

Séminaire Managements et cultures d'entreprises

organisé en collaboration avec la Maison des sciences de l'homme et la chaire "Management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} septembre 2012)

CRISE ET REJET DE LA GREFFE TOYOTA À VALENCIENNES ?

par

Tommaso PARDI

Directeur adjoint du GIS-Gerpisa à l'ENS de Cachan
Auteur d'une thèse de l'EHESS sur *La Révolution qui n'a pas
eu lieu : les constructeurs japonais en Europe (1970-2010)*

Séance du 21 mai 2012

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Depuis le début de la production en 2001, la filiale française de Toyota à Valenciennes souffre d'une crise du travail surprenante et d'un turnover important de la main-d'œuvre. Ces problèmes sont-ils liés à l'inadaptation du système de production de Toyota aux conditions locales, ou faut-il en déduire que derrière la façade de l'emploi à vie et du salaire à l'ancienneté traditionnellement associés au TPS (*Toyota Production System*) se cache une réalité plus problématique ? Bien qu'exceptionnelle par son ampleur et par sa gravité, la crise sociale qui affecte l'usine française de Toyota depuis le début de la production semble être le résultat normal de ce système de production lorsqu'il est mis en œuvre en dehors du contexte institutionnel, économique, social et culturel qui le rend viable.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : M. Arai (Université Paris 13), P. Bizot-Espiard, J. Boivin (Club Mines - Stratégies), J.-Y. Bonnefond (CNAM), T. Currivang (DMSE / Fondation entreprise Renault), L.-A. de Fouquières (IS Lean Consulting), J.-F. Dunyach (JFD Conseil), J. Dupont-Caldo (*Le Monde*), P. Durance (CNAM), T. Esaki (Sumitomo Rubber Industries), J. Forster (Esigetel), G. Forster (ATEE), G. Geva (GE Energy), É. Godelier (École Polytechnique), J.-J. Guedes (Renault), K. Inoue, B. Jallais (Direction juridique d'Axa France), M. Kawasumi (Renault), Y. Kerherve, S. Maehara (Chaire Renault X-HEC), C. Morel, M. Mousli (CNAM), T. Navreu (Transformations), K. Nagata (Nagata Global Partners), F. Pavé (ENPC), I. Pedraza (HEC), P.-A. Phelipot, C. Riveline (Mines ParisTech), J. Saavedra, A. Vakili, X. Vissuzaine (PSA Peugeot Citroën), F. von Pechmann (École polytechnique), F. Walter (DGCIS / Industrie), F. Weill (École de Paris du management), H. Yokota (Université Paris 13 – CEPN).

EXPOSÉ de Tommaso PARDI

Je viens de terminer une thèse de sociologie et d'histoire consacrée à l'implantation des constructeurs automobiles japonais en Europe depuis les années 1970 jusqu'à nos jours¹. Je suis par ailleurs directeur adjoint d'un réseau de recherche en sciences sociales, le GERPISA (Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile), fondé il y a une trentaine d'années par le sociologue Michel Freyssenet et l'historien Patrick Fridenson.

Le modèle japonais dans les années 1980

Les années 1980 ont été marquées par un grand débat sur le modèle japonais qui apparaissait alors comme une alternative au fordisme, en pleine crise. Deux visions s'opposaient, l'une culturaliste, l'autre techniciste.

La vision culturaliste

Selon la vision culturaliste, l'avantage concurrentiel japonais était considéré comme "déloyal", car reposant sur des bas salaires, des horaires de travail très étendus, l'absence de syndicats, la tendance des ouvriers japonais à obéir au management et à se conformer à la discipline beaucoup plus facilement que les ouvriers occidentaux. La position particulière du Japon dans l'échiquier issu de la guerre froide lui permettait aussi de profiter d'un marché très protégé par rapport aux importations étrangères, et pour couronner le tout, la monnaie nationale était considérée comme largement sous-évaluée. Cette représentation a servi de justification aux mesures protectionnistes prises par les gouvernements européens et américains contre les importations japonaises.

D'autres partisans de cette approche culturaliste avaient une vision plus positive. Ils estimaient que l'avantage concurrentiel japonais était profondément ancré dans une culture pacifique et coopérative qui avait permis de développer la production de masse en évitant la lutte des classes, et qui était par ailleurs propice à l'innovation. Selon eux, les entreprises japonaises fonctionnaient de façon relativement démocratique et offraient aux salariés des conditions d'emploi et de travail bien meilleures que celles des salariés occidentaux. Toute la question était de savoir comment transférer à d'autres pays un modèle et des outils aussi liés à une culture particulière.

La vision techniciste

À cette vision s'opposait une approche techniciste, selon laquelle l'avantage concurrentiel japonais s'expliquait par un modèle productif spécifique, reposant sur une série d'outils tels que la *lean production* ou production en juste-à-temps, le *Kanban* (méthode d'approvisionnement en flux tendu), l'organisation en équipes de travail, etc.

La synthèse

Dans son ouvrage *The Japanese Automobile Industry*, publié en 1985, Michael A. Cusumano opérait la synthèse entre ces deux visions, en considérant que le système productif japonais était clairement supérieur au système occidental, mais que les conditions de viabilité de ce modèle étaient si intimement liées à la configuration institutionnelle et culturelle japonaise qu'il serait très difficile de le transférer ailleurs. Pour cette raison, il estimait qu'une entreprise comme Toyota aurait beaucoup de mal à s'implanter aux États-Unis ou en Europe, et qu'inversement, les constructeurs américains ou européens auraient beaucoup de mal à s'approprier les outils de gestion japonais.

¹ *La Révolution qui n'a pas eu lieu : les constructeurs japonais en Europe (1970-2010)*, thèse soutenue le 30 novembre 2011 sous la direction de Michel Freyssenet.

Les “transplants” des années 1985-1990

Les constructeurs japonais, confrontés à une forte réaction protectionniste, ont vu leurs marchés à l'exportation complètement gelés pendant la première moitié des années 1980, ce qui les a conduits, après beaucoup d'hésitations, à essayer de “transplanter” leur modèle aux États-Unis. Leurs tentatives ont été observées avec beaucoup d'attention par les acteurs de l'industrie et de la recherche. Le plus connu de ces “transplants” est la joint-venture créée en 1984 par General Motors et Toyota sous le nom de Nummi et implantée dans une ancienne usine de General Motors en Californie.

Les transplants japonais se sont rapidement multipliés entre 1985 et 1990 aux États-Unis. Ils constituaient un compromis qui satisfaisait tout le monde. Pour les Japonais, ils représentaient la possibilité de contourner les mesures protectionnistes. Les constructeurs américains, qui n'étaient pas en mesure de concurrencer les Japonais sur les voitures compactes, et dont les grandes voitures n'avaient aucun succès à l'exportation, y voyaient une façon de réduire la concurrence japonaise en substituant une production locale aux importations. Pour les pouvoirs publics américains, les transplants permettaient de limiter l'impact désastreux des importations de voitures japonaises sur la balance commerciale. Même les syndicats y trouvaient leur compte : la réussite des transplants était de nature à prouver qu'il était possible de sauver l'industrie américaine et qu'il n'y avait aucune raison de délocaliser la production au Mexique, comme les constructeurs américains avaient commencé à le faire.

La culture revient par la fenêtre

Accessoirement, l'implantation d'usines japonaises aux États-Unis semblait devoir permettre de trancher le débat entre culturalistes et technicistes. Si les constructeurs japonais réussissaient à maintenir leur avantage concurrentiel sur le sol américain et avec des ouvriers américains, cela prouvait que cet avantage ne dépendait pas de caractéristiques culturelles.

Une grande enquête comparative fut lancée par l'*International Motor Vehicle Program* et donna lieu à la publication, en 1990, de l'ouvrage *The Machine that Changed the World*, par James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos. Cet ouvrage, malgré de nombreuses faiblesses méthodologiques, montrait que les transplants japonais aux États-Unis étaient aussi productifs que les usines japonaises, et bien davantage que les usines européennes et américaines.

Il transforma complètement les termes du débat. La dimension culturelle s'effaça au bénéfice de l'attention aux outils de gestion mis en œuvre dans les usines japonaises. Mais l'approche culturelle, qui avait été chassée par la porte, devait revenir par la fenêtre, sous la forme du spectre d'une « *résistance culturelle au changement* » de la part des cadres et managers occidentaux. Toute une littérature consacrée à la *lean production* se mit, à la suite de James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos, à inventorier les différents aspects de cette résistance qui, selon eux, « *était susceptible d'entraîner un retard de plusieurs décennies dans la substitution des nouvelles méthodes de production aux anciennes.* »

La faute aux syndicats

Quelques années plus tard, en 1996, James P. Womack encourageait les employeurs à se débarrasser des managers qui ne seraient pas suffisamment ouverts aux nouvelles idées et à s'attaquer en particulier « *aux usines crasseuses et syndicalisées* » utilisant « *de vieux outils dans de vieux ateliers* ». Le véritable ennemi des modes de production japonais apparaissait désormais clairement : il s'agissait des syndicats. Dans leur ouvrage *Beyond Mass Production* (1993), Martin Kenney et Richard Florida se voulaient toutefois rassurants : « *Il est hautement improbable que l'opposition des syndicats puisse, isolée, arrêter le transfert du système de production japonais [...]. Comme l'opposition au fordisme dans l'Europe de Gramsci, l'opposition au transfert du système de production japonais vient des segments les plus*

arriérés de la société. À l'exception de circonstances tout à fait exceptionnelles, ces éléments ne sont pas en mesure d'empêcher la marche en avant des puissantes forces productives du capitalisme. »

Ce genre d'analyse devait fournir une explication facile à tous les dysfonctionnements qui allaient marquer la diffusion de la *lean production* dans le monde occidental. Elle ne manqua pas d'être invoquée à propos des difficultés de la filiale française de Toyota, TMMF (Toyota Motors Manufacturing France). Presque dès le départ, l'usine créée en 2000 à Valenciennes rencontra de sérieux problèmes de fonctionnement, se traduisant par un turnover élevé et aboutissant à une grève en 2009.

Or, cette usine présentait une singularité de taille. Toyota ne reconnaissait habituellement aucun syndicat dans ses sites de production à l'étranger. Lorsqu'il faisait une exception, il ne voulait avoir affaire qu'à un seul syndicat, avec lequel il entretenait des rapports de coopération de même type qu'avec les comités d'entreprise japonais, formés par des salariés élus et non par des syndicalistes. Valenciennes était le seul site de production étranger où Toyota avait accepté de reconnaître plusieurs syndicats, et parmi ceux-ci, il était allé jusqu'à admettre la CGT (Confédération générale du travail) ! L'explication à la crise rencontrée par cette usine semblait toute trouvée : elle venait de la résistance culturelle au changement incarnée par les syndicalistes.

Je ne suis pas convaincu par cette explication et je vais vous proposer une autre analyse. Mais au préalable, je vais devoir revenir sur le modèle Toyota tel qu'il a été développé au Japon, et notamment sur le système de relations d'emploi qu'il met en œuvre.

Le système Toyota au Japon

L'entreprise Toyota est connue pour offrir à ses salariés des emplois à vie et pour les payer à l'ancienneté, ce qui devrait les inciter à rester dans l'entreprise le plus longtemps possible. Pourtant, si l'on compare l'âge de la main-d'œuvre chez Toyota et chez Renault entre 1955 et 1993, on s'aperçoit que les salariés de Renault ont, en moyenne, dix ans de plus que ceux de Toyota. À partir des années 1980, période marquée par une croissance assez forte de la production, l'âge moyen des salariés de Toyota se stabilise autour de 32 ou 33 ans.

Le parcours idéal de l'emploi à vie

Les documents produits par l'entreprise expliquent de façon très détaillée ce que doit être la carrière idéale d'un ouvrier chez Toyota. Embauché entre 17 et 20 ans, il est censé être promu autour de 27 ans au poste de *team leader*. Il quitte définitivement la chaîne de montage vers 36 ans, en devenant *group leader*. Vers 43 ans, il devient *senior group leader*. Pendant ce temps, son salaire augmente régulièrement, ce qui lui permet de faire face au remboursement de l'emprunt contracté auprès de la banque de Toyota pour acheter sa maison et de financer la scolarité de ses enfants.

L'analyse des niveaux de qualification et des âges moyens chez Toyota au Japon en 1993 semble montrer que ces principes se traduisent dans les faits. L'âge moyen des ouvriers est de 20 ans, celui des *team leaders* est compris entre 29 et 33 ans, celui des *group leaders* est de 35 ans, celui des *senior group leaders* est de 41 ans.

La situation est très différente chez Renault. L'âge moyen des ouvriers, des chefs d'équipe et des agents d'encadrement est respectivement de 43 ans, 45 ans et 41 ans. Il s'agit de trois groupes d'emplois séparés, au sein desquels on peut faire carrière mais entre lesquels il n'existe guère de passerelle.

Être promu ou partir

Chez Toyota Japon, le seul moyen de faire carrière est de passer d'un groupe à l'autre. L'aspect positif de cette organisation est que l'entreprise offre de réelles possibilités de carrière. L'aspect négatif est que ces possibilités ne peuvent pas concerner tout le monde et que chaque palier est aussi une étape de sélection. L'âge moyen des ouvriers révèle que l'on ne peut pas vieillir dans l'entreprise au même poste et qu'il est indispensable d'être promu *team leader* si l'on veut rester chez Toyota : ceux qui ne sont pas promus doivent quitter l'entreprise. Comment concilier cette observation avec la promesse de l'emploi à vie ?

Les keiretsu, face cachée de l'emploi à vie

Au Japon, chaque constructeur s'adresse à une pyramide de sous-traitants que l'on peut classer en quatre niveaux. Les fournisseurs de rang 1 sont des entreprises de 1 000 à 5 000 salariés. Les fournisseurs de rang 2 comptent 1 200 salariés en moyenne. Puis viennent les fournisseurs de rang 3 (une centaine de salariés) et de rang 4 (une dizaine). En général, ces entreprises ne travaillent que pour un seul constructeur et sont donc soumises à son contrôle. Les salaires sont en moyenne trois fois plus élevés chez le constructeur que chez le fournisseur de rang 4. L'âge moyen des salariés est de 33 ans chez les constructeurs et respectivement de 39 ans (rangs 1 et 2), 42 ans (rang 3) et 46 ans (rang 4).

On aperçoit ici la face cachée ou le côté obscur de l'emploi à vie. Celui-ci est réservé à environ 25 % des ouvriers du constructeur, les autres étant amenés à quitter l'entreprise et à accepter progressivement des emplois moins rémunérés et moins protégés chez des fournisseurs de deuxième ou troisième rang. Mais pourquoi ces salariés acceptent-ils de quitter les emplois privilégiés qu'ils occupent chez Toyota ?

Les moyens de pression

Pour le comprendre, il faut savoir que les salariés sont soumis tous les six mois au *satei*, une évaluation par les supérieurs qui a pour particularité de mettre les salariés en concurrence. Chaque évaluateur doit attribuer 5 % de très mauvaises notes, 25 % de mauvaises notes, 40 % de notes moyennes, 25 % de bonnes notes et 5 % de très bonnes notes. En fonction du résultat obtenu, le salarié comprend qu'il a un espoir de poursuivre sa carrière dans l'entreprise ou au contraire que sa position est affaiblie.

Cette évaluation ne pèse pas seulement sur le salaire individuel mais aussi sur celui de toute l'équipe : une part importante du salaire individuel (60 %) repose sur la multiplication du salaire de base par le coefficient d'efficacité productive (CEP), lui-même calculé selon la capacité de l'équipe à améliorer la productivité. Or, les exigences en la matière sont très élevées. Selon l'étude de Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (1985), « entre 1965 et 1983, Nissan a fonctionné avec des taux d'utilisation qui fluctuaient entre 82 % et 97 %. Toyota s'est situé constamment au-dessus de 100 % grâce aux heures supplémentaires, au travail non planifié du week-end et des jours fériés, à l'accélération de la vitesse des lignes de montage au-delà des standards établis et à l'augmentation des volumes de production sans aucun ajustement préalable de l'outillage ni de la main-d'œuvre disponible. » La pression exercée de cette façon n'était pas un dispositif occasionnel destiné à gérer des variations imprévues, mais une façon de créer un état d'urgence permanent afin d'accroître sans cesse la productivité.

Sachant que le CEP sert également de base pour l'évaluation des agents d'encadrement, une pression très forte s'exerce sur les salariés les moins performants, ceux qui connaissent un problème de santé ou qui, pour toute autre raison, n'arrivent pas à suivre le rythme collectif. En général, ils quittent l'entreprise d'eux-mêmes, sous l'effet de la honte, plutôt que suite à une décision de la hiérarchie.

Le maintien d'une main-d'œuvre jeune chez le constructeur garantit une productivité très élevée. Dans les niveaux inférieurs du *keiretsu*, l'âge augmente tandis que la productivité et les salaires diminuent. Dans le Japon des années 1980, la productivité globale du secteur automobile était, selon certaines études, inférieure ou comparable à celle de l'industrie automobile américaine. En revanche, la productivité des usines d'assemblage de Toyota, Nissan et Honda était quatre fois supérieure à celle des usines d'assemblage américaines.

Un compromis accepté

Le système Toyota tel qu'il s'est appliqué au Japon entre 1960 et 1990 se présente comme un compromis socialement accepté : d'un côté, la possibilité donnée aux ouvriers d'accéder à des carrières exceptionnelles ; de l'autre, le risque d'être rejetés en cas d'échec. Les *keiretsu* permettent d'attribuer à chacun un salaire correspondant à son parcours et à ses capacités productives. Ils offrent un système cohérent qui justifie l'implication de ceux qui veulent bénéficier des conditions de travail les plus favorables. La mise en concurrence permanente des salariés permet de sélectionner un noyau performant capable de faire face aux aléas d'un système toujours au bord de la rupture. Ce dispositif entraîne une amélioration considérable de l'efficacité productive et assure la croissance de l'entreprise, ce qui permet d'accorder des promotions et légitime ainsi le compromis initial. Le système est bouclé.

Cette conception a été remise en cause au début des années 1990 en raison de la crise démographique qu'a alors connue le Japon. Toyota avait du mal à recruter de la main-d'œuvre jeune et a dû permettre à ses salariés de rester un peu plus longtemps dans l'entreprise. Cette phase d'"humanisation" a rapidement pris fin avec l'augmentation du chômage.

Le lancement de l'usine TMMF

L'exploitation de l'usine de Valenciennes a démarré en 2000 dans des conditions très favorables. L'usine produisait un modèle qui a connu un très grand succès, la Yaris, avec des volumes qui, dès la deuxième année, ont atteint 200 000 véhicules par an, et jusqu'à plus de 250 000 en 2006. Au bout de trois ans, l'usine était devenue profitable. En 2007, à la veille de la crise, ses effectifs étaient d'environ 3 400 ouvriers.

Des contrats précaires

Pendant les quatre premières années, le recrutement a été constant et régulier. Dès le départ, cependant, une part significative des salariés (337 sur 1 000) était en contrat de qualification (contrat subventionné par l'État). En 2004, l'entreprise comptait 2 411 salariés en contrat à durée indéterminée, mais 558 intérimaires et 252 salariés en contrat à durée déterminée. Il n'est pas certain que cette proportion importante de contrats précaires ait été justifiée par le risque de fluctuation du marché. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agissait plutôt d'un moyen, pour Toyota, de reproduire le système de la concurrence pour l'emploi à vie, sous la forme d'une concurrence pour l'emploi tout court.

Une main-d'œuvre jeune

Dans les premiers temps, Toyota a choisi de recruter essentiellement de la main-d'œuvre jeune. En 2000, plus de 95 % des salariés avaient moins de 35 ans, et 45 % avaient moins de 25 ans. Cette stratégie a été progressivement corrigée, probablement parce que Toyota s'est rendu compte qu'il était plus facile de gérer une main-d'œuvre un peu plus âgée, qui avait fondé une famille et pris des crédits, plutôt que des jeunes qui vivaient encore chez leurs parents et qui étaient susceptibles d'abandonner leur travail ou de ne pas s'y impliquer suffisamment. En 2004, la proportion des moins de 25 ans est tombée à 30 %.

Salaires et promotions

Les salaires nets étaient d'environ 1 300 euros pour un ouvrier, 1 400 pour un *team leader*, 2 100 pour un *group leader* et 3 600 pour un chef d'atelier. Ils étaient à peu près alignés sur ceux des autres constructeurs et équipementiers de la région Nord-Pas-de-Calais. Par comparaison, au Japon, les salaires de Toyota sont en moyenne 20 % plus élevés que dans les autres entreprises.

Les possibilités de promotion étaient réelles, au moins au départ. En 2001, 23 % des ouvriers ont été promus *team leaders*, et 29 % des *team leaders* sont devenus *group leaders*. Ces possibilités se sont rapidement taries et dès 2002, les scores sont tombés à 9 % dans les deux cas, puis respectivement à 6 et 8 % en 2003.

L'échec du transplant

Le Nord-Pas-de-Calais connaissant à l'époque un taux de chômage moyen de 20 %, allant jusqu'à 25 % chez les jeunes, on aurait pu s'attendre à un turnover très faible et à une forte implication des salariés dans leur travail. C'est le contraire qui se produisit.

Démissions et licenciements

Sur les 2 330 salariés recrutés entre 2000 et 2002, un tiers avait déjà quitté l'entreprise en 2004. La part des démissions et celle des licenciements étaient à peu près équilibrées en 2001 (41 démissions et 35 licenciements), mais la proportion de licenciements n'a cessé de s'accroître : 71 démissions et 84 licenciements en 2002, 58 et 108 en 2003, 34 et 142 en 2004. Il s'agissait de licenciements disciplinaires, car la production continuait à augmenter et il n'y avait pas matière à licenciement économique. Par comparaison, l'usine PSA (Peugeot Société Anonyme) de Valenciennes, qui employait la moitié des effectifs de TMMF, a enregistré 56 départs en 2002, dont 8 démissions et 11 licenciements, soit un niveau entre quatre et cinq fois inférieur à celui de TMMF. Comment expliquer ce phénomène ?

Dérives autoritaires

À Valenciennes comme au Japon, Toyota a imposé un état d'urgence permanent et un système de production très exigeant, avec des cadences régulièrement augmentées, des efforts systématiques de réduction des coûts, et des évaluations individuelles deux fois par an. Mais à Valenciennes, les évaluateurs étaient, le plus souvent, des agents d'encadrement qui venaient d'être promus. L'entreprise s'est refusée à embaucher des personnes expérimentées car elle souhaitait former les chefs d'équipe directement à ses propres méthodes.

Très vite, est apparu un problème de manque d'autorité de la part de ces jeunes cadres, qui avaient à peu près le même âge et les mêmes compétences que les ouvriers qu'ils évaluaient. Le résultat a été une tendance à transformer ce qui devait être un outil d'implication en un outil disciplinaire : les évaluations servaient à "punir" les salariés qui refusent de se "mettre au pas". Cette dérive a d'autant plus choqué les salariés que, lors du démarrage de l'usine, ils avaient tous été formés par des expatriés japonais venus leur expliquer comment mettre en œuvre les principes Toyota, en bénéficiant dans cette première phase de cadences très lentes. Les salariés français ont donc été initiés à une sorte d'idéal-type d'une usine Toyota. Dès que les expatriés japonais sont partis, les cadences ont accéléré et les aléas et incidents imprévus ont commencé à se multiplier, ce qui est normal dans une usine à flux tendu. Il est devenu alors très difficile, pour les agents d'encadrement, de respecter à la lettre les principes qui leur avaient été enseignés. Ils ont été de plus en plus contestés par les ouvriers, ce qui a eu pour effet de renforcer leur dérive autoritaire.

Émergence et répression de la CGT

La direction de l'entreprise avait réussi à écarter la CGT de la signature du premier accord d'entreprise, car celui-ci impliquait des conditions que la CGT n'était pas prête à accepter. La direction avait reconnu les autres syndicats, mais c'est particulièrement avec la CFDT (Confédération française démocratique du travail) qu'elle s'était efforcée de construire un rapport de coopération. Un ouvrier, ancien représentant de la CGT dans une autre entreprise, qui avait réussi à passer entre les mailles du système de sélection, a toutefois réussi à créer une section de la CGT au sein de l'usine. En 2002, ce syndicat devient majoritaire dans le premier collège, avec 40 % des voix pour le comité d'entreprise et 50 % pour les représentants des salariés.

La direction a alors le choix entre deux options, essayer de comprendre pourquoi la main-d'œuvre a donné la majorité à la CGT et remédier aux dysfonctionnements, ou tenter de faire taire les mécontents. C'est cette deuxième voie qui est retenue. Les agents d'encadrement sont chargés d'exercer une répression très dure sur tous les salariés suspectés d'être liés de près ou de loin à la CGT, d'où la multiplication des licenciements. De plus, Toyota agite la menace de ne pas confier la construction de son nouveau modèle de véhicule à la filiale française si la CGT y est à nouveau majoritaire. Ces deux motifs expliquent sans doute le déclin subit de la CGT après son ascension tout aussi fulgurante. En 2004, elle ne recueille plus que 11 % des voix pour le comité d'entreprise et 14 % pour les représentants des salariés.

Un conflit social chronique

En 2009, éclate une grève menée par FO (Force Ouvrière) et la CGT, qui durera 18 jours et conduira à la mutation du PDG de TMMF à Bruxelles. Cette grève, la première chez Toyota depuis les années 1950, témoigne en réalité d'une situation de crise chronique au sein de l'usine.

Des conditions de viabilité non réunies

Toyota s'est efforcé de reproduire son système de mise en concurrence des salariés grâce à un contexte local de chômage important. L'implication des ouvriers qui en a résulté était cependant beaucoup plus contrainte que celle observée au Japon, où les possibilités de carrière pouvaient susciter un véritable élan et un engagement volontaire des salariés. En France, la situation de surcapacité de l'industrie automobile et le caractère très limité des carrières possibles faisaient apparaître les évaluations individuelles, même positives, comme des promesses qui ne pourraient pas se concrétiser.

L'intensification permanente du travail et l'accroissement de la productivité n'ont eu pour effet que le maintien des niveaux d'emplois et la survie de l'entreprise, et non son développement. Les instruments d'implication salariale ont été détournés vers un usage purement disciplinaire et les agents d'encadrement ont été de plus en plus contestés par les ouvriers. Tous ces dysfonctionnements ont abouti à un turnover important qui a empêché la constitution d'un noyau d'ouvriers performants, pourtant indispensable pour faire face aux aléas qui sont le lot quotidien d'une usine en flux tendu. Ces mauvaises conditions de travail se sont traduites par une dégradation des performances industrielles. Les conditions d'un compromis acceptable n'étaient pas réunies.

La crise qui a éclaté dans l'usine TMMF me paraît illustrer la difficulté à mettre en œuvre la *lean production* au sein des systèmes de production européens. L'enquête européenne menée en 2000 sur les conditions de travail dans différents types d'organisations (structures simples, organisations tayloriennes, *lean production*, organisations apprenantes) montre que les entreprises en *lean production* reçoivent systématiquement les appréciations les plus négatives quels que soient les critères retenus (intensité du travail, horaires, stress et troubles psychologiques, risques et atteintes à la santé).

Les difficultés rencontrées par le modèle Toyota à Valenciennes ne me paraissent pas liées à la résistance culturelle des salariés français et de leurs syndicats, mais plus globalement au fait qu'une partie seulement des conditions de viabilité du modèle étaient réunies. Toyota pouvait compter sur un vaste bassin de main-d'œuvre jeune et sur une croissance régulière de la production, au moins dans un premier temps, mais il ne pouvait pas s'appuyer sur une sous-traitance organisée en *keiretsu* et devait composer avec des formes de syndicalisme très différentes du "syndicalisme d'entreprise" à la japonaise. Tout ceci a rendu la transplantation du modèle très difficile.

DÉBAT

Les syndicats japonais

Un intervenant : *Comment expliquez-vous que les syndicats ouvriers japonais ne se soient pas mobilisés comme les syndicats français ?*

Tommaso Pardi : Les syndicats ouvriers japonais ont été promus par les Américains après 1945 pour contrer un éventuel regain du fascisme japonais. Le syndicat qui est devenu majoritaire était communiste et le deuxième syndicat était socialiste. Avec l'entrée dans la guerre froide, tous deux ont été considérés comme des ennemis potentiels et ont fait l'objet d'une répression très dure sous l'influence des gouvernements d'occupation. Le syndicalisme ouvrier a pratiquement disparu au Japon entre les années 1950 et le début des années 1960, dans tous les secteurs industriels stratégiques tels que l'automobile, les mines ou la sidérurgie. Ils ont été remplacés par des syndicats d'entreprise, sur la base du compromis que j'ai indiqué : l'emploi à vie et le salaire à l'ancienneté en contrepartie de l'implication des salariés. C'est l'engagement des salariés dans le système productif qui a permis le "*miracle japonais*". Ce système a tenu jusque dans les années 1990 mais dès qu'une des composantes du compromis a disparu (en l'occurrence la disponibilité de la main-d'œuvre jeune), il est entré en crise.

Une histoire patronale classique ?

Int. : *L'histoire que vous racontez ne me paraît pas particulièrement "toyotiste". C'est une histoire patronale assez classique, reposant sur une politique d'individualisation très forte des salaires et d'opposition aux syndicats. Nous avons connu le même genre de conflits chez Citroën ou Valeo. Des entreprises américaines qui se sont implantées en France ont, elles aussi, essayé d'imposer ce modèle.*

T. P. : Il est clair que les conflits entre patronat et salariat ne sont pas nouveaux en France. Toutefois, le modèle que je viens de décrire me semble assez spécifique car relativement sophistiqué. Il ne repose pas uniquement sur l'individualisation des carrières, mais aussi sur l'évaluation collective, sur le fait de mobiliser une main-d'œuvre très jeune, de structurer toute la carrière, de s'appuyer sur les *keiretsu*, de construire un compromis social accepté. Il ne s'agit pas d'un dispositif imaginé dans un contexte de lutte des classes pour fragmenter la solidarité ouvrière et affaiblir les syndicats, même s'il a parfois pu être importé en France ou en Europe avec cet objectif. Au Japon, ce modèle est au contraire la conséquence d'une défaite ouvrière ; il s'est ensuite institutionnalisé et il est devenu systémique.

Cela dit, il est probable que la culture des dirigeants de Valenciennes a joué un rôle important. Lorsqu'ils ont dû faire des choix, ils ont plutôt opté pour le modèle Citroën que pour le modèle Renault.

La jeunesse des ouvriers

Int. : *Vous avez expliqué que l'entreprise, après avoir recruté des ouvriers très jeunes, s'est rendu compte qu'elle était allée trop loin et a fait appel à des salariés plus expérimentés. Il ne semble pas que la question se soit posée dans ces termes au Japon : Toyota ne s'est pas développée uniquement avec une main-d'œuvre jeune.*

T. P. : La dynamique de Toyota au Japon est complètement différente. L'entreprise existe depuis les années 1950 et c'était au départ une toute petite société, qui produisait quelques milliers de véhicules. C'est seulement dans les années 1960 que le système que j'ai décrit s'est mis en place, à une époque où la production doublait tous les trois ou quatre ans et où l'entreprise était obligée de recruter constamment de la main-d'œuvre nouvelle. Les salariés de Toyota étaient relativement âgés dans les années 1950-1960 (ils avaient en moyenne autour de 40 ou 45 ans), puis l'âge moyen a brutalement diminué dans les années 1960-1970.

Cela dit, la caractéristique de Toyota n'est pas seulement d'avoir une main-d'œuvre jeune : c'est aussi d'entretenir la différence d'âge entre les niveaux hiérarchiques. Pour un ouvrier débutant, l'agent d'encadrement de premier niveau a l'âge de son grand frère ; son chef d'atelier a l'âge de son père, ce qui leur confère une autorité morale sur lui. De plus, ils sont passés par le même parcours que lui et il peut s'identifier à eux en se disant « *Dans cinq ans, je serai à la place de mon agent d'encadrement, et à la fin de ma carrière, je serai à la place du "vieux"* ». » Cette dimension, capitale pour la socialisation au sein des usines Toyota, est complètement absente dans l'usine française.

C'est pour tenter de créer le même genre de dynamique que les dirigeants des Toyota ont choisi de ne pas embaucher des personnes ayant été formées à d'autres modèles productifs, de façon à ce qu'ils se coulent d'emblée dans le moule Toyota. Peut-être, s'ils s'étaient montrés plus ouverts et avaient admis un certain nombre d'adaptations et d'hybridations, auraient-ils obtenu de meilleurs résultats ?

Un anachronisme ?

Int. : *Je me demande s'il n'y a pas dans votre approche un biais temporel. Vous vous basez sur le toyotisme tel qu'il s'est construit pendant les Quarante Glorieuses au Japon, et vous faites la comparaison avec une grève qui s'est déclenchée en 2009 en France. Il serait intéressant de comparer plutôt avec le toyotisme d'aujourd'hui et de voir quelles sont les évolutions liées à la situation actuelle en termes de période historique, de croissance ou de démographie. Tout le problème vient d'ailleurs peut-être du fait que Toyota a essayé de mettre en œuvre un modèle du passé alors que le contexte macroéconomique n'était plus le même.*

T. P. : Si l'on veut mener une analyse comparative sur la base de données objectives, on est obligé de les prendre dans le passé et il est certain que l'on s'expose à un risque d'anachronisme. Néanmoins, on constate qu'il n'y a pas eu de remise en cause profonde, par Toyota, du système de relations d'emploi mis au point pendant les Quarante Glorieuses, même si celui-ci a été légèrement ajusté ou dilué ici ou là. Le fait de mettre les salariés en concurrence et de favoriser le turn-over pour conserver une main-d'œuvre jeune se retrouve tel quel, par exemple, dans l'usine britannique de Toyota.

Int. : *Dans le système de production de Renault, qui est l'adaptation du Nissan Production Way, on observe que les usines les plus productives sont celles qui sont implantées dans des pays comme la Turquie, c'est-à-dire des pays jeunes, dont l'économie est en plein développement. Les usines situées dans des pays tels que la France ou l'Espagne n'obtiennent pas les mêmes résultats. Ne peut-on en inférer que le modèle Toyota n'est adapté, en caricaturant, qu'à des pays connaissant une situation comparable à celle du Japon après la seconde guerre mondiale ?*

T. P. : Si les résultats de l'usine turque sont très élevés, c'est aussi parce que l'on sature ses capacités de production. La productivité des salariés italiens de Fiat est présentée comme très faible, mais à l'examen, on s'aperçoit que les usines italiennes ne sont utilisées qu'à 30 % de leur capacité. Il en va de même en France, où beaucoup d'usines ne sont exploitées qu'à 40 ou 50 % de leur capacité.

Cela dit, je confirme que Toyota a obtenu de bonnes performances dans ses usines turques. J'ai lu une étude selon laquelle ces usines sont situées en milieu rural, où le système d'emploi de Toyota peut s'appuyer sur la hiérarchie réelle des âges : les *team leaders* sont effectivement les grands frères et les *group leaders* sont effectivement les pères, ce qui permet d'exercer un contrôle social très fort sur l'atelier.

La crise actuelle de Toyota

Int. : *Le toyotisme comprend une dimension de participation et de court-circuitage de la hiérarchie et des syndicats. Peut-être, pour se mettre en place, ce type de fonctionnement nécessite-t-il un contexte de croissance économique qui n'était pas présent en France dans les années 2000. Cette différence n'a-t-elle pas pu jouer un rôle plus important que l'inadéquation du modèle au contexte syndical français ?*

T. P. : Toyota est confronté, partout dans le monde, à la difficulté de mettre son modèle en cohérence en dehors des conditions particulières que j'ai rappelées et qui étaient celles de la croissance économique phénoménale du Japon pendant les Quarante Glorieuses. La présence des syndicats au sein de l'usine de Valenciennes a été un catalyseur ; elle a rendu visible le caractère insoutenable de ce modèle et a permis d'exprimer la perception de la crise. Mais cette crise est tout aussi présente dans d'autres usines que j'ai étudiées, même s'il n'y a personne pour la nommer et si le mécontentement met plus longtemps à se cristalliser. Le problème n'est pas celui de l'action syndicale, mais celui de la cohérence insuffisante du dispositif : les bas salaires ne sont pas compatibles avec les sacrifices demandés aux salariés, les promotions ne sont pas suffisamment attractives, la mise en concurrence des salariés est mal vécue, le système de gestion de l'encadrement élaboré au Japon qui permet de construire une sorte de paix sociale s'appuyant sur les différents niveaux générationnels fait défaut, etc.

Vous avez toutefois raison de souligner que la croissance est un facteur déterminant pour le succès de Toyota. Le Groupe a été, avec General Motors, l'un des constructeurs les plus durement touchés par la crise de 2008 et il a encore du mal à s'en remettre. Les comptes de l'entreprise proprement dite, en mettant à part ceux de ses équipementiers, sont dans le rouge depuis cinq ans. Cela signifie sans doute que lorsque Toyota ne bénéficie pas de la croissance économique et ne peut pas stabiliser ses ventes et profiter d'un avantage de coût lié en partie à son image de marque, il devient un constructeur comme les autres, dont les performances ne sont pas supérieures à celles des Coréens ou de Volkswagen. Cela ne remet pas en cause la viabilité du modèle, mais démontre que cette viabilité n'existe que dans un contexte donné.

Présentation de l'orateur :

Tommaso Pardi : sociologue, chargé de recherche au CNRS (IDHE) et directeur adjoint du GIS-Gerpisa à l'ENS de Cachan.

Diffusion septembre 2012