrier
Evelyne	36 ans, mariée, team member, syndiquée CGT, entrée chez Toyota en 2005, père ouvrier
Fayçal	28 ans, célibataire, team member, non syndiqué, entré chez Toyota en 2007, père épicier
Gérard	40 ans, marié, team member, syndiqué FO, entré chez Toyota en 2002
Michel	50 ans, marié, team member, syndiqué FO, entré chez Toyota en 2001
Jean-Pierre	30 ans, divorcé, team member, non syndiqué, entré chez Toyota en 2004 (a quitté l'usine en 2012), père ouvrier
Carole	37 ans, team member, syndiquée FO, entrée chez Toyota en 2002
Benjamin	24 ans, team member, syndiqué CGT, entré chez Toyota en 2008, père ouvrier
Nicolas	34 ans, marié, team leader, syndiqué CGT, entré chez Toyota en 2002, père ouvrier
Yohan	37 ans, marié, team member, délégué CGT, entré chez Toyota en 2001, père ouvrier sidérurgiste
Stéphane	32 ans, group leader, délégué FO, entré chez Toyota en 2003
Luc	34 ans, marié, team member, non syndiqué, entré chez Toyota en 2004, père ouvrier

PREMIÈRE PARTIE :

L'organisation du travail comme politique patronale

Les facteurs de productivité, au premier rang desquels se trouve le facteur travail, font l'objet de rationalisation depuis l'avènement du taylorisme et de l'Organisation scientifique du travail (OST) avec pour objectif ultime la maximisation des profits d'une entreprise. La forme d'extrême division du travail, appelée communément « le travail à la chaîne », sépare radicalement les fonctions productives des tâches de conception afin, notamment, de réduire la dépendance patronale vis-à-vis de ressources (ici d'un « savoir » ou d'un « savoir-faire ») aux mains des ouvriers. Le chronométrage fait partie des pratiques qui tentent de minimiser tout espace échappant au contrôle patronal, en élaborant la durée optimale de production et en programmant l'accélération chronique des rythmes de production. Si le taylorisme pose les bases de l'ordre usinier moderne (XXème siècle), l'histoire industrielle, sociale et politique, autrement dit celle des rapports de force entre les classes antagonistes façonne les contours de l'organisation traditionnelle du travail industriel différemment selon les pays et les formations capitalistes. Pour ce qui concerne l'industrie métallurgique à partir des années 1980 et singulièrement dans l'industrie automobile, Michel Pialoux et Stéphane Beaud relèvent, après avoir longuement étudié les usines Peugeot, que « *les constructeurs automobiles français ont dû modifier en profondeur leurs méthodes de production. Il leur a fallu rompre en quelques années avec l'organisation la plus taylorienne du travail et adopter le « modèle » japonais, devenu plus efficient économiquement* ». ²¹

Les évolutions de l'organisation scientifique du travail semblent toujours se présenter comme des modifications techniques qui visent à améliorer la productivité en même temps qu'elles veillent à l'obsolescence des critiques concernant la condition ouvrière. Ceci entraîne des effets sociaux

²¹ BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999, p.45.

ou sociétaux qui ont des conséquences politiques (notamment sur l'agenda politique en termes de construction et de priorisation des problématiques chez les décisionnaires et de perception populaire de la hiérarchie des problèmes politiques). Pourtant, comme le montrent clairement les enquêtes sociologiques sur le travail en usine²², la réorganisation des lignes de production et les modifications introduites dans l'organisation du travail sont souvent synonymes d'une accélération des cadences, d'une disparition des formes de « contrôle » ouvrier qui subsistent dans les interstices usinières, d'une raréfaction des lieux de sociabilité ouvrière ainsi que d'une réduction des marges de manœuvre des travailleurs. Les corrections apportées aux imperfections de l'ordre usinier semblent, depuis une vingtaine d'années, reposer sur le développement de l'autocontrôle ouvrier et d'une participation toujours plus importante dans la réussite productive de l'entreprise.

Pourtant, l'organisation du travail ne cesse d'être traitée dans l'espace public comme un objet « dépolitisé » qui n'aurait pas de raison d'être discuté ou contesté. Ainsi naturalisée, c'est-à-dire relevant d'un état inévitable lié à une technicité et à un ordre économique auquel il ne serait pas possible d'échapper, la manière dont le travail est « orchestré » serait de facto indépendante d'une politique patronale.

Puisque les politiques patronales, même les moins respectueuses des normes de l'action publique, autrement dit les plus déviantes, ne sont pas construites comme des problèmes publics²³, l'organisation du travail en tant que levier privilégié des stratégies patronales est, a fortiori, également exclue de cette problématisation, bien qu'il s'agisse d'un point essentiel des réformes industrielles de ces quarante dernières années.

Les grèves de mai 1968 ont largement marqué un tournant dans l'histoire industrielle française et européenne. C'est à la fois le plus grand moment de politisation de l'organisation du travail et, semble-t-il, sa dernière apparition notable comme problème social et politique reconnu

²² Parmi lesquels les travaux de Stéphane Beaud et Michel Pialoux (avec Christian Corouge), Nicolas Hatzfeld, Xavier Vigna, Marcel Durand.

²³ PENISSAT Etienne, « A l'ombre du dialogue social », in *Réprimer et domestiquer, stratégies patronales*, Agone, 2013, n°50.

publiquement. Selon Danièle Linhart, l'atomisation des travailleurs a été conceptualisée et mise en œuvre, dans l'industrie française, comme la réponse patronale aux revendications de 1968. C'est à partir des années 1970 que les « solutions » patronales s'articulent autour des revendications ouvrières aspirant à davantage d'autonomie et de liberté d'initiative. Cette réorientation théorise l'atomisation des collectifs ouvriers à travers l'essor des sciences du management et de la gestion des ressources humaines, de la psychologie sociale mais aussi de la rhétorique participative. Le « facteur humain » n'avait jamais connu autant d'usages dans les discours patronaux sur l'organisation du travail et n'a cessé depuis d'y confirmer sa place comme en attestent l'expansion du « coaching » en entreprise, la multiplication des ouvrages sur le bien-être individuel ou encore les nombreux développements médiatiques sur le stress au travail, la plupart du temps déconnectés d'une analyse des formes concrètes de travail.

La construction des nouveaux principes de gestion de la main d'œuvre, en s'appuyant le plus souvent sur le plan rhétorique sur certaines revendications émancipatrices du mouvement ouvrier, place la résistance ouvrière en porte à faux, et ce tout autant sur le terrain matériel que symbolique. En effet, les organisations ouvrières doivent non seulement combattre la réalité du travail mais lutter pour définir ce qu'est cette réalité. En pratique, la gestion des ressources humaines s'est construite sur un ensemble de valeurs officielles contre lesquelles il est difficile de se dresser comme la polyvalence et l'autonomie. Cette tradition managériale s'appuie sur l'expression des salariés pour maintenir un système qui fait consensus, souvent qualifié de social, à l'instar du modèle social allemand si souvent cité en référence. Ces systèmes symboliques *« rendent possible le consensus sur le sens du monde social qui contribue fondamentalement à la reproduction de l'ordre social »*²⁴. Les déterminants d'un destin commun aux membres de la classe ouvrière s'effacent derrière le masque de la méritocratie qui se manifeste à l'aide d'outils tels que l'entretien annuel, les fiches d'évaluation, le système de prime... La solidarité et les résistances collectives telles qu'elles ont été longtemps soutenues par le mouvement ouvrier sont donc mises en difficulté par l'augmentation formelle de la liberté individuelle qui se traduit par un isolement croissant des travailleurs et particulièrement des moins qualifiés.

²⁴ BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Fayard, 2001, p.410.

Faire respecter cet ordre conservateur implique de le défendre et d'en faire la promotion, c'est-à-dire de le faire accepter comme étant l'application de l'état le plus avancé de la recherche pour le meilleur modèle industriel par rapport au contexte économique international et local. C'est en ce sens que l'on peut parler de politique patronale. En effet, la défense de l'ordre économique revêt une forme collective à mesure que les organisations patronales se structurent et modifient les conditions de travail. A cet égard, le passage d'une logique taylorienne à un modèle dit toyotiste constitue une évolution lourde que Xavier Vignat résume ainsi :

« Dans les années 1980 d'abord, s'est répandue l'idée d'une fin du taylorisme, auquel devait succéder un modèle japonais, reposant sur les robots et la souplesse organisationnelle. Les quelques expériences d'amélioration des conditions de travail et la promotion du toyotisme laissaient augurer une modernité radieuse, d'où la pénibilité du travail répétitif aurait été bannie, en même temps que les robots remplaceraient des mains ouvrières devenues inutiles. Progressivement, une seconde image s'est imposée dans la décennie ultérieure, d'une dégradation des conditions de travail, marquée notamment par leur intensification. L'inscription dans une chronologie de moyenne durée, selon une démarche historique classique, invite cependant à nuancer, voir reconsidérer, ces schèmes généraux »²⁵.

Dans cette première partie, nous chercherons donc à préciser et présenter les spécificités du toyotisme comme modèle productif, sa hiérarchie productive puis ses modes de légitimation.

1. Toyotisme et hiérarchie productive

Le modèle productif japonais, incarné par le toyotisme, repose sur une production à flux tendu consistant à réduire les stocks, (« zéro stock ») et par conséquent les coûts induits par ces stocks. Le système d'approvisionnement est géré en « juste à temps » et tente d'annuler les temps morts, les stocks intermédiaires et les circuits indirects. Ce schéma productif s'appuie également sur l'imposition de « normes de qualité » (« zéro défaut »), autrement dit sur une organisation du travail plus efficiente économiquement mais aussi qualitativement.

L'organisation scientifique du travail doit au « juste-à-temps » d'avoir trouvé un espace d'inflexion

²⁵ VIGNA Xavier, *Histoire des ouvriers en France au XXe siècle*, Perrin, 2012, p.130.

et d'accroissement de la productivité, sans nécessiter d'augmenter significativement la main d'œuvre fixe ni les heures de travail. Autrement dit, le flux tendu est une recherche de la maximisation des profits qui influe sur l'intensité du rythme de travail et son adaptation à une « demande » immédiate.

Ce principe d'organisation industrielle a été adopté et mis en place dans l'ensemble de l'industrie automobile française, donnant lieu par la suite à d'importantes restructurations des ateliers de production hérités du taylorisme. Lorsqu'en 2001, l'usine de production automobile japonaise s'installe dans le Valenciennois, son standard s'applique déjà dans les autres usines du secteur. Par ailleurs, elle intègre directement la semaine de 35h à son organisation et bénéficie d'une main d'œuvre caractérisée par sa jeunesse et délestée de l'héritage taylorien.

L'enquête que nous avons menée sur l'organisation du travail dans l'unique usine Toyota de France s'intéresse au modèle dont l'expansion progressive a considérablement modifié les conditions de travail des ouvriers de l'industrie en France et à sa réception par les ouvriers de l'entreprise.

Alors chez nous, chez PSA on a ce qu'on appelle le *lean manufacturing*, c'est une nouvelle méthode de production qui est complètement copiée sur les méthodes Toyota, d'ailleurs une des méthodes de travail qui s'est implantée à Valenciennes c'est ce qu'on appelle *ho shin*, qui a pour but essentiel d'augmenter la productivité, alors comment ça fonctionne? C'est très simple, dans un premier lieu, ils font un état des lieux complet de la ligne d'assemblage par exemple, et on va déterminer ce qu'on appelle les temps morts et on va chasser ces temps morts, alors les temps morts qu'est-ce que c'est ? Par exemple, le salarié il est en chaîne et parfois il y a un défaut d'approvisionnement et il se retourne pour aller chercher un chariot de pièces et venir alimenter sa ligne. Pour la direction ça doit être chassé, parce qu'un salarié s'il est 7 heures au poste, il doit pas avoir de temps morts, il doit produire 7 heures. Alors évidemment ce que ça a comme conséquence sur le travail du salarié et sur sa santé c'est par exemple quand le salarié il allait chercher ses pièces, il avait le temps de discuter avec untel, au niveau social c'était quand même beaucoup mieux. C'est vrai que c'était un petit peu rébarbatif d'aller chercher ses pièces mais ça permettait de sortir un peu sa tête de la production. Alors que là, pour l'entreprise ça va être un gain de productivité pièce mais pour le salarié les conséquences sont néfastes, y compris physiquement, parce qu'il va être tout le temps sur chaîne, il n'aura jamais d'arrêt. Donc ça c'est une des choses qu'on a soulevé, mais le plus inquiétant c'est qu'on se rend compte que maintenant ils ont compris que pour gagner les consciences on va directement inviter les salariés concernés dans ce qu'on appelle des groupes de travail, on va leur dire « *voilà, vous avez telle production et tels moyens comment on pourrait faire pour produire plus?* » alors évidemment le salarié lui il réfléchit parce qu'il veut s'y mettre, il veut se rendre intéressant, parce qu'il faut savoir que dans les usines

automobiles on donne très rarement le choix de l'expression aux salariés. Donc en les intégrant directement dans ces groupes qui sont dans leur cursus d'évaluation pour leur carrière, on va leur dire « *trouvez-moi des moyens pour améliorer ces cadences* » et évidemment ils savent déjà ce qu'il faut, mais en le faisant participer et en le faisant admettre au salarié c'est dans la poche. Parce qu'évidemment le copain qui est du matin et qui, dans sa tête est persuadé de ça, si le copain de l'après-midi il l'est pas, qui lui est un ancien qui se dit que pour sa santé c'est très dangereux, on va mettre un petit peu de zizanie, il va lui dire « *mais si regarde pour la productivité c'est mieux* ». Alors pour un salarié faut comprendre que c'est parfois valorisant de pouvoir faire une grande production, meilleure que l'autre des fois, c'est la concurrence des individus et ça ils savent jouer là-dessus mais pour leur santé c'est catastrophique et pour le social c'est très compliqué. Donc c'est pour ça que nous, si on n'a pas une vision stratégique globale d'un groupe et de ses moyens, on n'a aucun moyen de rencontrer la conscience des salariés.

Julien, ouvrier de production à Peugeot-Sevelnord, délégué syndical.

Chez Toyota, au plus bas de la hiérarchie productive se trouvent les *team members*, appelés ailleurs « agents de production » ou « opérateurs », autrement dit les ouvriers. Les *team members* forment une première unité de production composée de 4 à 7 personnes, placée sous la responsabilité d'un *team leader*. La division par grands secteurs est semblable à celle de toutes les usines de production et d'assemblage automobile : la peinture, la carrosserie, les presses, les retouches etc., comme précisé par Arnaud P, *team member* chez Toyota depuis 2004 :

Je sais qu'il y a 273 *process* à l'assemblage donc dans chaque *process* il y a un *team member* ; après Toyota découpe ses *members* sur ligne en fonction de *team* donc sur chaque *team* on doit regrouper 4 à 5 *members* entourés par un *team leader*. Généralement sur une ligne on a à peu près entre 20 et 30 *process* c'est à dire qu'on a entre 4 et 5 voire 6 *team* donc on a entre 4 et 6 *team leaders* et pour entourer ça on a un *group leader*.

Ce sont de petites unités...

Des petites unités de 4-5 personnes voire 6 ou 7, ça dépend des ateliers, comment il est configuré, qui sont sur *process* entourés par un *team leader* qui est là pour pallier à n'importe quelle absence, maladie, pipi, toilette... Bon faut quand même que les mecs ils puissent bouger ! Et donc ces *team leaders* après sont entourés par un *group leader* et après pour chaque *group leader* qui gère sa ligne il est entouré par un *assistant manager*. Chez nous au montage, que ce soit bleu ou jaune, il y a deux *assistants manager*, le montage est divisé en deux et au-dessus de l'AM (assistant manager) il y a le *manager* ensuite.

Si on utilise le vieux système de qualification, l'opposition entre OP (Ouvrier Professionnel) et technicien fonctionne encore ? Par exemple, quel est le pourcentage de techniciens ?

On a une certaine spécificité de corps de métier ça oui, mais par contre les grades se donnent comme je vous l'ai dit tout à l'heure c'est du TM, TL et puis on n'a pas comme dans le bâtiment les ouvriers hautement qualifiés donc les OHP, P1, P2, P3 on n'a pas ça chez nous à Toyota. On a juste une catégorie qui est différenciée et c'est ce qu'on reproche aussi hein, on voudrait justement qu'il y ait des catégories bien étiquetées, ciblées pour qu'on puisse nous se projeter

correctement, ce qu'on fait mais on n'a pas ça chez nous à Toyota. On a juste on va dire un coefficient qui est différent. Un *team member 1* c'est 170, un *team member 2* c'est 190, un *team member 3* c'est aussi 190, d'ailleurs il ne change pas de coefficient. Un TM4 y en a pas dans l'usine et jusqu'au TM 5 et après on passe au niveau du *team leader*.

Ça rejoint la grille de la métallurgie ?

C'est ça tout à fait.

Aurélien, 36 ans, team member, délégué CFDT

Les *team leaders*, correspondent à peu près au poste de « moniteur » chez Peugeot : ils ont en charge une petite unité de production qu'ils doivent contrôler, organiser, dépanner, animer, etc. Le groupe s'articule autour de cette figure, notamment pour répondre et « *pour lutter contre ce qui avant se créait naturellement auprès des délégués* »²⁶. Jean-François, *team member* développe ici le rôle d'un *team leader* :

Le *team leader*, en gros, c'est... c'est l'interlocuteur entre la chaîne de production et son chef, c'est un ouvrier qui remplace en cas d'absence, qui donne un coup de main, qui réfère des problèmes et voire si possible, qui surveille, et qui fait partie, bah voilà ... de la gendarmerie, qui surveille les gestes. Mais là, la direction, elle tente justement d'avoir des *team leader* qui marchent avec elle, mais là c'est quand même moins vrai, suivant les secteurs... Je ne me risquerais pas à faire des proportions, mais je pense que qu'il y a quand même beaucoup de *team leader* qui réfléchissent de cette façon-là, avant de réfléchir à d'éventuels promotions. A mon avis, c'est ça. C'est à peu près du 50 / 50. Mais ça, c'est qu'une impression.

Elle est au centre du toyotisme cette idée que c'est un ouvrier comme les autres, qui a plus de confiance, qui recueille les bonnes idées à droite et à gauche, qui les répercute ?

Ouais. Qui tire tout le monde vers la recherche... de la productivité de l'usine.

Jean-François, 30 ans, team member, délégué CGT

Les *team leaders* sont le plus souvent des ouvriers, appelés *team members*, promus au rang de chef d'équipe par un système d'évaluation se basant particulièrement sur le comportement. Ces promotions semblent être exceptionnelles et ce malgré les promesses d'évolution faites aux nouveaux embauchés. Dans les faits, les différents niveaux de hiérarchie se maintiennent et les critères d'évolution sont individuels et subjectifs.

Et pour passer de *team member* à *team leader*, qui est-ce qui décide ?

C'est quelque chose sur lequel on se bat depuis 10 ans à Toyota, il n'y a pas forcément de critères pour l'évolution, on va dire que c'est en fonction du travail que vous avez fait et puis ça repose sur votre supérieur hiérarchique direct. S'il parle pour vous et que vous avez fait du

²⁶ BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, op.cit, p.54.

bon boulot bah vous allez pouvoir évoluer. Maintenant je vais prendre mon cas personnel, je suis syndicaliste, j'ai des heures de délégation, je ne suis pas non plus toujours présent depuis que je suis arrivé là et j'ai pas évolué.

Aurélien, 36 ans, team member, délégué CFDT

Au-delà de la discrimination syndicale qui semble être une pratique courante dans l'industrie métallurgiste comme ailleurs, les témoignages et analyses sociologiques sur les systèmes d'évaluation basés sur la subordination et la soumission ne sont pas rares²⁷. Autrement dit, un chef d'équipe paraît avant tout devoir prendre position à l'intersection entre les commandements de la direction, la réalité du travail sur ligne et les directives du *group leader*.

Pour Nicolas, ancien team leader, ce rôle met nécessairement en porte-à-faux vis-à-vis de la hiérarchie et des autres ouvriers :

Moi je suis un cas particulier parce que je suis team leader, donc l'histoire... pendant plusieurs années j'ai été du côté un peu de la direction donc moi cette histoire de management difficile je la connais par cœur c'est pour ça que j'arrive facilement à aller voir les copains et dire « attention là il va se passer un truc comme ça » parce que je connais leur façon de faire. Je l'ai vécu de plein fouet quoi, parce que moi je sais comment ils organisent tout ça et je sais que nous on est telle pièce sur tel échiquier et ils nous avancent petit à petit mais nous ça les dérange pas, en tant que team leader de nous mettre en porte à faux rien qu'en sacrifiant un gars par exemple, ils hésitent pas hein, si ça pète, ça pète c'est pas grave on le mettra de côté, on le bichonnera un petit peu on le remontera un petit peu et puis on le remettra après dans le système.

Nicolas, 34 ans, team member, syndiqué CGT

La polyvalence des opérateurs existe chez Toyota comme le mouvement de segmentation des lignes, l'accélération des cadences, la mise en concurrence des équipes de travail entre elles comme des ouvriers entre eux, la réduction des espaces de sociabilité et des possibilités de réunions informelles au sein du collectif de travail...

La standardisation et *ho shin* c'est attribué uniquement aux lignes de montage, ça c'est

²⁷ COROUGE Christian PIALOUX Michel, *Résister à la chaîne*, Agone, 2011 ; DURAND Marcel, *Grain de sable sous le capot*, Agone, 2006 ; NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française*, Seuil, 1986 ; SCHWARTZ Olivier, *Le monde privé des ouvriers*, PUF, 1990 ; WEBER Florence, *Le travail à-côté*, Editions EHESS, 2009 ; RIMBERT Pierre et CRESPO Sébastien, « Devenir syndicaliste ouvrier », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2004, n°155 ; CLEMENT Henri, « Phénoménologie du despotisme d'entreprise » in *Réprimer et domestiquer*, Agone, 2013, n°50 ; LINHART Robert, *L'établi*, Editions de Minuit, 1981 ;

quelque chose de très lisible sur la production. Je mets trois vis, une copie c'est autant de secondes, je vais chercher mon chariot c'est autant de secondes, si j'enlève ça je gagne autant, c'est clair, c'est du net, c'est du limpide. Par contre, on a le montage et l'usinage et à l'usinage c'est beaucoup plus compliqué. Faut s'imaginer que vous avez des lignes de machines à outils en tournage numérique, vous avez une dizaine de machines alignées par convoyeurs, vous avez une pièce qui part du point A qui finit en B, et entre ces opérations la pièce a eu un certain nombre d'opérations, une plus-value, donc là c'est beaucoup plus compliqué de pouvoir standardiser, chiffrer tout ça. Donc ils ont mis en route des standards. Et quand ils ont commencé à vouloir chronométrer, ils ont eu une levée de bouclier parce que syndicalement on est beaucoup plus fort alors que pourtant les conditions de travail sont moins dures mais on se rend compte que les salariés ils n'ont plus le temps de discuter entre eux et effectivement quand on arrive au débat c'est plus compliqué pour eux (les OS). Donc pour plus que les salariés disent « *voilà écoute, moi si c'est comme ça je reste à ce poste-là, je refuse la polyvalence* », ils (la direction) ont trouvé le système de standardiser c'est à dire que maintenant vous arrivez à un poste où il fallait au moins trois ou quatre ans pour être très performant, parce que ce sont des métiers très spécifiques, on va lister toutes les opérations avec des photos etc. pour faire que n'importe quel salarié qui a le minimum de formation il puisse avoir une polyvalence. Ils n'avaient pas prévu ça mais le problème c'est que les gens se sont sentis complètement dévalorisés parce que vous comprenez bien qu'un salarié qui a 20 ans d'ancienneté comme tourneur ou comme fraiseur il comprend très mal qu'on arrive à schématiser, standardiser son métier sur 4 ou 5 feuilles. Et ça pour les salariés c'est très très dur et nous on ne l'a pas vu arriver comme ça et c'est avec ça qu'on a eu des levées de bouclier, les gens se rendent compte qu'effectivement on essaie de les robotiser.

Nicolas, 34 ans, team member, syndiqué CGT

La standardisation comme la polyvalence sont les principes ayant donné lieu aux importantes réorganisations du travail dans les anciennes usines automobiles, marquant ainsi la fin d'un temps avec pour effets dévastateurs une dévalorisation soudaine et la suppression d'un savoir-faire ouvrier. Pour cette jeune usine, le système de production est immédiatement appropriable par des ouvriers et n'a donc pas besoin – immense avantage organisationnel – de chasser un autre modèle pour y prendre place et s'imposer dans les têtes.

Nicolas : Il y a quelque chose qui nous use encore plus que tout c'est que nous on est soumis à la polyvalence, ce qui ne se passe peut-être pas dans d'autres entreprises où ils peuvent peut-être basculer sur des postes plus légers des personnes qui commencent à s'élever en âge alors du coup...

C'est à dire que vous devez souvent changer de poste ?

Nicolas : C'est des postes plus ou moins contraignants

Jean-François : Par quart temps

Nicolas : Le souci c'est que nous ça fait déjà bien longtemps, pour un souci de spécification on a essayé de leur soumettre des postes bien distincts parce que le problème en polyvalence c'est que par exemple nous aux presses, on peut être à la fois pilote d'une machine, on peut être pontier, cariste, agent de qualité, faire la mise en conditionnement, retoucheur, donc c'est

facile hein ça... et on est censé tenir tous les postes...

Tout cela n'a aucune incidence sur le salaire ?

Nicolas : Ah non non on est payé comme si on était sur une tâche

Jean-François : Alors ça, c'est présenté par la direction en disant « voilà c'est quand même plus agréable de faire un petit peu de chariot, un peu de pont et tout », ça peut être séduisant mais leur volonté c'est aussi d'user moins vite les gens, c'est à dire tu casses un petit peu ton dos, après tu casses un petit peu ton poignet, et après tu casses un petit peu tes chevilles

Nicolas: C'est aussi ne pas reconnaître le métier.

La polyvalence, la standardisation et le chronométrage toujours plus précis de chaque processus de production sont souvent définis comme formant un mouvement qui transforme, de fait, le métier en geste. Cette organisation du travail permet ainsi de remplacer un ouvrier rapidement, de n'avoir aucune dépendance vis-à-vis de lui, de brouiller les signes de maladies professionnelles. C'est également l'occasion de restructurer les groupes de travail si ces derniers, à l'instar de certains secteurs de la carrosserie dans les années 1960-1970, devenaient trop organisés et subversifs risquant de modifier l'état du rapport de force usinier. L'individualisation et l'autonomisation des ateliers ont eu une forte traduction spatiale : celle de la réduction et du contrôle des espaces de sociabilité qui contribuent à défaire les collectifs. A Toyota, le manque de zones de passage ou de repos communs, la multiplication des réfectoires par zone plutôt qu'un grand réfectoire où tous les ouvriers pourraient se retrouver et l'absence de bus menant à l'usine font de la création des lieux de réunions et de discussions un objectif syndical. Ainsi recréer des espaces reconnus par tous comme étant des lieux où les travailleurs peuvent parler et se parler est devenu un enjeu de lutte essentiel, comme l'explique Evelyne, *team member* :

Les assemblées ont lieu où ?

Quand il y a une assemblée, on la fait à l'intérieur de l'usine, à un endroit qui est assez central et puis on essaie de toujours le faire au même endroit, tu sais pour que... et puis il faudrait que ça devienne l'endroit où on discute de nos intérêts. Bon bah ça c'est pareil c'est loin mais c'est un objectif.

Là il n'y a pas de lieu commun ?

Non parce que tout est fait pour... tout est agencé pour qu'on ne puisse pas échanger, qu'on ne puisse pas se voir, pour garder l'individualisme au maximum. Tout, les pauses, les lieux de pause, les changements d'équipe, les réfectoires, tout est fait pour qu'il y ait une distance entre chacun.

Comment au niveau des réfectoires ?

T'as un restaurant d'entreprise au niveau de l'administration, t'en as un autre de l'autre côté de l'atelier pour tout ce qui est carrosserie.

C'est par secteur ?

Oui. Il y a un autre petit snack pour le secteur de la peinture. Tu as des zones de pause à droite à gauche mais tout est fait pour qu'il n'y ait pas de cohésion. Si on commence à se parler on va se rendre compte qu'on a des choses en commun et on va se mettre à les défendre et il manquerait plus que ça ! (petit rire).

Evelyne, 36 ans, team member, syndiquée CGT

Les systèmes de rémunération sont de plus en plus fréquemment fondés sur le mérite, par opposition à l'ancienneté qui est remise en question dans de nombreuses entreprises. Le système d'emploi à vie, qui était la référence chez Toyota, passe désormais par tout un éventail de contrats différents et les emplois temporaires se multiplient.²⁸

Et, entre l'équipe jaune et l'équipe bleue, il y a une concurrence ?

Justement la direction, elle aime bien jouer sur ça. Du genre, si ce soir ils font 40 minutes d'overtime, c'est-à-dire de temps supplémentaire, et bien c'est parce que ceux du matin ils n'ont pas bien travaillé. Vous voyez ? Alors ça, c'était plus vrai il y a quelques années, maintenant ça s'est un peu détendu sur cet aspect-là, parce que les gens, voilà, ils ont vécu, et ils savent que tout ça, c'est du pipeau, c'est la direction qui organise le travail et les objectifs élevés. Mais c'est vrai que si les ouvriers n'y réfléchissent pas plus que ça, que le bout de leur nez, ils pourraient très vite rentrer dans ce jeu-là. Ça a existé, c'était très fort il y a quelques années et là maintenant c'est un peu moins vrai...

C'est donc que ça n'a pas marché...

Si, ça a marché pendant longtemps, ouais. Jusqu'en... Ben, nous, au niveau de la CGT, moi quand je l'ai rejoint en 2005, c'est-à-dire on était dans la tradition... il y avait encore beaucoup de gens qui avaient des illusions, beaucoup d'ouvriers avaient pu évoluer un petit peu, on va dire, ils avaient pris un petit peu de qualification supérieure et puis il y avait vraiment l'illusion que cette boîte elle était différente... Et puis, en plus, on a recruté des jeunes salariés qui sortent de l'école ou qui ont fait quelques missions intérimaires, du coup, eux ils sont... quand on leur fait les deux semaines d'instruction, c'est-à-dire les deux semaines de préparation avant d'aller sur ligne, ils martèlent de beaux principes et des belles promesses etc, et ça peut durer deux, trois ans, des gens qui sont individuels et qui réfléchissent pas, enfin pas beaucoup. Et puis, d'ailleurs, pour approfondir cette histoire, les augmentations elles sont bien réparties de manière individuelle ; il faut faire plus que son collègue, oui mais toi, tu es volontaire pour venir travailler le lundi, alors que toi, tu le fais pas... ou quand on te demande de décaler ta pose... voilà c'est la mise en concurrence des ouvriers. Donc, là, nous, depuis quelques années, on va dire que c'est peut-être un petit peu moins fort qu'il y a quelques années, mais ça reste et dès que la direction elle peut reprendre la main, elle le fait.

Jean-François, 30 ans, team member, délégué CGT

Le patronat semble avoir investi l'univers symbolique, comme en atteste l'essor du marketing et

²⁸ NOHARA Hikari, « Toyota réforme le toyotisme » in *L'avenir du travail à la chaîne*, La découverte, 1998, p.41

de la communication, en modifiant, par exemple les appellations typiques de l'organisation taylorienne du travail : l'ouvrier est transformé en opérateur ou *team member*, les différentes tâches sont désormais des *process*, la chaîne devient une ligne, les temps supplémentaires des *over time*, etc.²⁹ L'écart entre le modèle papier et la réalité du travail ravive l'héritage des luttes ouvrières de ces travailleurs, qui bien qu'occupant généralement leur premier emploi, sont issus d'une région et de familles dont l'histoire est indissociable de l'histoire de la classe ouvrière. Les dénominations de la réalité ouvrière ont un effet performatif et le système Toyota comprend un vocabulaire et un management propre qui se distinguent du management traditionnel français tout en faisant régner les principes communs, internationalisés, de l'organisation du travail automobile. C'est tout d'abord à travers des mots que l'on peut saisir les représentations patronales du travailleur ou celle que l'entreprise souhaite voir intériorisée par le salarié. Le syndicalisme ouvrier reçoit ces principes et les interprète au regard des effets qu'ils peuvent avoir sur la réalité du travail ouvrier.

Le fait d'employer le terme de *team member* permet de moduler, le travailleur est modulable, il peut travailler en carrosserie, en peinture, en assemblage... Ça renforce la polyvalence et ça chuinte la convention collective parce que le métier n'est pas reconnu, par exemple un peintre c'est un peintre, un cariste c'est un cariste, et ce jargon-là leur permet de ne pas rémunérer la personne avec sa qualification réelle.

Mais quand on emploie le terme ouvrier c'est pareil, *member* donne l'illusion de se battre tous pour un même intérêt mais le terme ouvrier ne reconnaît pas vraiment les qualifications non plus ?

Si parce que dans la métallurgie chaque métier est reconnu, si tu vas chez Peugeot ou chez Renault, le cariste c'est un cariste et il sera payé en tant que cariste, pareil pour le retoucheur, tu as un tarif horaire différent. Là, ça leur permet eux, avec leur grade système, TM1 TM2... TM1 c'est un coefficient 170 la base de l'ouvrier, le salaire est d'environ 1500 euros.

Jean-François, 30 ans, *team member*, délégué CGT

²⁹ « Parallèlement à la transformation de l'organisation technique du travail, la direction s'est employée à dissoudre progressivement ce qu'on peut appeler en première approximation l'esprit ou la culture de résistance – les formes de solidarité (passives ou actives) qui s'étaient constituées dans les ateliers – en isolant les ouvriers, en les coupant des délégués syndicaux pour aboutir d'une certaine manière à faire fonctionner les solidarités d'atelier au profit de la direction. C'est notamment l'objectif recherché par les nouveaux dispositifs visant à faire participer les travailleurs : *briefing, pauses, cercles de qualité, groupe de progrès.* » BEAUD S., PIALOUX M., op.cit, p.58.

En somme, nous retrouvons chez Toyota la même organisation du travail que celle adoptée chez PSA depuis les années 1970, ainsi que dans l'ensemble de l'industrie automobile internationale. Le fait que Toyota bénéficie d'une main-d'œuvre jeune – pour qui cet emploi est le premier ou presque – la dispense de lutter contre des pratiques de résistance ancrées, présentées comme marginales. La direction de Toyota n'a donc pas été amenée à élaborer des stratégies visant à contrecarrer la face combative de l'héritage taylorien. L'ordre usinier a été intégré directement à l'organisation du travail et c'est en cela que nous pouvons parler de politique patronale : *« la défense de l'ordre usinier est caractérisée par la présence d'une hiérarchie censée faire respecter les méthodes de travail, les cadences et la discipline mais aussi par un cloisonnement des espaces, une limitation de la circulation dans les ateliers, l'imposition de certains gestes et la prohibition d'autres, etc., au service d'une maximisation de l'engagement des ouvriers dans leurs travail afin que la production soit la plus élevée et de la meilleure qualité possible. »*³⁰

2. Participation ou auto-exploitation ?

Les apports de la *lean production* à l'histoire de l'organisation du travail industriel sont principalement définis par le juste-à-temps et le Kaizen mais aussi dans le déploiement et l'institutionnalisation des stratégies symboliques et communicationnelles de légitimation de l'ordre productif de manière à amoindrir les représentations archaïques du travail à la chaîne (*kaizen, team member, leader, group leader, TAP - technical assistance problem, process, over time...*). Ainsi le vocabulaire et le mélange des langues japonaise, anglaise et française pour définir les travailleurs et les processus de production favorisent l'idée d'une usine moderne et nouvelle caractérisée par l'innovation.

Principes du Toyotisme adopté et traduit dans toute l'industrie, le «5S» correspond à cinq notions qui commencent par S en japonais : *seiri* (supprimer l'inutile), *seiton* (situer les choses), *seiso* (faire briller), *seiketsu* (standardiser les règles), *shitsuke* (suivre et progresser). Les *Kaizen*, 5S, CLAP

³⁰ VIGNA Xavier, « Préserver l'ordre usinier en France après 1968 » in *Réprimer et domestiquer*, Agone, op.cit, p.115.

(*Conceive and Launch Actions of Progress*) sont autant de manières de décrire la participation des ouvriers à l'amélioration de la productivité de l'entreprise sans toucher à l'ossature de l'organisation du travail.

Le *kaizen* peut s'intéresser à l'organisation du travail?

C'est seulement par rapport au poste de travail mais pas à l'organisation du travail. Le seul moment où on peut toucher à l'organisation du travail c'est par le rapport de force. Eux par contre en ressources humaines ils le vivent et le vendent en *kaizen*, quand ils font un changement, une amélioration par rapport à tout ce qui est compétitivité, productivité, pour eux c'est un *kaizen*, pour nous non c'est pas un *kaizen*.

Jérémie, 40 ans, team leader, délégué FO.

Le terme japonais *Kaizen*, en français « l'amélioration constante », est un mode de gestion où les ouvriers, organisés en petites unités de production participent à la rationalisation de la division du travail. Les *team members*, autrement dit les ouvriers, sont regroupés en équipes restreintes, autonomes les unes des autres mais sans autonomie hiérarchique. Elles sont mises en concurrence par des systèmes de primes relatifs au nombre d'accidents du travail, au taux d'absentéisme, au niveau de productivité et au nombre de *kaizen* proposés. Les *kaizen* désignent des propositions d'amélioration de la production et des conditions de travail rédigées sur des formulaires prévus à cet effet, traitées par des cadres qui retiennent ou non la suggestion. Les modifications peuvent concerner une question ergonomique, un déplacement évitable, un gain de temps, la rationalisation d'une action de production, la réduction des coûts ou l'amélioration des contrôles qualité.

Le *kaizen* est une obligation ?

Jérémie : C'est pas une obligation, c'est conseillé, en fonction des coefficients, y a deux entretiens individuels, en milieu et en fin d'année. Un TM doit faire 3 *kaizen* par an et ensuite 5 etc. Le TM propose un CLAP (*Conceive and Launch Actions of Progress*) il remplit une fiche et s'il a été sélectionné il percevra 8 euros pour ça.

Certains jouent le jeu ?

Tous : Oui ! (rires) il y en a c'est des champions du monde.

Pourquoi ?

Jérémie : Pour récolter chaque fois 8 euros c'est tout. Chaque coefficient a son nombre de *kaizen* à faire. Si on le fait pas c'est pris en compte dans l'évaluation. Faut avoir le temps de faire un *kaizen*, la personne commence à 5h30 : 5 min de com', ensuite on a des quart temps, entre chaque quart temps une pause de 8 minutes et une le matin de 4 minutes. On finit à 13h20 si tout va bien, sinon après il y a de l'*overtime*, si la production n'a pas été atteinte.

A quel moment la personne peut faire des CLAP ? C'est quasiment impossible.

Stéphane : C'est impossible, ou alors on peut le faire quand il y a un arrêt des lignes, on va avoir 30 minutes d'arrêt planifié, faut faire des CLAP, des 4S, on prend les feuilles etc. Quand ça se passe bien avec le *team leader*, on va le voir parfois et on lui dit « tiens fais un CLAP, j'ai ça ça et ça, j'ai pensé à ça... »

Entretien collectif dans le local FO du site.

Les ouvriers ayant le plus de *kaizen* forment, pour les supérieurs, un « noyau performant » dont les membres peuvent espérer avoir accès à la carrière effective annoncée à tous. Cela a pour conséquence un régime d'intensification du travail et une participation des salariés à leur propre amplification des rythmes. Le respect de leur contrat en dépend ainsi que l'espoir d'une promotion. L'expertise CHSCT établie en mars 2012 rapporte que le *kaizen*, comme « *système permettant de résoudre les dysfonctionnements à partir du terrain* », est un concept déficient dans la réalité :

« L'engagement et la performance collective sont gages d'efficacité dans ce modèle. C'est ainsi que des objectifs de Kaizen ou de chantiers TPS sont fixés à chaque unité de travail, équipe et salarié. Le nombre de Kaizen constitue également un critère d'évaluation et participe à l'évolution de carrière. Cependant, face à la masse d'éléments à formaliser dans cette perspective, en plus des tâches opératoires sur la chaîne, on constate des dérives dans leur réalisation et leur mise en œuvre. En réalité, les opérateurs ne trouvent pas le temps d'effectuer toutes les tâches administratives de reporting et autres qui sont demandées : remplir les tableaux de bords à la prise de poste sur l'état des outils et des équipements, proposer par écrit des Kaizen, noter ses questions et incompréhensions. Ils finissent leur journée avec un tel niveau de fatigue (travail debout, en ambiance sonore et lumineuse pénible, répétition et monotonie des tâches, cadences élevées) que remplir ces papiers est la dernière chose à laquelle ils pensent. Face à l'obligation de répondre à ces critères, dans une visée de promotion, ou simplement pour être tranquille, il arrive même que les papiers soient remplis machinalement, que des problèmes soient inventés etc. On prend alors conscience des lacunes et des contradictions du système. »³¹

Le *kaizen* est à la fois un outil d'implication, de participation et d'autocontrôle qui suppose une charge de travail supplémentaire, source qui plus est d'une probabilité élevée d'accroissement des cadences. D'autre part, la démarche d'amélioration constante contribue à réunir les conditions d'impossibilité de respect des termes du contrat de travail des ouvriers en les plaçant

³¹ Rapport indépendant commandé par le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, 2012.

dans l'incapacité de remplir l'ensemble de leurs missions. Dans son ouvrage, *L'avenir du travail à la chaîne*, Hikari Nahora, co-auteur, interroge les raisons qui ont poussé Toyota à transformer ainsi ses principales chaînes de montage : « *la direction veut pouvoir mettre clairement en évidence les problèmes de fabrication. La seconde est que Toyota essaie de centrer le système du contrôle de fabrication sur l'individu pour être capable d'identifier clairement, en des points précis de la chaîne quel groupe est responsable de quelle opération (...) Le découpage en segments ou en mini-lignes parallèles fait que la production globale peut se poursuivre même si une de ces lignes est arrêtée. Par conséquent, chaque groupe se sent plus libre de stopper sa propre ligne de fabrication car l'impact de cette décision n'est plus aussi fort qu'avant et la tension qui en résulte n'est plus aussi grande* »³².

L'outil industriel du levier d'arrêt des lignes prend la forme d'un panneau lumineux appelé Andon dont l'activation peut être manuelle ou mécanique et qui permet de signaler une anomalie (panne ou contrôle qualité) rencontrée sur un poste de travail. La traduction française du terme japonais « *andon* » est approximativement « lumière où il faut aller ». Dans les faits, l'arrêt de chaîne déclenché manuellement provoque une crainte courante de tirer *l'andon*, crainte attestée par les expertises CHSCT : « *Les conflits ont surgi dans l'histoire du collectif de travail et ils se reproduisent encore à présent. Il est coutumier pour des TM de ne pas utiliser l'andon alors qu'ils estiment devoir le faire* »³³. La peur d'arrêter la chaîne de production et de retarder les prévisions de production est justifiée par les représailles de la hiérarchie en cas d'arrêt de ligne. Non seulement la qualité du travail semble en pâtir mais le risque d'erreur peut à son tour être reproché au *team member*. Pour enrayer ce dysfonctionnement, les ouvriers accélèrent les gestes de travail, font des compromis sur les règles de sécurité et ce au péril de leur santé.

Au début on se dit, on arrête la ligne dès qu'il y a un problème qualité. Mais on peut avoir des conflits avec la hiérarchie. On arrête la ligne parce qu'on a un problème qualité, et on nous dit d'envoyer mais s'il faut on retire derrière. Moi je veux bien faire mon travail. Dans ce cas, les critères de la qualité et de ce qui motive le tirage d'*andon* ne sont pas partagés avec la hiérarchie. Tu te dis que le défaut ne doit pas passer alors que le responsable s'en accommode. On en parle que sur le poste de travail, souvent à chaud, en arrêt de ligne et ça s'arrête souvent vite parce qu'il nous dit de relancer.

³² NOHARA Hikari, « Toyota réforme le toyotisme » in *L'avenir du travail à la chaîne*, La découverte, 1998, p.43.

³³ Rapport CHSCT, op.cit, p.36.

Jean-Pierre, 30 ans, team member pendant 8 ans chez Toyota, non syndiqué

Le maintien des ouvriers dans la crainte constante de commettre une faute professionnelle normalise la pratique du « ça passe ou ça casse ».

A priori, le déplacement de l'ouvrier comme *member*, dans des unités réduites de travail, participant et émettant des propositions de modification des conditions de travail, pourrait être perçu comme une valorisation de la position subalterne dans la chaîne de production. Cependant, l'ascension symbolique permise par la stratégie de communication et d'organisation du travail de l'entreprise ne s'accompagne ni d'une valorisation des salaires, ni d'une amélioration significative des conditions de travail.

Les salariés de Toyota sont désignés comme étant la clef de voûte de la réussite économique de l'entreprise sans que la fluctuation des bénéfices ait une incidence sur leur salaire. Afin de « maximiser l'engagement des ouvriers dans l'intensification du travail »³⁴, la direction n'hésite pas à user de symboles présentant Toyota comme une firme « collective », une « grande famille » dans laquelle les travailleurs doivent se sentir concernés par la qualité et la quantité de la production, sans pour autant escompter de contrepartie autre que symbolique.

Le toyotisme se développe après les années 1970 à un moment où surgit l'idée que le travailleur, appelé « l'humain », doit être considéré comme une ressource pour l'entreprise, qui en tant que facteur incontournable de la maximisation des profits s'est déjà institutionnalisée à travers l'émergence d'une science spécialisée dans sa gestion. Les ressources humaines rationalisent, modélisent, conceptualisent et donc produisent un univers symbolique et matériel spécialisé et professionnalisé dans la mise au point d'instruments de maîtrise de la main d'œuvre. Les années 1970 voient aussi l'essor des sciences de la communication, qui développent des stratégies systémiques sur le contenu, la forme et la transmission des messages publics à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine. La communication d'entreprise bénéficie de budgets colossaux, notamment

³⁴ HATZFELD Nicolas, DURAND Jean-Pierre, « L'efficacité de la tradition : l'usine Peugeot-Sochaux » in *L'avenir du travail à la chaîne*, La découverte, 1988.

en tant qu'instrument symbolique de l'organisation du travail visant à créer un univers cognitif commun. Chaque matin, par exemple, les salariés de Toyota assistent aux « *5 minutes de com'* », un *briefing* de la direction qui revient sur les objectifs productifs, fait le bilan de la journée précédente, des accidents du travail, les absences, les problèmes rencontrés sur chaîne, les « *défauts* » de qualité et qui pointe le secteur responsable.

Et il y a des gens qui font des réunions ? Ils vous montrent des courbes ?

Oui, oui. Ça, c'est... Bon, il y a des ingénieurs qui tiennent les indicateurs. Après, sur les chaînes de production, bah régulièrement il faut tenir à jour... on vous présente le nombre de pièces etc, les volumes etc, c'est vrai que même les opérateurs sur ligne..., certains sont amenés à référer des problèmes, après il y a des cercles de qualité... faire des beaux camemberts...

Ils disent à tout le monde de venir pour montrer ça ?

Oui, bah c'est-à-dire, en début de..., avant de prendre le travail, on commence par 5 minutes de temps de pause, donc c'est pas considéré comme du travail effectif mais du temps de pause où justement le moniteur, il a 5 minutes pour à la fois dire quels ont été les objectifs on va dire et aussi pour faire passer ses consignes. Et là ils ont 5 minutes pour faire passer le maximum de conneries dans la tête des gens.

Jean-Pierre, 30 ans, team member pendant 8 ans chez Toyota, non syndiqué

Durant ces cinq minutes de communication d'entreprise, les *team leader* ou les *group leaders* ont aussi pour objectif de motiver les salariés et de transmettre chaque jour « *le mot d'humeur* » de la direction. En temps de conflits, de préparation de grève, avant et après les négociations annuelles obligatoires ou lorsqu'il y a un mécontentement qui semble prendre la forme d'une action collective, ce rituel organisationnel quotidien permet à la direction de démentir toutes les accusations portées contre elle et d'exprimer avec force la parole patronale sur les thèmes en cause.

Sur le turn-over ils disent quoi ?

Bah ils en parlent pas. En fait... là comme ça s'améliore ils disent qu'il y a peu de *turn over* mais ils ne disent pas le contexte économique de la chose. Les com' c'est essentiellement : « aujourd'hui on a autant de défauts, on a autant de voitures en moins, faudra travailler plus ». C'est essentiellement ça. C'est tout le temps faut travailler plus. Après, les communications sont adaptées aussi un petit peu, selon le contexte.

Vous êtes obligés de suivre ces 5 minutes ?

En fait, en plus c'est payé en temps de pause donc c'est compliqué, parce que ce n'est pas obligatoire mais c'est fortement conseillé on va dire. Si t'y va pas, ils te retiennent déjà 5 minutes sur ton salaire, puis après ils... comme la grande majorité des gars y vont, on subit !

(rires).

Est-ce-que pendant ces moments-là, vous faites des commentaires entre vous ?

Ouais ouais. Il y a des prises de parole, il fut un temps où il y avait tellement de prises de parole pendant les com', tellement les arguments du patron étaient bidons et que un peu partout t'as un gars qui s'mettait en avant et disait " non non ! C'est pas vrai !". On essayait de les faire taire en disant : « non non ! la com' c'est moi qui parle, toi si t'as quelque chose à dire surtout tu le dis pas devant tout le monde, tu viens me voir après tout seul », pour pas que l'idée elle germe dans la tête des autres quoi.

Qui sont les gens qui font la com' ?

C'est les *group leader*, les agents de maîtrise, les chefs de ligne.

Luc, 34 ans, team member, non syndiqué.

Ces cinq minutes s'inscrivent dans la planification de l'activité productive et permettent de saisir en quoi l'organisation du travail est tout autant un outil de gestion proprement politique qu'un outil technique. Cette séance journalière promeut les pratiques où le contrôle n'est plus confié à un contrôleur mais à l'ouvrier de fabrication lui-même. L'essor de la communication d'entreprise creuse les inégalités face à l'usage du langage et de l'argumentation par l'émergence de professionnels de la communication spécialisés dans l'usage de la forme privilégiée du pouvoir symbolique que sont la parole, son usage rhétorique et sa mise en scène.

Jérémie : Pendant les NAO ils font paniquer les gens à l'intérieur, ils mettent des articles de journaux sur les concurrents, « untel se casse la gueule », « là-bas il n'y a pas eu de repreneurs », « il n'y a que chez nous que ça va », et les gars ont peur, c'est psychique, c'est dans leur tête, ça travaille forcément.

Michel : ça marche bien ça

Jérémie : Ils mettent vraiment les articles de journaux pour déstabiliser les gars de l'intérieur. Les managers, les jeunes ils le font bien, ils ont dû faire du théâtre avant de venir parce que franchement ils sont forts. Ils improvisent des scènes, limite faudrait mettre une petite larme et tout le monde y croit. C'est bien fait, j'aime bien (rire), vraiment du théâtre.

Les 5 minutes de com' sont obligatoires ?

Michel : Oui et non mais en général ça rentre dans la culture et maintenant tout le monde y va.

Stéphane : D'une com' à une autre c'est différent. Mettons que son chef dit la com' comme elle est, le mien va rajouter quelque chose, celui de Seb va ajouter un autre truc, toutes les com' sont différentes, quand on compare on n'a pas toujours les mêmes infos.

Entretien collectif dans le local FO du site.

La *lean* production existe deux fois, une fois dans la manière dont elle est (re)présentée et une seconde fois dans la manière dont elle est pratiquée.

Le *Team Leader* remplace quelqu'un qui veut aller aux toilettes par exemple ?

En théorie.

Pourquoi en théorie ?

Comme le taux d'absentéisme est très fort généralement le *TL* il est 80% du temps sur la ligne. Il ne peut pas remplacer tout le monde. Sur chaque ligne il y a 4 *Team Leader*. La configuration idéale et propre à Toyota en théorie, c'est 5 *Team Member*, 1 *Team Leader* et dans un groupe de 20-25 un *Group Leader*. 1 *Group Leader*, 4 *Team Leader* et 20 *Team Member* c'est la configuration idéale chez Toyota mais on n'est jamais à ça. En règle générale c'est toujours le *Group Leader* avec 2 *Team Leader* et 20 *Team Member*. Aujourd'hui c'est pour ça qu'ils forment les gens à être polycompétents dans les divers *team*, comme ça ça permet de pallier des absences entre les lignes, de permuter des gens.

Stéphane, 32 ans, group leader, délégué FO

3. Le juste-à-temps humain

La situation économique, définie de plus en plus souvent comme instable, implique un ajustement constant de l'organisation du travail à « l'état du marché ». Hormis l'incertitude de garder son emploi, même en CDI, la peur intériorisée de la crise, les changements perpétuels, les restructurations constantes, les embauches et renvois de travailleurs intérimaires, l'usage du chômage partiel et la normalisation des heures supplémentaires installent une instabilité qui rend plus complexe pour les salariés une inversion du rapport de force. L'« humain » est en effet au cœur du système toyotiste en tant que variable d'ajustement du juste-à-temps. On comprend mieux comment l'intensification du travail et « l'auto-exploitation » des ouvriers peuvent apparaître comme une donnée acceptable lorsqu'il semble exister ce qu'on peut qualifier de formes de chantage à l'emploi. Depuis l'ouverture de l'usine, l'équipe de nuit est mise en place puis retirée, les embauches d'intérimaires sont souvent spectaculaires de par leur nombre et laissent, un moment, augurer des jours meilleurs avant que ces nouveaux venus soient remerciés, la pérennisation de leurs contrats étant plus rare. La première embauche d'intérimaires est ainsi annoncée en septembre 2002, soit environ un an après l'ouverture de l'usine.

La Voix du Nord (26 septembre 2002)

Présent hier à Paris, à la veille de l'ouverture du Mondial de l'automobile, Hiroshi Okuda (PDG de TMMF) ne se plaint pas de la conjoncture contrairement à ses confrères. Nouveaux produits, réduction des coûts et évolution des taux de change ont eu un impact plus que favorable sur les résultats du groupe avec une percée remarquable en Europe, même si, selon lui, « *le monde de l'entreprise et le monde politique traversent actuellement une période difficile et que les marchés internationaux sont de plus en plus concurrentiels* ». Toyota est ainsi le constructeur qui a connu la croissance la plus rapide depuis le début de l'année avec des ventes de 518.000 unités pour les huit premiers mois de l'année sur le Vieux Continent et la perspective de dépasser les 6 millions de véhicules au niveau mondial pour l'exercice en cours. (...) A Onnaing, 300 intérimaires sont en cours d'embauche. Ils viennent renforcer les 2.500 salariés de l'entreprise dont les effectifs sont déjà supérieurs à ceux qui avaient été initialement prévus. Quant aux heures supplémentaires, elles sont nécessaires pour ajuster la production quotidienne, puisque c'est chaque jour qu'elle est planifiée, alors qu'elle l'est plutôt à la semaine chez d'autres constructeurs.

De toute évidence la source du journaliste était d'origine patronale et le message adressé aux lecteurs, en faisant le constat de la bonne santé économique de l'entreprise, promeut la politique d'embauche de l'entreprise et décrète la « *nécessité* » du recours aux heures supplémentaires. On peut légitimement se demander si des emplois stables n'auraient pas pu être créés plutôt que le recours au « *matelas d'intérimaires* », pour reprendre l'expression imagée du PDG de PSA dans le documentaire « *Peugeot, cadences en chaînes* »³⁵.

Pendant les deux premières années, l'usine tourne en 2/8 et c'est au mois de Mai 2003 qu'est annoncée la mise en place d'une équipe de nuit pour augmenter la production de la *Yaris*, en prélude à de nouvelles embauches. Pour un gros tiers, il s'agira effectivement de nouvelles embauches mais pour le reste la politique de recrutement consiste à intégrer des contrats à durée déterminée. Pour faire face aux aléas du marché, Toyota, à l'image des autres constructeurs de la région, préfère compter dans ses rangs un volant d'intérimaires, ce que dénoncent les organisations syndicales. A cela, l'entreprise répond que chaque année elle embauche 200 intérimaires, soit la moitié des effectifs précaires, ne serait-ce que pour répondre au turnover. La firme japonaise s'est aussi convertie à la flexibilité des effectifs à la française. TMMF est la seule

³⁵ JOURDAN Laurence, *Sochaux cadences en chaîne*, 52 minutes, 2010.

usine de Toyota au monde qui dispose d'une équipe de nuit, grâce à la souplesse introduite par les 35 heures en matière d'organisation du temps de travail. Les journées de travail en France sont théoriquement de 7 heures contre 8, 9 voire 10 heures dans d'autres pays d'implantation de la multinationale. Une année plus tard, en avril 2004, l'installation d'une nouvelle plateforme logistique de juste-à-temps est annoncée ainsi qu'une nouvelle vague d'embauche d'intérimaires. Ainsi en juillet 2004, 500 emplois en CDD ou en intérim sont à pourvoir sur le site. L'équipe de nuit est composée de salariés en CDI, en CDD et en intérim qui bénéficient d'un « allègement » des horaires : ils travaillent 6h45 au lieu de 7h, et sont payés de 15 à 20% de plus que les équipes de jour, un supplément qui avoisine 180 euros pour un salaire de base d'environ 1.000 euros.

La Voix du Nord (27 juillet 2004)

Pour les recruter, Toyota a joué tant avec l'ANPE qu'avec les agences intérimaires, double partenariat qui a permis de tenir l'échéancier, serré. La troisième équipe a été annoncée au printemps 2003, l'usine y travaille depuis l'automne, les « nouveaux » sont à pied d'œuvre depuis mars pour la période de formation. Des « nouveaux » qui savent donc qu'ils ne sont pas là tous pour rester chez Toyota. Pour justifier le recours à l'emploi à durée déterminée, le discours est le même à Onnaing que chez les autres constructeurs automobiles : c'est le marché qui a permis l'embauche de la troisième équipe, mais nul ne sait comment évolueront les ventes. Conclusion : le constructeur a besoin de cette souplesse. Mais Toyota précise par ailleurs que les engagements données à la collectivité sur l'emploi sont largement tenus : Toyota avait promis 2.000 emplois, on a déjà dépassé les 3.000. Et l'effectif des contrats à durée indéterminée est lui passé de 2.350 à 2.500 personnes.

Pour Jean Hodebourg, membre du conseil supérieur des risques professionnels : *« indépendamment des aides de l'État, l'usine a été construite ici dans un réservoir de main-d'œuvre avec la rotation du personnel comme principe de gestion. Le premier chiffre connu, c'est 15.000 demandes pour satisfaire 1.800 embauches avec, comme premier critère demandé, une grande résistance physique (...) : 108 secondes au démarrage de la production pour équiper une voiture, puis 90, puis 60 ; 205 départs en 2001, 291 en 2002 ; 36 licenciements en 2001, 86 un an plus tard ; 12.044,41 journées d'absence contre 24.170,50 l'an passé »*³⁶.

³⁶ La Voix du Nord, 28 novembre 2003.

Six mois plus tard est annoncée la suppression de l'équipe de nuit pour le printemps 2005 et donc de 300 intérimaires. Cette équipe de nuit devait aussi répondre à la courbe de vente pour la Yaris qui, loin de faiblir, enregistrerait encore une forte hausse en 2004 tant sur le marché français qu'europpéen, une tendance favorable qui n'entrave pas la décision de suppression de la troisième équipe. Celle-ci, comme l'arrêt de production d'une semaine est censée permettre de libérer les lignes de production durant la nuit afin d'engager les travaux de préparation au lancement de la nouvelle Yaris. L'équipe de nuit avait fait passer les effectifs de 2.700 à 3.200 salariés, parmi lesquels 500 contrats en CDD ou intérimaires. Les salariés en CDI faisant partie de l'équipe de nuit basculent sur les postes de jour ; quant aux contrats à durée déterminée alimentant ces équipes de nuit, leurs contrats avaient été, dans un premier temps, en 2004, rédigés pour prendre fin en décembre de la même année, avant d'être prolongés jusqu'en avril 2005. *« Combien quitteront l'usine ? Combien trouveront place dans le nouveau dispositif? Pour l'instant, le constructeur s'abstient de tout commentaire sur l'évolution des effectifs sur Onnaing, tant sur le court que sur le moyen terme »*³⁷. Ces derniers ne sont pas réembauchés bien qu'un mois après la non reconduction de leur contrat en mai, une rumeur d'embauche circule dans la presse locale : *« Toyota pourrait créer 1 000 emplois pour la nouvelle Yaris »*³⁸.

C'est au mois d'août que le choix d'Onnaing pour la construction de la Yaris est confirmé, soit bien après l'arrêt de la production de nuit et la fermeture pour une semaine afin d'installer les lignes pour le nouveau modèle. Cependant l'entreprise dément dans un premier temps les 1.000 embauches avant de les confirmer en septembre. Face à la baisse continue des effectifs au fil du temps, le CHSCT note que les cadences elles ne diminuent pas : *« Les TM prennent en charge plus de process, une forme d'acceptation par habitude s'installe. Ils en ressentent néanmoins physiquement les effets (maux de dos, etc.) »*³⁹. Par la suite les effectifs ne cessent de faire le yo-yo, pouvant passer de 3.000 salariés en mai 2007 à 3.850 en janvier 2008, pour retomber à 3.000 en 2010. Ces variations brutales d'effectifs produisent naturellement une série d'effets sur les travailleurs, sur lesquels nous reviendrons dans la partie suivante.

³⁷ La Voix du Nord, 11 janvier 2005.

³⁸ La Voix du Nord, 11 mai 2005.

³⁹ Rapport CHSCT, 2012, p.55.

A partir de juin 2006, on voit apparaître une méthode de gestion des ressources humaines jusque-là peu utilisée : le recours au chômage technique, de plus en plus courant, afin notamment de réduire des coûts. Le chômage technique signifie concrètement pour les salariés des jours de RTT et de congés imposés en novembre 2008, soit quatre nouvelles journées venant s'ajouter aux cinq jours déjà prévus aux mois de décembre 2008 et de janvier 2009, tandis que d'autres journées seront par la suite annoncées fin février. Le développement du chômage technique illustre le moment où l'industrie automobile est considérée comme « touchée par la crise » : le bénéfice net est revu à la baisse, 550 milliards de yens (4,4 milliards d'euros) au lieu des 1.250 milliards prévus. Bien que les syndicats aient demandé que les journées de chômage technique soient remplacées par du chômage partiel afin de compenser les pertes de salaires et de préserver les congés, la direction n'a pas même voulu en discuter. C'est dans ce climat tendu que l'année 2009 verra naître la première grève de l'histoire des salariés de Toyota Motor Manufacturing France, détaillée plus loin.

Après huit années de production à Valenciennes, la direction de Toyota commence à subir les conséquences de sa politique salariale et organisationnelle. Suite à la grève de 2009, ce sont 4 millions de voitures Toyota qui sont rappelées en janvier 2010 pour des défauts de fabrication, ce qui donne lieu à une période de chômage partiel (cette fois l'entreprise n'utilise pas le chômage technique). Cependant les difficultés financières du constructeur automobile ont des conséquences importantes pour l'ensemble de la région : renvoi d'intérimaires (350 non reconductions en mars 2010), baisse de production et multiplication du chômage partiel (une nouvelle période annoncée en mars 2010) : « *quand Toyota Tousse, c'est tout le Valenciennois qui s'enrhume* »⁴⁰.

Au mois de juillet de la même année, l'ensemble des intérimaires est renvoyé et l'équipe de nuit qui avait été remise en place de nouveau arrêtée. Mais deux mois plus tard, la multinationale annonce que le modèle hybride du constructeur sera produit à Onnaing et en conséquence

⁴⁰ La Voix du Nord, 23 Février 2010

l'équipe de nuit réembauchée.

Il n'y a plus d'équipe de nuit à Toyota en ce moment ?

Non, étant donné que le marché s'est un peu cassé la figure depuis août 2008. Nous on a été rattrapé par la crise mais en 2009 seulement ; on a senti se dégrader la situation au quotidien et là depuis la reprise d'août 2010, l'équipe de nuit a réintégré l'équipe poste donc en bleu ou en jaune.

Et l'annonce du modèle hybride ?

Vendredi dernier. C'est une bonne nouvelle, maintenant comme je l'ai dit ça ne va arriver que dans deux ans. Actuellement on est qu'à 60% de notre capacité à Toyota, ça veut dire qu'on tourne pas bien, l'entreprise ne peut pas faire du bénéfice en tournant à 60% de sa capacité, c'est pas possible. Même si on était à 100% de notre capacité en deux équipes, on ne serait pas sûrs d'avoir des bénéfices à la fin de l'année. Une entreprise comme la nôtre doit tourner jour et nuit en 3/8.

Aurélien, 36 ans, team member, délégué CFDT

Les agents dominés dans l'organisation du travail (salariés, syndicats) se retrouvent dans une situation où l'incertitude, non seulement de pouvoir tenir son poste mais aussi de le garder, réduit les alternatives et les moyens de résistance. En ce qui concerne le *lean* production, ils se voient contraints de coopérer à ce système de production qui semble aller de soi, comme s'il n'existait pas d'autre façon de produire dans l'industrie automobile.

Ce modèle productif témoigne du rapport de force que le management a réussi à installer durablement dans les années 1980 entre le capital et le travail. Ce rapport de force profondément inscrit dans l'organisation du travail finit de dépolitiser cette question. Face à cette lame de fond, les syndicats se retrouvent en position défensive et sont d'une certaine manière dépossédés de leur légitimité à questionner l'efficacité même du système d'organisation du travail. Depuis vingt ans, on observe une grave crise de l'industrie automobile mais le *lean* est toujours présenté comme un système d'organisation du travail d'avenir et à approfondir.

DEUXIÈME PARTIE :

Dix ans chez Toyota : de « Disneyland » à « l'usine du désespoir »

La main d'œuvre de Toyota est majoritairement composée d'ouvriers spécialisés, originaires de la région Nord-Pas de Calais, avec une moyenne d'âge de 25 ans au moment de l'embauche entre 2001 et 2005. Certains salariés de la multinationale implantée à Onnaing peuvent parcourir jusqu'à 250 kilomètres aller-retour pour se rendre de leur domicile à leur lieu de travail. Le groupe ouvrier chez Toyota est un groupe masculin où les femmes ne représentent pas plus de 20% des effectifs.

Par ailleurs, la reproduction sociale est forte puisque la majorité d'entre eux sont d'origine ouvrière, conformément au modèle décrit par Henri Eckert : *« il apparaît nettement qu'un individu dont le père occupe un emploi de cadre a moins de chances de devenir ouvrier qu'un individu issu de n'importe quel autre milieu social et, inversement, qu'un individu dont le père occupe un emploi d'ouvrier a bien plus de chances d'occuper un emploi d'ouvrier à son tour que n'importe qui d'autre, issu de n'importe quel autre milieu social. Ainsi, pour cent individus dont le père est ouvrier, plus de trente occupent à leur tour un emploi d'ouvrier cinq ans après la sortie de formation initiale contre moins de dix individus sur cent dont le père est cadre »*.⁴¹

Les ouvriers qui travaillent chez Toyota depuis l'ouverture de l'usine ont connu peu d'expériences professionnelles antérieures et ceux qui ont déjà travaillé auparavant dans le secteur automobile étaient embauchés en mission d'intérim ou sous contrat à durée déterminée. Ils notent tous, sans exception, le caractère particulièrement pénible et rude du travail sur chaîne « toyotiste ». Celui-ci se révèle souvent après quelques semaines de travail et se traduit au bout de quelques années seulement par un coût payé par les corps, observable à travers la multiplication des troubles

⁴¹ ECKERT Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, 2006, p.33.

musculo-squelettiques ainsi qu'une usure psychologique précoce.

Moi à la base je suis de formation mécano auto donc avant d'arriver à Toyota j'avais travaillé à Citroen-Aulnay, j'avais travaillé tout le temps dans l'automobile, et je me suis retrouvé à aller faire un dossier pour entrer à Toyota. Donc je suis rentré en mai 2001, la production elle a commencé en janvier et je suis arrivé pour former la deuxième équipe. Le travail est vachement pénible...c'est la folie continue.

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

Autre exemple, Jean-Pierre, embauché chez Toyota en 2002, venait d'achever un CAP de fraiseur et avait entamé un BTS industriel. Originaire de Maubeuge, il quitte sa ville natale pour échapper à une configuration familiale conflictuelle. Quelques temps après son embauche en carrosserie, il se met en ménage et a deux enfants dans les quatre années qui suivent. Pendant plusieurs années il travaille dans l'équipe de nuit et raconte comment il « *dormait debout* » - « *j'étais un somnambule, je faisais les gestes automatiquement* ». Ses huit années passées chez Toyota sont à la fois celles de sa construction familiale, de la stabilité de l'emploi et donc personnelle, mais également celles de traumatismes physiques et psychologiques comme l'évoquent les épisodes suivants :

Je n'arrive même plus à mettre de gant, rien que la sensation de mettre des gants me rappelle la carrosserie. C'est impossible ! Tu fais toute la journée les mêmes gestes, la même chose et faut pas s'arrêter ! T'as à peine 8 minutes de pause, parce que le temps de se changer, de sortir et de revenir, en réalité t'as 6 minutes de pause. Je rentrais à la maison, je n'avais envie de rien, j'étais décalé, fatigué, déprimé, on finissait par s'engueuler avec ma femme. En 2010, on s'est séparé et je n'avais plus de raisons de rester à l'usine.

Jean-Pierre, 30 ans, team member pendant 8 ans chez Toyota, non syndiqué

En 2012, désireux de quitter Toyota, il reprend une formation dans le contrôle nucléaire grâce à ses droits individuels de formation.

Toutes les personnes rencontrées pendant cette enquête sont entrées à l'usine lors des deux premières grandes vagues d'embauche à l'ouverture du site en 2001. Ils ont d'abord été placés en intérim ou en CDD avant que leur soit proposé un CDI, six mois à deux ans après leur arrivée.

1. Avancer au rythme de la chaîne

Lors des vagues d'embauches massives sont organisées une série de tests et une formation théorique de deux semaines. Les représentations sociales de la formation à l'entrée dans l'usine semblent faire resurgir chez eux des souvenirs scolaires porteurs d'espoirs : le travail chez Toyota nécessiterait en effet un savoir-faire. Le fait que les ouvriers soient, par exemple, appelés des « *collaborateurs* », leur laisse par exemple penser qu'ils ne seront pas de simples exécutants. Toyota, se donne à voir, dès l'arrivée, comme une usine nouvelle et moderne à l'opposé de la vision des « *Temps modernes* » de Chaplin.

Comment ça se passe pour les nouveaux embauchés ?

Quand je suis arrivé là, j'ai passé les tests *team leader* et *team member*.

Quel genre de tests ?

Ce qu'on a dans 2-3 entreprises, j'avais fait les mêmes pour Alcatel et la Française de mécanique. C'est des tests psychos, des tests mécaniques, après lorsque vous avez déjà passé toute la version papier, vous faites un essai c'était avant ici à Valenciennes. A Lyon aussi, on nous faisait passer un test pendant trois quatre heures c'était démontage remontage de ceinture ou alors démontage remontage de roue, des trucs comme ça quoi, on évalue aussi vos fonctions physiques à être sur chaîne parce que le gros travail chez Toyota c'est de la chaîne.

Au niveau du diplôme, est-ce qu'il y a des attentes particulières ?

Sur ligne non, je dirais plutôt que c'est des gens qui n'ont pas de diplôme mais on peut voir autre chose, j'ai discuté encore hier avec une personne qui a un bac+5, qui était prof et comme il a été mis au chômage quasiment deux ans par l'État il s'est donc dit « je vais essayer de me trouver un petit boulot quand même ». Il est arrivé à Toy' ils l'ont mis sur ligne et là dernièrement ils avaient besoin de quelqu'un de plus spécifique donc là ils l'ont monté à l'administration.

Il n'y a pas de règles?

Non, bon évidemment on ne va pas demander à une personne qui n'a pas de diplôme de devenir le DRH de Toyota.

Oui évidemment, mais sur la chaîne?

Non on peut voir quelqu'un qui a évolué depuis ces 10 dernières années et qui n'avait pas de diplôme et qui est passé *group leader* et même *assistant manager*.

Dans ces cas c'est dû à quoi?

Leur travail qui était en fonction des attentes de Toyota ou autre chose.

Aurélien, 36 ans, team member, délégué CFDT

C'est généralement après de longues périodes d'intérim, plusieurs « petits boulots », des périodes d'inactivité ou des études abandonnées que les enquêtés sont devenus « *members* ». Pour ceux qui ont connu l'échec scolaire, l'usine représente une stabilité et une roue de secours.

Comment tu es arrivé à Toyota ?

A la base comme je t'avais dit avant hier, c'était passager, histoire d'avoir du taff et d'avoir un peu de thune. Donc au début, automatiquement j'étais assez volontaire, et ça bossait, on essaie de pas avoir trop d'arrêts maladie, ça gobait les mouches, ça disait « oui oui oui ». « Des heures sup? Ouais y a pas de problèmes »... Donc au début en tant qu'intérimaire ça touchait bien et après au fur et à mesure du temps bah on commence à avoir des problèmes pour se lever, mal au dos, etc... Finalement ça fait réfléchir, tu te dis « est-ce-que je suis bien à ma place ici... » Et ils m'ont proposé l'embauche... Mais d'abord avant de m'embaucher ils m'ont bien testé jusqu'au bout !

Tu voulais aller à Toyota ?

Je voulais aller là-bas, j'ai passé des tests, y avait pas de boulot dans la région, y avait plus de boulot, j'avais lu dans le journal qu'ils embauchaient pas mal de personnes, qu'ils recherchaient des intérimaires. J'ai fait une demande à une boîte d'intérim qui m'a orienté vers leur service qui s'occupe du recrutement, donc j'ai été les voir, j'ai passé certains tests et tout, écrit, théorie et pratique et finalement j'ai réussi à rentrer. Donc je suis arrivé là-bas, il y avait un entretien final avec la responsable du recrutement qui m'a dit c'est bon. Voilà j'ai commencé. J'avais 24 ans.

C'était quoi les tests ?

Les tests c'était monter une ceinture de sécurité et ils nous faisaient voir la méthode, on la montait avec un certain chronomètre à respecter et bien sûr la remonter correctement sinon c'était ajourné. Et la théorie c'était les tests bidon quoi, des trucs genre « 1+1 = 4? 2? 6? ». Des trucs un peu débiles. Voilà les différents tests ça a été. Après un an et deux mois en intérim, ils m'ont testé un an et deux mois ! Certains au bout de deux mois ils sont embauchés d'autres ils se font tester. Après on m'a proposé l'embauche, je l'ai pris, comme je t'ai dit au début c'était pour de l'argent, je me suis dit que c'était temporaire et après je suis rentré dans une routine, dans la routine de la facilité comme on dit, c'est à dire voilà tu te réveilles, tu sais ce que t'as à faire, tu vas au taff, au bout du mois t'as ton salaire... Donc j'ai pas refusé, j'ai accepté leur embauche et sans le savoir j'ai pris, comme on le dit nous, j'ai pris 'perpet', perpétuité... Voilà, au fur et à mesure des années j'ai commencé à m'apercevoir des problèmes qu'il y a dans une usine, dans toutes les usines de France.

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

Pour les héritiers de la « *génération abusée* » décrite par Bourdieu⁴², celle des enfants de la classe

⁴² BOURDIEU Pierre, *La distinction*, Edition de minuit, 1979, p.159.

ouvrière passés par l'enseignement secondaire et par le statut ambigu d'« étudiant », portant le legs des désajustements entre les aspirations et les chances qui s'offrent réellement à eux⁴³, les tests à l'entrée de l'usine paraissent d'autant plus « *débiles* », infantilisants et déclassants qu'ils n'offrent pas une reconnaissance des investissements scolaires consentis pour franchir les barrières du système de l'enseignement secondaire ou de l'université. Ainsi, les premiers temps dans l'usine semblent marqués à la fois par les espoirs (promesses d'une entreprise qui place l'ouvrier au cœur de son système) et les désenchantements liés à la réalité des chances offertes à la sortie du système scolaire puis par la confrontation frontale avec la condition ouvrière. Ces sentiments et représentations sont produits par le système scolaire, la structure du marché de l'emploi et l'organisation du travail à la chaîne. Les premières paies s'accompagnent certes des premières revanches en termes de capacités de consommation mais aussi des premières contrariétés.

Cependant, pour cette génération que l'on peut penser marquée par la désouvriérisation, c'est l'écart entre, d'une part, les représentations de l'usine automobile Toyota, le contenu des formations, les fiches de poste et, d'autre part, ce qui se révèle être la réalité du travail ouvrier qui semble avoir amorcé et nourri une très forte désillusion. Une fois le contrat à durée indéterminé signé, après une ou deux années de travail à la chaîne, beaucoup ont le sentiment d'avoir écopé d'une forme de « condamnation à perpétuité », d'être pris dans un engrenage, de ne plus pouvoir échapper aux lois de la pesanteur sociale qui les dominent.

La formation à l'entrée comprend donc une première partie de cours théoriques et techniques au *training center*, ponctuée de visites de l'usine. A l'issue de cette première semaine les nouveaux embauchés se familiarisent avec leur *shop* (atelier) d'affectation. La deuxième partie se déroule en salle de formation, appelée *dojo* – littéralement le lieu où on cherche la voie, où on étudie – pour l'apprentissage des gestes types de la polyvalence sur chaîne. Le choix de la dénomination du lieu de formation participe d'une stratégie visant à masquer la condition ouvrière et à simuler une usine, projeter l'image d'un espace professionnel empreint de spiritualité, porteur de bien-

⁴³ Op.cit, p.161.

être, autrement dit un lieu de valorisation individuelle et collective où chacun a sa place. La référence aux salles d'enseignement des arts martiaux, historiquement des lieux de méditation bouddhiste, est significative de la méthode de communication interne du groupe Toyota. Les dojos d'arts martiaux sont caractérisés par l'apprentissage de règles strictes et instituées, où la place de la progression est centrale et doit être obligatoirement supervisée et contrôlée par un maître. Les « élèves apprentis » se confrontent théoriquement aux standards sur des postes isolés du rythme de la chaîne. Ils n'intègrent la ligne de production que progressivement pour se retrouver affectés en fin de parcours de formation sur un poste, en doublon. C'est à ce moment-là que surviennent les premières difficultés : la procédure de formation, telle qu'elle est mise en œuvre, ne prépare pas à suivre la cadence de la ligne ni ses aléas ou à faire face à l'intensité du rythme de production. En pratique, les novices « coulent ». Cette terminologie est employée par les ouvriers sur chaîne pour désigner le moment où ils ne réalisent pas l'ensemble des opérations d'une unité de production dans le temps imparti, quand la chaîne avance avant qu'ils n'aient pu effectuer tous les gestes. L'écart entre les situations d'apprentissage isolées au *dojo* et la réalité des situations et des conditions de travail sur ligne ne facilite manifestement pas l'intégration. A ce stade, les abandons sont nombreux. La distance est trop importante entre ce qui est annoncé et la réalité, générant des mécanismes psychiques de démotivation : peur de ne pas tenir, peur de dégrader sa santé, coût trop important au regard de la rétribution financière et réactions de fuite.⁴⁴

Quand tu es arrivé à Toyota tu t'attendais à quoi ?

En fait Toyota, ils sont magnifiques pour avoir des espoirs. Parce qu'au début, quand t'arrives, pendant 15 jours tu es dans une salle où on te vante les bienfaits de Toyota. Ici c'est un emploi à vie, ici ceci, ici cela donc moi déjà avec un peu de recul parce que j'étais jeune quand je suis arrivé à Toyota j'avais 26 ans, mais bon j'avais fait quelques usines donc je voyais un peu comment fonctionnait le système, donc j'avais des réserves sur ce qu'ils me disaient et puis après j'ai constaté en quelques mois que voilà... C'était le jour et la nuit entre ce qu'ils disaient et ce qui se passait.

Tout le monde passe par ces deux semaines?

Maintenant ça doit être raccourci à quelques jours mais alors tu as les chefs d'équipe qui pendant ces temps-là viennent te voir et qui te disent : "Moi je donne ma chemise à quelqu'un qui mouille son maillot" des trucs... en patois, tu sais pour faire couleur locale en gros, essayer de nous prendre pour des incultes un peu. Dans la session dans laquelle on est rentré on

⁴⁴ Rapport CHSCT, 2012, p.70.

devait être une cinquantaine, « oui il y aura des promotions, ici la moitié des gars seront promus »... enfin c'est tout le temps... En fait c'est la carotte et le bâton.

Il y a eu des promotions ?

Il y a eu des promotions au début mais pour prendre un exemple simple moi sur les 50 qui sont arrivés avec moi il doit en rester une quinzaine qui sont encore à l'usine, le reste ils sont partis. Ils sont partis, soit mission trop dure, soit licenciés...

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

L'importance du *turn-over* chez Toyota peut paraître surprenante compte tenu de la situation de l'emploi dans la région. Cependant, il semble que l'organisation du travail, les conséquences physiques et les cadences élevées constituent des pressions suffisamment puissantes pour susciter un *turn-over* élevé. Dans les premiers temps, l'ensemble des ouvriers semblent se plier aux exigences de la direction, se soucient de « bien faire le travail », d'être volontaires, de participer aux « démarches d'amélioration constante », de cumuler les heures supplémentaires et de produire des *Kaizen*, particulièrement lorsque l'embauche débute en intérim. Titulaires d'un « petit bac », ils sont embauchés comme opérateurs, certains d'entre eux seront vite promus moniteurs.

Ces jeunes, qui ont connu des semi échecs au lycée, une fois embauchés en usine, acceptent souvent plus facilement d'entrer dans la logique d'implication qui leur est proposé. D'autres profils, bien identifiés par Stéphane Beaud, sont d'emblée plus rétifs : « *Par ailleurs une autre catégorie de bachelier ayant eu accès à l'université se singularise par leur obsession ne pas devenir ouvrier, ne pas « retomber » à l'usine, (...) le refus viscéral, chevillé au corps, de faire un « boulot d'esclave »* »⁴⁵.

Tu en avais conscience avant d'y aller ?

Je ne savais pas que c'était comme ça, comparé aux autres usines de France c'est la pire, niveau conditions de travail, c'est les pires, c'est-à-dire qu'ils exploitent vraiment l'être humain... Au niveau respect de l'être humain, ils n'ont aucun respect, ils nous considèrent comme du bétail, comme des robots, ils croient qu'on n'est pas humains... déjà ils ont conscience que le travail qu'on fait c'est assez répétitif, nous on est conscient de ça avant de rentrer et ils nous le disent. Après, avec les bas salaires qu'ils nous donnent c'est comme si ils nous disaient en fait, "estimez-vous heureux d'avoir un travail, si vous trouvez que vous ne

⁴⁵ BEAUD Stéphane, *80% au bac... et après ?*, La découverte, 2003, p.301-302.

touchez pas beaucoup, regardez ce qui se passe autour de vous".

Ils disent ça ?

Ça ils le disent pas, mais pour moi c'est pour ça qu'ils se sont installés dans cette région. C'est aussi, tu vois, pour mieux formater les gens. Donc les personnes qui ne réfléchissent pas, bah... ils vont pas aller chercher plus loin pour se dire que c'est de l'exploitation, de l'esclavage moderne en gros, mais voilà il y en a qui ne réfléchissent pas. Et d'autres qui le savent mais ne disent rien donc en gros... quand je me suis aperçu des problèmes, différents problèmes bah il faut pas demander d'efforts, à la rigueur s'ils nous donnent le salaire adéquat par rapport au boulot qu'on fait, à la rigueur je fermais ma gueule. Ça serait dur mais je le ferais parce que le salaire est bon. Mais là, le salaire n'est pas bon, le travail est *hard*, les conditions de travail sont pas terribles, les conditions de sécurité encore moins et voilà... surtout c'est le bénéfice qui est cumulé depuis l'ouverture de l'usine et on n'a jamais rien touché, ça fait 10 ans !! On n'a jamais touché la participation aux bénéfices et tous les mois on entend parler des milliards et des milliards qui sont cumulés et ils nous disent qu'ils sont pas encore remboursés, patati patata. Bref encore du baratin ! Et voilà et c'est pour ça que j'ai fait grève une première fois pour revendiquer...

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

Pour ceux qui ne bénéficient pas de promotions ou d'évolutions, leurs comportements changent très rapidement après l'embauche en CDI. S'ils ont su assez tôt qu'ils allaient échouer à la fac, il leur a néanmoins fallu faire semblant pour répondre partiellement aux attentes des parents, entretenir l'espoir de la réussite, faire bonne figure face à leur entourage.

Mes parents ont tout fait pour que je ne finisse pas à l'usine et finalement regarde où j'en suis. Je ferai tout pour que mes enfants n'y soient pas. Je suis allé à la fac et quand on a commencé à me dire qu'il fallait lire des livres, j'ai compris que j'allais arrêter.

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

Fayçal est né en 1984, il habite à Lille et travaille à Toyota-Onnaing depuis 2007. Il est fils et petit-fils de commerçant, son père tient une épicerie/pâtisserie à Wazemmes, quartier populaire de Lille connu pour son marché dominical, sa population ouvrière avec une forte communauté originaire d'Afrique du nord. A Wazemmes, sa famille est connue de tous, il aide au magasin de son père dès qu'il le peut après ou avant son travail à l'usine. En 1985, dans le cadre de l'aide au retour, la famille part en Algérie, près de Constantine, alors qu'il est âgé d'un an. Pendant huit ans la famille vit en Algérie, avant de revenir à Lille, pendant un an dans un petit appartement du vieux Lille avant de s'installer à Wazemmes. Lorsque la famille revient s'installer en France, les parents investissent dans la scolarité de leurs enfants, notamment pour compenser les huit années

passées hors du système scolaire français. Fayçal est donc inscrit dans une école privée qui propose une classe d'accueil dont les frais sont en partie pris en charge par un dispositif social. « *Ce sont les bonnes sœurs qui nous aidaient au devoir ! Ça me fait encore des frissons quand j'en parle, ces gens qui ont tellement aidé les autres* ». Il suit un enseignement général jusqu'à la fin de la troisième où lui est proposé le redoublement comme condition à la poursuite de son cursus dans des filières générales, l'alternative étant de continuer en enseignement professionnel : « *J'ai fait un bac pro compta. J'étais nul en compta, j'ai géré avec les autres matières, comme quoi j'aurais dû faire général* ». Une fois titulaire du bac, il s'inscrit à l'université en sociologie une première année, puis une seconde année en gestion-éco. Son orientation ne semblait donc pas correspondre à ses envies mais l'arrivée à la faculté signera la fin de sa scolarité : « *Bac pro, filière pro, en vrai ça veut dire filière pour les pauvres. Mais j'aurais jamais dû aller à la fac, j'aurais dû faire BTS, c'était plus cadré pour moi, c'était mieux. Les premières années à la fac c'était fumette, alcool etc. J'ai tout arrêté sauf la clope, à la fac c'était n'importe quoi !* ».

Comme le note Henri Eckert⁴⁶, l'embauche semble représenter une manière d'éviter de « *partir en vrille* », dans la période entre l'école et l'usine ou entre deux missions d'intérim. Le travail représente une stabilité, « *un confort* », une « *facilité* » ou plutôt une sécurité face aux risques qu'encourent ces nouveaux arrivés sur le marché de l'emploi, peu dotés en capitaux divers. Dans les premiers temps, avant la décohabitation parentale, l'installation matrimoniale et les premiers enfants, le salaire apparaît attrayant. Obtenir environ 1.500 euros de quasi argent de poche permet lors de ces premiers mois une forme de revanche matérialisée par des achats, des sorties, des voyages jusqu'ici impossibles. Cette réjouissance éphémère retombe dès lors que les premières charges financières (loyer, voiture, enfants) apparaissent et que la jeunesse de la main d'œuvre n'est plus qu'un simple mot. Le niveau de rémunération apparaît alors progressivement en décalage avec le travail demandé, les horaires, la pénibilité, les efforts constants dans la réduction des temps de production et l'aménagement du temps de travail selon les besoins de l'entreprise. Mais ce sont surtout les troubles psychiques et physiques qui poussent les ouvriers de Toyota à décrire leurs conditions de travail comme « *une exploitation sauvage* », de

⁴⁶ *L'usine à vingt ans*, op.cit.

« l'esclavage moderne », des « stratégies inhumaines ».

Au niveau de la pénibilité au travail qu'est ce qui ressort ?

On va dire que pour 50% des gens qui sont à Toyota c'est leur premier job donc ils n'ont pas de comparaison. Moi j'en ai, j'ai déjà travaillé à la Française de mécanique, Alcatel, ENTREPOF qui est aussi une grosse boîte, je peux dire que la pénibilité à Toyota est quand même assez importante, et j'ai même jamais vu autant de troubles musculo-squelettiques dans une entreprise que dans celle-là.

Et c'est dû à quoi ? Pourquoi chez Toyota c'est plus difficile qu'ailleurs ?

Faites le même geste, pendant huit heures et ce pendant des semaines et des mois vous allez voir quelque chose sur vous, en vous, qui va disjoncter. Vous faites toujours les mêmes gestes, c'est votre épaule qui fait exactement le même geste comme un robot ; au bout de 5 ans... l'épaule est pas faite pour ça quoi, enfin pas aussi rapidement et constamment. Parce que quand vous êtes sur ligne c'est pas forcément un métier, je pense que tout le monde est capable de faire du vissage ou du *clippage*, ça ne me semble pas très compliqué. Même en tant que femme, votre roue de secours un jour vous allez la prendre et la changer et il y a des femmes qui mettent aussi des roues à longueur de journée chez nous. C'est pas un métier c'est... c'est un travail.

Là où vous avez travaillé avant c'était différent ?

Bah disons que je peux pas vraiment faire la relation, j'étais pas vraiment dans le secteur assemblage. Avant j'étais dans une fonderie donc c'est un travail quand même totalement différent. Je gérais mon travail comme je l'entendais, comme là actuellement sur le poste que j'occupe à TMMF (Toyota Motor Manufacturing France) moi je gère les *off-line* donc c'est moi qui fais en sorte d'avancer les véhicules pour les retouchables, mais je dois connaître chaque spécificité de chaque retoucheur et en fonction du travail qui se trouve dehors c'est moi qui leur donne l'affaire, donc c'est pas du tout le même boulot, je ne suis pas sur ligne.

La moyenne d'âge de 30 ans est liée à la pénibilité ?

Heureusement parce que je me vois mal à 50 ans être sur ligne et faire encore la même chose que ce que font mes collègues actuellement.

C'est-à-dire ? C'est quoi la limite d'âge ?

Il n'y a pas de limite d'âge.

Donc les gens démissionnent ?

Chez TMMF on a un *turn-over* exceptionnel.

Il est de combien ?

En gros il y a à peu près 250-300 départs, démissions ou licenciements par an. Donc ça fait quand même pas mal, c'est quand même 10% de l'usine, c'est beaucoup.

C'est lié à quoi ?

C'est lié à plusieurs choses qui rentrent en ligne de compte : Un, je fais toujours le même boulot, deux, j'évolue pas, trois, je suis pas vraiment bien payé. Est-ce que je peux trouver autre chose ailleurs ? Je pense qu'une personne qui a 30 ans n'est pas finie sur le marché du

travail, elle peut encore prouver qu'elle est capable de faire autre chose que ça.

La moyenne d'âge de 30 ans c'est pour les CDI mais vous avez une proportion de CDD ?

Il n'y en a plus du tout (2011). Depuis deux ans on est passé de 4.000 personnes à 3.000. Tous les intérimaires et les CDD ont disparu de TMMF. Quelques intérimaires sont rentrés pour nous donner un coup de main quand on a changé de *top line*, mais on était que 3.008 au dernier CE de la semaine dernière alors qu'on était 3.080 il y a un mois. Ça fait quand même 72 personnes en moins en très peu de temps.

Aurélien, 36 ans, team member, délégué CFDT

Les raisons qui peuvent expliquer l'importance du *turn over* sont multiples mais toutes ou presque sont liées à l'intensité du rythme et des conditions de travail avec pour conséquence l'usure prématuré des corps.

2. L'usure des corps

Toyota, premier producteur automobile au monde, fait reposer son succès économique sur son modèle d'organisation du travail basé sur la chasse aux coûts qui reste aujourd'hui l'une des clefs de la réussite pour maintenir la production de voitures citadines dans l'Hexagone. Cette chasse aux coûts, aux temps morts, aux déplacements évitables, aux secondes gâchées, n'est pas sans conséquences sur la santé et les corps des ouvriers. La recherche constante d'une augmentation de la productivité conjuguée à l'accroissement de la flexibilité agit sur le rapport entre temps de production et quantité produite, à l'origine de dégâts physiques et psychologiques que la médecine du travail ne peut que constater.

Un des moments privilégiés pour la mise en œuvre de l'intensification du travail correspond à la sortie d'un nouveau modèle qui nécessite l'installation et la réorganisation des lignes. Toutes les conditions sont alors réunies pour pouvoir, sans soulever de protestations, augmenter ce que les ouvriers continuent d'appeler les cadences. En effet, le maintien du travail sur le territoire français et l'adoption de nouveaux modèles à produire (la Yaris puis l'hybride) sont considérés par la direction comme des succès de l'entreprise qui invalident les protestations et fournissent une

justification à l'organisation du travail telle qu'elle est.

Ils ont installé la nouvelle ligne pour l'hybride ?

Ils ont fait quelques aménagements.

Ce sont des moments où les conditions de travail changent ?

Ils sont plus malins que ça, ils n'augmentent pas les cadences des lignes mais ils travaillent sur l'exploitation. C'est-à-dire que là on est passé depuis le 2 juillet à 90 secondes par véhicule, avant on était à 75 secondes. En fait, au lieu de faire aller les lignes plus vite, ils suppriment plus de *process*, comme ça ils disent respecter le temps de cycle des lignes mais en fait ils suppriment plus de postes. Malheureusement, les salariés intérimaires c'est vraiment qu'un ajustement, ils leur promettent même de les rappeler, de ne surtout pas travailler ailleurs, même si ils ne les rappellent pas. C'est pour toujours avoir un vivier pour vraiment être au plus juste avec la demande. C'est-à-dire que demain, je ne pense pas, mais si demain les ventes s'envolent ils sont capables d'avoir un vivier de... entre 500 et 1000 gars prêts à intervenir.

L'équipe de nuit est toujours en place ?

Oui pour l'instant.

Tu as travaillé de nuit ?

Oui j'ai fait les anciennes nuits pendant 3 ans, 3 ans et demi. c'est dur ouais. Un an après que j'avais fait les nuits, un an, même un an et demi après je me réveillais pendant la nuit pour manger, vers 2h du matin. Je me réveillais j'avais faim. C'est un truc de fou ! C'est dur hein, la première année ça va mais après tu dors plus, moi je m'endormais il devait être 10h le matin, 12h j'étais levé, toute l'après-midi j'étais comme un zombie dans un fauteuil... c'était pénible ouais. C'était de 2006 à 2009. je suis revenu le lundi dans mon équipe, l'équipe jaune, le vendredi la grève elle commençait en équipe jaune. C'est pareil, moi si j'avais été de nuit c'était aussi pour développer le syndicat, c'était un peu... bon c'est un bien grand mot, mais un petit sacrifice quoi. J'allais pas forcément pour... fallait un délégué...

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

Depuis 2001, l'usine a tourné majoritairement en 3/8, faisant de TMMF la seule usine d'assemblage Toyota organisée sur ce modèle. Comme le souligne la presse, « *Didier Leroy n'hésite cependant pas à briser les tabous. Il a opté pour la production en trois équipes, une chose alors inimaginable chez Toyota* »⁴⁷. L'équipe de nuit est une variable d'ajustement, elle n'a pas toujours été mise en place sur le site de Toyota, elle peut être composée uniquement d'intérimaires ou d'ouvriers en CDI formant alors l'équipe verte. Le travail de nuit vient accentuer

⁴⁷ Le Monde, mars 2014.

les effets de la répétition des gestes sur les corps et entraîne de nouveaux dérèglements physiques et psychologiques.

Ils nous disent qu'ils réduisent le déplacement des gens mais ils augmentent la gestuelle, le temps qu'ils vont gratter en termes de temps sur 2 secondes de déplacement ça sera deux secondes pour mettre un pion, donc ça augmente automatiquement les gestes répétitifs, moins de déplacement mais plus de gestes et ça engendre les TMS.

Jérémie, 40 ans, team leader, délégué FO

Selon Tommaso Pardi⁴⁸ du GERPISA (Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile), la production dans le système Toyota, lorsqu'elle fonctionne en condition normale, est dans un « *état de pénurie organisée* ». Il s'agit de toujours produire davantage avec moins de ressources. L'intensification du travail est permanente. Dès qu'un poste est « amélioré » et qu'un peu de temps se dégage, la suppression d'un salarié permet ensuite d'obtenir des gains de productivité. L'intensification du travail est quotidienne dans le toyotisme. Cette intensification mène également au surmenage des *members* et à des dysfonctionnements qui peuvent leur être reproché ou donner lieu à des rappels de véhicules déjà commercialisés. En janvier 2010, Toyota a ainsi dû rappeler 2,3 millions de véhicules aux États-Unis et des dizaines de milliers au Canada et en Chine à cause d'un défaut de conception de la pédale d'accélération, qui peut rester coincée en position enfoncée. Toyota a par la suite décidé de rappeler 1,8 million de véhicules de huit modèles commercialisés en Europe, pour le même problème. Il s'agit des modèles Aygo, IQ, Auris, Corolla, Verso, Avensis, RAV4 et surtout des Yaris produites à Onnaing. Plus de 973.000 véhicules ont été produits dans l'usine valencienne entre novembre 2005 et septembre 2009.

A ce sujet, la Voix du Nord relève le 30 janvier qu'« *à vouloir faire trop d'économies pour être plus compétitif, on sacrifie parfois la qualité. Toyota en fait aujourd'hui l'amère expérience. (...) Mais comment un même problème peut-il se retrouver dans autant de modèles différents ? Toyota paye là son recours intensif à des plateformes communes de production qui permettent de partager les mêmes pièces entre différents modèles. Mais si celles-ci sont défectueuses, le problème se retrouve démultiplié. Et voilà comment une volonté d'économie peut se payer très cher...* ». Cette

⁴⁸ Co-directeur du GERPISA et sociologue chargé de recherche au CNRS.

augmentation des rythmes a également pour conséquence des accidents du travail, la multiplication des maladies professionnelles, notamment des Troubles musculo-squelettiques, comme en attestent ces extraits du rapport CHSCT⁴⁹ :

« Dès lors, les objectifs de production prennent le pas sur le respect des règles et procédures, sur la sécurité, sur les conditions physiques de travail. Le 4S en fin de journée est difficilement tenable dans les 2 minutes laissées avant la sortie d'usine, les lignes étant arrêtées au dernier moment pour privilégier la production. Normalement, le pont ne doit pas passer au-dessus des personnes mais en CO2, avec les chariots, les qualitatifs, la maintenance, les temps qui sont à respecter... cette norme ne peut pas être tenue. »

Toujours selon le chercheur du GERPISA Tommaso Pardi, quand l'évolution des commandes n'est pas maîtrisée, qu'on ne contrôle pas son évolution, s'il y a un problème ou une contrainte, il faut produire davantage avec moins de ressources et ce sont alors les heures supplémentaires qui pèsent énormément et allongent significativement les journées de travail. Pour le cabinet de consultants ayant réalisé la dernière enquête pour le CHSCT, *« le Toyota Production System génère, en réalité, des effets contradictoires avec les valeurs qu'il prône, l'ensemble se répercutant sur les conditions de vie au travail des membres. Les pénibilités, risques, traumatismes liés aux process s'analysent aussi en fonction des rotations qui ne s'opèrent pas comme prévu pour différentes raisons. Par exemple, les défauts de formation et de compétences, l'absentéisme, l'intégration des intérimaires, les restrictions médicales contribuent à les entraver. Certaines ne se font, par ailleurs, que sur des process peu ou pas assez différenciés du point de vue des rythmes de travail, des, espaces et de la pénibilité des gestes ».*

Vous êtes tous jeunes aussi... c'est rare dans les usines françaises ?

Jean-François : Bah à 35 ans on est vieux ici !

Nicolas : C'est vrai.

Jean-François : C'est vieux pour ici, le système de Toyota c'est pendant deux trois ans exploiter à fond à fond à fond et après les personnes elles sont brisées, puis on les invite à quitter gentiment l'entreprise.

Personne n'a plus de 40 ans ?

Nicolas : Si il y en a mais pas beaucoup, on a du mal à envisager la continuité sur ligne à 50 ballets quoi. C'est sûr... ou alors on va y aller avec des déambulateurs, des assistances médicales... aux cadences...

⁴⁹ Rapport CHSCT, op.cit., p.53.

Jean-François : Des gars de 50 ans, là il y en a pas des masses hein ! Déjà quand il y a eu l'accord sur les seniors c'est à dire parmi les ouvriers qui avaient plus de 45 ans c'était moins de 10 personnes sur chaîne de plus de 45 ans. Moins de 10 personnes sur chaîne de plus de 45 ans !

C'est aussi que cette usine a une structure d'âge particulière ?

Jean-François : bah ouais mais rien ne les empêchait de réembaucher des personnes de 40-45 ans...

Quatre années après le début de cette enquête, 80% des personnes rencontrées en 2010, faisant partie de la première vague d'embauches, avaient subi une opération de l'épaule, du poignet, du coude, ou d'une articulation de la main liée à une TMS. Ces ouvriers ont à peine 40 ans mais l'usure que le travail au sein du système Toyota inflige à leur corps crée un écart considérable entre leur âge biologique et leur état physique. Les constats établis par le GERPISA trouvent donc un écho auprès de l'ensemble des salariés interrogés.

Yohan, trentenaire, ouvrier chez Toyota depuis l'ouverture de l'usine, porte sur son visage les stigmates de la fatigue physique. Il nous renseigne ici sur les pratiques de gestion des accidents du travail par la direction.

Physiquement, comment tu te sens ?

Quand je suis arrivé en 2001 j'avais jamais eu de problèmes de dos, en 2003 double hernies discales dont une opération et une qui n'est pas opérable. Le problème de la reconnaissance de la maladie professionnelle c'est que c'est classifié par tableau, tout ce qui est problème de dos il faut 5 ans d'exploitation en fait. donc j'ai pas pu être reconnu. Après, ça dépend de la maladie, du médecin du travail et le nôtre on sait pour qui il travaille : c'est un salarié Toyota, c'est un cadre d'entreprise, pour nous c'est même pas un médecin, c'est un cadre de l'entreprise donc c'est un peu compliqué. C'est comme les accidents de travail... après on vient dire aux travailleurs, le trou de la sécu c'est vous, vous prenez trop d'arrêts, vous voulez pas travailler alors qu'eux ils magouillent tous leurs accidents de travail pour ne pas payer la sécu ! Par exemple un chef d'équipe qui dit "te mets pas en accident de travail, reste chez toi on te paie", même pas sur les congés ; ça c'est flagrant, j'étais au CHSCT, et quand il y a un accident le patron il met une pancarte : "il y a eu un accident, avis des membres du CHSCT" et plusieurs fois j'étais en analyse d'accident, et moi la première chose que je demande à voir c'est le salarié parce que la version du chef je m'en fous, je sais ce que ça vaut. Ils me disent "bah il est pas là", je dis « il est en congés ? », « non il n'est pas en congés », je dis « c'est un accident sans arrêt ? Il est où ? ». Il est pas là, il est pas en congé, il est chez lui en gros sans être en accident, ni en congés, tout ça pour ne pas payer les pénalités à la sécurité sociale.

J'ai lu dans le rapport CHSCT que c'est à vous de former les intérimaires sans que ce travail ne soit pris en compte en temps ni en salaire ?

Non en fait, quand il y a eu l'embauche de salariés intérimaires vers le mois de septembre pour préparer les trois équipes, l'intérimaire il passait au centre de formation qui n'a rien à voir avec la ligne d'assemblage. On lui fait monter des trucs à l'arrêt... comme il peut le malheureux... et après il se retrouve en doublon de l'embauché, c'est l'embauché qui le forme.

Qui sont les intérimaires ?

Des gens très très jeunes... quand on faisait une diff' de tract il y a des moments tu te croyais à l'école quoi. T'en avais un qui m'avait choqué, on aurait dit qu'il avait 15 ans. La moyenne doit être à 18, jusqu'à 22 ans. Ils arrivent tout frais mais ils s'abîment très vite. Les gestes sont tellement répétitifs et l'exploitation est tellement forte qu'en fait faudrait être un sportif de haut niveau quoi, c'est-à-dire le gars, il arrive alors même s'il a travaillé avant et s'il a connu une période de chômage le fait de travailler comme ça en une semaine ou deux c'est plein de tendinites... ils se cassent à une vitesse, c'est hallucinant. D'ailleurs dans les analyses d'accidents entre septembre et décembre, c'était pratiquement que des jeunes intérimaires... jeunes par leur arrivée dans l'usine, qui avaient entre une semaine et quatre semaines sur le site.

Comment c'est reconnu?

C'est reconnu comme accident du travail mais on sait la pression qu'il y a sur les salariés intérimaires, en fait c'est voilà, c'est le chef qui va soit l'accompagner à l'infirmerie et qui va lui dire sur la route « bon écoutes si tu veux rester dans le travail, c'est dans ta période d'essai, ton contrat on l'enlève... ». Même sur les embauchés parce qu'avec la prime d'intéressement qui prend en compte les accidents de travail, la production et la qualité sur les véhicules finis, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a un accident de travail, le responsable c'est le patron quand même, et bah la prime elle baisse ; ça fait qu'ils montent les travailleurs les uns contre les autres : "ouais si il se met en accident de travail, la prime elle va baisser etc. » Ils ont un système vraiment bien ficelé.

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

Une telle gestion des accidents du travail semble correspondre à une pratique relativement généralisée dans la grande industrie métallurgique. Elle consisterait donc à ne pas déclarer les accidents les moins importants et « acheter » l'approbation du salarié en le maintenant chez lui tout en le rémunérant. L'accroissement et la normalisation des TMS, accidents du travail et maladies professionnelles sont non seulement considérés comme un état normal du fonctionnement de l'usine mais ils ne bénéficient par ailleurs pas d'une reconnaissance par le corps médical ou la Sécurité sociale.

Les stratégies patronales visent ainsi à invisibiliser et à détourner la responsabilité de la direction et de son organisation du travail. Cette dérive s'opère naturellement au détriment de la santé des ouvriers et place la direction en situation d'illégalité vis-à-vis des normes de la sécurité sociale et du paiement de leurs cotisations. Il faut ici s'interroger sur l'existence d'une relative mansuétude

des pouvoirs publics qui, par l'absence de discours vigoureux à l'encontre de ces pratiques déviantes du constructeur, revient implicitement à cautionner ces arrangements qui sont pourtant des infractions caractérisées à la législation sociale.

C'est difficile ou pas de faire reconnaître ces maladies ?

C'est très compliqué, bien sûr parce que si c'est moi par exemple, je vais faire en sorte de faire reconnaître mon état, TMMF va tout faire pour dire « ah non c'est pas chez nous qu'il a attrapé ce genre de problème, c'est avant ! ». Par que bon une entreprise qui déclare des TMS.... elle doit payer hein, c'est comme les accidents du travail c'est pareil, c'est la même chose.

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

La direction et les agents de maîtrise encouragent semble-t-il ouvertement la non déclaration des accidents du travail. La reconnaissance des maladies professionnelles et des accidents de travail est un enjeu du rapport de force au sein de l'usine, manifestement très favorable à la direction. La difficulté à faire reconnaître les maladies professionnelles, à les prévenir, à défendre la santé des ouvriers paraît largement liée, comme dans l'ensemble des grandes usines métallurgiques, au statut de la médecine du travail qui est donc une médecine interne à l'usine avec un statut de salarié de l'entreprise. Dans ces conditions, on peut légitimement questionner l'indépendance et l'objectivité des diagnostics quand ces derniers peuvent percuter les intérêts économiques de l'entreprise.

Jérémie: Nous à partir du moment où le médecin il a une fiche de paie Toyota, ça veut dire qu'il fait partie de l'employeur. Le médecin du travail actuel, elle fait son travail mais elle se décharge aussi beaucoup, le salarié en arrêt qui va revenir elle ne va pas se mouiller, elle dit retournes chez toi. Les gars, combien de fois ils sont venus avec des rapports médicaux, elle ne les regarde même pas, elle ne prend même pas en compte le mot du médecin, elle dit rentres chez toi, moi je ne peux rien pour toi.

Stéphane : Parce que ce n'est pas considéré comme accident de travail, sinon on va faire en sorte qu'il trouve un poste, trouver des solutions etc. Ils ont une procédure normalement, si la personne se blesse, le moniteur est tenu d'amener la personne à l'infirmierie, et sur le chemin en discutant le *group leader* a pour mission de dissuader le gars blessé de ne pas le déclarer. C'est ce qui s'est passé avec la camarade (*il me désigne Carole qui vient d'entrer dans la salle*), elle s'est blessée et n'a pas déclaré.

Pourquoi tu n'as pas déclaré ?

Carole : C'était pas un accident.

Jérémie : C'était pas un accident!?!? Ah bon?!

Carole : Je me suis fait mal au dos en changeant un rouleau.

Jérémie : Tu vois les gars comment ils l'ont travaillé psychologiquement!! (rires), elle sait même plus ce que c'est un accident de travail, pourtant c'est une déléguée syndicale !! (rires)

Pourquoi ce n'est pas un accident pour toi ?

Carole : ça ne s'est pas bloqué sur le poste et ça fait 10 ans que j'ai mal au dos.

Depuis combien de temps tu travailles ici ?

Carole : 14 ans...

Jérémie : Leur objectif est de réduire les TMS, les médecins généralistes à l'extérieur disent que chez Toyota c'est encore pire. Il n'y a aucune reconnaissance des métiers, tu es agent de production ici, que tu sois cariste, peintre, retoucheur, électricien, tu es agent de production.

Michel : Leur politique c'est que les gens ne se sentent pas importants, comme ça quand ils ne se sentent pas importants, ils ne peuvent rien réclamer, on fait tout pour te discréditer, ne pas reconnaître ou minimiser ce qu'ils font de bien, aller bien haut pour les critiquer dès qu'il y a un tout petit truc de pas bien. Quand tu fabriques 200.000 bagnoles à l'année à toi tout seul et que tu fais une erreur dans l'année on ne va parler que de ça. Par exemple pendant l'entretien individuel, on est en discrédit tout le temps.

Carole : Il n'y a pas longtemps au niveau des presses, le manager avait affiché la liste des personnels qui s'étaient blessés depuis 4 ans, avec les noms et le nombre d'accidents classé en personnel à risque, hauts risques ou sans risques. C'était affiché, c'était lisible par tout le monde.

Michel : Dans l'atelier, celui qui a eu l'accident, tous tes collègues voyaient. Tiens untel, c'est lui qui a le plus d'accidents, c'est à cause de lui qu'on a perdu de l'argent. Quand il y a des accidents c'est le salarié qui paie alors que c'est la faute de l'employeur. Le plus gros truc, si on regarde le registre, il est jamais mis à jour d'ailleurs, c'est ressorti dans le rapport CHSCT, mais il n'y a aucune sanction, personne ne s'y intéresse. Demain on modifie un poste de travail de manière importante ça sera remis dans le registre.... ils font des mesures de bonne conscience.

Entretien collectif dans le local FO du site.

Ce second extrait d'entretien vient détailler le rôle joué par l'employeur dans le contrôle de la médecine du travail interne à l'usine et la difficulté de conserver la neutralité dans de telles conditions.

Est-ce que vous travaillez avec les inspecteurs du travail ? Ils sont comment ?

Voyez là il y a les courriers, c'est Madame M., elle devait enquêter le 23 septembre sur le fonctionnement du cabinet médical ; c'est à dire en ce qui concerne le fait que les salariés rencontrent le kiné sans passer par le médecin du travail, qu'ils envoient à la clinique privée, qu'ils font n'importe quoi. Cette dame, c'est une jeune inspectrice, à mon avis c'est pas facile pour elle de rétablir le droit du travail dans les entreprises, bon là nous on l'a pas mal sollicitée, elle est intervenue quand même quelques fois mais...

Elle n'est pas du côté du patron systématiquement ?

Non... à mon avis ce qui fait qu'un inspecteur est du côté du patron ou pas c'est aussi si on lui demande d'intervenir sur quelque chose et qu'elle nous demande de lui donner des billes ; nous on est des rigolos après, elle aura peut-être plus envie de se casser la tête pour nous... par exemple avec l'ancien inspecteur du travail, où c'était des intérimaires bah nous on disait

même aux gens « allez à l'inspection du travail quand il y en aura qui auront débarqué là-bas peut-être que ça va les bouger un peu » mais là apparemment avec cette nouvelle inspectrice du travail elle est déjà venue enquêter... au moins on sait à quoi elle ressemble quoi. Elle a participé quelque fois au CHSCT et tout, moi j'ai plutôt l'impression qu'elle essaie de faire son boulot, qu'elle a besoin d'aide et que même à la direction ils disent par communiqué « l'inspectrice du travail elle est à côté de la plaque »... par exemple là (*il sort un communiqué*), Monsieur F., donc l'inspectrice du travail a dit qu'elle refusait son licenciement parce que c'est un salarié protégé, pour la direction « l'inspection du travail refuse à la demande de licenciement de F., conformément à la loi T9, le droit de faire un recours à l'encontre de la décision de l'inspection du travail ». Ils vont jusqu'à dire à tous les GL (*group leader*) que eux ils ont les moyens de faire appel de cette décision... ça (*il montre un autre papier*) c'est un courrier du ministère, de la direction du travail qui disait qu'il fallait nous rembourser nos jours qu'ils nous avaient pas comptés correctement, bah même ça ils ont dit « nous on s'en fout ».

Ils ne vous ont pas remboursé ?

Ils l'ont pas fait, il y a des groupes d'ouvriers qui ont tenté d'aller là-haut en disant « bon il serait peut-être temps qu'on soit remboursé, c'était à Noël 2008, ça fait deux ans que vous nous avez volé des congés tatati et tatata » (la direction) - non non non on s'en fout ». De toute façon c'est eux, ceux qui dirigent le pays c'est pas ... un coup de fil et puis voilà c'est réglé, un coup de fil et ils ont des dérogations... nous on apprend parfois de nos militants dans d'autres boîtes qui se sont fait licencier malgré le refus de l'inspection du travail ils sont passés au cabinet du ministère et puis voilà bye bye.

Nicolas, 34 ans, team member, syndiqué CGT

La reconnaissance des accidents du travail et des maladies professionnelles présuppose que l'ouvrier se sente autorisé et légitime à faire valoir ses droits. Parmi les techniques managériales les plus usuelles, en matière de mise en concurrence des équipes et de culpabilisation des salariés, celle consistant à relier accidents et arrêts-maladie d'un ouvrier à l'ensemble de son équipe par un système d'évaluation et de prime revient à lui faire porter la responsabilité et le coût moral des primes perdues en cas d'accident du travail. Force est de constater que ce travail symbolique porte ces fruits, y compris parfois même chez les syndicalistes.

Les multiples entretiens font clairement entendre que les ouvriers sont atteints dans leur corps. Pour eux, l'exploitation prend un sens tout à fait concret et intériorisé, non pas symboliquement mais matériellement. Le propre de ces TMS est de frapper des individus de plus en plus jeunes, révélant ainsi que le travail à la chaîne entraîne une accélération du vieillissement. Du reste, les postes hors chaînes généralement dévolus dans les usines automobiles aux ouvriers de 45-50 ans, orientés par le médecin pour inaptitude au travail sur chaîne, sont à Toyota/Onnaing réservés à une main d'œuvre beaucoup plus jeune et ayant subi au moins une opération. Ce qui pouvait

passer pour une forme d'action préventive apparaît en fait aujourd'hui comme le seul moyen de respecter la législation en conservant ces ouvriers dans les effectifs de l'usine sans opérer de changements structurels. La sortie de ligne est ici le signe évident de l'inaptitude physique à travailler et la reconnaissance des effets sur les corps.

Gérard : Au début j'étais sur ligne, ensuite en 2005 j'ai eu une maladie professionnelle, je me suis fait opéré deux fois donc ils m'ont reclassé sur une zone de préparation. Donc moi je ne peux plus travailler sur ligne, moi c'est mort. Stéphane c'est pareil il a eu la même opération que moi à son épaule, c'est à force de faire le même geste. Il y en a de plus en plus.

C'est reconnu comme maladie professionnelle ?

Gérard : Dans mon cas oui, je suis même reconnu travailleur handicapé par rapport à ça. Ils m'ont enlevé deux centimètres d'os et deux centimètres de tendon parce que j'y arrivais plus. Ici on est arrivé on était intact, 24 ans, maintenant j'en ai 38 et je suis cassé. C'est un truc de fou, c'est un abattoir cette usine. Beaucoup de personnes se plaignent, la sécu elle a des renseignements, elle va vous dire, Toyota c'est... je suis allé voir un médecin conseil il m'a dit "Mon Dieu Toyota..." on est connu pour ça.

Stéphane (membre du CHSCT) : Ils s'en foutent eux (*la direction*), ils avancent, pour la prochaine voiture. L'objectif pour eux c'est de faire des bagnoles, peu importe l'état de santé des gens : on fait des bagnoles. L'État couvre tous les accidents du travail. Moi je suis *group leader*, donc chef de ligne, toi t'es *member*, tu te blesses, tu vas à l'infirmier, tu vas te faire recoudre et après ils doivent te donner un papier triptyque, comme ça si tu dois faire des soins chez toi, tu ne paies pas, tu es en accident du travail. Bah cette feuille-là, ils ne te la donnent pas et le manager te dit « bah mets-toi en congés, t'as encore des congés regardes, au lieu de te mettre en accident du travail, mets-toi en congés ». Donc les gars puisent dans leurs congés payés.

Et ils le font ?

Stéphane : Ouais.

Jérémie : C'est pour te dire qu'il y a même des moments où les gars repartent chez eux et pendant leur absence ils restent chez eux mais sont payés. Le mec se blesse, il est chez lui, je te paie mais je ne te déclare pas, comme ça pas d'amendes, rien. Les gars bah... nous on a beau leur dire, par A plus B.

Stéphane : On leur dit qu'ils auront peut-être des séquelles par rapport à cet accident, et qu'après ils ne pourront pas le faire reconnaître comme accident du travail puisque ce n'est pas inscrit dans le registre.

Jérémie : Après les mecs ils disent, « je suis allé voir Stéphane, il me dit que je ne peux plus rien faire, j'ai encore mal, je ne peux plus rien faire » et là c'est pire. Même une petite griffe il faut l'inscrire parce qu'on ne sait pas ce qui peut se passer derrière.

Pourquoi alors ça se passe comme ça ?

Stéphane : Parce que ça va être les entretiens de fin d'année donc pour se faire bien voir par le chef ils se disent « allez on le fait pas ». Il y a la culpabilité aussi ? Ouais « t'as vu tu t'es blessé c'est de ta faute, t'as pas fait attention », etc.

Jérémie : Admettons que Stéphane s'est blessé, je suis le chef, j'appelle Stéphane et je lui dis

« mets-toi pas en arrêt, sinon tu vas faire perdre la prime d'intérêt à tes copains, et ils vont pas être d'accord ». Donc le gars se dit...

Stéphane : « Pense à tes copains, ils vont perdre de l'argent » etc.

Jérémie : Ils sont bien rodés.

Michel : Quand ils sont arrivés ici dans le nord, ils ont dit on sera 2.000, on embauchera 2.000 personnes, aujourd'hui on est 3.000, maintenant 4.000 avec les intérimaires donc qu'est-ce que le gouvernement va dire ?

Jérémie : Il y a l'emploi qui est en jeu et puis eux sont clairs, l'usine à l'origine était faite pour faire 150.000 bagnoles par an avec 2.000 salariés. Ce qui est au-delà pour eux c'est du plus.

Entretien collectif dans le local FO du site.

La délinquance patronale se manifeste donc particulièrement sur le terrain de la santé au travail à travers la reconnaissance des faits. Le rapport de force dont bénéficie la direction de l'entreprise en termes de gestion de la main-d'œuvre l'autorise à faire preuve d'un laxisme coupable en matière de santé au travail des ouvriers. La pratique consistant à inciter les ouvriers à ne pas déclarer leurs accidents de travail ou à ne pas faire reconnaître les maladies professionnelles permet à la direction de ne pas avoir de comptes à rendre ni de frais supplémentaires à régler à la sécurité sociale. Alors que l'accroissement du déficit de la sécurité sociale est le plus souvent imputé au comportement individuel d'une classe d' « assistés », des entreprises s'exonèrent à bon compte de leurs obligations sans être inquiétées.

3. Prendre conscience... de classe

Chez les salariés, on peut observer une première phase d'implication dans le travail, voire de zèle, qui se traduit par une ponctualité constante, une discipline prompte à répondre aux exigences des chefs d'équipe et une attitude toujours volontaire face au travail demandé. Ce comportement, ses ressorts et ses limites sont bien décrits par Henri Clément : « *pendant plusieurs mois, voire plusieurs années, il s'agit de se faire discret, par choix ou par obligation, pour conserver son poste, parce qu'on vous fait miroiter une promotion, ou encore pour obtenir des augmentations régulières. Pour nombre de salariés, les ruptures qui peuvent parfois conduire à l'engagement syndical apparaissent lorsque l'entreprise brise le miroir aux alouettes : un poste promis pourvu par un recrutement externe, une promotion refusée, une soudaine surcharge de travail... Si, par le plus grand des hasards, on était déjà militant syndical ailleurs et qu'on arrive dans une nouvelle entreprise, « on connaît la chanson » : un an minimum avant de commencer à*

revendiquer »⁵⁰.

Parce que si on veut élever le niveau de conscience des salariés, élever le niveau de conscience c'est savoir leur dire: « *voilà, tu risques pour ta santé parce que* », « *tu peux gagner plus parce que* », « *tu peux trouver des moyens parce que* ». avant, on avait l'avantage d'être sur des convictions de classe, c'est à dire que dans les usines, quel que soit le problème on faisait ce qu'on appelle une réunion et hop on arrêtait le travail, on avait ce rapport de force qui nous le permettait et le salarié nous faisait confiance et savait que vous, quand vous demandez un arrêt de travail c'est qu'il y a forcément une raison. Parfois on ne comprenait pas, « *tiens pourquoi on arrête aujourd'hui ?* » mais on savait que c'était toujours pour nous. Tandis qu'aujourd'hui, on a des salariés, des jeunes salariés qui n'ont plus cette conscience de classe et qui vont raisonner mathématiquement avec des chiffres et ils ont besoin d'arguments très pointus et si on n'a pas ces moyens-là intellectuels de raisonner bah malheureusement le syndicalisme... on voit un peu ce qu'il en est aujourd'hui quoi. Y compris sur les retraites, d'ailleurs quand on voit le gouvernement comment il agit, il agit avec la communication, c'est à dire qu'on va leur faire croire, on va leur faire comprendre qu'il n'y a pas d'autres solutions, et bah dans une entreprise on fonctionne pareil, on va dire « *voilà la concurrence mondialisée, le groupe est en difficulté parce qu'il y a ces autres entreprises* ». Y compris quand un salarié parle de l'usine PSA de son frère, par exemple, son frère travaille chez PSA, on lui fait comprendre que non c'est Toyota avant tout, PSA c'est un concurrent donc tu dois parler que pour Toyota et d'ailleurs tu dois pas acheter d'autres voitures parce que si tu achètes une autre voiture c'est pas bon pour ton boulot. On leur explique bien que la concurrence entre salariés... et même pas besoin d'aller ailleurs, entre postes ou copains d'équipes, c'est vraiment dommageable, donc à travers ça ils arrivent aussi à désocialiser les salariés et à faire que le syndicalisme n'ait plus le droit d'exister. Parce que quand vous avez réussi à diviser la classe ouvrière et bah à ce moment-là il n'y a plus aucune prise et nous on est parfaitement en difficulté.

Evelyne, 36 ans, team member, syndiquée CGT

Être conscient de l'exploitation, des figures de la domination induites par le travail à la chaîne et défendre cette interprétation de la réalité usinière constitue, depuis une trentaine d'année, un discours ouvrier à contre-courant du sens commun. Faire partie d'une classe ouvrière qui n'existerait plus ne crée pas des conditions de possibilités favorables à la politisation et aux pratiques militantes. Les taux de syndicalisation sont faibles dans l'ensemble des entreprises en France et les syndicats font de la syndicalisation des jeunes un enjeu qui conditionne aujourd'hui leur survie. L'image des syndicalistes pâtit de représentations négatives, construites ou alimentées, qui peuvent décrédibiliser leurs actions. Ces moments de désaveu collectif peuvent également affecter la vie de famille, le couple, les cercles amicaux et professionnels. Le syndicalisme et les pratiques militantes sont parfois incomprises, et sources de conflits dans les

⁵⁰ CLEMENT Henri, « *Phénoménologie du despotisme d'entreprise* » in Réprimer et domestiquer, Agone, 2013, p.68.

relations intimes et personnelles. Les conjoint(e)s des salarié(e)s de Toyota occupent globalement une place similaire dans la hiérarchie sociale, ouvriers ou employés. Cependant, être employé du secteur tertiaire, malgré une grille des salaires peu différenciée, des conditions d'existence homogènes et une exposition analogue à la structure des inégalités sociales, ne rend pas la réalité de l'exploitation comparable, elle n'est ni de même nature ni d'une même violence.

Ouais. C'est compliqué, quand tu te mets à militer tu milites t'oublies des fois ta famille, c'est dur ce que je vais dire, t'oublies des fois tes week-end, des fois quand c'est en période de conflit tu passes... 15h sur le site, tu passes chez toi prendre une douche, dormir un peu et tu reviens.

Comment ça se passe avec ton épouse, ta famille ?

Ouais... moi ma première séparation c'est un peu dû à ça... un peu dû au temps passé à la maison, à militer, à faire des réunions le week-end si il y a besoin. Après, je pense qu'il faut que le concubin ou la concubine comprenne quoi. C'est vrai que c'est pas facile, moi je sais que j'ai rencontré la femme avec qui je vis actuellement en 2008, en 2009 il y a une grève qui éclatait... j'étais jamais à la maison !

Elle, elle est militante ?

Non elle n'est pas militante. Elle est politisée un peu avec moi, elle change un petit peu parce-que... Elle comprend très bien les choses, c'est ça le problème quand on comprend bien les choses et qu'on voit tout le boulot qu'il y a devant nous, il y a très peu de gens qui s'engagent. C'est vrai quand tu comprends le système économique, que tu comprends l'exploitation t'as l'impression que le ciel te tombe sur la tête... Puis c'est un peu compliqué parce qu'elle travaille dans une boîte d'intérim, elle est assistante d'agence. Elle rédige les fiches de paie et tout, il n'y a qu'elle et la directrice, la chef d'agence, donc c'est plus compliqué de rencontrer des gens politisés, de rencontrer des gens syndiqués. Dans une usine tu vas tout le temps tomber sur un gars qui est politisé, qui est syndiqué, dans des petites structures comme ça où t'as deux trois personnes... L'exploitation est moins flagrante aussi... Ouais, je pense que tu te sens un peu privilégié même si t'es pas privilégié, tu te dis « bon je suis bien, j'ai mon siège, mon ordinateur, je peux boire ma tasse de café »... ça se sent un peu, c'est comme nous en interne dans l'usine, les gars qui sont hors ligne, hors production ils se sentent un peu privilégiés. Ils voient de la misère à côté qui est encore pire, c'est comme quand on dit que ceux qui se contentent de peu ne manquent de rien (rires). C'est un peu ça. La vie de famille... elle en pâtit un petit peu, après c'est gérable, c'est fatigant, mais c'est gérable. Tu parles à des femmes et des hommes qui n'ont jamais été dans des usines, tu leur parles de l'exploitation, ils disent ouais c'est les syndicalistes qui voient tout noir... ils s'imaginent pas à quel point ça peut être violent... Bientôt on va produire des voitures elles vont rouler toutes seules mais il n'y a pas de matériel, d'investissement, alors que depuis longtemps existent des balancelles qui se retournent pour ne pas travailler en hauteur !!

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

L'éclatement dans le tertiaire d'une partie des membres de la classe ouvrière, l'effacement de

l'espace public d'un groupe ouvrier revendiqué et des organisations fébriles dans le rapport de force avec les instances dirigeantes distinguent fondamentalement la position sociale de cette génération d'ouvriers des précédentes. La classe ouvrière et la dénonciation de l'exploitation semblent avoir perdu de leur légitimité, dans un sens et selon un processus historique résumé ici par le sociologue Olivier Schwartz : « *Si on entend par classe ouvrière un groupe cohérent d'ouvriers mobilisés, ayant ce qu'on appelait autrefois une certaine conscience de classe, revendiquant une certaine identité ouvrière, dotés d'organisations qui les représentent, il faut constater que, depuis quinze ou vingt ans, on assiste à sa déconstruction. Les raisons en sont diverses, mais l'une d'entre elles réside dans la liquidation, au cours des dernières décennies, de pans entiers de l'industrie lourde où s'étaient constitués les gros bataillons ouvriers ayant une vraie force de frappe collective et porteurs d'une vraie identité ouvrière : les mines, la sidérurgie, la métallurgie* »⁵¹.

Le « dévouement » militant est d'autant plus coûteux qu'il est perçu comme une pratique du passé, comme extérieur à la norme. Tout laisserait alors penser qu'une usine employant très majoritairement des jeunes a toutes les chances d'être caractérisée par une forte dépolitisation. Pourtant, l'ensemble des ouvriers rencontrés, dans le cadre d'entretiens ou lors de discussions informelles, décryptent très finement les logiques, enjeux et processus de domination propres à l'ordre usinier. On peut certes considérer que ceux qui étaient les plus disposés à répondre à cette enquête étaient tout autant prédisposés à développer un discours analytique mais cette seule réponse ne suffit pas. L'ancrage géographique dans une région fortement marquée par les luttes ouvrières cultive en effet un héritage des luttes perceptible tant dans le vocabulaire ou la posture que dans la mise en perspective de l'action militante et l'analyse livrée lors des entretiens.

Moi je suis fille d'ouvrier, mon père travaillait dans les mines puis en usine donc forcément j'ai toujours entendu des choses avec un combat de classe on va dire. Et puis voilà de fil en aiguille, j'ai fait mon petit bonhomme de chemin, je suis arrivée chez Toyota. Je suis arrivée en 2005, j'ai commencé en intérim, j'ai été embauchée en 2006. En 2009 j'ai participé à la première grève, je n'étais pas syndiquée. J'étais plutôt à l'écoute de ce qui se disait dans la boîte mais bon voilà, quand tu arrives tu entends tout et n'importe quoi. Bon après tu te fais ton opinion.
Tu étais TM quand tu es arrivée et maintenant ?

⁵¹ SCHARTZ Olivier, in l'Humanité, 2 mai 2001.

Je le suis toujours. J'y pense même pas, tu en es conscient mais tu n'y penses pas, de toute façon ton combat il est ailleurs. Ce genre de truc... tu vois les augmentations individuelles, les trucs, les machins, les évolutions, ça te passe là (au-dessus).

Tu travaillais où avant Toyota ?

Moi j'ai fait beaucoup de remplacements en secrétariat, des stages...

Evelyne, 36 ans, team member, syndiquée CGT

Loin de l'imagerie de l'ouvrier aliéné et dépolitisé, les ouvriers rencontrés font état d'une politisation développée en particulier en ce qui concerne leurs conditions de travail. Il ne s'agit pas ici d'idéaliser « la conscience ouvrière » ou de tomber dans les écueils de certains intellectuels ouvriéristes. La politisation à laquelle nous faisons référence est, pour partie, celle des ouvriers militants, circonscrite aux portes de l'usine, même si elle peut être parallèlement embryonnaire autour des enjeux politiques locaux, nationaux ou internationaux. Sur la mise en œuvre des politiques patronales et l'organisation du travail, la sociologie semble pouvoir largement s'appuyer sur les éléments rapportés par les ouvriers eux-mêmes. Partant de ce constat, on peut considérer que c'est davantage le passage à l'acte militant qui traverse une crise que la conscience de classe elle-même.

Bruno débute à Toyota en 2001 à l'âge de 26 ans. Il est originaire de la région, fils et petit-fils d'ouvrier d'USINOR, son père ayant vécu la chute du secteur sidérurgique. Après avoir obtenu un diplôme professionnel en mécanique automobile, il remplit des missions d'intérim :

Avant d'arriver à Toyota j'avais travaillé à Citroën-Aulnay, j'avais travaillé tout le temps dans l'automobile, et je me suis retrouvé à aller faire un dossier pour entrer à Toyota. Je viens d'une famille militante, ça parlait de lutte des classes pendant les repas de famille et les discussions à la maison. Moi j'étais tout le temps intérimaire avant, mais je viens d'une famille un peu militante, mon père a connu les fermetures d'Usinor, de la sidérurgie dans les années 80 donc il y a tout le temps eu un petit peu des discussions de famille qui font que... je suis arrivé à Toyota en mai 2001, la production elle a commencé en janvier pour former la deuxième équipe, je me suis syndiqué en 2002, à peine un an après. Avant c'était que des missions d'intérim.

Ton père était dans la sidérurgie, et ton grand-père ?

Usinor aussi. Dans les familles avant ça parlait, ça discutait beaucoup, alors que maintenant il y en a trop qui subissent l'exploitation sans même rien dire. On a un exemple à l'usine, son père était syndiqué, le gars nous a dit « mon père m'a dit de pas m'embêter avec les syndicats que ça allait nous griller »... Après c'est vrai que c'est un choix, c'est un choix mais bon... On

ne peut pas tout accepter.

Yohan, 37 ans, team member, délégué CGT

La crise de la reproduction du groupe militant en tant que telle n'existe pas au sein de l'usine puisqu'il s'agit de jeunes ouvriers. Les syndicalistes ne forment donc pas la relève des vieux militants, mais d'une certaine manière la première garde militante dans cette usine particulière. La politisation ouvrière chez Toyota rassemble en partie les spécificités caractérisant la politisation ouvrière des années 1970 : « *construit sur la défense d'intérêts immédiats – le salaire, le temps de travail, les primes, la promotion, etc. – et autour d'un système de solidarités pratiques constitué à travers des luttes* ». En effet, les deux grèves suivies chez Toyota ont été des grèves qui syndiquent comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Cependant, il s'agit là moins d'améliorer les conditions de travail que d'empêcher leur dégradation. Les grèves éclatent à des moments de crises, lors d'événements qui se distinguent de l'ordinaire. « *L'enjeu des luttes est la dignité ou, plus exactement, la manière dont on se défend contre la chute – toujours possible et présente dans les esprits – dans l'indignité. Le propre de cette politisation ouvrière réside bien dans son enracinement au travail* »⁵².

Qu'est-ce qui fait que vous vous syndiquez malgré tout ?

Nicolas parce qu'on est une bande de copains (*rires*), on fait des barbecues (*rires*)

Jean-François : Il arrive un moment où on se dit c'est pas possible, on peut pas accepter ça, ça nous pose des problème quoi et on est obligé.

Yohan : Nous ce qu'on veut c'est notre dignité, c'est pouvoir nous regarder, c'est être en phase avec nos convictions mais c'est en aucun cas faire... voilà eux ils veulent nous catégoriser fouteurs de merde mais nous on fait notre travail au contraire...

Evelyne : A tous les niveaux il doit toujours y avoir quelqu'un qui fait ce boulot-là, parce que c'est pas le directeur machin qui fait, c'est un employé, c'est une secrétaire, c'est quelqu'un qui... toute l'idée c'est ça, c'est que chaque personne est une charnière par rapport à l'autre. Notre sort à tous il est lié et en fait on détient toutes les clefs et puis on peut pas s'en servir quoi. Il n'y a que nous en se donnant les moyens d'y arriver, parce qu'à tous les postes bah c'est un salarié, un ouvrier, une secrétaire... Nous, nos intérêts propres, on pourrait les défendre si vraiment on s'en donnait les moyens. Tu sais c'est comme quand, j'aime bien faire cette analogie, t'achètes un petit chien, c'est un petit rottweiler, donc toi tu sais qu'il peut te bouffer s'il en a envie et tu vas toujours lui faire croire que c'est toi le maître. Là c'est là même chose (*rires*). Mais le jour où lui il prendra conscience que c'est le maître ça s'inversera. Tout réside là-dedans (*rires*) c'est toujours le rapport de force.

⁵² BEAUD, PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière*, op.cit., p.318.

La dignité ou la fierté ouvrière est le fruit d'un cheminement, qui peut être rapide chez ceux pour lesquels ces discours résonnent avec leurs dispositions les plus profondes, ou plus long pour les autres, selon un processus d'allers-retours et selon les nécessités du moment. La réalité de l'usine existe deux fois, une fois objectivement et une fois dans les représentations que l'on s'en fait et qui sont l'enjeu de luttes préalables à la critique de la réalité objective. Les représentations du travail que tentent d'imposer la direction de l'entreprise et le système discursif dominant (universitaire, médiatique, étatique...) s'établissent grâce à un ensemble d'instruments et de pratiques inégalement répartis et accessibles et qui dans leur principe même visent à ce que l'information et la vérité sur l'usine soient produites par la direction elle-même.

La réalité du travail et le décalage avec les promesses initiales, aujourd'hui déçues, laissent place à la réalité de l'exploitation et à la sensation d'avoir été berné. Le basculement dans le militantisme est régulièrement justifié par un sentiment d'injustice et de manipulation devenu insupportable : « *on ne peut pas continuer à fermer les yeux* », « *il ne faut pas nous prendre pour des cons* ». Mais la prise de conscience est aussi synonyme de souffrance. Les discours produisent des effets, ils créent un désajustement avec la réalité, notamment avec les principes et les valeurs énoncés par l'école républicaine et intériorisés depuis l'enfance pour la plupart : le respect de l'être humain, la fin des exploitations, la modernisation et de la pacification du monde social, les valeurs libératrices de l'entrepreneuriat privé. La remise en question du vocabulaire patronal, par exemple, s'accompagne de la construction d'un argumentaire critique des principes justificateurs de l'ordre usinier, d'une recherche de mots alternatifs, le plus souvent empruntés au syndicalisme et à l'analyse marxiste des rapports de production : exploitation, rapport de force, force de travail etc. Les premiers combats et conflits, qui semblent aujourd'hui quotidiens dans l'usine, ont porté sur le processus de redéfinition de la réalité du travail, fonctionnant comme la première transgression de la légitimité patronale et donc comme préambule à la politisation ouvrière.

Est-ce qu'on s'adresse à vous en anglais ?

Jean-François : Non mais il y a des mots, le verbe *challenge*, faut *yokutener*, (*rires*) faut faire du *tai shi yakunshu*.

Nicolas : C'est des traductions japonaises qu'on met en anglais ou en français.

Jean-François : Alors des fois ça nous fait rigoler mais eux ça les fait pas rigoler...

Nicolas : On touche au patrimoine de l'entreprise, attention! (*rires*) on m'a déjà sorti ça !

Jean-François : L'autre fois je demande c'est quoi un *back up*, et en fait il m'expliquait pas la définition du mot, pas le fond mais la forme. Et je dis mais ça veut bien dire quelque chose un *back up* en anglais, « t'es conscient ou quoi ? - bah je sais pas je m'en fous moi », j'essaie de réfléchir à ce que ça voulait dire, genre à mon avis ça veut dire une solution de rechange. Les gars disent « c'est bon y a un *back up* les gars ! »

Nicolas : Ou alors faut aller au *shop body*, ah ouais ? C'est où ? On sait pas où c'est ! (*rires*).

Le passage à des pratiques militantes semble aussi être une manière de diversifier le quotidien fait de gestes répétitifs. Cela procure « *des petits bénéfices* »⁵³ liés à la reconnaissance, à l'investissement dans des pratiques d'écriture, de lecture et au maintien de formes de résistances. Autrement dit, le militantisme semble avant tout vécu comme un processus de reconquête d'un respect social et d'une dignité écorchée, voire écrasée, par l'usine.

Qu'est-ce que tu y gagnes alors ?

C'est une richesse incroyable aussi. Des fois quand c'est très dur comme actuellement, je me pose des questions je me dis « mais qu'est-ce que c'est que ça ? » et puis le lendemain il y a une femme qui frappe à la porte et qui dit « je veux me syndiquer, y'en a marre parce que y'a ça et ça et ça », elle le décrit à sa façon mais elle dit exactement ce que vous voyez tous les jours et là je me fais « je dois pas être si bête et il y a des choses à faire quoi ». Puis des fois c'est plus dur, des périodes creuses, où il n'y a pas de réactions de salariés, et parce qu'on se nourrit de ça quand même, de temps en temps faut que ça bouge et des fois il pleut des coups terribles et on n'arrive pas à réagir, on n'est pas bon, on est moins bon.

Jérémy, 40 ans, team leader, délégué FO

Les militants évoquent la prise de conscience comme un dévoilement. On peut distinguer ceux qui n'ont pas conscience, ou n'ont pas encore pris conscience, le rôle du militant consistant alors à créer les conditions de cette conscientisation.

Qu'est-ce qui domine comme sentiment parmi les ouvriers non syndiqués ?

Jean-François : La peur de perdre son emploi elle est là, ça c'est fort. Après il y a une deuxième catégorie de personne qui pense que la loi elle est appliquée dans l'entreprise alors des fois on se fait interpellé : « mais ils ont pas le droit de faire ça ! » et on dit « ils ont pas le droit et alors ? Qu'est-ce que tu vas faire ? » - l'ouvrier non syndiqué : « bah je sais pas faut aller à l'inspection du travail » - « ben vas-y à l'inspection du travail tu vas voir si c'est simple ». En fait il y a quand même des gens qui à force de regarder la télé et tout ils s'imaginent qu'il y aurait quand même une justice... la justice c'est quoi ? La justice s'arrête au portail automatique de l'entreprise. Après est-ce qu'on a les moyens ? Quand ils disent « ils ont pas le droit », bah prends un avocat, dépenses 5.000 euros, et tu sais quoi, 9 chances sur 10 que

⁵³ Ibid.

tu perds... ». Voilà, ça faut savoir le dire aux ouvriers et peut être qu'un discours plus traditionnel du genre : « faut faire respecter les accords... », plutôt dans le réformisme peut être que... c'est un peu la facilité...

Vous pensez que les gens y croient, qu'ils sont convaincus par ce que dit le PDG ?

Nicolas : A mon avis ils s'auto-convainquent, c'est la politique de l'autruche, tant que j'ai la tête dans le trou.

Jean-François : C'est pour ça que c'est énervant parce qu'avec le temps on s'aperçoit que déjà il y a des mouvements de balancier, c'est à dire qu'il y a des moments où les gens sont contestataires et après ça repart dans l'autre sens et ça c'est ni la période, ni... en fait on sait rien, on gère rien. Et quand même c'est la solution de facilité d'être dans la camp du plus fort et le camp du plus fort c'est le camp du chef, c'est lui qui donne les fiches de paie, c'est lui qui permet de survivre... ce qu'il faut se dire c'est que le jour où le camp du plus fort ce sera les revendications des ouvriers dans le pays ou je sais pas ce qui va se passer et bah ce jour-là il faut espérer que ces gens viendront dans le camp du plus fort et que ce sera pas le même. Mais ces gens-là, ça ne fera pas des militants... nous on essaie de tenir le drapeau en attendant de voir ce qui se passe.

La pratique militante implique de se frotter à de nouvelles activités : apprendre à écrire des tracts, décrypter la communication d'entreprise, chercher des solutions à des problématiques faisant appel au droit du travail. Militer permet d'acquérir un capital technique et culturel, un pouvoir sur le langage qui est un pouvoir sur la définition du monde, à commencer par le sien. Les pratiques syndicales peuvent contribuer à transformer le militant en « ouvrier intello » qui bénéficie de formes de reconnaissances qui contrebalancent, au moins partiellement, les sacrifices consentis.

De par son rôle, le militant peut devenir une personne référente à qui on vient demander conseil, ce qui tend à compenser les caractéristiques dévalorisantes associées à la position de simple exécutant. Cependant, le militant risque également de se retrouver régulièrement en porte-à-faux, en décalage avec les membres de sa classe. En même temps qu'il se voit socialement valorisé, ses habitus tendent à se cliver et il se heurte fréquemment à des formes d'incompréhension.

Vous savez, tenir un discours comme ça... j'aime bien rester discuter mais un discours comme ça si vous voulez l'avoir entre amis ou en famille, vous allez raser tout le monde, celui qui ne comprend pas, celui qui n'est pas comme vous « ouais ouais, il nous saoule celui-là » et votre femme finit par vous dire « arrêtes de parler de ça parce que tout le monde en a marre ». C'est peut-être pas toujours vrai, mais c'est quand même très dur ! Ouais on n'a pas choisi le camp le plus facile ! Cette « conscience de classe » n'est pas innée, une conscience de classe, c'est votre réaction personnelle, votre caractère et les gens que vous rencontrez.

Stéphane, 32 ans, group leader, délégué FO

Le choix du syndicat révèle des formes et des degrés de politisation ainsi que des pratiques plus ou moins contestataires, en somme des stratégies de lutte différentes. Certains syndicalistes revendiquent l'aspect politique de leur militantisme syndical quand pour d'autres, il serait synonyme d'une défense « intéressée » des ouvriers au travail. Pour la CGT, proche de *Lutte ouvrière* chez Toyota, la négociation est assimilée à une forme de compromission et les revendications ne doivent jamais être revues à la baisse. De son côté, Force Ouvrière se tient à distance de la politique partisane et semble privilégier l'adaptation des revendications et des méthodes à l'état du rapport de force, une stratégie qui vise à allier négociations et conflits. La CFDT enfin fera systématiquement de la négociation sa pratique principale.

Je pense aussi que le choix du syndicat est important, selon la colère que ressent le salarié et comment il veut exprimer sa colère. Si c'est une colère qu'il maîtrise encore, il va prendre quelque chose qu'il va maîtriser, par contre si c'est une grosse colère, un ras-le-bol total, il va prendre un syndicat qui rentre dedans. Ici c'est la CGT qui rentre dedans, il n'y a pas de concessions, pas de compromis, c'est comme ça que ça doit se passer et pas autrement. Beaucoup de gens se reconnaissent là-dedans parce que la colère est à ce niveau-là. Ils en ont tellement ras-le-bol, ils se sont tellement sacrifiés pendant des années parce qu'ici quand on nous a accueilli en 2001, mon dieu c'était magnifique hein ! (*ton ironique*) On avait l'impression d'être sur une soucoupe volante ! C'était la grande famille, « si vous avez des problèmes vos chefs sont là pour vous écouter, on est là pour vous aider, regardez, pour déménager on va vous donner des primes, venez, rapprochez-vous du travail ». On a compris que tout ça en fait, c'est ni plus ni moins, si on veut vraiment prendre le mauvais côté de la chose, une stratégie pour ramener les gens le plus près possible pour payer moins d'indemnités de transport, c'est pour les avoir plus près pour pouvoir les obliger à venir quand on le désire au travail, c'est donner l'illusion pour ceux qui avait l'occasion d'avoir une expérience professionnelle que c'était pas pareil, qu'on était pas dans une usine française mais dans une usine japonaise avec un tempérament différent. Il y a plein de choses qui ont été faites, le problème c'est que maintenant, au bout de 10 ans ils ne peuvent plus tenir toutes ces promesses, c'est fini tout ça. Ils peuvent plus nous promettre la grande famille parce que c'est la bagarre partout, ils peuvent plus nous promettre un emploi super génial parce qu'on se rend bien compte qu'avec la crise toutes les entreprises ont du mal, ils peuvent plus tout ça donc forcément la colère commence à remonter en fait, il y a des promesses qui ont été faites et qui ne sont pas tenues et quand on laisse des promesses pas tenues généralement les gens sont vraiment très en colère. Surtout quand derrière ils ont du mal à survivre aussi, faut pas rêver, il y a un temps, il y a 5 ans on arrivait encore à se payer des loisirs, aujourd'hui on survit, on est obligé de ponctionner nos primes d'intéressement qui sont censées justement être mises de côté pour pouvoir profiter de la vie et bah tout ça on est obligé de les ponctionner pour finir nos fins de mois ! On peut pas faire autrement et derrière à chaque fois on vient nous rabâcher la même chose, alors quand on a des soucis... c'est même plus la peine d'en parler ! Généralement c'est « écoutes si t'es pas content tu vas voir ailleurs ».

Pourquoi avoir choisi FO ?

Il y a une indépendance, chez FO c'est historique, c'était la résistance ouvrière, par rapport à la CGT qui après-guerre a eu une emprise des partis politiques, FO me convient mieux parce qu'on est libre, indépendant, on défend la bonne cause. La CFDT et la CFTC c'est plus patronal et puis CFTC c'est chrétien et je ne suis pas chrétien (*ton ironique*).

Et la CGT ?

CGT c'est pas pareil, c'est politique. La CGT d'ici c'est plus Lutte ouvrière. Ailleurs c'est NPA. Et moi je n'adhère pas à ces partis.

Qu'est-ce qui fait qu'un ouvrier va décider de prendre sa carte ?

Généralement des problèmes liés au management, c'est rarement parce que la personne a la fibre CFDT, CGT ou un truc comme ça. Quand la personne a un problème elle vient nous voir et si elle trouve qu'on l'a bien défendue, qu'elle est toujours dans l'entreprise, on peut prétendre à leur donner une carte et faire un adhérent de plus.

On est dans une région ouvrière avec une tradition syndicale forte, est-ce qu'il y a des hérités syndicales, des gens qui se syndiquent à tel syndicat par héritage ?

Moi je le sens pas du tout comme ça dans l'usine. Je vais prendre un exemple, le 7 septembre j'étais à Douai pour faire grève, j'ai rencontré le patron de la CFDT du Douaisis qui est maintenant à la retraite et son fils travaille à Toyota. Bon le mec c'est quand même le patron de la CFDT dans le Douaisis et son fils n'a pas de carte. Je pense que c'est révolu tout ça, c'est terminé. Ce n'est pas parce que grand père était un CGTiste à fond la caisse que le petit c'est pareil.

Michel, 50 ans, team member, syndiqué FO

Durant ces quelques mois passés dans la région du valenciennois, nous avons pu constater avec étonnement que la lutte des classes n'était pas une rhétorique et encore moins une pratique anachronique ni même dépassée. Le syndicalisme de lutte semble occuper une place tout à fait honorable dans le paysage syndical et plus encore parmi les acteurs usiniers. On en trouve d'ailleurs la trace dans le traitement qui lui est accordé dans la presse quotidienne régionale, qui, contrairement à beaucoup de médias, donne la parole aux syndicalistes sans cynisme et avec une attention similaire à celle dévolue au patronat ou aux pouvoirs publics.

D'après vous, elle ressort encore cette conscience dans le Nord ?

Nicolas : Ils se sont battus (*les grands-parents et parents*), personne ne peut dire qu'il n'a pas eu quelqu'un dans sa famille qui n'a pas vécu une grève, un mouvement ouvrier, ce n'est pas possible. Il y avait tellement d'usines dans le coin que...

Jean-François : Les mines, la sidérurgie... enfin de là à dire qu'il y a une jeune culture ouvrière... je ne m'y risquerais pas mais par exemple les grèves de Denain la plupart des gens savent ce que c'est...

Nicolas: Mon père était chez Alstom, mon grand-père c'était les mines...

Ils étaient CGT ?

Nicolas : Mon père pas tout de suite, non, et après lui c'est pareil, une fois CGT il a été convoqué au bureau, ils lui ont dit « c'est quoi ce bordel tu vas faire quoi dans la grève ? Oh bah je voulais te mettre chef de ligne, je suis désolé mais je suis obligé de mettre l'autre ». C'est pour ça qu'aujourd'hui il a plutôt un discours du genre « bon si tu as envie de râler, râles mais fais quelque chose de bien, si c'est pour rigoler tais-toi ». Et on est tellement dévasté par le chômage ici, c'est vrai qu'on traîne ça comme une casserole, les parents maintenant, c'est ce qu'on discutait en réunion, les parents même si des fois ils sont pour dire « défendez-vous », quelque part ils disent aussi « ouais mais si tu te défends tu vas perdre ton boulot »... on est toujours en éternelle contradiction quoi, c'est ça le souci.

La crise de « conscience », comme les suggèrent les analyses surévaluant l'influence des représentations symboliques, laisse surtout apparaître une crise des pratiques militantes. A Toyota Onnaing, le taux de syndicalisation semble peu élevé parce que la constitution d'un rapport de force paraît coûter beaucoup plus cher que ce qu'il pourrait éventuellement rapporter. Les ouvriers semblent cependant lucides, à des degrés divers, sur les processus de domination auxquels ils sont soumis. Le travail d'ouvrier, et plus encore d'ouvrier militant, requiert des formes d'objectivation de la réalité. Si les dispositifs participatifs ne sont pas sans effets sur les représentations et la capacité de mobilisation des ouvriers, ils semblent également, en s'inscrivant dans le temps, sources de déception à terme en raison même de ce qu'ils sont objectivement, à savoir des instruments patronaux. Ainsi, loin de canaliser les revendications ouvrières, ils finissent par les attiser davantage en raison d'un désajustement croissant entre les discours et les pratiques, favorisant sur le long terme l'apparition de mouvements de grève importants. Prendre conscience d'une logique d'exploitation est une chose, réaliser qu'on participe soi-même à sa propre exploitation en est une autre.

Le fait premier de l'exploitation c'est ça, c'est d'accepter ton sort, de te dire c'est comme ça c'est une fatalité, c'est ainsi. Combien de gens tu entends dire "heureusement que les patrons sont là" alors que... tu leur dis un truc tout simple, ah bon quand le patron est pas là l'usine elle tourne pas ? Bah si ! Tu peux en avoir conscience et en même temps t'as l'impression de lui être directement lié alors que la réalité c'est pas ça. Tu vois, c'est vraiment des centaines d'années d'exploitation qui font que (*pires*) tu as évolué en étant exploité... ça fait partie d'un tout, une conscience des intérêts propres et en fait c'est tout simple, une fois que tu as compris où sont tes intérêts, tu comprends qu'ils sont différents des intérêts... du grand capital on va dire et puis voilà, une fois que tu as compris ça tout coule de source.

Mais tu ne penses pas que certains le savent sans agir pour autant ? Alors que vous vous agissez...

C'est avoir conscience que chacun a son rôle à jouer là-dedans, parce que de toute façon notre sort à tous est lié. Moi toute seule, je peux me battre comme une lionne, ça ne sert à rien !

Parce que mon destin il est directement lié à un copain juste-à-côté de moi qui ne veut pas y aller. Alors tant que lui ne veut pas y aller, bah je peux pas y aller, enfin si je peux y aller, mais ça ne servirait à rien ! En fait, si le tout le monde ne se bat pas, bah forcément on changera rien, ça restera comme ça. Nous, on voit une porte de sortie, il n'y a pas de fatalité, il peut y avoir autre chose. Sinon t'arrêtes, ça sert à rien mais tu sais que ça peut être autre chose de bien. Mais tu sais que le parcours est jalonné, qu'il est long...

Evelyne, 36 ans, team member, syndiquée CGT

Selon une proposition classique dans la sociologie des grèves, un conflit a d'autant plus de probabilités de se produire dans un univers productif que les salariés qui y travaillent disposent d'une capacité d'organisation collective et qu'agissent auprès d'eux des militants actifs et expérimentés, capables de transformer leurs mécontentements en revendications et de les fédérer dans une action commune. En effet, quelle que soit la taille des établissements, ces derniers sont plus souvent conflictuels lorsqu'ils sont dotés de représentants élus du personnel (19 % des établissements ayant uniquement des représentants élus ont connu au moins un conflit collectif contre 15 % pour ceux qui en sont privés) et surtout de délégués syndicaux (50%).⁵⁴

La taille apparaît donc bel et bien comme une variable indispensable pour comprendre le clivage persistant qui oppose des secteurs comme le commerce ou la construction à ceux de l'industrie ou de la banque du point de vue de leur degré de conflictualité. L'explication de la permanence de ce facteur est à chercher du côté de ses implications sur l'organisation et la division du travail, ainsi que du côté des structures hiérarchiques privilégiées par les petites, moyennes ou grandes entreprises. Commerce, construction ou services aux particuliers s'organisent en effet le plus souvent autour d'établissements dont la petite taille implique une forte proximité et des logiques de coopération professionnelle entre les différents échelons hiérarchiques⁵⁵.

Toutefois, dans un contexte de faiblesse générale du syndicalisme dans le secteur privé, la revitalisation des effectifs syndicaux reste inégale selon les secteurs d'activité. Par rapport à l'industrie, héritière d'une longue tradition de luttes, le niveau de syndicalisation dans le commerce, la construction ou les services aux entreprises et aux particuliers apparaît, là encore,

⁵⁴ Enquête REPONSE, DARES, 2009, p.41.

⁵⁵ Ibid.

en retrait du point de vue du nombre de délégués syndicaux qui y sont désignés et du nombre d'adhérents. Et c'est aussi dans ces secteurs que l'augmentation du nombre de délégués syndicaux s'avère la plus modeste. De fait, l'implantation d'une organisation syndicale contribue, le plus souvent, à changer le type de relations sociales et les modes d'expression de la conflictualité.

En Europe, l'implantation du système toyotiste n'a pas donné de résultats miraculeux. L'industrie a profité par moments d'un cycle économique favorable mais à la moindre fluctuation la tendance semble s'inverser. Dans une configuration économique caractérisée par la crise, les processus et dispositifs de mise en concurrence de la main d'œuvre ne sont plus dictés par des revalorisations salariales et l'accès à l'emploi à vie, mais par le chômage de masse et une compétition accrue entre travailleurs intérimaires ou entre salariés fixes et intérimaires. La mise en concurrence intervient dès la phase d'accès à l'emploi et non plus essentiellement dans le déroulement de carrière. En résulte une implication au travail, évaluée lors des entretiens individuels pratiqués dans l'ensemble de l'industrie, qui repose davantage sur la crainte que sur un engagement au travail. Tout se passe comme s'il n'y avait pas d'autres solutions que de suivre le mouvement. Les droits sociaux sont aujourd'hui appréhendés dans un cadre plus large qui ne varie que légèrement d'une entreprise à l'autre quand « les avantages sociaux » liés à la détention d'un emploi sont eux incontestables. La rhétorique de la montée du chômage, entretenue et diffusée depuis une vingtaine d'années, contribue à ériger le statut de salarié en statut privilégié, comme un bien rare à conserver.

Si l'intensification du travail est indéniable, on peut se demander dans quelle mesure elle rencontre une forte acceptation sociale. L'hypothèse du chercheur Tomaso Pardi est que cette intensification a été mise en œuvre dans l'ombre et qu'une fois installée elle ne repose pas pour autant sur un large consensus public sur sa nécessité. Il compare la situation européenne et plus particulièrement française au cas limite japonais où nombre de travailleurs semblent prêts à mourir dans une usine et finir décorés, par promotion posthume, à l'instar de soldats tombés sur un champ de bataille.

Dans l'industrie automobile installée en France, la mise à l'écart des salariés non performants n'est pas explicite mais la dégradation des conditions de travail, mesurable à travers la multiplication et la normalisation des blessures, des accidents du travail et des maladies professionnelles conduit à se demander si l'acceptation sociale ne bute pas sur les limites de l'acceptation physique des corps. Certes, le droit du travail en France garantit une relative protection du salarié, comparativement au Royaume-Uni où beaucoup de sites automobiles licencient massivement pour incapacité médicale, dès lors que le salarié n'est plus en mesure de tenir son poste.

Imaginons que quelqu'un propose une réelle amélioration de travail sans effet sur la productivité, est-ce que cela sera accepté ? Est-il possible de répondre aux deux, c'est-à-dire aux conditions de travail et à l'amélioration de la productivité ?

Jérémie : Ça marche pas on l'a vu dernièrement sur la ligne finale 2 où ils ont fait un très gros chantier PKM. Les conditions ont soi-disant été améliorées et malgré tout au moment des négo' salariales la semaine dernière toutes les personnes sont sorties pour se plaindre. Si ça avait été amélioré ils ne seraient pas sortis. Les conditions de travail sont déplorables, les gens le savent et les plus anciens savent très bien maintenant que s'ils font ça, à terme c'est pour supprimer un poste.

Gérard : Au début, moi j'avais 24 ans, au début c'était Disney. C'était beau.

Jérémie : On se disait on va être bien ici, on va être bien.

Gérard : ils nous disaient quand t'as des problèmes, on t'écoute...

Quand le rêve a-t-il pris fin ?

Jérémie : C'est en fonction de ce qu'on commence à connaître de la culture Toyota, au départ il y avait beaucoup de japonais, ils ont de la tête et ils sont très entreprise, eux c'est vraiment leur maison, leur famille. On va dire que ça commence à dériver ensuite et maintenant on est dans un management à la française.

L'enquête auprès des ouvriers de l'usine Toyota laisse indéniablement paraître l'absence d'un compromis social fort et la potentialité de voir émerger des grèves malgré un rapport de force en déséquilibre flagrant. L'absence de compromis interroge l'efficacité réelle du système toyotiste de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité productive par la participation ouvrière. A défaut de compromis et d'implication des salariés, le modèle d'organisation industrielle ne dégage plus les marges de productivités visées.

TROISIÈME PARTIE

RÉSISTER

L'idée largement répandue selon laquelle les grèves seraient propres au secteur public, alors qu'historiquement il s'agit essentiellement d'un fait industriel, est démentie par un travail de déconstruction mené par les services de la DARES (Ministère du travail) dans leurs enquêtes. Le secteur industriel, lieu privilégié des conflits collectifs jusqu'aux années 1990, serait aujourd'hui déserté par les formes de conflictualité dont la plus visible est la grève. Bien que cette dernière soit de plus en plus présente dans le secteur tertiaire, public et privé confondus, et bien que la progression du nombre de conflits y soit effectivement plus importante, l'industrie reste toujours le lieu privilégié d'éclosion des conflits du travail, sous toutes ses formes.

La forte restructuration du secteur industriel ainsi que le recours massif à la sous-traitance et à la filialisation depuis une quinzaine d'années ont pu laisser croire à une marginalisation de ce secteur sur la scène des luttes sociales. Les conflits parfois spectaculaires liés aux fermetures d'usines (Lu, Moulinex, Thomé-Genot...), sur lesquels se focalise l'essentiel de l'intérêt médiatique alimente ce sentiment de façon parfois paradoxale. Souvent associées à des occupations d'usine avec séquestrations (comme à Jallatte en mai 2007), voire à des menaces sur l'environnement (Cellatex en 2000 reste l'exemple le plus célèbre²⁹), ces luttes, tout en attirant plus facilement le regard, contribuent en effet à donner l'impression que la conflictualité dans le monde industriel se réduit à des actes de résistance aussi sporadiques que désespérés pour le maintien de l'emploi. Or, ces formes de radicalisation des luttes restent exceptionnelles puisqu'elles concernent à peine 1 % des conflits considérés comme les plus marquants entre 2002 et 2004 par les répondants de l'enquête *REPONSE*, qu'ils soient dirigeants d'entreprise ou représentants du personnel. Autrement dit, elles masquent la prégnance et surtout la diversité des pratiques contestataires beaucoup plus « ordinaires » dans l'espace industriel. (...) Plus de six salariés sur dix dans l'industrie travaillent dans des établissements déclarés conflictuels par leur direction. Fait encore plus notable, c'est dans l'industrie que la conflictualité progresse le plus entre les deux enquêtes (+ 12,9 points contre + 8,4 points pour les services et + 7,5 points dans le commerce)⁵⁶.

⁵⁶ Bérout S., Denis J.M., Desage G., Giraud B., Pelisse J. ; *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail* ; rapport de recherche CEE ; juin 2008 ; p.38-39.

1. Des luttes quotidiennes...

Au sein de l'usine Toyota, l'extension des dispositifs participatifs inspirés du toyotisme et du *lean management* contribue à neutraliser la déclaration de tensions, de désaccords ou de conflits qui peuvent ainsi ne pas être recensés mais exister sur le lieu de travail. Il s'agit alors d'incitations de plus en plus importantes à négocier, notamment à travers les négociations annuelles obligatoires et des contournements des dispositifs tels que les plans sociaux. La conflictualité prend désormais le plus souvent des formes ordinaires qui peuvent sembler peu significatives mais révèlent pourtant bien des résistances quotidiennes telles que de simples chahuts, des actes de sabotage inoffensifs, le refus des formes de mensonge institutionnalisés mais aussi les rappels récurrents au respect du droit du travail.

Benjamin : Ouais ouais il y avait déjà eu des altercations, mais celle-là, à force, elle était pas mal...

Ils t'ont changé de poste du coup ?

Benjamin : Ouais comme ça. Parce qu'ils me demandaient de faire un travail, j'ai un certain temps pour le faire, déjà le temps je ne l'avais pas c'est à dire il fallait une heure pour faire ce que je devais faire en 40 minutes et on m'a fait des reproches comme quoi j'avais pas fait mon boulot donc on m'a dit « aujourd'hui tu changes de machine », sur une machine qui pour moi, comme je suis grand (environ 1m90), était beaucoup plus galère.

Tu es syndiqué depuis quand ?

Benjamin : Depuis 6 mois, ça fait 10 ans que je suis ici.

Et tu as senti une différence depuis que tu es syndiqué ?

Benjamin : Ouais quand même, s'ils peuvent ne pas vous serrer la main ils vont le faire, les petits trucs... vous sentez que ce n'est plus pareil.

Jean-François: ça se passe aussi dans le tutoiement ou le vouvoiement...

Tu es arrivé au début de l'usine quand elle a ouvert ?

Benjamin : Oui.

Donc vous étiez ensemble tous les trois ?

Benjamin : On n'était pas dans les mêmes équipes mais bon on se voyait.

Pourquoi tu as décidé de te syndiquer ?

Benjamin : Un ras-le-bol général, depuis le début ça a tout le temps été pareil, quand il faut mettre la pression ils la mettent, quand ils voient que c'est un peu chaud bon ils se calment un petit peu, ils lèvent le pied. Bon en général, la pression on l'a quasiment tout le temps.

Vous la ressentez sur quoi ?

Benjamin : Sur la façon qu'on vous parle.... surtout comment on vous parle.

Nicolas : Les gestes de tous les jours, par exemple ils ont changé le chef d'atelier, des petites actions comme ça tout le temps, ça paraît passif mais mis bout à bout... en fait le problème... ils font une erreur c'est qu'à chaque fois qu'ils font une action, au lieu de laisser un temps d'incubation, ils reviennent à la charge et au bout d'un moment ça fait une série d'agressions qui font que les gens en ont marre quoi.

Ça peut aller jusqu'aux menaces physiques ?

Nicolas : Ah non ils n'oseraient pas !

Benjamin : Comme hier, moi j'étais tout seul avec mon chef je voulais aller voir une certaine personne pour avoir un témoignage, on n'était qu'à deux et là il me dit « tu vas voir ce bouffon ?! », qu'est-ce que tu veux faire sans déconner ?

Nicolas : Là j'ai l'impression qu'on rentre vraiment dans une étape de lobbying en fait, là on commence à rentrer tout doucement... des agressions passives c'est à dire, ça se ressent hein, des petits coups, des petites piques, c'est des gestes de tendresse envers les gens qui sont soi-disant pour la direction et des gestes plus agressifs envers des gens soi-disant pas contents.

Benjamin : Nous on fait notre boulot, on est là, on est à l'heure, on fait notre boulot comme eux... on fait même peut être mieux notre boulot que les gens qui sont du côté du patron parce qu'ils sont couverts en fait et même s'ils font une petite couille on ne leur dit jamais rien.

Nicolas : Quand il y a des *overtime*, comment dire, des allongements de production s'ils ont envie de partir c'est pas un souci, ce qui est pratiquement impossible pour quelqu'un qui est syndiqué.

Benjamin : C'est pour faire voir aux autres, voyez ne vous syndiquez pas parce qu'on va vous « casser les couilles », on va vous faire chier comme eux. Moi ça fait six mois que je suis syndiqué mais avant j'étais aussi... dès que ça n'allait pas je le faisais voir, ils aiment pas, on n'a pas le droit de dire ce qui ne va pas, dès qu'on s'exprime, automatiquement derrière on va essayer de vous sanctionner, de vous casser.

Il y a beaucoup de démissions ?

Benjamin : Énormément.

Nicolas : Là actuellement ça tourne environ à une dizaine par mois dans toute l'usine, ce qui paraît dérisoire mais c'est quand même énorme, ça paraît quand même assez exceptionnel. C'est des gens qui n'en peuvent plus, des gens qui pensent avoir trouvé quelque chose d'autre et même si ce n'est pas immédiat, ils démissionnent, ils font un break...

Benjamin : Ouais ce matin on en parlait par rapport au planning.

Jean-François : Nous il y a deux ans on a gagné la réintégration d'un ouvrier de notre secteur. Ils ont coupé une tête à quelques mois des élections pour des arrêts maladie et en fait l'effet qui était recherché il a marché, c'est-à-dire que le syndicat a stoppé sa marche en avant vers de nouveaux syndiqués et il a fallu attendre sa réintégration un an plus tard pour que par exemple des collègues comme B. qui l'avait soutenu se syndiquent parce qu'ils avaient été sensibles à l'action qui avait été menée et puis que de toute manière ils n'avaient plus l'illusion de quoi que ce soit...

Toutes les variables sociales clés concernant l'usine Toyota d'Onnaing cumulent des conditions défavorables à l'émergence de conflits collectifs organisés au sein de l'entreprise : l'âge des salariés, le contexte économique de crise, les taux de chômage particulièrement élevés dans la région... Pourtant en moins de quinze ans, l'usine a connu deux grèves, en 2009 et en 2011, non négligeables de par leur durée, le pourcentage d'ouvriers impliqués, les moyens d'actions mis en œuvre et les revendications liées à l'augmentation des salaires, aux politiques patronales et l'organisation du temps de travail. Contrairement à bon nombre de mobilisations médiatisées du secteur industriel, les deux motifs de grève chez Toyota n'étaient pas liés à la question du maintien de l'emploi. La sous-traitance est ici à l'origine des deux mouvements sociaux les plus suivis dans l'usine japonaise.

La sous-traitance automobile organisée autour d'une usine principale localisée dans des « zones rurales désertes ou dans de nouvelles zones industrielles, sans raccord avec la ville et ses réseaux de sociabilité, interdites au regard extérieur »⁵⁷ ne constitue pas un terreau favorable à l'émergence de conflits dans cette myriade d'usines. La division horizontale du travail, à travers une multiplicité d'entreprises reliées par un système productif fonctionnant en juste-à-temps, renforce la dépendance de l'entreprise sous-traitante et a favorisé la survenue de luttes dans l'entreprise donneuse d'ordres.

De même, la logique établissant la crise comme un facteur défavorable à la construction de rapport de force ne semble pas si évidente. Chez Toyota les deux grèves se déclarent au moment où l'entreprise annonce être en difficulté, notamment financièrement. Le secteur automobile est au cœur des processus de délocalisation et de fuite du territoire national depuis une quinzaine d'années. Une série de facteurs participe à la dynamique générale d'affaiblissement de la condition ouvrière tout en visibilisant les stratégies patronales de gestion de crise qui poussent à l'éclosion de mouvements collectifs selon les capacités militantes à dévoiler ces stratégies : usage du chômage technique, suppressions d'équipe, baisse des effectifs...

⁵⁷ BEAUD, PIALOUX, op.cit., p.453.

En janvier 2008, TMMF se targue d'être épargnée par la crise qui fragilise pourtant l'ensemble de l'économie mondiale et lourdement le secteur automobile. Ainsi le constructeur japonais reste en tête des véhicules conçus et vendus. Déjà leader en terme de volume avec 9,51 millions de véhicules produits au niveau mondial en 2006, Toyota établit même un nouveau record des ventes mondiales avec 9,37 millions d'unités écoulées en 2007 et affiche des bénéfices en hausse de 6%.

Le site valenciennois emploie alors 3.850 salariés dont 3.100 en CDI (Toyota en avait promis 2.000 à son arrivée) et est alors en phase de recrutement de 150 intérimaires supplémentaires. L'année 2007, marquée par la hausse des profits, de la production, des ventes et du nombre de salariés de l'entreprise correspond à la première année pleine de fonctionnement en 3/8. Alors que l'année 2008 voit 270.000 véhicules sortir de l'usine d'Onnaing, les ventes amorcent leur baisse en novembre 2008, les cadences fléchissent et l'application des principes du juste-à-temps conduit la direction à demander un arrêt de la production. Les salariés de Toyota sont invités à puiser dans leur stock de jours RTT et de congés afin « *d'ajuster l'offre et la demande* ». Au mois de décembre, cinq jours de prise de congés sont imposés par la direction de TMMF qui souhaite aussi y ajouter quatre jours de fermeture pendant les fêtes de fin d'année : aucune Yaris ne sortira des chaînes de production entre le vendredi 19 décembre et le lundi 5 janvier. Deux semaines de fermeture auxquelles il convient d'ajouter d'autres périodes d'arrêt planifiées : fin février, en mars et huit autres vendredis non travaillés entre le 13 mars et le 24 avril pour lesquels les salariés sont là encore invités à puiser dans leurs réserves de congés « *pour passer le cap* ».

En décembre 2008, la crise touche donc l'ensemble du secteur automobile, la demande est en baisse et l'offre s'y ajuste. Lorsque le 6 janvier 2009, les trois équipes reprennent la production après deux semaines d'arrêt, la direction annonce le planning des arrêts de chaîne à venir et se prépare à leur multiplication. Les salariés de Toyota-Onnaing, jusqu'ici relativement épargnés par les bouleversements économiques, perçoivent les premières conséquences sur leur situation professionnelle. Comme nous le formule un syndicaliste CFDT « *nous sommes tombés de notre nuage* ». L'aménagement du temps de travail se trouve au cœur des discussions, les arrêts de production étant comblés par l'imposition des dates pour les jours de RTT. Des syndicats s'élèvent

contre les mesures de flexibilité dans l'usine : « *Les salariés ont déjà un compteur de 70 heures qu'ils peuvent ainsi "devoir" à l'entreprise. La direction souhaite élargir ce volant. Nous disons non. Quand ça va, on pousse la cadence. Quand ça ne va pas, cela repose encore sur le salarié.* »⁵⁸.

Le 22 février, la direction signe avec deux syndicats un accord prévoyant de geler la cinquième semaine de congés en disant vouloir éviter la perte de salaire induite par le chômage technique. La CFDT et la CGC signent cet accord alors que la CGT et FO dénoncent un « *accord scandaleux* »⁵⁹. Les salariés de Toyota perçoivent un salaire annualisé, qui est révisable, à la hausse ou à la baisse, en fin d'année, suivant le nombre réel d'heures travaillées. En cas de débit d'heures supérieur à cette limite, le trop-perçu est à la charge de l'entreprise. Avec cette dernière mesure, les salariés auront donc désormais à rembourser jusqu'à quinze jours ouvrés, contre dix précédemment. Le poids des ajustements productifs pèse en conséquence sur les salaires des travailleurs qui dénoncent la prise de « *congés forcés* ». ⁶⁰

Au mois de mars, la CFDT revient finalement sur son accord de principe et le syndicat majoritaire au CE demande l'application du chômage partiel, avec une indemnisation à hauteur de 60% du salaire. Parallèlement, Faurecia, sous-traitant et équipementier de Toyota, traverse un conflit social depuis plusieurs mois au sujet de la programmation d'un plan de licenciements dans son usine. A la fin du mois de mars, les salariés de l'équipementier déclenchent une grève qui bloque la production et se répercute directement sur Toyota. Organisé en juste-à-temps, Toyota, dépourvu de stocks, ne peut plus continuer à faire tourner ses chaînes de montages. De leur côté, les salariés sont préoccupés par les modalités de calcul de leur indemnisation.

2. ... aux grèves paralysantes.

C'est dans ce contexte que la première grève des ouvriers de Toyota éclate. Si les conditions de possibilité de cette grève semblaient réunies après plusieurs mois de tension entre ouvriers et

⁵⁸ La Voix du Nord, 7 Janvier 2009.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ La Voix du Nord, 22 février 2009.

direction, c'est une question de « dignité » qui sera manifestement l'élément déclencheur de ce mouvement de trois semaines.

Comment s'est passé le mouvement en 2009 ?

Bah, ça s'est passé que... on venait d'apprendre qu'on allait faire du chômage partiel... donc la question de tous les salariés, c'était de savoir comment on allait être indemnisé pendant ces semaines et puis d'après les projections de la direction, on perdait trois cent euros pour deux semaines. On allait perdre trois cent euros pour deux semaines ! Donc du coup les ouvriers... on a commencé à faire des assemblées générales en disant voilà nous on peut pas perdre de salaire, quand on gagne 1.300 euros on peut pas perdre 300 euros et la direction est restée très très ferme, sourde à tout ça... et puis un matin quelqu'un... un chef a dit : « voilà le PDG de la boîte a dit : plutôt crever que vous payer ». Il venait d'y avoir dans l'amphithéâtre une réunion où le PDG faisait un show à l'américaine en disant : « plutôt crever, on lâchera pas, voilà c'est comme ci, c'est comme ça » et tout à coup, c'est comme une traînée de poudre, ça a offensé du monde, il y a eu débrayage dans la première équipe du matin, en assemblée, ils ont décidé d'attendre 14h, de faire une heure en plus pour accueillir l'équipe de l'après-midi, l'équipe d'après-midi a fait pareil pour l'équipe de nuit.

Jean-François, 30 ans, team member, délégué CGT

Le mépris de classe, concentré ici dans une unique phrase du PDG, peut déclencher une contestation plus importante que plusieurs années de rude exploitation. C'est donc ce qui est perçu comme une atteinte à leur dignité, une question de respect, qui a entraîné le véritable passage à l'acte militant. Au-delà des revendications, il semble que l'enjeu consiste à maintenir et rétablir une identité sociale éprouvée quotidiennement dans un élan collectif. La diffusion des propos du PDG brise le consensus fragile qui laissait encore penser que direction et salariés œuvraient pour des intérêts communs.

Pour reprendre les analyses de Pierre Bourdieu, le consensus dominant, celui du néolibéralisme triomphant, s'apparente à « *un produit collectif et collectivement approprié. Les idéologies servent des intérêts particuliers qu'elles tendent à présenter comme des intérêts universels, communs à l'ensemble du groupe. La culture dominante contribue à l'intégration réelle de la classe dominante ; à l'intégration fictive de la société dans son ensemble, donc à la démobilisation (fausse conscience) des classes dominées ; à la légitimation de l'ordre établi par l'établissement de distinctions (hiérarchie) et la légitimation de ces distinctions* »⁶¹. S'intéresser aux conditions de

⁶¹ BOURDIEU Pierre, Langage et pouvoir symbolique, Fayard, 1991.

possibilité du consensus entre classes antagonistes, c'est éclairer l'usage d'outils dont le rôle est de maintenir l'accord tacite pacifiant la lutte des classes. La communication, par exemple, en même temps qu'elle diffuse un message, définit le sens du monde qui doit être partagé par tous.

Les ouvriers et a fortiori les militants qui les représentent mènent une lutte contre un pouvoir invisible, ce qui fait de la prise de conscience et du passage à l'action collective une entreprise d'autant plus colossale qu'illégitime. Les grèves représentent un moment de crise exacerbée sur le consensus et un moment privilégié de conscientisation. Ce que les militants appellent « conscientiser », c'est entrer dans un jeu dont l'enjeu vise à légitimer une certaine vision de la réalité qui dévoile des mécanismes de domination. *On peut penser que l'aspect symbolique conditionne, en partie, une réalisation matérielle.* Dans le toyotisme, l'exploitation matérielle et la domination symbolique sont inséparables. Par « symbolique », il ne s'agit pas de nier les effets physiques et matériels de l'exploitation mais de chercher à apporter une précision afin d'éclairer la manière dont l'organisation usinière fait système autour de la légitimation de l'exploitation.

La Voix du Nord (7 avril 2009)

Expression, sinon d'un ras-le-bol, du moins de tensions de plus en plus vives chez le constructeur automobile nippon. Tout serait parti de propos à l'emporte-pièce qu'aurait tenus Didier Leroy, le patron de l'usine onnaigeoise, devant les cadres de l'entreprise, vendredi matin. Rapportés dans les ateliers, ces mots jugés provocateurs auraient fait tâche d'huile, et poussé une centaine de salariés à débrayer en toute fin de service, de 11h30 à 13h30. Il faut dire que vendredi, ils ne devaient même pas travailler à l'origine. Crise économique oblige. Sauf que le dernier mouvement social chez Faurecia, qui avait provoqué près de quatre jours d'arrêt de la production chez Toyota, est depuis venu changer la donne. La direction évoque aussi le récent frémissement du marché, notamment en Allemagne où la prime à la casse ne sera plus versée à la fin du mois. Lors d'un récent CE extraordinaire, il a donc été demandé un effort de guerre supplémentaire aux salariés, invités à revenir travailler gratuitement tous les vendredis d'avril, ainsi que trois samedis, sans majoration aucune. La pilule, qui avait eu beaucoup de mal à passer auprès des organisations syndicales, CGT et FO en tête, leur est cette fois restée en travers de la gorge. Le mouvement amorcé vendredi s'est donc poursuivi hier matin, à l'initiative d'une partie de l'équipe bleue, celle du matin, puis de l'équipe jaune, qui assurait l'après-midi. Sans présager de la position adoptée par l'équipe de nuit, près de deux cents grévistes se sont ainsi succédé sur l'ensemble de la journée. Tous attendent de la considération, à une période où de plus en plus de salariés éprouvent des difficultés à boucler leurs fins de mois. Concrètement, « *on veut que le chômage partiel nous soit payé à 100%* », clament de concert Grégory Minot et Cyr-Noël Deblock, tous deux délégués du personnel. Et donc que les vendredis et samedis de rattrapage soient indemnisés à leur juste valeur.

Les éléments pouvant donner lieu à un mouvement de contestation collectif au sein d'une entreprise industrielle ne sont ni mécaniques, ni mesurables. Comment expliquer que des mobilisations éclatent ou non ? Alors que les conditions de travail sont les mêmes pendant des années, quels sont les éléments qui entraînent, à un moment donné, la volonté nécessaire pour mener collectivement une action contestataire et revendicatrice massive ? Au fil des entretiens, ce sont souvent des considérations liées à la colère, à la dignité, à la trahison ou au manque de respect qui sont mises en avant pour expliquer l'engagement soudain dans la lutte. On peut penser qu'entrevoir une « possibilité de gagner » favorise l'engagement dans une lutte sociale bien que par ailleurs celle-ci puisse s'avérer très coûteuse en termes financiers, physiques, psychiques ou familiaux. L'extrait d'entretien ci-dessous révèle également le rôle, comme ferment de la lutte, des atteintes à ce qu'on peut appeler l'« éthique (ou l'ethos) de classe », ou, dit autrement, celui des injustices éprouvées sur le lieu de travail qui revêtent toutes un aspect profondément politique.

Comment ça s'est passé ? Comment tu as su qu'il y aurait une grève ?

Il commençait à y avoir des rumeurs, les différents syndicats, les différents représentants syndicaux passaient nous voir, ils nous en parlaient, ils nous disaient « *les gars faudra vous bouger si vous voulez toucher le chômage, faut arrêter d'être des moutons à toujours dire oui, vous avez des droits et il y en a qui sont morts pour ça* »... Ils ont raison ! Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de job qu'on peut exploiter les gens. Moi en rentrant à Toyota j'avais déjà, on va pas dire l'âme de guerrier, mais j'aime pas me soumettre, déjà à la base j'aime pas tout ce qui est capitaliste. Parce-que voilà c'est le partage des richesses, je ne peux pas accepter que certaines personnes se font des milliards sur le dos des ouvriers qui ont le travail le plus pénible et qui sont ceux... qui sont rien en gros. Donc déjà avant de rentrer ici j'avais cette notion d'anticapitalisme...

Tu l'as eu comment ?

Bah dans la vie de tous les jours, les différences sociales, tout ce que tu vois dans le monde entier. Les multinationales qui exploitent, certains qui sont milliardaires, d'autres qui sont pauvres certains qui bossent physiquement et qui touchent pas leur salaire, d'autres qui disent deux trois mots et qui touchent des mille et des mille je ne sais pas combien, pour avoir rédigé un petit texte. Donc j'avais déjà cette notion, pas de la révolution, mais une petite âme de révolutionnaire quand même, je l'avais déjà en moi. Et après voilà, au fur et à mesure ça s'est accentué quand je voyais les conditions... une fois dedans je me suis vraiment aperçu que bah le monde dans lequel on vit aujourd'hui il est basé sur... en fait le système dans lequel on vit dans le monde aujourd'hui, bah c'est le même qu'ils utilisaient déjà dès le début dans une usine, tu vois ? Déjà, quand tu vois qu'il y a des millions de pauvres et je sais pas combien de riches, que certains continents ils évoluent pas et d'autres oui, que certains agressent un autre pays pour quelque chose. Déjà, j'ai vu cette vision dans l'usine, les cadres sup, les

ouvriers, les appellations pour dire *team member* au lieu d'ouvrier, pour dire allez t'es quelqu'un quoi, t'es pas un agent de fabrication et même agent de fabrication c'est juste pour dire t'es pas un ouvrier... C'est juste pour jouer sur le mental. Déjà avant j'avais cette notion, j'étais d'accord avec tous les mouvements révolutionnaires et donc c'est pour ça que j'ai fait grève, je voulais pas me laisser faire.

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

La « *désouvriérisation* », au sens de mode de socialisation et d'appartenance commune revendiquée à une classe mobilisée, des enfants et petits-enfants d'ouvriers en général et d'ouvriers immigrés en particulier, habitant des grands ensembles situés en périphérie des villes françaises, ne semble pas soulever d'importants débats dans l'espace politique où s'est imposée l'idée d'une dépolitisation généralisée des classes populaires communément évaluée par les taux de participation électorale. Les structures traditionnelles d'encadrement politique, emportées par la volonté de présenter les ouvriers comme un groupe homogène luttant pour des intérêts communs, n'ont pas saisi l'importance des enjeux liés à l'hétérogénéité de la « *classe ouvrière* ».

Le jugement, parfois violent, émis par des ouvriers qui sont eux-mêmes enfants d'ouvriers immigrés sur le syndicalisme exprime surtout le sentiment de non-appartenance à une classe ouvrière revendiquée. On peut ainsi se demander si la classe ouvrière n'est plus ce qu'elle n'a jamais été. Nous ne sous-entendons évidemment pas que le déclin des partis et syndicats ouvriers serait uniquement dû à cette donnée. Le contexte de « *guerre sociale* » et l'ascendant idéologique pris par la mouvance néolibérale, patronat en tête, a eu pour effet d'amputer le mouvement ouvrier de nombreux militants depuis trente ans.

La première grève massive chez Toyota semble avoir contribué à réhabiliter le rôle des syndicats. Partager l'expérience d'une grève permet en effet d'enclencher une socialisation militante favorable aux solidarités.

Tu pensais quoi des syndicats avant ?

Les syndicats avant je pensais, surtout à Toyota, que c'était des putains de fachos je vais pas te mentir. Je me suis dit ça c'est des gens qui en ont marre des rebeu qui bossent et tout, qui disent rien... Et au final je me suis rendu compte que c'était des gens qui défendaient ! Petit à petit j'ai essayé d'apprendre leur histoire, et je me suis rendu compte que c'était des gens qui défendaient les ouvriers, le travailleur. Je me suis aperçu que ce sont les seuls que tu vas trouver si t'es vraiment dans la merde et t'as même pas besoin d'être syndiqué.

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

En quelques jours le mouvement de grève s'est amplifié. Sur les 3.340 salariés, près de 200 ont débrayé pour réclamer « *une plus grande considération* ». Des assemblées générales se tiennent au moment du relais entre les équipes du matin et de l'après-midi à l'entrée de l'usine. D'après les délégués syndicaux, les ouvriers « *en ont marre de la pression qui s'exerce sur eux* ». Du personnel de maintenance est réquisitionné pour éviter l'arrêt des chaînes de production, qui commençaient à subir de gros ralentissements faisant chuter la cadence de l'ordre de 20 %. Dans leur tournée des ateliers, les grévistes croisent le PDG, Didier Leroy, qui aurait confirmé avoir tenu les propos qui lui sont reprochés. Il s'en serait excusé, « *sans trop de conviction* », rapporte un délégué du personnel FO. La direction prétend toujours « *être ouverte à la discussion, sur la base de l'accord portant sur l'aménagement du temps de travail que toutes les organisations syndicales, CFDT comprise, avaient refusé de signer en février. La direction fixe comme préalable la fin de la grève pour négocier mais les grévistes n'entendent pas lâcher.* »⁶²

La grève se poursuit avec une hausse du nombre de grévistes. La direction annonce 20% de baisse de la production, alors que les calculs font plutôt état d'une réduction liée à la mobilisation de l'ordre de cent véhicules sur les deux cent quatre-vingt-treize prévus, soit un bon tiers. La croissance du nombre de grévistes pousse la direction à convoquer un comité d'entreprise extraordinaire avec la production comme point principal de l'ordre du jour. Elle confirme à cette occasion « *l'accroissement du volume de production actuel* », en raison, notamment, de la mise en place de primes à la casse dans plusieurs pays européens. Cette hausse du plan de production pourrait donc permettre d'annuler les deux journées de chômage partiel qui étaient programmées pour la fin juillet. « *Cela nous fait envisager l'avenir sous de meilleurs augures* », a commenté la responsable de la communication. Lors du CE a aussi été annoncé l'étalement des jours de chômage partiel « *sur plusieurs mois* » afin de minimiser l'impact sur les fiches de paie. Par ailleurs, une réunion est programmée entre direction et organisations syndicales pour « *remettre en cause la quatrième semaine de congés* » que tous les salariés avaient été contraints de poser dans la foulée des trois semaines habituelles, déjà imposées au mois d'août en raison de la fermeture

⁶² La Voix du Nord, 8 avril 2009.

annuelle du site⁶³. Près d'une semaine après le début du mouvement, le site de Toyota compte plus de 450 grévistes.

La Voix du Nord (11 avril 2009)

Alain, considéré par son chef d'équipe comme un employé modèle, est l'un des premiers à avoir débrayé. Pour lui, cette grève défend une « *cause juste* » et avoue qu'après cinq années passées dans une entreprise dont il était fier, il se sent un peu désabusé et que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.

« Grève d'ouvriers »

À ses côtés, son chef d'équipe, David, peu impacté par le chômage partiel, a rejoint les grévistes par solidarité. « *La moitié de mes collègues ont dû prendre un crédit pour rembourser les heures qu'ils devaient. J'en ai marre de les voir comme ça.* » Ainsi, cette grève est donc bien une « *grève d'ouvriers et pas que de syndicats. On est le 10 du mois et la plupart d'entre nous est déjà pris à la gorge. C'est pour ça qu'on fait grève* », rappelle Édith, membre du comité de grève et non syndiquée.

Une délégation syndicale reçue par la direction présente ses revendications : l'indemnisation à 100 % du chômage partiel et des heures de grève « *parce que c'est à cause de la direction qu'on fait grève* » et l'annulation du débit d'heures pour tous les CDD et intérimaires. Arrivant en fin de contrat, ces derniers vont en effet devoir 110 heures à l'entreprise, soit quasiment un mois de salaire. Bien décidés à maintenir ces revendications, les salariés se disent prêts à tenir trois semaines de grève si nécessaire – « *on ne va pas rembourser de l'argent à Toyota ! Ils sont classés cinquième au classement des cinq cents entreprises les plus riches du monde* » (classement 2010). Le lendemain de cette rencontre, la direction annonce la hausse de la production avec une prévision de 18.000 Yaris supplémentaires. Celle-ci semble alors espérer que cette relance crée un contexte favorable à la reprise du dialogue social mais le comité de grève campe sur ses positions, jugeant les réunions avec la direction insatisfaisantes.

Plus encore, les revendications s'étoffent avec une augmentation de 100 à 200 € par mois ainsi qu'une prime de 1.000 € « *pour se sortir de la merde* », selon les termes du délégué CGT, estimant qu'avec ces nouvelles exigences « *des centaines d'ouvriers seraient prêts à nous rejoindre* ». La grève est revotée à la majorité lors d'une nouvelle assemblée générale. Selon un délégué CFDT, «

⁶³ La Voix du Nord, 9 Avril 2009.

les revendications sont bonnes, mais ce n'est pas vraiment le moment de faire grève »⁶⁴. La mise en place d'un comité de grève permet en pratique de constituer une unité ouvrière qui dépasse les divergences syndicales. Cependant, ces dernières sont bien réelles, en particulier sur les stratégies d'action à adopter. Les divisions sont naturellement perçues et identifiées par la direction de l'entreprise, à l'instar du chargé de communication de Toyota qui insiste bien devant les médias sur celles qui sont apparues au cours des réunions avec le comité de grève.

Le nombre de grévistes, actifs ou non, et la définition des conséquences sur la production font l'objet de désaccords entre contestataires et responsables du site. La direction rappelle ainsi régulièrement que « *90 % des salariés travaillent. C'est grâce à eux que nous avons pu maintenir la production* »⁶⁵ ; les grévistes, au nombre de 300 selon l'entreprise, provoqueraient une baisse de cadence de l'ordre du millier de véhicules, soit 22 % de sa production hebdomadaire en temps normal. De leur côté, les syndicats comptent 400 grévistes « actifs », et 600 au total, certains manifestant leur mécontentement en prenant un arrêt-maladie, ce qui correspond à un peu moins de 20 % des effectifs d'Onnaing, 3.200 salariés au total. Par ailleurs, le vice-président de l'entreprise dit condamner la grève et se déclare disponible pour apporter des réponses individuelles aux difficultés des salariés. Il juge également « *inadmissibles* » les perturbations causées par les grévistes, certains pénétrant dans l'usine équipés de cornes de brume et de tambours. Le comité de grève se dit « *écœuré* » par ce discours, empreint de « *menaces* » et comportant « *des propos méprisants* ».

Les variables telles que la taille de l'établissement et la présence syndicale, traditionnellement identifiées comme pouvant favoriser des formes de conflits en entreprise, sont toujours déterminants au regard des enquêtes qualitatives, notamment de la DARES. Les grèves sont toujours présentes dans le secteur industriel mais ce sont les caractéristiques générales de la conflictualité qui évoluent et ce dans l'ensemble des secteurs, parmi lesquels il semble bien difficile d'isoler l'industrie. L'ensemble est traversé, à des degrés divers, par une organisation

⁶⁴ La Voix du Nord, 12 avril 2009.

⁶⁵ Ibid.

nouvelle des conflits au travail et les luttes peuvent prendre des formes différentes selon des enchaînements qui tranchent également avec les mouvements sociaux passés. Ce qui questionne les conditions de la non visibilité médiatique de ces conflits et lorsqu'ils sont évoqués de leur traitement.

La Voix du Nord (16 avril 2009)

À 33 ans et quatre ans d'ancienneté chez Toyota, Manuel gagne un peu plus de 1.200 € par mois. « *Je ne suis ni FO-CGT-CFDT. Je suis juste un père de famille qui ne veut pas donner 60% de lait à ses enfants, mais 100%* ». Le message, inscrit au dos de son gilet fluo de gréviste, est parfaitement clair. Manuel, qui travaille à la peinture sur la ligne de production, n'est ni un agitateur, ni un tire-au-flanc. Mais avec la perspective d'un salaire impacté par le chômage partiel, la perte du contrôle de ses jours de congés, cinq enfants (âgés de trois à huit ans) à nourrir et un sixième en route, Manuel a décidé de débrayer et de rejoindre ses collègues non chômeurs, mais déjà financièrement aux abois. Pourtant lui n'est pas si mal loti. « *Je ne dois que douze ou vingt heures à l'usine, mais d'autres sont à au moins 300* ». Il gagne 1.280 € net par mois, tout comme sa femme, qui travaille aussi à l'usine d'Onnaing, mais actuellement en congé maternité et donc prise en charge par la Sécurité sociale. À cela s'ajoutent 750 € d'allocations familiales, mais qui devraient baisser d'un centaine d'euros car le petit dernier a plus de trois ans. Le couple dispose donc d'environ 3.200 € mensuels pour nourrir, vêtir et loger sept personnes. Dans la case dépenses, le loyer de sa maison à Monchecourt (500 €), à 40 kilomètres d'Onnaing, donc un plein de gazole par semaine (200 € par mois) et le remboursement d'un prêt à la banque, à raison de 250 € par mois pour l'achat d'une... Toyota Yaris ! Sans être pris à la gorge, il n'y a pas non plus tous les jours du beurre dans les épinards de la famille, qui dépense, en gros, 600 € par mois pour la nourriture et les vêtements. Ce qui représente moins de trois euros par jour et par personne. S'il y a du beurre, c'est donc plus souvent avec des pâtes...

« Manque de considération »

Les salaires sont annualisés chez Toyota, donc Manuel n'a pas encore subi de pertes de salaire. Mais elles vont arriver. « *Chaque fois qu'on fait les courses on fait nos calculs. On essaie de protéger les enfants, mais nous, on se serre la ceinture.* » Manuel ne partira pas en vacances cette année et se demande même parfois s'il ne serait pas plus économique de poser un arrêt-maladie et d'économiser du gazole plutôt que d'aller travailler. En attendant, il utilise ses 600€ d'assurance-vie pour combler son découvert. Une situation que n'aurait jamais imaginé Manuel en entrant chez Toyota en 2005. Il avait alors « *des étoiles dans les yeux. Mais depuis les étoiles, ils nous les ont enlevés* ». Au-delà des revendications purement salariales, ce qui gêne le plus Manuel, c'est le manque de considération dont lui et ses collègues estiment être l'objet. « *Interdit de parler, des pauses de deux minutes imposées, des cafés et sandwiches offerts aux non-grévistes par les chefs d'équipe* » et depuis un mois environ, le nettoyage des ateliers, dont un sous-traitant avait jusqu'ici la charge. « *Bientôt ils nous demanderont de nettoyer les chiottes* », ajoute un collègue qui passe. Enfin, il y a ce qu'appelle Manuel « *le travail à la carte* », tel que la possibilité récemment offerte par la direction de travailler la dernière semaine de juillet. « *Oui, ça permet de revenir à un salaire normal, de compenser les pertes, mais on ne dispose plus de nos jours de congés. Les managers ne réfléchissent qu'en termes de commandes. Là, on va travailler quasiment sept jours sur sept jusqu'en septembre* »

et puis après, ils vont nous faire arrêter de bosser. Ils ne prennent pas du tout en compte la vie des ouvriers. »

Les grévistes ne bénéficient pas d'une médiatisation importante, ni d'un soutien politique significatif, à l'exception de quelques élus, essentiellement communistes, des communes alentours⁶⁶.

A la mi-avril 2009, les chaînes de production sont à l'arrêt, les grévistes diversifient et durcissent leurs modalités d'action. Ils bloquent désormais quatre accès de l'usine afin d'empêcher les livraisons de matières premières par camions et provoquer ainsi l'arrêt total de la production, signe de la détermination d'une partie des salariés.

On a grossi pendant quelque jours et... et après la deuxième semaine, c'était plutôt un peu la démoralisation, on pouvait plus circuler dans l'usine, les conjoints qui commençaient... enfin les femmes et les maris qui commençaient à dire « ouais mais comment on va faire nous, tu perds du pognon chaque jour de grève en plus » et du coup ça a radicalisé le noyau combatif et ils ont décidé de bloquer le site et à partir de ce moment-là, tout de suite la direction a fait valoir... les huissiers, les gens en plus de perdre de l'argent, ils avaient peur de perdre leur boulot et tout, et en fait ça s'est fini par la direction qui cédait parce que la direction du travail venait dire « nous, on met la différence ».

Fayçal, 28 ans, team member, non syndiqué

Après plus de deux semaines de grève, syndicats et direction ont trouvé un accord sur l'indemnisation du chômage partiel qui passerait de 60 % à 75 % du salaire brut, incluant les primes d'équipes et les majorations de nuit, soit presque 95 % du salaire net. La compensation de 20% est prise en charge par des fonds étatiques. Cela ne signifie pas encore la fin du conflit mais aux yeux des salariés une avancée qui encourage à poursuivre la mobilisation pour obtenir gain de cause. En effet, les revendications des salariés n'ont pas été entièrement entendues, particulièrement en ce qui concerne le paiement des jours de grève pour lesquels les salariés déclinent leur responsabilité.

⁶⁶ Alain Bocquet, député communiste du Nord et ancien conseiller municipal de Valenciennes, et Olivier Besancenot, porte-parole du NPA ont participé à un meeting devant l'usine.

De fait, cette grève a entraîné d'autres salariés, au-delà du cercle des grévistes et a contribué à légitimer le rôle des syndicats. Francis, employé à l'assemblage depuis deux ans, n'est pas gréviste mais alimente en denrées ses collègues : « *Je ne fais pas grève car je ne peux pas me permettre de perdre de l'argent mais je suis venu soutenir leur action. Dans l'entreprise, même si tout le monde n'est pas en grève, on partage leurs revendications* »⁶⁷. Le lendemain de ce premier accord un texte définitif est signé, le reste des revendications restant donc sans réponses.

C'est la direction du travail qui a mis la différence ?

C'est l'État, oui. A l'époque il y avait Sarkozy qui depuis 3 ans chantait le refrain « oui faut donner le chômage partiel »... mais c'était une revendication du grand patronat ça, de pouvoir organiser sa production sur des périodes définies, et puis après mettre au chômage partiel avec l'aide de l'État, c'était une revendication patronale qui avait déjà circulé... que les ouvriers avaient entendu et que nous on ne comprenait pas que ça s'appliquait dans l'entreprise, mais nous quand on faisait grève, on n'a jamais demandé que ce soit de l'argent public qui remplace notre salaire, on demandait que cette fois ce soit Toyota, ces riches à milliards, c'est quoi une enveloppe de quelques millions pour pas que les ouvriers crèvent ? Mais la direction, par principe, s'y refusait, elle aurait préféré qu'on prenne nos congés, qu'on signe des anticipations même sur des congés futurs, qu'on utilise nos heures capitalisées pour les mettre là, pour qu'on s'autofinance quoi.

Michel, 50 ans, team member, syndiqué FO

Le prix de deux semaines de grève est élevé pour l'ensemble des ouvriers. Des pratiques de solidarité se déploient cependant, notamment à travers les syndicats, pour récolter des fonds destinés à compenser les baisses de salaires. Si le coût de la grève est matériel pour les grévistes, pour ceux qui n'ont pas rejoint le mouvement, il est certes plus symbolique mais pas pour autant négligeable.

Il y a des gens qui font des reproches aux grévistes ?

Jean-François : J'en ai pas trop entendu.

Nicolas : c'est plus des sous-entendus, ça passe en blague en fait... quand on discute ensemble c'est par exemple « moi j'ai pas fait grève moi », « si t'avais été là au lieu d'aller à la grève t'aurais su ce qui s'était passé ». C'est pas agressif, c'est pas direct... nous on rentre le lundi et on va dire « bravo pour les briseurs de grève ! Sympa de remplacer les gars qui s'en vont en grève »... on ne va pas se gêner. C'est des blagues, du chambrage.

Jean-François : Par exemple la dernière fois quand on avait fait grève en avril 2009, on faisait des tournées dans l'atelier et à ce moment-là j'ai vu qu'un gars qui travaillait en maintenance faisait le pont, alors que normalement il ne le fait pas alors je vais le voir : « bon bah voilà, je

⁶⁷ lavoixeco.com, 19 avril 2009.

te le dis on est en grève et t'as remplacé un gréviste là - l'ouvrier : « ouais je m'en fous, je fais ce que je veux » - « bah non, moi je te le dis calmement mais saches que dans des entreprises t'aurais ta photo sur un tract et tu serais un jaune »... en fait il en avait pas conscience... et quelques mois après je l'ai entendu tenir des propos, des mauvais propos sur une grève chez Progrecia, il y avait des perturbations, et il se la ramène, alors là j'ai dit devant tout le monde « écoutes toi, il y a un mois je t'ai vu alors c'est pas la peine d'essayer d'avoir de la morale t'en a pas de morale ! ». Et après les autres sont venus et ils m'ont soutenu « purée c'est bien comment tu l'as mouché !! » et j'ai dit « non bah moi aujourd'hui j'ai honte parce que j'aurais pas été là, personne n'aurait rien dit » et c'est ça que j'essaie d'avoir toujours en tête, c'est les ouvriers qui doivent protéger le syndicat.

Pour la direction de l'entreprise le coût de la grève correspond à un retard de production de 3.300 Yaris. Il faut également signaler la mutation du PDG de l'entreprise, Didier Leroy, auquel sa hiérarchie propose, quelques jours après la signature de l'accord, le poste de vice-président exécutif des activités ventes, marketing et service après-vente des marques Toyota et Lexus sur l'ensemble du continent européen. Selon la direction mondiale de Toyota, la grève qui a perturbé le site onnaingois pendant deux semaines n'a pas influencé cette décision qui daterait d'avant le début du conflit. On peut cependant se demander dans quelle mesure le groupe pouvait maintenir un président ayant perdu le rapport de force dans un conflit social. A moins que celui-ci ait finalement réussi à ne céder qu'à minima sur les revendications ouvrières, ce qui lui aurait valu une promotion⁶⁸. Pour les salariés, le message qui leur est adressé est sans équivoque.

En 2009 quand il y a eu la grève on avait un PDG français, après comme on a gagné la grève ils l'ont mis ailleurs, à Bruxelles ou ailleurs, mais c'était soi-disant une « promotion », bon nous on en doute... ils ont mis un japonais à la place et tout le discours pendant plusieurs jours c'était voilà on va revenir à des basiques du début de l'entreprise, du temps où tout allait bien. Mais en fait les débuts de l'entreprise c'était surtout un démarrage de production, ils mettaient les moyens pour que les ouvriers soient motivés etc... et en plus c'était une période avec beaucoup de promotion, c'est-à-dire que presque une personne sur trois a pu passer team leader, vous voyez ce que je veux dire ? Du coup ils se réfèrent à des périodes ou en plus c'était pas la crise...

Luc, 34 ans, team member, non syndiqué

⁶⁸ A la manœuvre dès la construction du site, Didier Leroy en était le président depuis janvier 2005. De toute évidence, cet épisode n'a pas entravé sa progression au sein du groupe puisqu'il a accédé au rang de vice-président en juin 2015, devenant le premier non japonais à occuper de telles fonctions au sein du comité de direction.

Ces deux semaines de lutte auront constitué un acquis considérable pour les salariés qui obtiennent une sécurité certaine durant tous les arrêts de production et les futures périodes de chômage technique et partiel indemnisés à 95% indépendamment des raisons et du temps d'arrêt. Par ailleurs, le rôle de l'État dans le rapport de force entre salariés et entreprise a été celui d'une sorte d'arbitre ou de tampon. Dans la mesure où l'Etat répond globalement aux revendications des salariés, se substituant d'une certaine manière à l'entreprise, on peut se demander qui des salariés ou de la direction de Toyota a le plus pesé sur la décision de l'État de combler le différentiel entre le taux de chômage partiel proposé initialement par l'entreprise et celui exigé par les grévistes.

La seconde grève est elle aussi précédée par un conflit dans la sous-traitance mais aussi de NAO tendues qui ont concouru à amplifier le mouvement et à élargir les revendications. La place de l'usine mère de Toyota au sein paysage industriel local, composé principalement de ses sous-traitants, fait du site un levier central du rapport de force. Le système de production à flux tendu se voit ainsi réapproprié à des fins militantes pour suspendre la production d'un modèle spécifique de véhicule en ne livrant plus les pièces nécessaires à sa fabrication. Ce blocage incite alors la direction de l'usine principale à faire pression sur les décisions prises par les directions des entreprises sous-traitantes et ce, d'autant plus que dans le cas de Boshoku puisque Toyota en est le principal actionnaire. Fin mars 2011, la production ne sort plus de l'usine Toyota Boshoku de Somain (à environ 25 km d'Onnaing) qui fournit les sièges destinés aux Yaris. Direction et représentants du personnel avaient entamé une semaine auparavant des négociations annuelles obligatoires (NAO) concernant les augmentations de salaires. La direction proposait 1,7 % au général et 0,2 % en individuel tandis que les organisations syndicales réclament 2,5% minimum pour tout le monde et rejettent les augmentations individuelles.

Devant une fin de non-recevoir CGT, CFDT, FO et CFTC appellent le vendredi à un débrayage, puis face à l'absence de réponse à une grève illimitée jusqu'à reprise des négociations. Les grévistes, qui disent représenter plus de 80 % du personnel technique, laissent entrer les camions des fournisseurs mais pas repartir les produits finis. Les effets ne tardent pas à se manifester et dès le

lendemain Toyota se trouve dans l'incapacité de sortir les Yaris. Etant donné son fonctionnement en flux tendus, elle ne dispose rapidement plus de sièges à monter. L'usine Toyota Boshoku Somain employait alors 241 salariés à plein temps (180 opérateurs et 61 personnes dans les bureaux). Dès lors, la direction de TMMF fait en sorte de mettre un terme au plus vite à ce mouvement à travers la signature d'un accord cédant la prime demandée par les syndicats de Boshoku.

Début avril, 2 jours après l'arrêt de la production, 17 % de l'effectif de l'usine Toyota d'Onnaing est en grève, ralentissant considérablement la production. Une intersyndicale décide de la cessation du travail pour réclamer la même prime que celle obtenue par leurs collègues de Toyota Boshoku. « *On a le même patron alors on veut la même prime qu'eux* », indique ainsi Fabrice Cambier, délégué syndical FO à Toyota Onnaing⁶⁹. Les salariés du sous-traitant réclamaient une augmentation de salaire pour compenser la hausse de la production due à la nouvelle Yaris hybride. Deux primes, l'une de 650 euros et l'autre de 150 euros, leur ont été accordées avant que le travail reprenne. A la suite de cette victoire, les syndicats de Toyota Onnaing réclament eux aussi ces 800 euros. Après deux assemblées générales en deux jours les ouvriers votent le débrayage à la majorité. Pour les salariés, Toyota Boshoku n'est pas un sous-traitant ordinaire puisqu'il fait partie du même groupe. En conséquence, les avantages sociaux doivent être les mêmes renversant ainsi la logique de concurrence et montrant qu'il peut aussi y avoir des effets d'entraînement entre les entreprises d'une même nébuleuse.

La direction onnaingeoise ne plie pas et refuse même de négocier. Le directeur des ressources humaines minimise le nombre de grévistes (17% soit environ 600 personnes) quand les grévistes annoncent 50% des ouvriers de production mobilisés. Le DRH estime que les négociations annuelles obligatoires (NAO) ont déjà eu lieu en décembre et ne voit pas de raisons de les reprendre seulement quelques mois plus tard. De son côté, Makoto Sono, le responsable japonais du site, se fend d'un courrier aux salariés dans lequel il n'hésite pas à déplorer le déclenchement du mouvement « *dans une période difficile pour l'entreprise en raison de la situation au Japon* » faisant référence au Tsunami qui a touché le Japon en mars 2011.

⁶⁹ La Voix du Nord, 1er avril 2011.

Quelles relations avez-vous avec les sous-traitants ?

Quand ils sont en grève on va les soutenir et ils viennent nous soutenir quand on est en grève. On est en contact, on est en lien c'est-à-dire que très rapidement quand il y a une panne à Boshoku, dans l'heure qui suit on sait ce qui se passe. Moi personnellement j'étais allé à leur dernier regroupement quand ils ont obtenu la prime, on a eu un bon accueil ils étaient contents de nous voir et eux ils sont venus pendant les deux grèves ici. La première fois c'était Faurecia, maintenant ça a été racheté par Toyota Boshoku, c'est des petits actionnaires, c'est la même famille qui a racheté ce site là et qui instaure aussi les méthodes Toyota. On essaie de tisser des liens forts parce que... t'as les techniques des patrons qui consistent à mettre en concurrence en disant eux là bas ils font autant, ils produisent plus rapide, donc tous ces contacts sont intéressants et ça nous manque beaucoup pourtant de nos jours, internet, téléphone portable, je pense qu'il y a des milliers de trucs qu'on exploite mal ou pas assez. Alors nous on essaie de prendre des contacts chaque fois qu'on va soutenir une grève, parce que dès qu'il y a une grève dans le coin on va la soutenir quel que soit le groupe, le corps de métier, on va échanger le téléphone pour se tenir informé.

Jérémie, 40 ans, team leader, délégué FO

Cinq jours après le début du mouvement, six organisations syndicales portent les revendications des ouvriers en grève et nombre de salariés, y compris non syndiqués, brandissent des pancartes ou distribuent des tracts. Environ 600 personnes ont cessé le travail : seuls 191 véhicules sur les 395 voitures prévues sortent des chaînes. Le mouvement sort de l'usine et une centaine d'ouvriers se retrouvent sur la place d'Armes de Valenciennes où ils doivent être reçus par le cabinet du Maire. Au cœur du centre ville, sous les sifflets et les slogans dont le plus populaire « *De l'argent, y en a dans les caisses de Toyota* », ils comptent sur un appui politique pour faire aboutir leurs revendications revues à la hausse suite à l'attitude jugée méprisante de la part du responsable du site : 1.000 € de prime exceptionnelle immédiate et la mise en place d'un treizième mois comme à Sevelnord ou à Renault.

Le PDG de TMMF s'en tient à sa ligne et rappelle à nouveau la situation dramatique du Japon qui ne serait pas selon lui un moment opportun pour mettre en avant des revendications salariales. Cette attitude irrite encore davantage les salariés qui n'acceptent pas les leçons de morale et de compassion alors que les deux millions d'euros offerts par le groupe suite à la catastrophe sont jugés dérisoires au regard des bénéfices réalisés. De même, l'argument consistant à présenter le cycle de négociation des NAO comme clos ne passe pas, les grévistes estimant que la négociation reste ouverte toute l'année. L'apparition et le développement d'une grève sont difficilement prévisibles, la concomitance de facteurs conjoncturels, de variables, de configurations locales,

toutes aussi sensibles semble échapper à toute maîtrise, tant syndicale que patronale.

Comment s'est déclenchée la deuxième grève ?

C'était au moment du lancement de la nouvelle Yaris, à ce moment-là il y a des sous-traitants qui avaient eu une prime de participation donc... (rires) ça c'est pareil il y a les gars qui ont été outrés par ça alors qu'il y a beaucoup plus grave. Tu pourrais être outré depuis déjà très longtemps par ce qui t'arrive tous les jours parce-que c'est ça qui est grave. Et là tu vois les mecs ils se sont pris ça "ouais c'est pas normal, ils fabriquent les sièges et ils ont la prime et on fabrique toute la voiture complète et on a rien" et c'est légitime ! Et c'est vrai franchement mais c'est... t'as l'impression un peu comme les gens qui sont un peu borderline et qu'il y a un truc... tu vois ? C'est toujours comme ça. A un moment tu le sens, ça monte, ça monte et puis... ça peut redescendre très vite et puis des fois il y a un petit truc qui va faire que ça va partir. Nous il y a des moments où on le ressent, mais à quel moment ça va partir, qu'est-ce qui va se passer, ça on en sait rien. On ne sait pas, ce qu'on sait c'est que le jour où ça arrive on doit être là. La phrase du patron qui avait fait partir la grève était "plutôt crever que le chômage partiel". Tous les jours tu te fais écraser au rouleau compresseur, et là le mec il te dit ça. Non là c'est mort. Tu peux te servir de moi, me traîner dans la boue, m'exploiter tous les jours, mais ça tu me le dis pas.

Vous avez eu des luttes communes avec les sous-traitants ? Avec Faurecia par exemple ?

C'est ça en fait le truc, déjà de faire des NAO à des moments différents, à des époques de l'année différentes, si on était tous en négociation annuelle à la même date...

Evelyne, 36 ans, team member, syndiquée CGT

Comme pour le mouvement social précédent, les déterminants de la radicalisation du conflit sont à chercher du côté du manque de considération et de discours et pratiques jugés méprisants. Les ouvriers n'ont pas été reçus ni entendus par leur direction qui affirme « *ne pas comprendre leurs raisons* ». Les syndicalistes demandent a minima que la direction rencontre le comité de grève. Mais aucun interlocuteur de sera mandaté pour évoquer la prime de 800€ obtenue à Toyota Boshoku de Somain et liée à un surplus d'activité engendré par la production de la nouvelle Yaris, une situation que les salariés Onnaingeois connaissent également.

Face au refus de dialoguer de la direction, les ouvriers et les organisations syndicales surenchérissement et font monter la prime de 100 €, tout en ajoutant des revendications sur l'instauration d'un 13^e mois et l'alignement de leurs conditions de rémunération par rapport au secteur automobile. A la suite de ce nouveau mouvement, les ouvriers obtiennent finalement gain de cause avec l'attribution de la prime et d'un treizième mois.

Ces victoires, certes sporadiques, allègent quelque peu le poids des chaînes⁷⁰. Elles témoignent de la survivance d'une classe ouvrière qui existe et qui résiste, tout autant qu'elle souffre, face aux nouveaux modes d'organisation du travail.

⁷⁰ COROUGE C., PIALOUX M., *Résister à la chaîne, dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue* ; Agone, 2011.

CONCLUSION

Les inégalités sociales ont un impact particulièrement lourd sur les membres des classes populaires, composées principalement des employés et des ouvriers. Placés en bas de la hiérarchie sociale, les employés et les ouvriers disposent des plus faibles ressources économiques. Or, le capital économique (salaire, patrimoine...) détermine et clive la structure de l'espace social entre d'une part ouvriers et employés et de l'autre les groupes sociaux mieux dotés en capitaux. Les écarts de revenu sont significatifs (le salaire annuel d'un ouvrier ou d'un employé s'élève ainsi en moyenne à 13.500 euros contre 38.000 pour les cadres et 21.000 pour les professions intermédiaires) mais c'est en matière de patrimoine que les disparités apparaissent les plus nettes comme il est rappelé dans une recherche récente : *« 10% des ménages les mieux dotés qui concentrent 48% du patrimoine brut, les 50% les moins dotés en ayant 7% et les 10% les plus modestes 0,05%. [...] Employés et ouvriers ont des niveaux de vie très faibles et qui croissent moins vite que les autres (voire diminuent). Ils ont en outre très peu de possibilités d'accumulation du patrimoine, alors que ce processus est au cœur du creusement des inégalités depuis la fin du XXe siècle »*⁷¹.

Ces inégalités économiques engendrent naturellement des conséquences sur l'ensemble des conditions de vie, avec un cumul d'inégalités sociales et de santé saisissant. Les hommes ouvriers sont les plus exposés à la mortalité avec une espérance de vie de 75,9 ans contre 82,2 ans pour les cadres. Non seulement les ouvriers meurent plus jeunes mais ils meurent aussi dans des conditions plus difficiles, l'espérance de vie sans incapacité étant plus courte de 10 ans pour les ouvrières et les ouvriers que pour les cadres.

A travers cette étude, nous avons pu voir comment les conditions de travail dans une usine métallurgique opèrent un vieillissement avancé du corps. La fréquence des accidents de travail

⁷¹ SIBLOT Y., CARTIER M., COUTANT I., MASCLET O., RENAHY N., *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Colin, 2015, p.55.

pousse à se demander si la notion d' « accident » est encore pertinente devant le tableau des maladies professionnelles qui touchent précocement les ouvriers : cancers, maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux... Les accidents du travail s'inscrivent dans une trajectoire sanitaire mesurable dans le temps et ponctuée par une typologie définie de maladies professionnelles statistiquement plus contractées par des ouvriers. Bien que ces faits sociaux fassent l'objet régulier d'expertises CHSCT, de rapports médiatiques et d'enquêtes sociologiques, qui ne cessent de mettre en lumière la violence de l'ordre usinier, les pouvoirs publics ne semblent pas se saisir cette question comme d'un enjeu politique. L'État social semble avoir non seulement renoncé à dénoncer les pratiques patronales délinquantes comme le détournement des accidents de travail et la non reconnaissance des maladies professionnelles, mais il semble résigné à panser les plaies liées aux effets du néolibéralisme sur les plus démunis sans chercher à construire un rapport de force qui protège l'intégrité physique d'une part croissante de sa population.

Les conditions de travail ne sont pas les seules réponses opposables aux inégalités sociales de santé. L'accès aux soins est en effet inséparable du volume et de la composition des capitaux possédés, les plus faibles revenus étant souvent dépourvus de mutuelles pourtant essentielles pour bénéficier de certains soins (dentaires et ophtalmologiques en particulier compte tenu de la faiblesse des taux de remboursement). Il semble également que le capital culturel agisse sur les modalités d'accès aux soins puisque les personnes les plus pauvres et les moins diplômés apparaissent moins sensibles à la prévention. Doit-on s'étonner que les ouvriers soient moins enclins à se prémunir des maladies quand celles-ci ne sont qu'un aspect parmi d'autres de leurs conditions de travail « normales » et que le corps soit l'instrument de travail et l'objet d'une forme d'obsolescence programmée.

Le tabagisme et l'alcoolisme concernent également des pourcentages plus élevés chez les ouvriers que les cadres (45% de fumeurs contre 31%)⁷² : « *Des conditions de vie précaires, un découvert*

⁷² Les ouvriers ont également beaucoup plus de chances de mourir sur la route (16,4%) que les cadres (2,2%), les ouvrières plus de chances d'être obèses (13% de personnes obèses contre 6% rencontrées chez les cadres), les conditions de logement sont plus précaires, les parcours scolaires plus courts et l'accès à la culture entravé.

*bancaire ou l'expérience du chômage qui touche plus les ouvriers et les employés sont des facteurs favorables au tabagisme. Des conditions de travail ou d'emploi difficiles favorisent également la consommation de tabac ou d'alcool pour faire face aux tensions »*⁷³. On peut se demander comment le style de vie peut être respectueux du corps quand les conditions de travail lui portant atteinte chaque jour ne font pas l'objet d'un traitement à la hauteur des souffrances et des enjeux et ne sont pas érigées en politique publique prioritaire sur le plan national.

Lors de son installation en France, Toyota a été vendue comme une usine du futur. Le taux de chômage tourne encore autour de 24% pour les moins de 25 ans dans le Valenciennois avec un champ des possibles très réduit en matière de reconversion professionnelle, un accès à la formation entravé. Malgré ce contexte très défavorable, le turn-over de l'usine reste élevé et ce dès l'ouverture de l'usine puisqu'un tiers des salariés a quitté l'entreprise pendant les quatre premières années. La part des démissions et des licenciements y est très importante comparativement à d'autres sites. Dans les faits, les opportunités de promotion diminuent très rapidement, en l'espace de trois ans, avec seulement 6% des *team members* qui ont effectivement évolué professionnellement et par la suite les promotions deviennent rarissimes et très épisodiques. Ces faits interrogent la réalité des nouveaux modes d'organisation du travail et les stratégies patronales qui y sont associées.

Si la classe ouvrière n'est plus aussi visible dans l'espace public que par le passé, le cas de Toyota présenté ici semble bien relativiser la démobilisation des ouvriers, si souvent considérée comme acquise. Ces derniers résistent et luttent pour leur dignité. Ils se mobilisent pour faire reconnaître la réalité de leur travail, réduire sa pénibilité, améliorer leurs rémunérations et se défendre malgré toutes les difficultés.

⁷³ Ibid, p.57.

Bibliographie

BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999

BEAUD Stéphane, *80% au bac... et après ?*, La découverte, 2003

BEROUD S., DENIS J.M., DESAGE G., GIRAUD B., PELISSE J. ; *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail* ; rapport de recherche CEE ; juin 2008

BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Fayard, 2001

BOURDIEU Pierre, *Contre-Feux*, Raisons d'Agir, 1998

BOURDIEU Pierre, *La distinction*, Edition de minuit, 1979

CLEMENT Henri, « *Phénoménologie du despotisme d'entreprise* » in *Réprimer et domestiquer*, Agone, 2013

COROUGE Christian, PIALOUX Michel, *Résister à la chaine*, Agone, 2011

DURAND Marcel, *Grain de sable sous le capot*, Agone, 2006

ECKERT Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, 2006

HATZFELD Nicolas, DURAND Jean-Pierre, « *L'efficacité de la tradition : l'usine Peugeot-Sochaux* » in *L'avenir du travail à la chaine*, La découverte, 1988

LINHART Robert, *L'établi*, Editions de Minuit, 1981

NOHARA Hikari, « *Toyota réforme le toyotisme* » in *L'avenir du travail à la chaine*, La découverte, 1998

NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française*, Seuil, 1986

PENISSAT Etienne, « *A l'ombre du dialogue social* » in *Réprimer et domestiquer, stratégies patronales*, Agone, 2013, n°50

RIMBERT Pierre et CRESPO Sébastien, « *Devenir syndicaliste ouvrier* », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2004, n°155

SCHWARTZ Olivier, *Le monde privé des ouvriers*, PUF, 1990

SIBLOT Y., CARTIER M., COUTANT I., MASCLET O., RENAHY N., *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Colin, 2015.

VIGNA Xavier, « *Préserver l'ordre usinier en France après 1968* » in *Réprimer et domestiquer*, Agone

WAGNER Anne-Catherine, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La découverte, 2007, Paris

WEBER Florence, *Le travail à-côté*, Editions EHESS, 2009