

La frayeur du grain de sable

Par Sylvain Marcelli

«C'est un grand jour (...) Aujourd'hui nous saluons votre première performance, sourit l'homme. Je sais que vous serez un jour des champions (...) dans une usine d'avant-garde.» À peine Hiroaki Watanabe, président de Toyota Motor Manufacturing France, a-t-il prononcé ces mots que deux mille personnes l'applaudissent à tout rompre. Mais l'homme continue : il dit à ses nouveaux salariés qu'ils forment désormais «une grande famille». Sourires, flashes, la presse est là, 280 journalistes européens et japonais réunis pour la gloire de l'entreprise. La musique reflète l'enthousiasme général : on entend d'abord «Un autre monde» de Téléphone, puis déboule la musique de Rocky. Pour l'apothéose, ce sera «I Will Survive». Normal pour des futurs champions du monde...

Ce 31 janvier 2001, une petite voiture de couleur rouge tient la vedette : la première Yaris vient de sortir de la nouvelle usine Toyota d'Onnaing, près de Valenciennes (Nord). La production démarre, dans l'euphorie générale. Le géant japonais de l'automobile a en effet été accueilli à bras ouverts dans une région minée par la crise économique. Pour attirer Toyota, l'Europe, le gouvernement français et les collectivités locales lui ont offert 51,5 millions d'euros sous forme d'aides et d'exonérations, soit la moitié de l'investissement total. Tandis que, sur le terrain, les autorités ont tout fait pour rendre la vie plus facile au groupe. La sous-préfecture nommait un «Monsieur Toyota» (du jamais vu dans l'administration française) tandis qu'un partenariat spécial avec l'ANPE était mis en place pour faciliter le recrutement.

Pour remercier les pouvoirs publics de leur collaboration, Hiroshi Okuda, président du groupe, a promis que celle-ci serait «à la pointe du progrès en matière de protection de l'environnement» et que «la sécurité et les conditions de travail [seront] une priorité constante.»

Deux ans après ce lancement en fanfare, Eric Pecqueur sourit avec amertume : «Tout ça, c'est des beaux discours. Toyota est une usine comme les autres : son fonctionnement repose sur l'exploitation de la classe ouvrière». Avant d'être embauché par Toyota et d'y devenir délégué CGT, Eric Pecqueur a été intérimaire pendant treize ans, notamment à Renault-Douai : «J'ai peut-être vu pire ailleurs, mais pas beaucoup plus. À Toyota, la cadence de travail augmente sans arrêt, ce qui entraîne mécaniquement une baisse des conditions de travail».

Construite en un temps record, l'usine d'Onnaing a équilibré ses comptes en deux ans. Aussi, en novembre dernier, la direction a-t-elle décidé d'augmenter la production. Cette année, ce sont 184 000 Yaris qui devraient sortir de l'usine, soit 34 000 de plus qu'en 2002. Pour accompagner cette montée en puissance (une voiture toutes les soixante secondes, 798 véhicules par jour), Toyota vient de recruter 300 ouvriers supplémentaires, sous la forme de contrats intérimaires. 250 d'entre eux devraient signer un CDI en 2003.

L'accélération de la production s'explique par le succès de la Yaris, modèle qui concurrence directement les Clio et autres 106. De janvier à octobre 2002, 165 000 Yaris ont ainsi été vendues en Europe, principalement en Italie, en Angleterre et en France. Mais Toyota, troisième constructeur automobile mondial, ne se repose pas pour autant sur ses lauriers : «La philosophie fondamentale du modèle toyotien, qui privilégie la "réduction des coûts à volume constant" est qu'au fond rien n'est jamais sûr», expliquent Robert Boyer et Michel Freyssenet, chercheurs spécialistes du monde de l'automobile. «La réduction des coûts (temps, salariés, capital, matières, énergie) à volume constant est obtenue grâce à la participation continue des salariés et des fournisseurs à cet objectif. (...) Ce modèle industriel a assuré une croissance exceptionnelle à Toyota (1).»

Les ouvriers sont chargés de veiller sur les intérêts de «la grande famille Toyota» – quitte à sacrifier les leurs. Ils doivent en effet réaliser des économies sur leurs propres postes de travail en participant au *Kaizen*, c'est-à-dire à «l'amélioration de la qualité, de la productivité, de la sécurité et du prix de revient (2)». À Onnaing comme sur les autres sites du groupe, la course à la production est permanente : il s'agit de faire toujours plus en toujours moins de temps. Depuis son ouverture, l'usine vit au rythme des 35 heures, sur une base annuelle de 1 600 heures avec un contingent de 90 heures supplémentaires. Des chiffres à nuancer : la CGT comptabilise 39h10 de présence imposée dans l'usine «pour 35 heures effectivement payées» et dénonce la grande souplesse des horaires permise par l'accord sur la RTT.

Ouvrier soudeur chez Toyota depuis un an, Samuel Wechczinski, 21 ans, détaille ses horaires : «Je travaille soit de 5h20 à 13h15 soit de 14h10 à 22h. Deux heures avant la fin du travail d'équipe, la direction peut annoncer qu'elle nous retient en "overtime"». L'"overtime", imaginé pour rattraper les retards de production, peut durer de dix minutes à une heure maximum. Il est payé avec un supplément de 50% sur le salaire de base. «La direction peut aussi nous imposer de venir travailler le samedi matin, du moment qu'elle prévient le mercredi. Et ça arrive de plus en plus souvent...» Ce samedi travaillé sera alors rémunéré au taux de 25%. Cette flexibilité est mal vécue par les ouvriers : «Souvent je rentre le soir épuisé, raconte Samuel. Je n'ai même plus la force de me laver, je suis cassé. La vie familiale se perd, on ne peut pas en profiter. Alors, quand il faut aller travailler le samedi, on est sur les nerfs. Avec la fatigue, ça ne fait pas bon ménage.»

Le samedi 19 octobre 2002, un carambolage a eu lieu sur la route menant à l'usine d'Onnaing, à la hauteur de Denain, au petit matin, à 4h40 exactement. La majorité des conducteurs impliqués dans l'accident sont des salariés de Toyota. «Plusieurs collègues de l'équipe du matin ont été blessés, relève Eric Pecqueur. Heureusement, il n'y a pas eu de mort. La véritable cause de ce carambolage, c'est la fatigue. C'est la faute aux heures supplémentaires, aux samedis obligatoires et aux horaires pourris.»

Autre motif de grogne pour les ouvriers, l'obligation de commencer la journée de travail par cinq minutes de «communication». Quoique rémunérées, celles-ci ne sont pas comptées dans le temps officiel de travail : «Ces cinq minutes, reprend Samuel, c'est l'équivalent de trois jours de repos sur l'année. Forcément on compte...»

Consciente de l'exaspération provoquée par le recours répété aux heures supplémentaires, la direction de l'usine a décidé de réduire... les temps de pause ! «C'est une façon de diminuer le temps passé à l'usine, explique Samuel. L'équipe du matin a deux pauses de 10 minutes et une pause d'une demi-heure pour manger. L'après-midi, on a deux pauses de 8 minutes et une pause de 29 minutes pour manger. C'est calibré à la minute façon, le

contrôle est permanent. C'est pire qu'à l'armée. Souvent il y a un "casque rouge" (un chef d'équipe) qui se met derrière moi avec un chronomètre quand je travaille.»

Lorsque Toyota s'est installée dans le Valenciennois, les médias ont beaucoup glosé sur la difficulté qu'auraient les cadres japonais à vivre dans un pays et une culture différents des leurs. Mais ils ont souvent oublié que les ouvriers français allaient eux aussi devoir s'adapter aux méthodes de la firme... Car Toyota est indissociable du «toyotisme». Théorisé au cours des années 60, ce mode d'organisation du travail repose sur la production «*just in time*» (juste à temps). Pour économiser les coûts et les risques liés à la gestion de stocks, l'usine achète les pièces dont elle a besoin au moment précis où elle en a besoin. De la même façon, elle vend ses voitures avant même de les fabriquer. Cette production en temps réel impose aux ouvriers une grande flexibilité : ils doivent quotidiennement vivre au rythme du marché. Si celui-ci se porte bien, ils sont certains de devoir faire des heures supplémentaires.

Autre invention du toyotisme, le «*management by stress*» (sic !). L'effectif est divisé en groupes («*teams*») de cinq à huit ouvriers. Ces «*team members*» sont coraquéés par un «*team leader*». Alors que dans les usines qui appliquent le modèle fordiste, l'ouvrier ne doit rendre compte que de sa production, à Toyota la responsabilité est collective. Des objectifs de production sont régulièrement fixés au groupe : si celui-ci les atteint, les «*team members*» auront droit à un complément de salaire. En revanche, en cas de défaillance, c'est tout le groupe qui voit ses primes diminuer. Dans ces conditions, chacun travaille plus dur pour ne pas léser son voisin. Et tout le monde surveille tout le monde... Intériorisée, la pression est permanente. De plus, les ouvriers sont soumis à un impératif de qualité très strict : il s'agit d'appliquer le «*total quality control*».

Pourtant, qu'ils soient «*team members*» ou «*team leaders*», les salariés ne sont pas dupes. Alors que la direction affiche sa volonté de les responsabiliser, ils savent qu'ils sont surtout là pour exécuter les ordres. «*Je dois faire 400 fois la même chose sur une journée, explique Samuel, c'est au millimètre près, à la seconde près. Je suis comme un robot, programmé pour produire. On me demande un maximum pour une reconnaissance minimum.*» Dans les usines appliquant le toyotisme, l'accélération de la cadence est telle que les ouvriers n'ont plus la possibilité de prendre ponctuellement de l'avance pour souffler, fumer ou échanger quelques mots avec un collègue.

En écoutant Samuel Wehczinski décrire son atelier de soudure, on peut se demander si la sécurité et les conditions de travail sont vraiment «*une priorité constante*» dans l'usine Toyota d'Onnaing, comme l'affirmait son directeur début 2001. Il y a la saleté : «*Je travaille avec un casque, des lunettes, des manchettes, explique Samuel. Mais à cause des poussières de soudure et du mastic, je suis tout le temps sale. Tous les trois jours je peux jeter mes T-shirt, qui sont troués.*» Il y a le danger : «*Je dois mettre, même quand il fait chaud, deux T-shirt pour ne pas être brûlé par les soudures.*» Il y a la chaleur : «*L'été il fait 40°C dans l'atelier : il n'y a pas de climatisation. Pour faire des économies, il n'y a pas d'eau courante dans l'usine. Et les fontaines d'eau sont sales à cause des soudures.*» Et il y a le bruit : «*À côté de l'atelier, il y a les presses : c'est du bruit sans arrêt.*»

Heures supplémentaires, problèmes de sécurité, pression accrue, cadences infernales... Les motifs de mécontentement sont nombreux dans l'usine. Pourtant, la révolte des ouvriers reste sourde. Rares sont ceux qui osent exprimer leur mécontentement, plus rares encore ceux qui osent revendiquer. Depuis son ouverture, Toyota-Onnaing n'a encore jamais connu de conflit important. Une des explications réside sans doute dans la moyenne d'âge des ouvriers. Celle-ci s'élève, encadrement compris, à 28 ans. Comme le souligne Samuel, «*il nous manque des Anciens pour installer un rapport de force dans les ateliers. On part de zéro avec des gens pour qui Toyota est le premier boulot. Ils ont peur de le perdre s'ils dénoncent ce qui se passe. Ils n'osent même pas lire un tract devant les chefs !*» La jeunesse de l'effectif a permis de rompre avec la tradition française du syndicalisme ouvrier.

À Onnaing, la majorité des syndicats refuse d'ailleurs d'entrer en guerre ouverte contre la direction. Force Ouvrière proclame par exemple dans un tract récent (14/01/2003) : «*Il est facile de gesticuler en bas mais il faut savoir négocier en haut !!!*» Une manière à peine déguisée de dénoncer le radicalisme de la CGT... Celle-ci fait figure de mouton noir chez Toyota : «*La CFDT et FO ont été instrumentalisés par la direction, dénonce Éric Pecqueur. La CGT, elle, s'est créée de manière clandestine. Au début, j'étais seul. Aux dernières élections des délégués du personnel, on a fait 41%. Preuve qu'on progresse. La direction s'en inquiète et multiplie les pressions et les menaces contre nous. Si on discute avec les gars dans les ateliers, les chefs viennent les voir ensuite pour leur faire peur. Et puis on est tous prévenus : l'augmentation CGT, c'est 0% à vie.*»

Toyota applique à Onnaing les recettes qui ont fait son succès au Japon, espérant remplacer la conscience de classe par la culture d'entreprise. L'ouvrier de Toyota doit être solidaire de son patron, et non des ouvriers des autres firmes. «*[Le] présupposé politique (et idéologique) [du toyotisme] est la destruction d'un syndicalisme de classe capable de s'opposer à la logique (et aux valeurs) du capital dans la production, écrit le professeur de sociologie Giovanni Alves. [...] C'est un dispositif organisationnel et idéologique qui tente d'affaiblir (voire d'anéantir) le caractère conflictuel du travail au cœur de la production de capital. [Ce sont] des échecs ouvriers décisifs qui ont rendu possible l'introduction d'une nouvelle organisation sociale de la production (3).*»

Après la seconde guerre mondiale, le Japon, en crise, est le théâtre de luttes ouvrières radicales. Mais, dès le milieu des années 50, les syndicats radicaux sont mis hors jeu et remplacés par des syndicats «*maisons*» dociles. Les entreprises automobiles prospèrent sur ce terreau. Ainsi, à Toyota, syndicat et patronat signent en 1962 une *Déclaration commune* qui affirme que «*la direction et le syndicat essaient ensemble de développer l'industrie automobile et, par là, l'économie japonaise*», que «*le rapport patronat-syndicat doit être fondé sur une confiance réciproque*», que «*la direction essaie d'améliorer les conditions de travail en reconnaissant le fait que les ressources humaines sont à l'origine de la prospérité de l'entreprise, tandis que le syndicat coopère volontairement avec la direction en admettant la nécessité d'élever la productivité de l'entreprise (2).*» Un consensus qui rend inimaginable l'organisation d'une grève par le syndicat.

Le toyotisme, né par temps de crise, s'épanouit facilement dans un contexte marqué par un chômage important. Ainsi, dans le Nord-Pas-de-Calais, où la main d'œuvre est abondante : seuls 7% des dossiers de candidatures traités par l'antenne spéciale créée par l'ANPE ont été retenus par Toyota. La direction a l'embaras du choix quand elle veut

recruter... Conscients de leur chance, les «Toyotamen» s'accrochent coûte que coûte à leur poste, quitte à courber l'échine. (La moitié des salariés de Toyota-Onnaing étaient au chômage avant l'ouverture de l'usine.)

À l'inverse, lorsque le contexte social est plus favorable, l'entreprise connaît des difficultés. Ainsi, au Japon, dans les années 90, «Toyota n'a pas réussi à recruter ou à retenir le nombre de jeunes nécessaire, ceux-ci se détournant du travail proposé en raison de sa dureté», relèvent les chercheurs Michel Freyssenet et Koïchi Shimizu. «À force de tendre vers la production "au plus juste", le système s'est privé de toute élasticité. Ce faisant, il a rencontré ses limites d'acceptabilité sociale. Les tensions sur le marché du travail se sont transformées en crise du collectif de travail au sein de la firme. Comme souvent en pareil cas, il n'était plus possible de faire simplement machine arrière. C'est l'ensemble du système qu'il a fallu repenser en plein boom de la demande (4).» Les dirigeants de Toyota ont alors entrepris d'«humaniser le travail» – bel aveu – en revalorisant l'individu face au groupe. Mais les modifications introduites dans l'organisation du travail n'ont pas ébranlé les fondements du toyotisme.

Il y a tout juste trente ans, Les Éditions ouvrières traduisaient du japonais Toyota, *l'usine du désespoir* (5). Dans ce livre remarquable, Kamata Satoshi raconte son expérience d'ouvrier saisonnier dans une usine du groupe, de septembre 1972 à mars 1973. Cet artisan venu de la campagne découvre avec horreur le travail à la chaîne («En fait, si on ne fait pas l'expérience soi-même, on ne peut pas comprendre») : «tous les mouvements sont à faire machinalement, et il faut s'y habituer. On nous y habitue et on fait en sorte qu'on y arrive. C'est là une contrainte absurde, une espèce de par-cœur machinal imposé au corps. Il y a deux ou trois gars qui m'ont dit : "On est tellement habitué qu'on pourrait y arriver en dormant". C'est ça, faire marcher son corps inconsciemment, devenir soi-même une machine.»

Comme en écho, Robert Linhart décrit les mêmes impressions, cinq ans plus tard, dans *L'Établi* (6) : «Et quand l'usine ronronne, et que les fenwickers foncent dans les allées, et que les ponts lâchent avec fracas leurs carrosseries, et que les outils hurlent en cadence, et que, toutes les quelques minutes, les chaînes crachent une nouvelle voiture que happe le couloir roulant, quand tout cela marche tout seul et que le vacarme cumulé de mille opérations répétées sans interruption se répercute en permanence dans nos têtes, nous nous souvenons que nous sommes des hommes, et combien nous sommes plus fragiles que les machines. Frayeur du grain de sable.»

Le sable ne tient pas entre les doigts. Kamata Satoshi est frappé par la rapidité avec laquelle son corps est usé par le travail. En quelques phrases bouleversantes, il donne chair au concept d'aliénation. «Il est 1 heure et demie du matin. J'ai monté les marches du foyer jusqu'au troisième, je suis rentré dans ma chambre, je me suis lavé le visage et j'ai été stupéfait en me voyant dans la glace. Mon visage n'a plus aucun éclat et mes yeux tout rougis ont des cernes noirs. Je suis défiguré : un visage de vaincu. C'est pitoyable, je m'écœure moi-même. Combien de temps pourrai-je durer ? Je ne suis plus sûr de rien. Pour le travail aussi, je n'y arrive pas encore parfaitement. Ma vie consiste à me lever, aller à l'usine, de nouveau dormir, traîner mon corps fatigué pour arriver juste à temps au début du travail. Ma vie n'est qu'une soumission à l'usine toute-puissante. Sans m'en apercevoir, je me suis laissé avoir.» Effrayé par sa propre passivité, Satoshi se révolte contre l'absence de colère de ses collègues. Ceux-ci sont littéralement enchaînés à leur travail : «Plus le travail est rendu pénible, plus les ouvriers eux-mêmes sont robotisés». De toute façon, l'apathie du syndicat les prive de tout horizon.

Puisqu'on ne peut pas lutter, si le travail devient trop dur, la seule solution est de lâcher prise. D'abandonner son poste de travail, de rentrer chez soi. «C'est dément ! On voit bien ici comment l'ouvrier n'est qu'un moyen pour la recherche du rendement à tout prix, un vulgaire outil pour rattraper le n°2 mondial. L'image d'une voiture de course lancée à toute vitesse et rentrant tout à coup avec un bruit effroyable dans une barrière en se désintégrant en l'air me revient à l'esprit...» Satoshi dresse un constat sans illusion sur l'issue que réserve le travail en usine à la plupart de ses collègues : «Prenez un jeune qui porte en lui toutes sortes de possibilités et enfermez-le dans un travail où il a une seule chose à faire et il sera stoppé dans son développement. Et dans la mesure où il n'est qu'une force de travail obéissante, une espèce de succédané humain, on lui assurera pour la forme une certaine rétribution. Dans une telle société fermée sur elle-même, c'est comme si on l'élevait pour le bouffer après. La rationalisation du travail qui en est, en fait, le morcellement, morcelle aussi l'homme lui-même et finalement c'est sa personnalité elle-même qui est remodelée suivant le bon vouloir de l'entreprise. On pourrait comparer cela à la technique des greffes en chirurgie.»

Le temps a passé, pourtant le constat de Kamata Satoshi garde toute sa pertinence. Aujourd'hui, les efforts de communication de Toyota peinent à cacher ce qu'Éric Pecqueur résume en un mot : «Toyota est toujours l'usine du désespoir».

La frayeur du grain de sable / Sylvain Marcelli

(1) " *Le Monde qui a changé la machine, quelques conclusions. Les firmes performantes des années 1974-1992* ", Robert Boyer et Michel Freyssenet, du GERPISA (Groupe d'Études et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile). Lien vers le texte : <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/lettre/numeros/117/debat.html.fr>

(2) *Le toyotisme*, Koïchi Shimizu, La Découverte, Repères, 1999.

(3) " *Toyotisme* ", Giovanni Alves, du Groupe d'études et de recherches sur les mondialisations. Lien vers le texte : http://www.liberation.com/omc/dico/germ_toyotisme.php3

(4) " *Toyota abandonne-t-il le toyotisme ?* ", Michel Freyssenet et Kochi Shimizu, *Le Monde*, 21/01/1997.

(5) *Toyota, l'usine du désespoir*, Kamata Satoshi, Les Editions ouvrières, 1973, livre épuisé.

(6) *L'Etabli*, Robert Linhart, Editions de Minuit, Paris, 1978.