

DIXIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA
TENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

La coordination des compétences et des connaissances dans l'industrie automobile
Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry

6-8 Juin 2002 (Palais du Luxembourg, 15, rue Vaugirard, 75006 Paris, France)

**1989-2001, TOYOTA UK BURNASTON:
HYBRIDATION DE LA RELATION SALARIALE ET CRISE DE TRAVAIL**

Tommaso PARDI

Cet article se base sur une enquête de terrain réalisée de février et de juin 2001 à Derby, Angleterre, dans le cadre de mon DEA sous la direction de Michel Freyssenet. Je tiens ici à remercier le syndicat *Amalgamated Engineering & Electrical Union* et sa section locale de Derby pour leur précieuse collaboration sans laquelle cette enquête n'aurait pas été possible.

L'article étudie sous l'angle de la relation salariale le processus d'hybridation qui entre 1989 et 2001 a caractérisé la mise en place et l'évolution de TMUK (Toyota Motor Manufacturing United Kingdom), le premier transplant européen de Toyota localisé à Burnaston, en Angleterre. Cette recherche vise à démontrer que les caractéristiques de la relation salariale d'un modèle productifs ne sont pas des éléments secondaires que l'on pourraient facilement remplacer par des 'équivalents fonctionnels' au moment de sa transplantation dans un autre pays - thèse qui est pourtant largement partagée par la littérature existante sur ce sujet-, mais que au contraire, l'hybridation de la relation salariale d'un transplant joue un rôle décisif dans sa mise en cohérence durable, faute de quoi la viabilité de longue période et la rentabilité même de l'investissement peuvent être sérieusement compromises.

TMUK, en raison de ses très mauvais résultats financiers, a connu depuis 1999 une profonde crise de sa relation salariale, qui a conduit à l'abandon du premier système de salaire introduit en 1991, et à l'adoption d'un nouveau système de salaire, entré en fonction en 2001.

L'analyse du premier système, révèle que TMUK, dans la nécessité d'hybrider sa relation salariale pour la rendre compatible avec le contexte britannique, avait initialement opté pour une stratégie de « fidélisation individualisée » de la main d'oeuvre, qui s'était traduite par une progression régulière des salaires réels, modulée par l'évaluation individuelle des salariés, et indépendante des performances du transplant. Cette stratégie, qui entraînait une augmentation

Lorsque au contraire TMUK s'est retrouvé submergé par les pertes financières, ce premier système est apparu rapidement comme structurellement incohérent.

Par conséquent, l'introduction du nouveau système de salaire en avril 2001 a marqué un éloignement évident par rapport à la stratégie d'hybridation précédente. On y constate d'une part, que la progression des salaires réels est désormais déterminée, et non plus simplement modulée, par l'évaluation individuelle, et de l'autre, qu'elle est liée aux performances du transplant. Il est encore trop tôt pour dire dans quelle mesure ce nouveau système de salaire pourra assurer le retour durable à la rentabilité de TMUK, prévu par la firme pour fin 2003. Cependant, la prise en compte de cette évolution contrastée, et en partie avortée, de l'hybridation du système de salaire chez TMUK, laisse déjà clairement entendre que sans une mise en cohérence durable de la relation salariale avec le modèle productif et avec la stratégie de profit adoptée par le transplant, ses chances d'être finalement rentable restent sans aucun doute très limitées.