

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.

## INTRODUCTION

Les années 1990 ont certainement changé en profondeur notre vision du modèle japonais et le regard qu'on porte sur son transfert à l'étranger. On est passé d'un modèle unique, celui de la *lean production*<sup>1</sup>, susceptible d'être transféré 'par tous et partout', à une pluralité des modèles industriels historiquement définis et soumis aux contraintes précises de leurs conditions socio-économiques de viabilité<sup>2</sup>. En raison de la variabilité dans le temps et dans l'espace des contextes socio-économiques, l'adaptation et la transformation (hybridation) de ces modèles au moment de leur transfert à l'étranger apparaissent maintenant comme la règle, et leur 'duplication' comme l'exception<sup>3</sup>. Toutefois, même si une première typologie a été élaborée par Boyer pour systématiser théoriquement ce phénomène historique<sup>4</sup>, nous connaissons encore très peu les effets concrets des processus d'hybridation sur la mise en cohérence de la configuration socio-productive des transplants et sur leur rentabilité dans le temps<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir J.P.Womack, D.T.Jones, D. Roos, *Le Système qui a changé le monde*, Dunod, Paris, 1992

<sup>2</sup> Voir M. Freyssenet, *Un ou plusieurs modèles industriels?*, p 19-65, in M.Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato (ed), *Quel Modèle Productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000

<sup>3</sup> Voir R.Boyer, *Hybridization and Models of Production: Geography, History, and Theory*, p 23-57, in E.Charron, U.Jurgens, S.Tolliday (ed) , *Between Imitation and Innovation, The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1998

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> « Unfortunately, however, little reliable information is available on the profitability of transplant and hybrid firms », (idem, p 52)

Dans le cadre de mon DEA et en vue de soutenir une thèse sous la direction de Michel Freyssenet j'ai exploré cette problématique à partir d'une enquête de terrain sur le premier transplant européen de Toyota - TMUK (Toyota Motor Manufacturing UK) à Burnaston, Angleterre-. Cet article présente les premiers résultats de cette recherche et essaye de fournir une analyse préliminaire des dynamiques d'hybridation au sein des transplants japonais.

Les transplants Toyota aux Etats Unis ont été largement étudiés<sup>6</sup>, et leur performance exceptionnelle dans presque tous les domaines (qualité, productivité, satisfaction et implication ouvrière) a été reconnue de façon quasi unanime<sup>7</sup>. C'est en fait sur la base de cette littérature que Boyer a caractérisé le processus d'internationalisation de Toyota comme « une expansion et un approfondissement de son système de production »<sup>8</sup>. En particulier, selon Mishima<sup>9</sup>, le processus de transplantation aurait offert à Toyota la possibilité d'identifier les sources réelles et permanentes de sa productivité et de la qualité de ses produits (l'organisation productive) en les séparant des facteurs contingents liés au contexte japonais (la relation salariale). Par conséquent, en hybridant ces facteurs contingents pour les rendre compatibles avec les nouveaux contextes, Toyota aurait trouvé la formule pour transplanter son 'noyau rationalisé et purifié' dans d'autres pays<sup>10</sup>.

Or, ma recherche sur TMUK montre au contraire que le premier transplant européen de Toyota non seulement n'a jamais été rentable, mais n'a pas encore réussi en dix ans d'activité à mettre en cohérence ce 'noyau dur' avec 'les facteurs contingents', ce qui laisse entendre que ces facteurs ne sont pas autant contingents et secondaires qu'on les croyait. En fait, à partir de 1999 les contradictions de la relation salariale ont plongé le transplant dans une importante crise de travail, en rendant *de facto* indispensable l'introduction d'un nouveau système de salaire qui est entré en vigueur en avril 2001.

Comme le démontre le travail de recherche de Koichi Shimizu sur Toyota au Japon<sup>11</sup>, le rôle de la relation salariale et en particulier du système des salaires dans la mise en cohérence du SPT est loin d'être secondaire, et sa pertinence par rapport à l'organisation productive de la firme et au contexte socio-économique externe doit en effet être considérée comme une des conditions essentielles de viabilité du modèle industriel toyotien.

---

<sup>6</sup> Par exemple K. Mishima, *Making Toyota in America: Evidence from the Kentucky Transplant, 1986-1994*, p 99-128, in R. Boyer *et alii*, *Between etc.*, op.cit.; P.S. Adler, B. Goldoftas et D.I. Levine, *Stability and Change at NUMMI*, p 128-161 in idem; M. Kenney et R. Florida, *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the US*, Oxford University Press, 1993; J.P. Womack *et alii*, *Le système etc.*, op.cit.

<sup>7</sup> Seulement Adler *et alii*, *Stability etc.*, op. cit., minimise partiellement le succès de NUMMI: « De notre part, nous concluons que NUMMI n'a pas été le succès extraordinaire qui aurait pu dominer ses concurrents dans tous les domaines, mais il n'a pas été non plus un échec étourdissant -et, cela, a été déjà remarquable » (p 158).

<sup>8</sup> R. Boyer, *Hybridization etc.*, op.cit., p 43

<sup>9</sup> K. Mishima, *Making etc.*, op.cit.

<sup>10</sup> idem, p 100

<sup>11</sup> K. Shimizu, *Le toyotisme*, coll. Repères, La Découverte, Paris, 1999; *Un nouveau toyotisme?*, p 85-116 in M. Freyssenet *et alii*, *Quel modèle etc.*, op.cit.; *Toyota à la recherche d'une nouvelle façon d'impliquer ses salariés*, Actes du Gerpisa, n 13 mars 1995, téléchargeable sur: <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>.

C'est pourquoi la trajectoire de TMUK est étudiée ici depuis sa fondation en 1989 jusqu'à la crise de 1998-2001, à partir de sa relation salariale et en particulier de son système des salaires. Ce choix vise trois objectifs:

Le premier est de démontrer la pertinence de cette angle analytique pour saisir les effets dynamiques des processus d'hybridation. L'hybridation en fait ne doit pas être seulement considérée comme une modification ou une adaptation *ex ante* du modèle industriel effectuée et maîtrisée par la firme, mais aussi comme l'effet prolongé et souvent imprévisible que ces choix initiaux et irréversibles peuvent avoir sur l'évolution du transplant.

Le deuxième est de voir comment le système de salaire traduit de façon sophistiqué des exigences stratégiques d'implication, contrôle et développement de la main d'oeuvre qui occupent une place très important dans la mise en cohérence durable du modèle productif transplanté, et dans le cas spécifique de celui du modèle toyotien.

Le troisième est de mettre en évidence que la mise en place d'un système de salaire soigneusement conçu pour obtenir certains objectifs stratégiques ne veut pas dire que ces objectifs seront automatiquement atteints. En effet, d'autres facteurs interviennent, et parfois, comme cela a été le cas à TMUK, le système de salaire peut échouer dans ses objectifs et devenir contre toute attente une source importante de problèmes.

Après une brève présentation de TMUK, l'article analyse le système de salaire adopté au moment de la mise en place du transplant. En suite, après avoir illustré sa structure et ses principales composantes, il montre de quelle façon sa logique de fonctionnement et l'évolution du transplant ont rendu ce système à la fois incohérent vis-à-vis des nouvelles exigences de la firme, et impopulaire au sein de la force travail. Il se termine par la présentation du nouveau système de salaire entré en fonction (partiellement) en avril 2001, et ensuite des conséquences plus générales que cette crise structurelle a eu sur la relation salariale du transplant.

## **TMUK 1991-2000: UN TRANSPLANT EN CRISE**

TMUK a démarré sa production en décembre 1992. Jusqu'en 1997 il a produit un seul modèle de voiture, la Carina E, en employant environ 2000 salariés pour un volume de production de 100 000 véhicules par an. Depuis 1998 une deuxième ligne a été ajoutée pour produire des Corolla. Elle a porté la capacité productive du transplant à 220 000 véhicules par an et la main d'oeuvre à 3000 salariés. Du point de vue de la qualité de la production et des niveaux de productivité TMUK peut être considéré comme un succès remarquable. Ses voitures ont régulièrement occupées les premières places dans les enquêtes britanniques de JD

Power<sup>12</sup>, et selon l'EIU<sup>13</sup> son indice de productivité a progressé régulièrement, lui permettant de se classer en 1999 comme la deuxième usine la plus productive d'Europe après Nissan Sunderland. Cependant TMUK, qui a coûté globalement plus d'un milliard de livres, n'a fait qu'accumuler les pertes financières, qui en 2000 s'élèvent à un totale de 465 millions de livres<sup>14</sup>. Si une partie de ces pertes se concentre dans les premières années d'activité (246 millions de livres entre 1991 et 1993), et peuvent donc être considérées à juste titre comme un corollaire inévitable du démarrage de la production, les 160 millions de pertes accumulés entre 1998 et 2000 ne laissent aucun doute sur le manque de rentabilité du transplant. Ils sont d'autant plus graves qu'avec l'ouverture de la deuxième ligne en 1998 TMUK aurait dû profiter d'un volume de production beaucoup plus important tout en pouvant compter sur l'expérience acquise par sa main d'oeuvre.

Une première partie d'explication pour de si mauvais résultats vient du changement du contexte économique. D'une part, entre 1993 et 2000 le Deutch Mark s'est déprécié de 29% contre la livre anglaise, et cette tendance s'est accentuée avec l'introduction de l'euro en 1999, qui a rapidement chuté de 20% en deux ans contre la monnaie britannique<sup>15</sup>. Pour TMUK qui exporte environ 75% de sa production en Europe, cela a signifié naturellement une augmentation dramatique de ses coûts de production vis-à-vis de ses prix de ventes<sup>16</sup>. D'autre part il y a eu aussi une modification importante de la demande sur le marché européen qui a sensiblement pénalisé l'offre de TMUK. En fait, entre 1998 et 2000 le volume des ventes du segment moyen-supérieur dans lequel se situe l'Avensis (qui a remplacé la Carina en fin 1997) est passé de 22,6% à 16% du marché, tandis que la part de marché de l'Avensis chutait dans la même période de 35%, en passant de 1.12% à 0.73%<sup>17</sup>.

Cependant, ces facteurs ne sont pas suffisants pour expliquer les résultats désastreux de TMUK. Si en fait on regarde du côté de Honda UK Swindon et de Nissan UK Sunderland, qui ont été soumis au même type de contraintes externes, on voit qu'entre 1995 et 1999 le transplant britannique de Nissan a dégagé 155 millions de livres de profit et celui d'Honda a

---

<sup>12</sup> La Carina E a été en fait élue meilleure voiture dans sa catégorie entre 1994 et 1996 dans les enquêtes sur la qualité que JD Power conduit annuellement au Royaume Uni en collaboration avec le magazine Top Gear.

<sup>13</sup> L'Economist Intelligence Unit a effectué jusqu'à 1999 des enquêtes comparatives sur la productivité de l'ensemble des usines mondiales de voitures: TMUK était en 1998 la 24ème usine au monde, avec 72 véhicules par employé, juste derrière TMM, 18ème, avec 83 véhicules, et NUMMI, 14ème, avec 87 véhicules (*EIU Motor Business International*, 4ème quart 1999). Il faut cependant se méfier de ce type d'enquête, car généralement elles ne tiennent pas compte de facteurs très importants comme le volume de production de l'usine vis-à-vis de sa capacité maximale, le montant du capital investi par tête, le niveau de robotisation, le nombre d'heures supplémentaires travaillées par tête, etc.

<sup>14</sup> Sources: *Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd, Annual Report and Accounts (1991-2000)*.

<sup>15</sup> Sources: *HM Treasury, Pocket Databank*, 10 avril 2001, tableau 15.

<sup>16</sup> « La pression des coûts est très dure à TMUK, et pour notre plus grand malheur nous ne nous attendions pas. Nous ne nous attendions pas que la livre devienne tout d'un coup si forte contre l'Euro. Nous avons eu des énormes problèmes à chercher de récupérer la profitabilité perdue par la réduction des coûts et beaucoup de monde dit qu'il est très improbable que le taux d'échange sur lequel Toyota avait planifié son investissement et avec lequel la firme s'attendait d'opérer, revienne un jour (...) Ainsi notre conclusion est que la seule possibilité est d'essayer de diminuer dramatiquement les coûts de production de TMUK, par conséquent il y a beaucoup de pression sur le terrain (traduit par T.P.) » (Tony Walker, *General Manager* des Ressources Humaines, entretien du 17 juillet 2001).

<sup>17</sup> Sources: CCFA et *L'Argus de l'Automobile et des Locomotions*, numéros spéciaux statistiques, 1998-2001.

connu des pertes mais seulement de 12 millions de livres, tandis que celles de TMUK s'élevaient pour la même période à 62 millions de livres<sup>18</sup>.

Une autre explication doit donc être trouvée, et elle doit concerner forcément les limites internes du processus de transplantation de TMUK. C'est dans cette perspective que je vais analyser dans les pages suivants le système de salaire et essayer de mettre en évidence son rôle dans cette crise prolongée.

## QUEL SYSTEME DE SALAIRE? EXIGENCES ET CONTRAINTES DANS LA MISE EN PLACE DE LA RELATION SALARIALE

Toyota, comme il l'avait déjà fait aux Etats Unis<sup>19</sup>, a essayé d'hybrider *ex ante* son système des Ressources Humaines (RH) pour l'adapter au contexte du Royaume Uni. Pour assurer cette tâche délicate, des managers britanniques de provenance de Ford UK et Vauxhall<sup>20</sup> ont été placés au commandement des RH dès 1990, c'est à dire deux ans avant le début de la production. Quoique strictement supervisés par le management japonais, ils ont été dotés d'une marge d'autonomie considérable, qui leur a permis par exemple de persuader le management japonais des avantages d'avoir un syndicat au sein du transplante<sup>21</sup>. Toyota a en fait reconnu en octobre 1991 l'AEEU (Amalgamated Engineering & Electrical Union) comme représentant unique de ses salariés.

Naturellement, l'élaboration d'un système de salaire adapté au contexte britannique et compatible avec l'organisation productive toyotienne figurait parmi les enjeux stratégiques majeurs de cette première phase du processus de transplantation. Déjà dans l'accord Toyota-AEEU de 1991<sup>22</sup>, la future structure du système de salaire était abordée de façon indicative mais significative aux points 15.1 et 15.2:

---

<sup>18</sup> Sources: *CD-ROM Amadeus (Update 76 - Janvier 2001)*

<sup>19</sup> Voir Adler P., *Hybridation of HRM: Two Toyota Transplants Compared*, working draft University of Southern California, novembre 1995; Mishima K., *Making etc.*, op.cit.

<sup>20</sup> Bryan Jackson, *ex-manufacturing director* de l'usine GM de Ellesmere Port, a été embauché en 1990 et nommé en 1991 responsable de la division *Corporate Affairs* qui comprend parmi d'autre la division des Ressources Humaines. Tony Walker, *ex-manager* des RH à Ford Dagenham, a été lui aussi embauché en 1990 et nommé ensuite *General Manager* des RH en 1991. La division des RH est d'ailleurs la seule en 1991 à n'être pas contrôlée par un manager japonais. L'autonomie des RH britannique est aussi confirmée par le ratio des managers anglais qui déjà en 1991 sont 4 contre 2 japonais (*Vendre à Toyota-Uk, Etude réalisée par le Poste d'Expansion Economique de Manchester*, Collection 'Etude de débouchés', novembre 1991) En 1998 ce même ratio sera monté à 6 anglais pour 2 japonais, tandis qu'à la même période 55.6% du top-management est encore japonais -60 sur 108 (source: *Distribution List*, document interne TMUK, 1/04/1998).

<sup>21</sup> La décision de reconnaître un syndicat avait été initialement opposée par le management japonais. Et elle n'a été finalement prise qu'en raison de la conviction profonde du management britannique que la présence d'un syndicat accommodant aurait renforcé la légitimité de la relation salariale de la firme et facilité aussi la gestion d'éventuels conflits internes (entretien avec Tony Walker, *General Manager* des RH, 17 juillet 2001).

<sup>22</sup> *Toyota-AEU Agreement on Procedures and Terms and Conditions of Employment Between Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD and the Amalgamated Engineering Union*, 31 octobre 1991.

« La firme attache beaucoup d'importance à la reconnaissance des contributions que *chaque Membre* peut apporter au fonctionnement efficace de son équipe de travail et au succès de la firme. Il est donc accepté par les parties intéressées par cet accord qu'un des moyens pour encourager et reconnaître *la contribution individuelle*, sera la structure du salaire (traduit et souligné par T.P.) »

(Toyota-AEU agreement etc., op.cit., point 15.1 )

« Le salaire des membres sera lié non seulement au niveau de paie établi pour leur qualification mais aussi à leur *performance individuelle*. La firme utilisera un système qui reconnaîtra *la contribution des membres, comme individus*, au succès de la firme et qui leur permettra d'être rémunérés de façon conséquente (traduit et souligné par TP)»

(Toyota-AEU agreement etc., op.cit., point 15.2 )

Même si elles sont encore vagues, ces indications fixaient déjà les éléments essentiels du système de salaire. Le système de salaire y est considéré en fait comme un moyen pour encourager les salariés, et il est dit que cela sera fait par l'évaluation de leur contribution individuelle.

« Nous pensions que le plus important c'était que ceux qui travaillaient le plus dur *comme individus*, devaient avoir la possibilité d'être récompensés, et ceux qui faisaient leur minimum, *comme individus*, ne devaient pas recevoir le même salaire que ceux qui contribuaient réellement le plus. Nous avons donc pensé que la façon optimale pour respecter et motiver *les individus* c'était d'avoir une part du salaire variable selon les performances de chacun. (...) Dans un système de salaire traditionnel quelqu'un qui est arrivé récemment reçoit le même salaire qu'un salarié qui est dans la firme depuis plusieurs années. Cela ne se conformait pas à nos principes: nous estimons nos salariés, nous estimons leurs compétences, leur expérience, et leur contribution totale sur plusieurs années. Et nous voulions le montrer. (traduit et souligné par T.P) »

(Tony Walker, *General Manager* des ressources humaines de TMUK, entretien du 17 juillet 2001).

Derrière l'insistance répétée sur l'individu qui ressort de ces affirmations il faut voir deux craintes liées l'une à l'autre mais en même temps différentes. D'une part la crainte du management japonais que les ouvriers britanniques ne s'impliquent pas individuellement suffisamment dans le Système de Production Toyota (SPT):

« This was our fear. A worker whose face we could not read -whose heart was a mistery to us. When the time came for us to make a wholesale structural shift and move our manufacturing overseas, this was our greatest fear. What would happen if we turned it over him? Everything depended on whether this 'foreign' worker would listen to us and learn our ways of doing things. If he wouldn't, how could we go on making our cars? What kind of cars would they be? »

(Toyota Annual Report, 1989, p 7)

D'autre part celle des ressources humains britanniques que la collectivité ouvrière anglaise, avec ses solidarités d'atelier et les mouvements de grèves sauvages qui avaient fait sa mauvaise réputation internationale, pouvait représenter un obstacle insurmontable pour rendre viable le SPT au Royaume Uni. Il faut en fait se souvenir que la plupart des ces managers embauchés par Toyota avait passé les dernières dix années à essayer avec beaucoup de

difficultés d'introduire les méthodes japonaises au sein des usines Ford de Halewood et Dagenham, ou à l'usine GM de Ellesmere Port<sup>23</sup>.

Ainsi, par le moyen d'un système de salaire complètement axé sur la dimension individuelle les managers anglais visaient, d'une part, à récompenser le service au sein de la firme et à fidéliser leurs meilleurs salariés pour les motiver, et de l'autre, à fragmenter le collectif des travailleurs que leurs larges qualifications professionnelles<sup>24</sup> pouvait générer.

D'ailleurs, la nécessité imposée par le management japonais d'établir « un état de confiance et de respect réciproques entre salariés et management », et de développer « un système différent par rapport à l'ancienne opposition conflictuelle typique des relations industriels britanniques entre la collectivité ouvrière et le management »<sup>25</sup>, poussait clairement dans cette direction, au risque toutefois de voir s'instaurer une contradiction structurelle entre l'organisation du travail et le système de rémunération à l'intérieur de la relation salariale adoptée par le transplant. En effet, la dimension collective de l'équipe et du groupe de production qui est centrale dans le Système de Production Toyota, n'était pas prise en compte par le système de salaire, qui au contraire incitait clairement à la compétition interne, étant donné que l'évaluation des membres se faisait à partir exclusivement des performances individuelles au sein du groupe de production<sup>26</sup>.

« Quand on parle de réaliser la 'confiance réciproque' et le 'respect' (entre la main d'oeuvre et le management), il y a plusieurs façons d'atteindre ces objectifs. Et la façon correcte de les réaliser dépend du contexte social, culturel et aussi de la législation de travail de chaque pays. Nous avons pensé que pour nos gens, ici, en Grand Bretagne, il était fondamental que ceux qui travaillent ferme comme individus, aient une chance d'être récompensés, et, pour parler clairement, ceux qui font leur minimum comme individus ne reçoivent pas la même récompense que ceux qui contribuent le plus. Et peut-être dans une autre société cet accent sur l'individualisme ne serait pas si approprié, et peut-être dans d'autres contextes le fait d'être payé par équipe serait parfait (...), mais pour nous, pour Toyota, ici dans les East Midlands, l'important c'était de respecter et de motiver les individus (traduit par T.P.)» (Tony Walker, entretien du 17 juillet 2001)

---

<sup>23</sup> Voir Steven Tolliday, *Ford and 'Fordism' in postwar Britain, Enterprise management and the control of labour 1937-1987*, p 81-114, in S.Tolliday et Jonathan Zeitlin (ed), *The Power to Manage? Employers and industrial relations in comparative-historical perspective*, Routledge, Londre, 1991; Paul Stewart, *Vauxhall: Le rôle des syndicats dans le changement du modèle productif*, p 217-230 in Jean-Pierre Durand, Paul Stewart et Juan José Castillo (ed), *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris, 1998

<sup>24</sup> Sans prendre en considération le management le reste des salariés est partagé en 6 grandes qualifications: *Team Member, Team Leader, Administrator*, (depuis 1996) *Leading Administrateurs, Group Leader-Specialist-Engineer, Senior GL-Sp-Eng*.

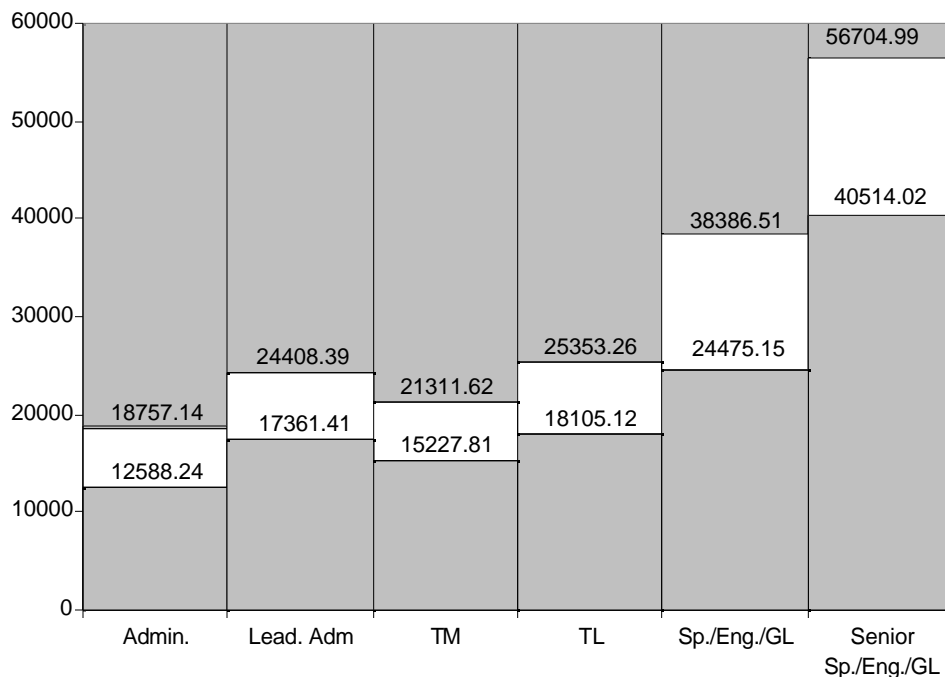
<sup>25</sup> Citations tirées de notre entretien avec Tony Walker, *General Manager* des ressources humaines de TMUK.

<sup>26</sup> Source: 2000 MPRA Data Collection -*Team Member*, fiche de collection des données utilisés par les Chefs de Groupe pour évaluer chaque *team member*, document interne TMUK, 2000.

## UN SYSTEME DE SALAIRE QUI FIDELISE PAR LA PROGRESSION CONSTANTE DES SALAIRES REELS, ET QUI MOTIVE PAR UNE VARIATION INDIVIDUALISEE DES AUGMENTATIONS ANNUELLES

Le système de salaire qui a été finalement adopté pour satisfaire cet ensemble complexe d'exigences se révèle relativement simple vis-à-vis des systèmes de salaire chez Toyota. D'abord, un salaire de base a été fixé pour chaque qualification avec une marge de progression en fonction de l'évolution générale et individuelle des salaires.

**Graphique 1**  
Echelles des salaires (2000)



Admin=Administrators; Lead. Adm=Leading Administrators; TM=Team Members;  
TL=Team Leaders; Sp=Specialists; Eng=Engineers; GL=Group Leader.

Sources: TMAB minutes, 2000; Report on the UK Car Industry, AEEU, 2000

L'échelle de salaire de chaque qualification se superpose à celle de la qualification suivante, de façon telle qu'un opérateur proche de la limite de son échelle après plusieurs années de travail, aura un salaire supérieur que celui d'un chef d'équipe qui vient d'être promu (voir graphique 1).

L'augmentation annuelle des salaires qui s'établit chaque année entre février et mars, et qui est ensuite appliquée au salaire de chaque membre en avril, est composée par une Augmentation Générale (AG, *Core Increase*, CI) et par une Augmentation Individuelle (AI, *Appraisal Related Increased*, ARI). Les deux sont exprimées en pourcentage. L'augmentation en valeur absolue de chaque salarié dépend donc du montant de son salaire de l'année précédente. Plus élevé sera ce montant, plus importante sera l'augmentation attribuée. Puisque



ce montant cumule les AI appliquées année après année au salaire individuel, le système à pourcentage génère *de facto* une augmentation annuelle supplémentaire (en valeur absolu) à l'ancienneté.

L'AI est l'augmentation correspondante à l'évaluation individuelle. Les notes attribuées aux salariés vont de 1 à 5. L'AI assignée à chaque note d'évaluation est restée inchangée jusqu'à la révision des salaires de l'année 2000<sup>27</sup>: 0% pour la note 1, 1.3% pour la note 2, 1.7% pour la note 3, 2.1% pour la note 4, et 2.5% pour la note 5. Ce pourcentage s'additionne avec celui de l'AG, qui est égal pour tous, pour donner le pourcentage d'augmentation annuelle totale de chaque salarié. Pour établir les notes d'évaluation individuelle des salariés, TMUK utilise une procédure en trois étapes que j'ai résumé dans les encadrés ci-dessous. Les notes de salariés ne reflètent pas leur performance absolue mais leur performance relative à celle des autres salariés, par conséquent la répartition de ces notes est stable. La note moyenne est statistiquement toujours comprise entre 2 et 3, c'est à dire que la pourcentage moyenne d'augmentation individuelle se situe chaque année entre 1.3% et 1.7%.

### Première Etape:

Chaque mois, les chefs d'équipe procèdent à classer les membres de leur équipe (5 salariés en moyenne) sur la base de 52 critères repartis en 9 sections qui touchent aux différents aspects du travail chez Toyota. Il s'agit d'évaluer pour chaque opérateur sa présence au travail, son attention à la sécurité, à la santé, sa capacité d'effectuer la tâche standard de production, la qualité de son travail, sa participation aux activités de *kaizen*, son attitude à la réduction des coûts, et son engagement dans l'obtention des objectifs personnelles et d'équipe. Ces données sont reportées sur les '*MPRA (Member Performance Related Appraisal) Data Collection Sheet*' qui sont ensuite transmis aux chefs de groupe.

### Deuxième Etape :

6 mois après le début de l'année de travail les chefs de groupe procèdent sur la base des données reportées sur les '*MPRA Data Collection Sheet*' à une première évaluation des opérateurs qui se trouvent dans leur groupe de production (15 salariés en moyenne). Cette évaluation, qui est communiquée aux opérateurs à l'occasion d'un entretien individuel, est provisoire et n'a aucun effet immédiat sur les salaires. Elle servira toutefois de repère pour l'évaluation annuelle, qui est effectuée 6 mois plus tard, et qui doit comptabiliser cette fois-ci la performance de chaque opérateur sur les 12 mois précédents. A partir de ces évaluations annuelles les chefs de groupe établissent des classements par groupes de production qui seront ensuite transmis aux chefs de groupe seniors<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> En 2000 à cause des 52 millions de livres de pertes l'AG a diminué de 2,1% par rapport à 1999, en passant de 3.7% à 1.6%. Par conséquent le TMAB a décidé de revoir également à la baisse les AI correspondantes à chaque note: 2 = 0.5%; 3 = 0.9%; 4=1.3%; 5 = 1.7% (minute TMAB, 18/02/2000).

<sup>28</sup> En mars 1998 la main d'oeuvre totale de TMUK était composée par 1933 opérateurs, 389 chefs d'équipes, 139 chefs de groupe, 215 entre spécialistes et ingénieurs, 33 chefs de groupe senior, 2 ingénieurs seniors et 59 spécialistes seniors. Par conséquent chaque chef de groupe senior supervisait en moyenne 4 chefs de groupe, 12 chefs d'équipe et 59 opérateurs.

### Troisième Etape

Les chefs de groupe seniors procèdent à comparer l'ensemble des classements de chaque groupe à l'échelle des départements de production (en moyenne 120 opérateurs) pour parvenir au classement définitif qui déterminera la distribution de l'AI à appliquer en avril au salaire individuel de chaque opérateur. C'est donc sur la base de cette comparaison interne, et non pas sur des critères absolus de performance, que les notes sont finalement distribuées. Ainsi la proportion de chaque note sur le total est établie à l'avance: on attribuera la note de 3 à 50% des salariés, les notes de 2 et 4 respectivement à 20% des salariés, et les notes de 1 et 5 respectivement à 5% des salariés. La procédure pour établir les notes des chefs d'équipe est identique à celle des opérateurs, avec la seule différence que la collection des données est de compétence des chefs de groupe et que l'évaluation annuelle est effectuée par les chefs de groupe seniors.

L'Augmentation Générale (AG) varie en fonction de l'évolution du coût de la vie et du marché du travail. Elle est établie chaque année selon une procédure qui a progressivement évolué dans le temps, mais dont les éléments principaux sont restés pratiquement les mêmes jusqu'à l'année 2000<sup>29</sup>. Au cours de trois séances, les deux premières en février, la troisième en mars, le TMAB (Toyota Members' Advisory Board<sup>30</sup>) procède à la révision des salaires et des termes et des conditions de l'emploi. Le processus se termine avec la proposition officielle de la firme pour l'AG annuelle à appliquer à partir d'avril sur tous les salaires individuels et l'obtention du consensus<sup>31</sup> du TMAB. Le déroulement de la révision suit une procédure en cinq phases que j'ai résumé dans les encadrés ci-dessous.

#### Première Séance:

*Phase 1: « la compréhension commune de tous les faits ».*

Il s'agit de considérer la variation annuelle du coût de la vie, le niveau général du salaire et des conditions chez les principaux concurrents (18), la situation financière et l'évolution du contexte économique pour la firme et enfin comment récompenser correctement la contribution des membres.

*Phase 2 « tous les membres du TMAB confrontent le point de vue des salariés sur la situation de la firme par le moyen d'une discussion ouverte et franche ».*

D'abord les représentants des salariés illustrent l'opinion de ceux-ci sur la situation, les demandes de modification de certains termes ou conditions de l'emploi, et l'attente par rapport aux efforts effectués dans l'année. Les représentants de la firme répondent en

---

<sup>29</sup> La dernière révision des salaires en 2000 a été marquée par le début de la transition vers le nouveau système de salaire qui a été introduit en 2001, : au lieu de donner la priorité au coût de la vie et aux salaires de concurrents pour établir l'AG, comme avait été la règle jusqu'à là, l'accent se déplaça pour la première fois sur les performances internes du transplanteur comme facteur le plus important (minutes TMAB du 7/02/2000, 18/02/2000, et 8/03/2000)

<sup>30</sup> Le TMAB est le comité interne d'entreprise qui est composé par les douze représentants de salariés, six représentants de la firme, le *chairman*, qui est le PDG du transplanteur, et le secrétaire, qui est le *General Manager* des RH.

<sup>31</sup> L'objectif du fond du TMAB est de parvenir sur chaque question ou problème soulevé au consensus. Le consensus toutefois ne traduit pas nécessairement l'accord. Comme il est expliqué dans la section « TMAB Operations » du cours introductif qui est fait aux représentants qui sont élus pour la première fois, le consensus est « équivalent à ne pas faire de bruit sur un sujet ». Il ne signifie pas être d'accord mais le fait d'avoir compris les raisons d'une certaine chose, et c'est « au président de déterminer le consensus en mesurant l'opinion générale du TMAB » (*TMAB Member Representative Training Sessions 1998-1999*, Document interne TMUK)

tenant compte des exigences de TMUK dont dépend, selon la logique de l'accord de 1991, le bien-être de tous.

Normalement la première séance s'achève sur cette discussion. La minute de la séance est distribué quelques jours plus tard aux salariés et un questionnaire<sup>32</sup> leur est ensuite donné pour qu'ils puissent réagir et commenter.

## Deuxième Séance:

*Phase 3 « donner la priorité au point de vue des salariés maintenant mieux éclairé par l'acquisition et l'analyse des questionnaires, pour ensuite le compenser par l'analyse des démarches nécessaires à préserver la prospérité de la firme et des salariés sur la longue durée ».*

La discussion se recentre ici sur l'augmentation de salaire, avec encore une fois les arguments des représentants des salariés enrichis par l'apport du questionnaire, et la réponse des représentants de la firme qui tend à rappeler selon les situations soit le contexte économique, soit les principes de l'accord de 1991, soit que certains problèmes ne sont pas de compétence du TMAB et doivent être résolus par les mécanismes normales de la firme.

*Phase 4 « résumer la discussion précédente de façon telle qu'elle indique à la direction une augmentation de salaire qui reflète correctement les exigences de la firme et des salariés ».*

La mission du TMAB se termine essentiellement ici. Il s'est agi d'une part de fournir à la direction une indication plus au moins précise des attentes des salariés, et d'informer d'autre part les salariés de la situation de la firme en essayant de les convaincre progressivement par les moyens des minutes que la proposition issue de cette phase 4 est tout à fait juste et légitime.

La deuxième séance s'achève donc avec une indication plus au moins précise de l'augmentation que les salariés devraient attendre. Encore une fois après la distribution de la minute un questionnaire est fait circuler pour recueillir les réactions des salariés.

## Troisième séance

*Phase 5: « la proposition définitive de la firme sur la quelle le TMAB devra donner son consensus ».*

La proposition couvre l'augmentation principale des salaires et les modifications des termes et des conditions de l'emploi acceptées par la firme avec une explication du niveau de l'augmentation et du pourquoi certaines propositions ont été acceptées et d'autres pas. Une discussion générale suit. Les représentants expriment leur satisfaction et leur déception vis-à-vis de différents points. On confronte la proposition avec l'attente des salariés exprimée après la deuxième séance dans les questionnaires. En définitive si la proposition de la firme reflète correctement le résumé de la deuxième séance le consensus du TMAB est automatique, et en effet depuis 1993 la révision du salaire et des termes et des conditions d'emploi s'est toujours achevé de cette façon.

L'AG a oscillé dès 1993 à 1999 entre un maximum de 4.3% en 1993 et un minimum de 3.4% en 1995 (voir Annexes), avant de tomber à 1.6% en 2000, la dernière année d'existence de ce système de salaire.<sup>33</sup> En moyenne, entre 1993 et 2001, la somme de l'AG et de l'AI a été pour plus de 98% des salariés au moins de 1.76% plus grande que l'inflation (en tenant

<sup>32</sup> Group Leader 'Member Reaction' Survey.

<sup>33</sup> Voir Koichi Shimizu, *Le Toyotisme*, op.cit., p 85-99.

compte d'une note moyenne de 2 équivalente à 1.3% par an d'AI), et que donc en 8 ans leur salaire réel a augmenté dans le pire des cas de 15,84%. Ce chiffre doit être d'ailleurs considéré comme une sous-estimation de la valeur moyenne de l'augmentation, car d'une part, l'évolution de l'AI moyenne se situe en réalité entre 1.3% et 1.7% par an, et de l'autre, les augmentations par pourcentage se cumulent année après année, en étant ainsi chaque fois calculées à partir d'un montant plus important que l'année précédente.

Si maintenant on considère l'évolution des coûts salariaux par tête, exercice encore une fois assez compliqué à cause de l'impact difficilement mesurable des heures supplémentaires, on peut cependant estimer qu'entre 1994 et 1999 ils ont vraisemblablement augmenté de 30%<sup>34</sup>. En tenant compte que dans la même période l'inflation a augmenté de 16.3%, cela donne donc une augmentation 'réelle' des coûts salariaux par tête de 13.7% en 6 ans. Une valeur qui paraît finalement très élevée, surtout en considération du fait que dans la même période TMUK avait cumulé des pertes pour environ 90 millions de livres.

Il y a deux raisons qui permettent d'expliquer cet écart entre la progression des salaires et des coûts salariaux et la performance de la firme. La première est que ce premier système de salaire a été conçu pour motiver et fidéliser la main d'oeuvre, et non pas pour l'impliquer directement dans la réduction des coûts de production. Comme en effet je le montrerai dans la section suivante, ce système ne prévoyait aucun lien direct entre la progression des salaires et la diminution des coûts de production. La deuxième raison est que la présence d'une composante à l'ancienneté dans le système de salaire détermine des augmentations supplémentaires des coûts salariaux au fur à mesure que les AI et les AG se cumulent dans les salaires individuels. Pour expliquer et illustrer de façon détaillée comment se génère cette composante à l'ancienneté et quels sont ses effets concrets sur la progression des salaires et des coûts salariaux, je me pencherai plus loin sur le fonctionnement du système de salaire sur plusieurs années, en analysant le comportement des trajectoires des salaires individuels, l'impact progressif des AI et des AG, et aussi le rôle joué par les primes et les heures supplémentaires soit dans l'augmentations de coûts salariaux, soit dans l'amplification des effets de l'ancienneté.

---

<sup>34</sup> J'ai pris en considération 1994 au lieu de 1993 parce que c'est à partir de cette année qui a été introduite l'équipe de nuit, avec le bonus inhérent de 5% pour qui alterne deux équipes et de 25% pour les heures travaillées entre 17h00 et 7h00. Par conséquent le coût salarial par tête peut être comparé mieux avec ceux des années suivantes. D'autre part j'ai retenu 1999 parce que le nombre d'heures supplémentaires moyen travaillées par tête a été de 14 heures par mois, une valeur qui, selon les fiches de salaire de Steve (voir ci-dessous) et son témoignage, est tout à fait similaire à celui de 1994. Ainsi j'ai calculé le coût salariale par tête en 1994:  $(40\,892\,000 - 800\,000 \text{ (salaires des directeurs)}) / 1938 = 20\,690$  livres par tête. Et en 1999:  $(87\,232\,000 - 1\,328\,000 \text{ (salaires des directeurs)} - 3\,600\,000 \text{ (coût estimé de la X category -250 employés mis hors ligne à cause de la chute des volumes des ventes pendant une période de 4 mois)}) / 3\,204 = 25\,687$ . Je peux donc estimer que les coûts salariaux par tête ont augmenté de 30% en 6 ans, pour une moyenne de 5% par an. (Sources: *Annual Accounts TMUK*, 1995, 2000; minutes TMAB 1999; fiches de salaire de Steve).

## L'ABSENCE DE LIEN ENTRE LE SYSTEME DE SALAIRE ET L'ORGANISATION PRODUCTIVE

Si on revient d'abord sur les facteurs qui déterminent l'AG annuelle, on peut constater qu'aucun de ces facteurs ne lie structurellement la progression de l'AG aux objectifs de réduction des coûts de production ou d'amélioration de la productivité de la firme. La procédure de révision des salaires et des termes de l'emploi prend en fait en considération en ordre d'importance les quatre facteurs suivants (voir ci-dessus les encadrés):

- -la variation du coût de la vie
- -les augmentations salariales chez les principaux concurrents
- -les résultats financiers de TMUK
- -les efforts fournis par la main d'oeuvre au cours de l'année

L'AG doit donc être d'une part au moins égale, ou supérieure, au taux d'inflation courant, et de l'autre, au moins égale, ou supérieure, à l'augmentation moyenne des autres constructeurs et de principaux fournisseurs locaux de TMUK. Elle doit aussi comptabiliser un 'bonus' pour récompenser les efforts de la main d'oeuvre en termes d'heures supplémentaires et de flexibilité de travail que le TPS exige de façon structurelle. Le montant de ce bonus est finalement déterminé par la prise en compte au sein du TMAB d'un côté, des résultats financiers de TMUK, et de l'autre, de la nécessité de préserver le moral de la force de travail en vue des efforts à venir. L'évolution de l'AP entre 1993 et 1999 a régulièrement satisfait ces conditions. Seulement le contexte de crise financière profonde de l'année 2000 (entre 1999 et 2001 les pertes de TMUK s'élèvent à 192 millions de livres) a contraint la firme à baisser pour la première fois la valeur de l'AG au-dessous du taux d'inflation courant. Il s'agissait d'ailleurs du prélude à l'introduction du nouveau système de salaire en avril 2001.

Pour ce qui concerne l'AI, le discours est plus compliqué. D'une part, les AI pour chaque note sont fixés et leur distribution est aussi définie à l'avance. Par conséquent, indépendamment des objectifs de réduction des coûts de production ou de l'amélioration de la productivité, la valeur de l'AI reste toujours proche de la note moyenne de 3, et donc d'une valeur moyenne d'augmentation de 1.7% par an. D'autre part, la distribution de l'AI est faite en fonction de l'évaluation individuelle, qui est censée motiver les salariés et les impliquer dans la stratégie de profit de la firme. La question est donc de savoir si la réduction des coûts de production peut être comptabilisée par l'évaluation individuelle. L'analyse de 52 facteurs qui sont censés déterminer la structure de base du classement des opérateurs montre que la réduction des coûts de production n'est prise en compte directement que par 3 facteurs<sup>35</sup>:

- -La compréhension de la nécessité d'économiser l'énergie / de réduire tout type d'input
- -La capacité de travailler d'une façon conforme à l'esprit de réduction des coûts
- -L'attitude à s'assurer que tout le gaspillage est éliminé

---

<sup>35</sup> Source: 2000 MPRA Data Collection -Team Member, fiche de collection des données utilisés par les Chefs de Groupe pour évaluer chaque *team member*, document interne TMUK, 2000.

Or, non seulement ces facteurs sont absolument minoritaires et secondaires dans l'établissement de l'évaluation individuelle, mais en plus, ils ne permettent en aucun moment de quantifier de façon objective la participation de l'individu dans les activités de réduction des coûts. Un autre moyen que l'évaluation individuelle pourrait avoir pour comptabiliser les objectifs de réduction des coûts est la prise en compte des activités de *kaizen*. Les activités de *kaizen* traduisent en fait tous les efforts pour améliorer de façon constante les processus de production, et donc, indirectement, pour réaliser les objectifs de réduction des coûts fixés par la firme. Le '*MPRA Data Collection Sheet*' comptabilise la contribution de l'opérateur aux activités de *kaizen* en tenant compte du nombre d'idées qu'il a avancé, de celles qui ont été retenues, et de celles qui ont été enfin adoptées au sein de l'équipe de travail. De facteurs qui sont donc quantifiables et peuvent effectivement influencer sur la note finale du salarié.

Cependant, il faut préciser qu'à TMUK les activités de *kaizen* des salariés ne visent pas de façon explicite à réduire les coûts de production. En fait, les deux moyens les plus immédiats dont les équipes de travail disposent pour diminuer les coûts de production, qui sont la réduction du temps de cycle et la diminution du nombre d'opérateurs nécessaires à assurer les tâches de production au sein de l'équipe, figurent, selon mon enquête de terrain, aux dernières places en ordre de priorité dans les objectifs de *kaizen*. Je me base ici sur un questionnaire que j'ai fait circuler en juin 2001 parmi les représentants de salariés<sup>36</sup>. Leur réponses indiquent que les activités de *kaizen* visent en ordre d'importance à :

- -améliorer la sécurité, avec un valeur de 4.25 sur une échelle d'importance de 0 à 5
- -améliorer la qualité du produit (4)
- -améliorer la qualité / intérêt du travail (3.25)
- -réduire le gaspillage d'inputs / outputs (2.75)
- -réduire le temps de production (2.75)
- -améliorer le design de la ligne (2)
- -améliorer la qualité de l'environnement de travail (2)
- -réduire le nombre d'opérateurs (1.75)

En plus, soit pour l'activité de réduction du temps de production, soit pour celle de réduction du nombre des opérateurs, les représentants de salariés ont clairement indiqué que ces activités de *kaizen* ne sont pas de la responsabilité des opérateurs, mais plutôt des agents d'encadrements, et en particulier des chefs de groupe et des chefs de groupe seniors<sup>37</sup>.

Par conséquent les critères d'attribution de l'AI ne semblent avoir aucun lien direct ou indirect avec la réduction des coûts de production et l'amélioration de la productivité. Ces tâches restent finalement de compétence du système de production, des agents d'encadrement et des ingénieurs de la firme. Le système de salaire ne prend donc en charge que la fidélisation des salariés, par l'évolution stable de l'AG, et leur motivation, par l'attribution régulière de l'AI. De toute évidence, ce système de salaire a été conçu avec la conviction que le transplant serait profitable, et que donc le seul objectif du système de salaire devait être de fidéliser et

---

<sup>36</sup> Le *Toyota Shop Stewards and AEEU Members Questionnaire* compte 25 questions distribuées en 4 sections différentes: A) *About you*; B) *About your job*; C) *About working at Toyota*; D) *About being shop steward / member of AEEU*. Il a été distribué en juin 2001 aux 10 représentants de salariés. 5 représentants ont accepté de répondre et ont été par la suite interviewés par l'auteur.

<sup>37</sup> Idem, question C7.

motiver la main d'oeuvre avec des augmentations constantes et individualisées des salaires réels de chaque opérateur et chef d'équipe, et non pas de les impliquer directement dans la réduction constante de coûts de production.

« L'argent est important pour les salariés. Si nous disons à nos salariés que nous les estimons, qu'ils sont importants pour nous, et notre système de salaire le reflète, je pense que cela est très puissante (traduit par T.P) » (Tony Walker, entretien du 17 juillet 2001)

## **LES EFFETS DE L'ANCIENNETE SUR L'EVOLUTION DU SALAIRE INDIVIDUEL ET SON FONCTIONNEMENT DANS LE TEMPS**

« Nous avons considéré, et nous le pensons toujours, que pour Toyota, dans les East-Midlands, était juste de respecter les individus avec une petite variation de leur salaire sur une base annuelle. Une variation qui toutefois sur plusieurs années peut devenir beaucoup plus importante... de l'ordre de centaines et même de milliers de livres de différence: il peut s'agir en effet de beaucoup d'argent! (traduit par T.P.)» (Tony Walker, entretien du 17 juillet 2001)

Un des effets les plus significatifs du fonctionnement de ce système de salaire est que, sans qu'un véritable salaire à l'ancienneté soit établi, l'application régulière d'augmentations exprimées en pourcentage génère progressivement une différence de plus en plus sensible dans les montants correspondants à une même AG et à une même AI selon les années de service au sein de TMUK. Ainsi, de façon indépendante de variation de l'évaluation individuelle une distance croissante finit par s'ouvrir entre les trajectoires des salaires en fonction de l'ancienneté.

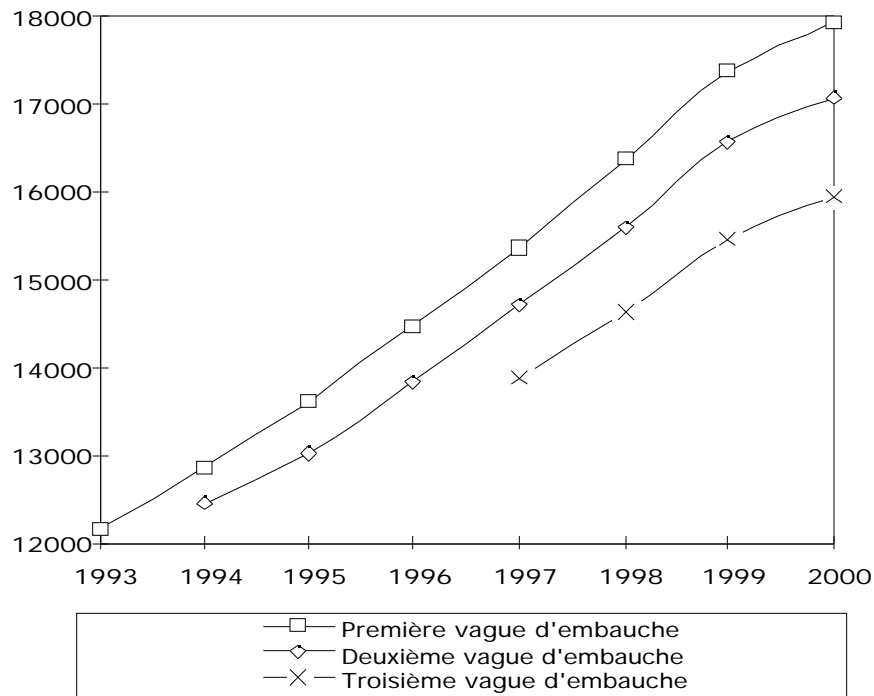
Le graphique 2 montre cet effet de divergence sur l'évolution des salaires. On y voit la progression simulée<sup>38</sup> du salaire de trois opérateurs embauchés à quelques années de distance l'un de l'autre. La première trajectoire correspond à la première vague d'embauche de 1992. La deuxième trajectoire prend en considération la deuxième vague d'embauche pour l'équipe de nuit en 1994, et la troisième, l'embauche massive de 1997 pour la nouvelle ligne de production. La progression de l'AI a été calculée de façon identique dans les trois trajectoires, de manière à 'neutraliser' les effets que la variation des évaluations individuelles aurait pu avoir sur l'évolution de chaque salaire.

---

<sup>38</sup> Une fois qu'on connaît les salaires minimum d'embauches pour chaque année, l'ensemble des AI possibles et les différentes AG selon les années, on peut calculer et simuler facilement tout type de progression de salaire.

**Graphique 2**

Effet de divergence dans l'évolution du salaire

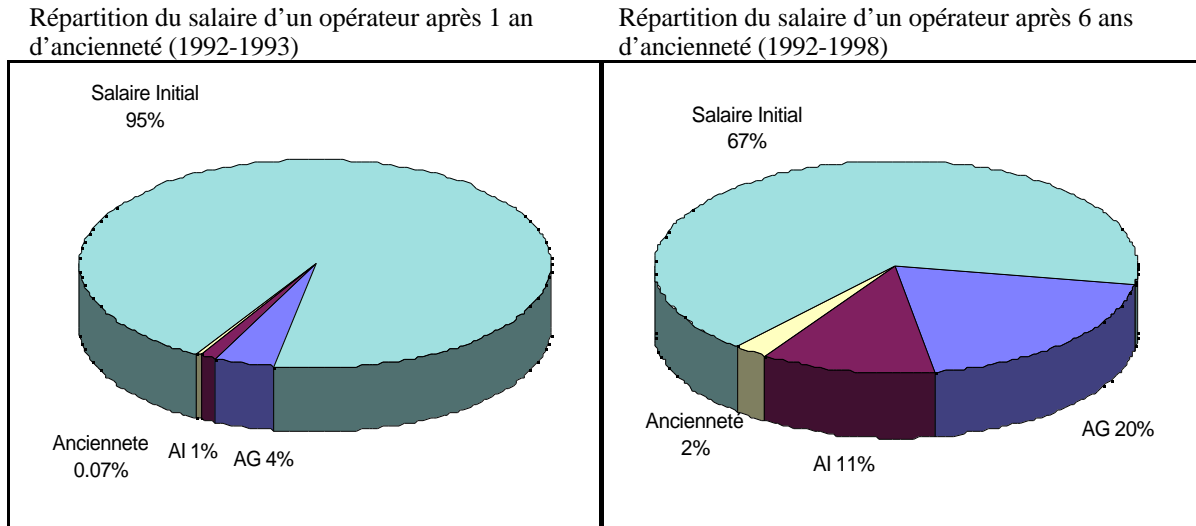


On peut tout de suite constater que les trois trajectoires divergent sensiblement. A titre d'exemple la différence entre le salaire du premier opérateur et celui du deuxième passe de 413 livres en 1994, à 663 livres en 1997, et à 847 livres en 2000. C'est à dire qu'elle double en 6 ans, et pourtant, entre les deux il n'y avait qu'un an de différence.

Cette divergence, il est important de le répéter, est due exclusivement aux effets de l'ancienneté accumulée, vu que l'AG et l'AI pour chaque trajectoire restent les mêmes. Il ne faut pas en outre oublier que ces salaires sont ceux les salaires de base sur l'année, et qu'ils seront ensuite divisés par 2033.46 (39 heures par semaine multiplié par 52.14 semaines dans l'année) et augmentés d'au moins 33% pour toute heure supplémentaire travaillée, de 5% pour toutes les heures travaillées en alternance équipe de jour et équipe de nuit, et de 25% pour toute les heures travaillées entre 17h00 et 7h00. Ainsi la distance déjà existante entre deux salaires de base au début de l'année est destinée inévitablement à augmenter sensiblement dans les salaires effectivement payés mois après mois.



Graphique 3



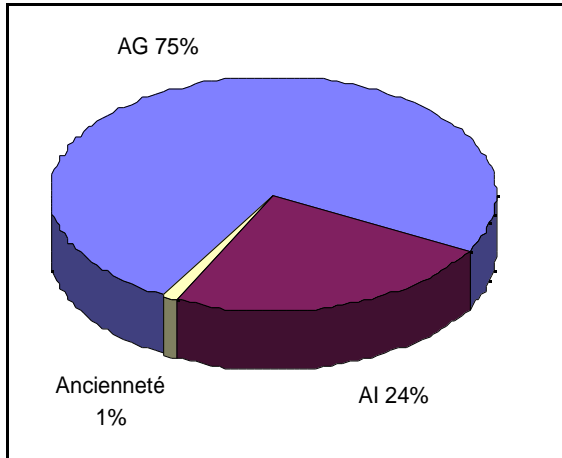
Dans les deux cadres du graphique 3 nous pouvons observer la répartition du salaire d'un opérateur de TMUK (dorénavant on l'appellera Steve)<sup>39</sup> après 1 an et après 6 ans d'ancienneté. La transition est évidente. Si au début le poids de l'AG, de l'AI et de l'ancienneté reste très limité, de façon telle que sur l'espace d'une année les différences dans l'évaluation individuelle parmi les membres d'un même groupe n'auront pas des effets significatifs sur le montant total du salaire attribué à chacun d'entre eux, par la suite l'évolution de l'évaluation individuelle acquiert de plus en plus d'importance. En sommant ses effets sur 6 ans, on s'aperçoit que désormais elle représente 11% du salaire de Steve. L'effet de l'ancienneté aussi, qui était négligeable après 1 an commence à avoir une influence sensible sur le salaire totale (2%). Il représente déjà, après 6 ans, 6% du montant total des augmentations reçues par Steve.

Toutefois, c'est sur le montant en valeur absolue de l'augmentation annuelle établie chaque avril que les effets de l'ancienneté sont les plus évidents. En fait, comme on le voit dans le graphique 4, son poids sur l'Augmentation Totale en valeur absolue (AT, la somme de l'AI et de l'AG) passe de 1% à 13% en 5 ans. C'est-à-dire que à parité d'AG et d'AI en pourcentage un salarié avec 6 ans d'ancienneté recevra une augmentation qui en valeur absolue sera de 13% plus élevée de celle reçue par un nouveau embauché.

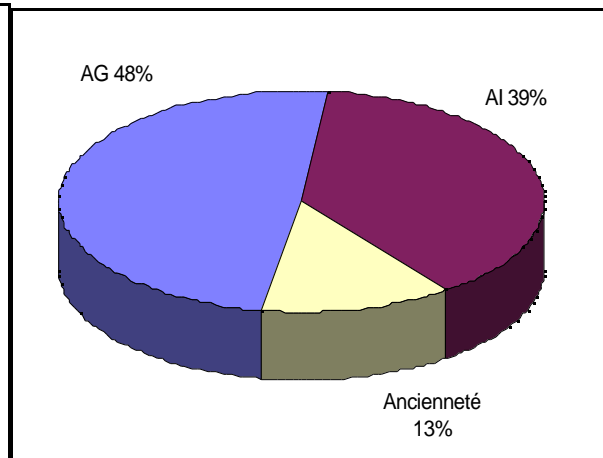
<sup>39</sup> Steve nous a communiqué le contenu de ses fiches de salaire depuis 1991 jusqu'à 2000. Il a été embauché comme *team member* en 1991, et a été promu *team leader* en 1998. Voir les ANNEXES pour une représentation détaillée de l'évolution de son salaire.

Graphique 4

Répartition de l'augmentation annuelle totale en valeur absolue<sup>40</sup> après 1 ans d'ancienneté (1993)



Répartition de l'augmentation annuelle totale en valeur absolue après 6 ans d'ancienneté (1998)



Cela veut dire deux choses importantes. D'abord que deux opérateurs, ou chefs d'équipes, qui font exactement le même travail mais qui ont été embauchés à quelques années de distance auront, à parité d'évaluation individuelle, des augmentations annuelles sensiblement différentes, d'où les trajectoires divergentes de leurs salaires. Ensuite, que la firme avec la progression de l'ancienneté au sein de sa force travail se retrouvera à payer des sommes de plus en plus importantes, de l'ordre de 10%-15% plus élevées, pour assurer le même niveau d'augmentation de salaire annuelle en termes de pourcentage. En sachant que les pourcentages de l'AI sont fixes, et que celles de l'AP dépendent de l'évolution de l'inflation et du comportement des autres firmes, cette augmentation 'inertielle' des coûts salariaux apparaît en effet comme autant indiscutable que irréversible, même si initialement son impact n'est que marginal.

## PRIMES ET HEURES SUPPLEMENTAIRES

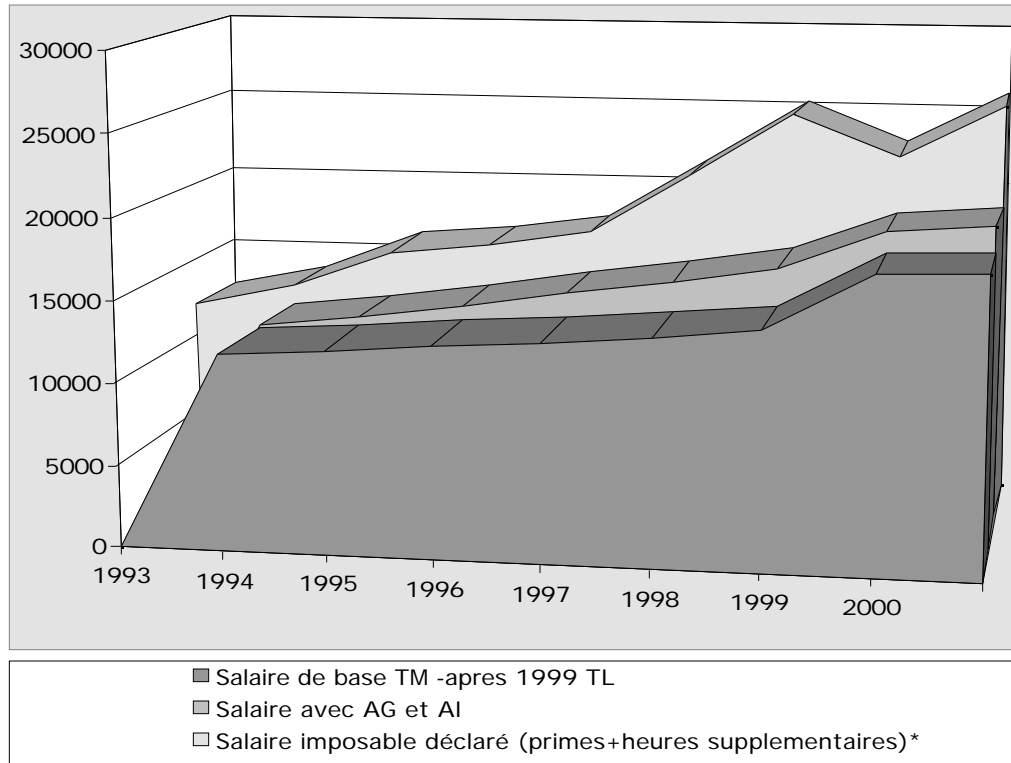
Le graphique 5 montre de façon évidente la différence très nette entre le montant des nouveaux salaires de base attribués chaque année à Steve, sur la base de l'AG et de son évaluation individuelle, et le montant du salaire imposable (le P60<sup>41</sup>) reçu globalement par Steve au cours de l'année, qui comptabilise en plus les primes pour le travail alterné (jour et

<sup>40</sup> L'effet de l'ancienneté apparaît dans le montant en valeur absolue de l'augmentation annuelle parce que une même augmentation en pourcentage est appliquée à des montants de salaire différents en raison des années d'ancienneté au sein de TMUK. Ainsi pour le rendre visible j'ai calculé la différence entre le montant reçu par l'opérateur Steve, d'abord après 1 an et ensuite après 6 ans d'ancienneté et celui qui aurait pris un nouveau embauché si avait obtenu exactement les mêmes AI et les mêmes AG que Steve.

<sup>41</sup> Le P60 est une fiche donnée à la fin de chaque année par TMUK à chaque salarié et qui comptabilise le salaire imposable à déclarer au fisc.

nuits), pour les heures travaillées entre 17h00 et 7h00, et le salaire versé pour les heures supplémentaires travaillées dans l'année.

**Graphique 5**  
Evolution comparée du Nouveau Salaire et du P60



A partir de cette différence j'ai calculé les montants de chacun de ces éléments pour chaque année entre 1993 et 2000<sup>42</sup>. Ainsi, j'ai pu estimer leur impact correspondant sur le salaire imposable et indirectement sur les coûts salariaux de la firme. Il faut d'abord préciser

<sup>42</sup> Ces données sont reportées dans le tableau 1. Pour les calculer j'ai utilisé la méthode suivante. D'abord il faut savoir que tous les cols bleus travaillent en alternant équipe de jour et équipe de nuit chaque deux semaines. Ce qui leur donne droit à un bonus permanent de 5% sur leur salaire par heure, auquel se somme logiquement celui de 25% pour les heures travaillées entre 17h00 et 7h00. A partir de ces éléments j'ai calculé les montants de chacun de deux bonus dans le salaire imposable déclaré de Steve entre 1993 et 2000. Il suffit en fait de déterminer le salaire par heure de chaque année (nouveau salaire de base/2033,46) et de l'augmenter de 5% pour la prime du travail alterné et de 25% pour celle du travail de nuit. Une fois obtenus ces valeurs, on multiplie la première par le nombre fixe d'heures travaillées dans l'année (1850) pour obtenir le montant total annuelle attribué pour la prime du travail alterné jour et nuit, et la deuxième par la moitié de ces heures (925) pour obtenir le montant total de la prime pour le travail de nuit, car le travail de nuit ne concerne *de facto* que deux semaines sur quatre. Pour chaque année j'ai ensuite déduit la somme de deux primes de la différence entre le salaire imposable et le salaire de base, qui correspond au montant payé dans l'année pour les heures supplémentaires. Pour calculer le nombre d'heures supplémentaires travaillées dans chaque année j'ai divisé ce montant par le salaire par heure augmenté de 33%. Les heures supplémentaires sont en effet payées selon le principe suivant: +33% pour les premières deux heures supplémentaires travaillées de lundi à vendredi, +50% à partir de la troisième heure et le samedi, et +100% le dimanche et les jours fériés. Le bonus de 33%, au delà d'être le plus bas prévu, et aussi celui statistiquement le plus prédominant, et donc vraisemblablement celui qui devrait être le plus proche à la moyenne réelle. Néanmoins il est probable que le nombre d'heures supplémentaires indiqué dans le tableau 5 soit parfois exagéré, surtout quand le montant payé dans l'année est particulièrement élevé (Sources: *Toyota-AEU Agreement*, op. cit, et en particulier *Appendix D, Shift Premium Calculations and Pattern Examples*, et points 12 et 13 dans *Procedures*).

que ces primes sont calculées individuellement par le moyen des pourcentages fixes qui s'appliquent au salaire horaire de chaque salarié. Le salaire horaire est établi au début de l'année en divisant le nouveau salaire de base de chaque salarié (augmenté de l'AG et de l'AI) par le nombre total d'heures ouvrables dans une année (2033,46 heures, équivalentes à 39 heures par semaine multipliées par 52.14 semaines dans l'année). Le salaire horaire 'individuel' sera ensuite multiplié par 1.05 pour toutes les heures d'un salarié qui travaille en alternant jour et nuit, par 1.25 pour chaque heure travaillée entre 17h00 et 7h00, par 1.33 pour les premières deux heures supplémentaires travaillées de lundi à vendredi, par 1.50 pour toute heure successive et pour celles travaillées le samedi, et par 2 pour les heures supplémentaires travaillées le dimanche et les jours de fête nationale (*bank holidays*).

**Tableau 1**  
Répartition du salaire imposable 1993-2000.

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Salaire de base de Steve (avec AI et AG)	11520	12168	12852	13872	14790	15726	16752	19002
Salaire par heure =SB/(52,14*39)	5.9839	6.32026	6.82187	7.27332	7.73362	8.23818	9.34466	9.580715
Prime pour travail de nuit (estimée*)		1461.56	1577.56	1681.95	1788.4	1905.08	2160.95	2215.54
Prime pour travail alterné (estimée**)		584.624	631.023	672.782	715.36	762.031	864.381	886.2161
Salaire heures suppl. (estimé***)	1183	886.815	297.42	101.263	2882.24	5626.89	616.665	3150.244
Nombre d'heures suppl. (estimé****)	152.08	107.933	33.5369	10.7097	286.685	525.405	50.7624	252.9315
Heures Suppl. en % sur le salaire imposable	8.86%	5.62%	1.82%	0.59%	13.65%	22.47%	2.72%	12.24%
Prime de nuit en % sur le salaire imposable		9.26%	9.63%	9.75%	8.47%	7.61%	9.54%	8.61%
Prime pour travail alterné en % sur le salaire imposable		3.70%	3.85%	3.90%	3.39%	3.04%	3.82%	3.44%
Salaire de base en % sur le salaire imposable	91.14%	81.42%	84.70%	85.76%	74.49%	66.88%	83.92%	75.71%

\* (Salaire par heure x moitié des heures annuelles -925-)/100 x 25

\*\* (salaire par heure x 1850)/100 x 5

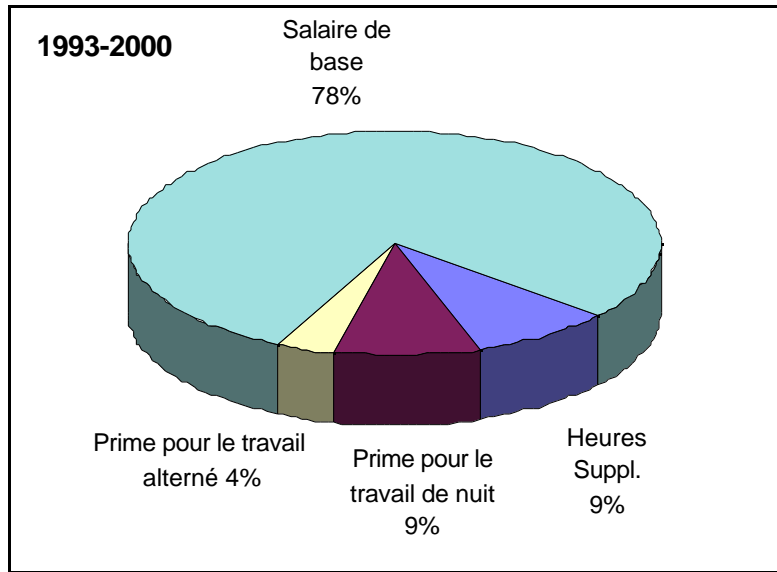
\*\*\*=Salaire Imposable-Salaire de base-Prime pour le travail de nuit-Prime pour travail alterné

\*\*\*\*=Salaire heures suppl./(salaire par heure x 1.3)

Sources: fiches de salaire de Steve; Agreement Toyota-AEU, 1991

On peut voir ci-dessus, dans le tableau 1, les montants qui ont été attribués à Steve pour le travail alterné, le travail de nuit et pour les heures supplémentaires depuis 1993 et jusqu'à l'année 2000. Même si ces données ne font référence qu'au salaire d'un seul opérateur, il n'y a pas raison de douter de leur signification plus générale, car, d'une part, le flux tendu qui empêche formellement une section de produire tandis qu'une autre est arrêtée, et d'autre part, la politique de la firme, qui cherche à distribuer de façon homogène la charge des heures supplémentaires, devraient assurer, au moins à l'intérieur de chaque qualification, une répartition proportionnelle des heures supplémentaires et des autres primes entre les différents membres. Une autre limite qui pourrait restreindre la portée des données reportées dans le tableau 5, est que les primes pour le travail alterné et pour le travail de nuit ne concernent que les cols bleus de la firme, tandis que les cols blancs travaillent seulement la journée. Cependant, cette limite paraît aussi marginale, parce que les cols blancs à TMUK ne représentent finalement que 5% de la main d'oeuvre totale.

**Graphique 6**  
Répartition moyenne du salaire imposable déclaré, 1993-2000



Sur la base des données reportées dans le tableau 1 j'ai calculé la répartition moyenne du salaire imposable de Steve entre 1993 et 2000 (voir graphique 6). Nous constatons ainsi qu'en moyenne le salaire imposable déclaré par Steve a été de 28% plus grand que le salaire de base. Par conséquent le montant du salaire de base a représenté en moyenne 78% du salaire imposable, tandis que le bonus de nuit a compté pour 9% du total, et le bonus pour l'alternance d'équipe pour 4%. Les heures supplémentaires à elles toutes seules ont représenté 9% du total, pour une moyenne d'environ 178 heures par an (14.8 heures par mois), qui a comporté une durée annuelle moyenne de travail de 2028 heures.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le fonctionnement régulier du système de salaire comporte une augmentation inertielle en fonction de l'ancienneté du montant de l'AG et de l'AI moyenne payé par la firme année après année. Or, en considération du fait que TMUK calcule les montants à payer pour chaque prime à partir également de pourcentages fixes à appliquer au salaire individuel de chaque salarié, on constate ainsi que les coûts salariaux liés aux primes et aux heures supplémentaires sont soumis au même type de progression que le salaire de base. Par exemple, si on applique la valeur moyenne annuelle en pourcentage des primes et des heures supplémentaire de Steve, qui est d'environ 30%, au salaire d'un opérateur avec 6 ans d'ancienneté, on constate que le montant

en valeur absolue qui lui est attribué sera de 12% à 20% plus élevé que celui attribué à un nouveau salarié<sup>43</sup>. Par conséquent le système de rétribution des primes et des heures supplémentaires, au delà de représenter un coût fixe important pour la firme, vient aussi renforcer les effets d'ancienneté impliqués par le fonctionnement régulier du système de salaire, et leur impact conséquent sur l'augmentation inertiel des coûts salariaux de TMUK.

## **LA DERIVE DU SYSTEME DE SALAIRE (1997-2000)**

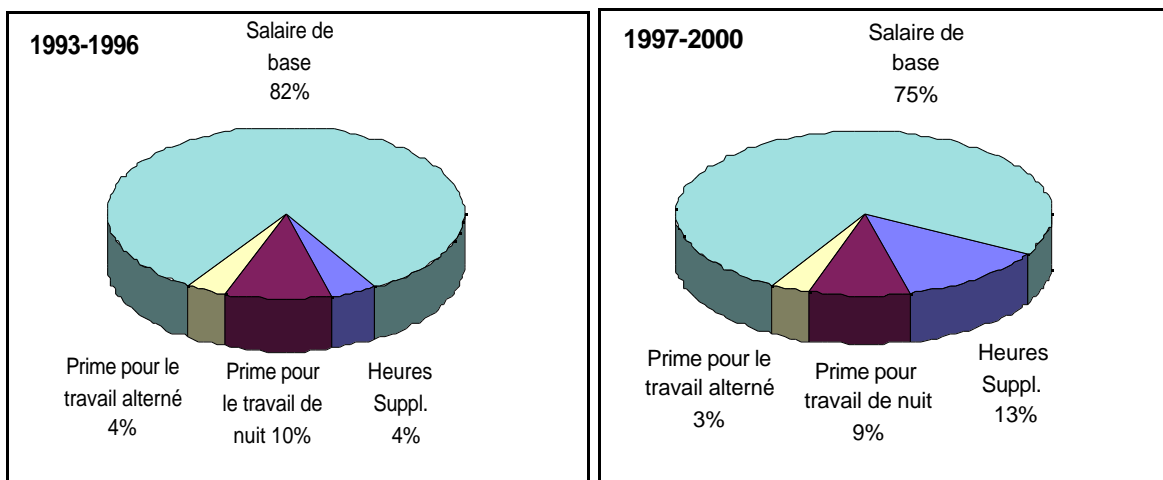
Comme j'ai le dit précédemment ce premier système de salaire de TMUK a été conçu comme un moyen de fidéliser et motiver la main d'oeuvre en pensant que le transplant serait sûrement profitable. Il est légitime donc de penser que dans ce cas de figure la progression régulière des salaires réels de membres de TMUK aurait pu représenter une contrepartie viable des bonnes performances du transplant. Malheureusement cela n'a pas été du tout le cas. Au contraire TMUK n'a jamais réussi à se rendre durablement profitable, loin de là. En 1998, au moment de l'ouverture de la deuxième ligne ses pertes totales depuis le début de la production en 1992 s'élevaient à 302 millions de livres, deux ans plus tard, en dépit de l'augmentation des volumes de productions, elles s'élèveront à 466 millions de livres. Dans la même période la progression de l'ancienneté de la main d'oeuvre commence à avoir ses premiers effets significatifs sur les coûts salariaux de la firme. De surcroît à partir de 1997, en raison de l'introduction de l'Avensis, le nombre d'heures supplémentaires travaillées par tête commence aussi à augmenter de façon sensible.

---

<sup>43</sup> Pour calculer cette fourchette j'ai procédé de la façon suivante: d'abord j'ai calculé le montant du salaire d'un opérateur qui en 1998 a 6 ans d'ancienneté et qui a accumulé systématiquement des AI correspondantes à une évaluation de 2 et donc équivalent à 1.3% par an de AI. Ce qui donne un salaire de base de 16256 livres en 1998. Ensuite j'ai fait le même calcul pour un opérateur avec la même ancienneté mais qui a systématiquement eu des notes de 5, équivalentes à 2.5% par an d'AI. Ce qui donne un salaire de base de 17401 en 1998. Puis j'ai augmenté ces deux salaires de base de 30% pour l'ensemble des primes et des heures supplémentaires, et j'ai appliqué la même augmentation en pourcentage sur le salaire d'entrée d'un opérateur embauché au début de l'année 1998, qui était de 14448 livres. J'ai par conséquent trouvé les montants en valeur absolu de leurs primes. Le nouveau embauché a eu droit à 4334 livres, le premier opérateur à 4876 livres, et le deuxième à 5220 livres. J'ai pu ainsi facilement calculer la fourchette due à l'impact de l'ancienneté et de l'AI cumulée en 6 ans sur le paiement de primes et des heures supplémentaires. Le salaire payé au premier opérateur était de 12% plus élevé que celui du nouveau embauché, et celui payé au deuxième opérateur l'était de 20%.

### Graphique 7

Répartition moyenne du salaire imposable 1993-1996, 1997-2000



Dans la confrontation de deux cadres du graphique 7 on peut constater que dans la période 1997-2000 par rapport à la période 1993-1996, le montant payé pour les heures supplémentaires à Steve a augmenté en moyenne de 225%. Par conséquent, si entre 1993 et 1996 le salaire imposable de Steve était en moyenne de 22% plus grand que le salaire de base, entre 1997 et 2000 ce pourcentage est montée à 33%. Comme l'on peut d'ailleurs voir dans le tableau 6 ci-dessous, l'impact sur les coûts salariaux par tête a été évident et immédiat.

**Tableau. - 2**  
Les coûts salariaux 1991-2000

en milliers de livres	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Coût du Personnel	3,409	16,209	28,517	40,892	44,107	57,951	66,741	89,131	87,232	89,308
Personnel	124	728	1,461	1,938	1,963	2,213	2,515	3,107	3,204	2,956
Salaire des directeurs	800	800	800	800	946	1,084	1,130	1,219	1,328	1,226
Coût du personnel par tête*	21.04	21.17	18.97	20.69	21.99	25.70	26.09	28.29	26.81	29.80

\* Cette valeur ne tient pas compte du salaire des directeurs

Sources: Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd, Annual report and accounts(1991-2000)

Entre 1995 et 2000 les coûts salariaux par tête ont augmenté de 35.5%, c'est-à-dire 12.6% de plus que la somme (22.9%) des augmentations moyennes des salaires (AG+AI de 1.3%) accordées par la firme. Le rapport entre coûts salariaux et heures supplémentaires est d'autant plus évident si l'on regarde leurs variations concomitantes. Par exemples en 1999 les coûts salariaux par tête ont diminué de 5.5% par rapport à 1998 en corrélation avec une

réduction de 55% du nombre d'heures supplémentaires travaillés par tête dans l'année<sup>44</sup>, bien qu'une augmentation moyenne des salaires de 5% ait été accordée en avril 1999. Tandis qu'en 2000 les coûts salariaux par tête ont augmenté de 11% en corrélation avec une augmentation de 53% du nombre d'heures supplémentaires travaillées par tête<sup>45</sup>, bien que cette fois-ci l'augmentation moyenne des salaires accordée en avril ait été seulement de 2.1%.

C'est ainsi l'effet conjoint de l'augmentation inertielle des coûts salariaux et de l'explosion du nombre d'heures supplémentaires par tête, qui depuis 1997 a porté rapidement à la dérive l'ancien système de salaire en rendant son fonctionnement complètement incohérent par rapport aux performances réelles du transplant.

## LA CRISE DU SYSTEME DE SALAIRE

Nous avons vu dans les chapitres précédents comment le système de salaire fonctionnait de façon autonome par rapport aux performances de la firme, et comment ce fonctionnement a fini pour échapper au contrôle de la firme. Cependant, ce qui est peut-être encore plus grave, les objectifs pour lesquels l'ancien système de salaire avait été conçu, notamment la fidélisation de la main d'oeuvre et son engagement constant dans le système de production Toyota, apparaissent désormais comme dépassés par l'évolution du transplant.

Malgré les efforts pour fidéliser la main d'oeuvre, le turnover des salariés est resté toujours plutôt élevé à TMUK, autour de 9% par an. Toutefois, au mois jusqu'en 1998, ce turnover a affecté principalement les nouveaux embauchés dans leur premiers trois mois de travail, un problème lié à l'impact très rude que le rythme intense de la chaîne de montage et les efforts physiques exigés par le TPS pouvaient avoir sur de jeunes salariés sans aucune expérience d'usine. Par contre, après 1998, la composition de ce turnover a changé radicalement. A partir de là c'est la main d'oeuvre la plus expérimentée et la plus engagée dans le travail qui a commencé à partir, tandis que la main d'oeuvre intérimaire a fait son entrée dans le transplant<sup>46</sup>. Selon mes estimations<sup>47</sup> seulement 700 de 1381 opérateurs embauchés avant

---

<sup>44</sup> Minute TMAB du 7/02/2000, p 4.

<sup>45</sup> Minute TMAB du 5/02/2001, p 3.

<sup>46</sup> « Avant c'était les nouveaux arrivés qui partaient une fois qu'ils réalisaient dans les premier 3 mois ce qu'était le travail en ligne, mais maintenant les nouveaux ne partent plus, ils sont des intérimaires sans beaucoup d'attentes ni d'espoirs, c'est l'ancienne garde qui part, avec son capital d'expérience et le poids de leur frustration » (entretien avec un représentant des salariés, 18 juin 2001)

<sup>47</sup> Malheureusement, je ne dispose pas des données exactes sur le turnover du transplant, cependant il y a des moyens à partir des données à notre disposition d'estimer sa valeur annuelle, et aussi sa répartition entre anciens et nouveaux sur ces dernières années. Je sais par exemple que l'effet du turnover sur les membres du syndicat a été de 9% en 1999 et de 7.5% en 2000. De plus la minute TMAB du mars 2000 reporte que des 2000 opérateurs employés par la firme à cette date 1300 vont recevoir l'Augmentation Individuelle Supplémentaire (AIS, voir ci-dessous) dans leur augmentation de salaire, dont la valeur moyenne par tête va dépasser de peu 1%. Cela signifie que 64% des opérateurs à cette époque ont été embauchés entre avril 1997 et mars 2000, et que, comme la moyenne de l'AIS l'indique, la plupart d'entre eux ont été embauchés entre avril 1998 et mars 1999, période qui correspond en effet à la campagne de recrutement pour la deuxième ligne de production. Par conséquent seulement 700 des employés embauchés avant avril 1997 font encore partie de la firme. En sachant qu'en décembre 1996 leur nombre était encore de 1381, je peux estimer que entre cette date et mars 2000, 681 des opérateurs embauchés avant 1997 ont quitté la firme (sources: *Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD, AEEU Membership, 1996-1997-1998-1999-2000*, document interne; *AEEU Adhoc Leavers analysis, 1998-1999-2000*, document interne; *Minute TMAB* du 8 mars 2000, p 3)



1997 se trouvaient encore dans la firme en 2000. Cela signifie que 49% de la main d'oeuvre 'expérimentée' a quitté la firme entre 1997 et 2000. Une valeur qui se situe bien loin des objectifs de fidélisation de la main d'oeuvre établis initialement par les RH britanniques. D'autre part, la main d'oeuvre intérimaire qui était encore absente en 1997 comptait déjà en 2000 pour environ 15% des cols bleus.

Il y a plusieurs raisons pour un *turnover* si élevé de la main d'oeuvre expérimentée (16% par an). Certaines plus anciennes, comme la manque structurelle de promotions, les effets délétères du système de sélection initiale, qui a créé trop d'attentes parmi une main d'oeuvre sur-qualifiée pour le travail en ligne, ou le système d'évaluation très subjectif régulièrement accusé d'être partial et discriminatoire. D'autres raisons sont plus récentes, comme la dégradation des conditions de travail et l'arrivée massive de la main d'oeuvre intérimaire à partir de 1997. Les coûts supplémentaires acceptés par TMUK dans le but de fidéliser sa main d'oeuvre se sont finalement révélés complètement inefficaces, dépassés par la frustration de la main d'oeuvre et la dégradation des conditions de travail.

De surcroît, un turnover si élevé a obligé la firme à embaucher des nouveaux salariés beaucoup plus souvent que prévu. Ils représentent en fait en 2000 65% des opérateurs, en vertu aussi de l'ouverture de la deuxième ligne en 1998. Ces nouveaux salariés travaillent dans les mêmes équipes que les anciens, effectuent les mêmes tâches, souvent obtiennent les mêmes évaluations, mais à cause des effets de divergence du système de salaire ils reçoivent non seulement une paye horaire beaucoup plus basse, mais aussi des augmentations annuelles sensiblement inférieures à celles de leur collègues. Dans ce nouveau contexte, où la main d'oeuvre expérimentée est devenue minoritaire, la firme s'est vite trouvée dans l'obligation d'accélérer la progression de salaires de nouveaux embauchés si elle voulait s'assurer de leur implication au travail. Par conséquent à partir de la fin de 1996 un *additional ARI* a été ajouté aux augmentations individuelles de nouveaux salariés. Il s'agit d'« un mécanisme établi pour reconnaître le développement rapide de nouveaux *Team Members* dans leurs premières trois années de travail chez Toyota »<sup>48</sup>. Ainsi, à partir de la révision des salaires de 1997 une Augmentation Individuelle Supplémentaire (AIS) de 2% pour la première année de travail, de 1% pour la deuxième et de 0,5% pour la troisième, a été ajoutée à l'augmentation du salaire des nouveaux embauchés avec l'objectif d'annuler les effets de divergence produits par le service. Parallèlement, pour compenser au moins partiellement ces nouveaux coûts salariaux un *ARI slowdown* a été introduit pour *ralentir* la progression des salaires qui étaient trop proches de la limite supérieure de rétribution de chaque qualification.

Les effets conjoints de l'AIS et de l'*ARI slowdown* ont été objectivement désastreux. D'un côté l'*ARI slowdown* a accéléré le départ massif de la main d'oeuvre expérimentée, qui a été compensé par l'arrivée autant massive d'une main d'oeuvre sans aucune expérience et le plus souvent intérimaire. Ce bouleversement a complètement déstabilisé les ateliers de production, avec une augmentation dramatique du nombre d'heures supplémentaires par tête et du nombre des blessures, une montée parallèle de l'absentéisme et une chute

---

<sup>48</sup> *Review of Toyota UK Salary System, information package for Group Leader Briefing*, Toyota UK, 2000, p 33.

impressionnante du niveau de qualité et de productivité du transplant<sup>49</sup>. De l'autre côté, avec la multiplication de nouveaux embauchés, l'AIS a vite représenté un lourd coût supplémentaire pour la firme, surtout à la lumière des résultats financiers très négatifs de 1999 et 2000. En fait, en 2000 l'AIS moyenne de 1% attribuée à 1300 opérateurs (65% du total) s'est traduite par un coût supplémentaire estimé à 13% du montant total consacré par la firme à l'augmentation annuelle des salaires<sup>50</sup>. C'est-à-dire un montant presque équivalent à celui généré par les effets d'ancienneté.

Par conséquent, au milieu d'une crise financière profonde, quand justement une réduction radicale des coûts devenait absolument nécessaire pour compenser la perte de profitabilité, non seulement TMUK a du mal à maîtriser ses coûts salariaux, mais en plus ces derniers ne se traduisent pas dans une amélioration sensible de ses performances. En effet, dès sa création, l'absence d'un lien quelconque entre le système de salaire et la performance collective du transplant a rendu ce système structurellement incapable de motiver les salariés dans cette direction. C'est ainsi que de façon assez paradoxale le système de salaire si soigneusement conçu pour rendre viable et contrôlable le transplant s'est transformé à quelques années de distance en une source de multiples problèmes pour la firme. Non seulement il n'a pas réussi à fidéliser la main d'oeuvre, mais il représente désormais un coût excessif et non plus maîtrisable pour le transplant tandis que ses effets sur l'implication ouvrière sont loin d'être satisfaisants.

Déjà en 1999 il était clair que l'ancien système de salaire, et plus en général l'ensemble de la relation salariale, aurait dû être revus et corrigés en profondeur. A la lumière du chapitre précédent on peut entrevoir l'espace stratégique dans lequel les ouvriers et la firme, représentées et réparties parmi les 20 membres qui siègent au TMAB, s'apprêtaient à réviser l'ancien système de salaire tout au long de l'année 2000. D'une part, le nouveau système de salaire devait permettre à la firme de reprendre le contrôle sur ses coûts salariaux, de lier leurs variations aux performances internes, et d'encourager les salariés à s'engager encore plus, et surtout mieux collectivement, dans les activités de réduction des coûts. De l'autre, le nouveau système ne serait accepté par la force travail, et donc légitimé en tant que tel, qu'à condition de trouver une solution aux problèmes liés au système d'évaluation, au manque des promotions, et au besoin de motiver les nouveaux embauchés. C'est donc à partir de cette double série de contraintes qu'a été engagé en octobre 1999 le processus de révision du système de salaire qui

---

<sup>49</sup> En 1998 la moyenne mensuelle d'heures supplémentaires travaillées par tête a été de 32.3, pour un impressionnant total annuel de 2236 heures de travail. En 1999 cette valeur a diminué fortement (14.6) à cause de la baisse du volume de production (178 500 véhicules produits contre 197 000 prévus), mais en 2000, en dépit d'une diminution ultérieure du volume de production, elle est remonté à 22.4 heures mensuelles par tête. Pour ce qu'il concerne les blessures, seulement dans l'année 2000 leur taux d'incidence est augmenté de 69%, tandis que le niveau d'absentéisme est passé de 1.97% en 1998 à 3.11% en 2000. La qualité des produits est aussi très fortement touchée: en 1999 et 2000 environ 6 voitures sur 10 doivent être sorties à la fin de la ligne de montage pour être retouchées, normalement elles ne devraient être plus que 2 sur 10, d'ailleurs entre 1999 et 2000 le nombre de défauts relevés sur les véhicules est passé de 50 à 100 sur 100 véhicules pour l'Avensis, et de 40 à 160 pour la Corolla. Enfin il a fallu 22.7 heures de travail en 1999 et 19.6 en 2000 pour fabriquer une Corolla, et 20.4 et 20.6 respectivement pour une Avensis, tandis que selon l'enquête de 1996 de Pil et MacDuffie (*Japanese and Local Influences on the Transfer of Work Practices at Japanese Transplants*, in *IRRA 48th Annual Proceeding, Human Resource Management*, n. 329, 1996) les usines japonaises nécessiteraient en moyenne de 16.2 heures par véhicule et les transplants japonais aux Etats Unis de 17.2 heures (sources: minutes TMAB, 1998-2001).

<sup>50</sup> Minute TMAB du 8 mars 2000, p 3.

a duré plus d'un an, pour aboutir en décembre 2000 au nouveau système de salaire. Ce dernier a été partiellement introduit en avril 2001, tandis que la totalité de ses composantes est devenue opératoire pour la révision des salaires d'avril 2002. J'ai développé ailleurs une analyse détaillée de ce processus et du nouveau système de salaire; ici je me limiterai à décrire ses traits essentiels.

## LE NOUVEAU SYSTEME DE SALAIRE<sup>51</sup>

Le nouveau système de salaire prévoit tout d'abord que les augmentations ne seront plus exprimées en pourcentage mais par des montants fixes. La structure du salaire est aussi modifiée avec l'introduction d'une composante collective, qui comptera environ pour 20% du salaire total de chaque opérateur et de chaque chef d'équipe, tandis que le restant 80% restera individuel. La partie collective variera sur la base d'une évaluation collective trimestrielle (*Collective Appraisal Result*). Au début de l'année le TMAB fixera des objectifs strictement quantitatifs de productivité (taux d'utilisation des lignes), de qualité (nombre de défauts par véhicule, taux de véhicules qui sortent de la ligne sans devoir être retouchés) et de sécurité (nombre de blessures et d'accidents par tête). Pour l'évaluation des salariés, il y aura 5 notes possibles correspondantes à cinq augmentations de salaires collectives différentes. Chaque trois mois la performance de l'ensemble des salariés sera évaluée par rapport aux objectifs fixés et, selon les résultats, une des cinq augmentations prévues sera attribuée à la totalité des salariés, tandis que les objectifs pour les trois mois suivants seront revus à la hausse ou baissés selon les circonstances. Ainsi une partie importante de ce qu'avant était l'AG sera désormais liée à l'amélioration constante des performances de la firme.

La composante individuelle continuera à fonctionner sur la base de l'évaluation individuelle de 1 à 5. L'introduction des montants fixes (*cash system*) à la place des pourcentages (*percentage system*) uniformisera l'augmentation individuelle de tous les salariés selon la note prise, en effaçant complètement ce que j'ai appelé précédemment 'l'ancienneté'. Par conséquent, même si les augmentations individuelles continueront à s'accumuler sur le salaire de chacun, il n'y aura plus de différences en raison de l'ancienneté au sein de la firme à parité d'évaluation. L'élimination de l'effet d'ancienneté a été compensée par l'introduction de 3 rangs (*ranks*) à l'intérieur de chaque qualification. Pour avoir droit à être promu à l'intérieur d'un rang suivant il faudra satisfaire deux conditions. D'abord, il faudra avoir accumulé au moins 6 points à partir des notes d'évaluations individuelles au moment de la promotion -une note de 3 donnera droit à 1 point, une note de 4 à 2 points et une note de 5 à 3 points. Ensuite, il faudra avoir obtenu au moins une note de 4 au moment de la promotion. Par conséquent, les meilleurs salariés pourront, en principe, être promus dans l'espace de trois ans, vu que la première année on reçoit automatiquement une note de 2 (exemple: 1ère année: note de 2 = 0 points > 2ème année: note de 5 = 3 points > 3ème année: note de 5 = 3 points, qui porte à 6 points le total accumulé et permet, mais ne garantit pas, d'être promu). Par contre il est clair que les pires ne seront jamais promus, et pour les moyens il faudra entre 5 et 7 ans pour avoir

---

<sup>51</sup> Les sources essentielles pour ce chapitre sont: *Review of the Toyota UK Salary System*, p 40, décembre 2000, document interne Toyota UK, les minute des 8 réunions du *Working Group* qui a élaboré les lignes essentielles du nouveau système, et *Team Member/Team Leader Rank System*, document interne Toyota UK.

cette chance. Il faut aussi souligner que le nombre des salariés susceptibles de satisfaire les deux conditions deviendra progressivement supérieur au nombre des promotions annuelles disponibles, ce qui prolongera le temps moyen d'accès aux rangs supérieurs. La promotion donnera droit à environ 500 livres d'augmentation de salaire (pour les opérateurs), ce qui est à peu près équivalent à 3% d'un salaire moyen.

Pour ce qui concerne l'évaluation, chaque opérateur sera évalué par rapport à ses pairs à l'intérieur de chaque rang. Cela implique qu'avec la promotion il faudra aussi s'attendre à une diminution de l'évaluation pour l'année suivante, en considération du fait qu'on sera maintenant évalué contre des pairs plus expérimentés et avec plus d'ancienneté.

En raison de ce nouveau système, il est évident que le *ARI slowdown* n'a plus de raison d'être, et sera par conséquent annulé. La AIS, au contraire sera gardée pour les nouveaux salariés déjà embauchés. Enfin, comme corollaire du nouveau système de salaire, une révision importante du système d'évaluation des salariés a débuté fin 2000. Il aboutira en fin 2001 à l'élaboration d'un manuel général qui définira des standards objectifs d'évaluation individuelle qui seront ensuite adoptés par les chefs d'équipe et les chefs de groupe. Ces derniers en outre suivront une formation particulière pour améliorer leurs qualités d'évaluation et de communication avec leurs subordonnés.

## **CONCLUSION:**

### **QUELLES CONSEQUENCES POUR LA RELATION SALARIALE DE TMUK?**

Le nouveau système de salaire reflète globalement le contexte de crise financière et de crise du travail de TMUK. Il y a d'une part une intensification des contraintes pour réduire les coûts de production, avec l'introduction d'une composante collective soumise à des objectifs trimestriels liés aux performances du transplant et l'extension de l'évaluation collective et individuelle sur tous les éléments du salaire. Et il y a d'autre part une tentative de redonner cohérence à la relation salariale de la firme avec l'introduction des rangs et la révision du système d'évaluation.

La transition du *percentage system* au *cash system*, et l'introduction des rangs marquent aussi un changement très significatifs dans la stratégie de fixation de la main d'oeuvre de la firme. Avant le système à pourcentage visait à fidéliser la totalité de la main d'oeuvre. Maintenant 'le service rendu à la firme' est soumis à l'évaluation individuelle et aux critères très stricts d'accès aux rangs. Désormais la progression des salaires individuels dépendra de façon prépondérante de la performance, et de façon secondaire de l'ancienneté. TMUK semble avoir donc décidé de dualiser sa main d'oeuvre interne en sélectionnant ceux qu'il voudra retenir en les faisant passer dans les rangs supérieurs et en invitant indirectement les autres à partir en ralentissant sensiblement leur progression de salaire. Loin de diminuer le turnover ce système semble au contraire destiné à l'augmenter, mais cette fois-ci en le plaçant sous le contrôle de la firme. Cette stratégie, qui permettrait en même temps d'éliminer les 'vieux'

moins performants<sup>52</sup> et d'employer à leur place des jeunes avec des salaires sensiblement inférieurs, est d'ailleurs cohérente avec la modification du système de sélection pour les nouveaux salariés. En fait, jusqu'à 1997 TMUK a utilisé un long processus de sélection (entre 6 mois et un an) pour choisir ses futurs salariés dans la perspective ensuite de les fidéliser au sein du transplant. Depuis 1997 la direction n'hésite pas à employer de la main d'oeuvre intérimaire directement en ligne et sans aucune formation pour ensuite sélectionner 'sur le tas' ses meilleurs éléments<sup>53</sup>.

Cette transition marque donc un éloignement évident de la configuration initiale du transplant et un rapprochement avec des pratiques finalement assez communes et répandues parmi les employeurs britanniques pour contenir et contrôler leurs coûts salariaux<sup>54</sup>. Dans quelle mesure ce nouveau système de salaire est compatible avec le modèle toyotien reste bien évidemment à vérifier. Ce sera en effet un des objectifs de la nouvelle phase d'enquête dans le cadre de ma thèse de doctorat. De toute façon, indépendamment du résultat de cette nouvelle hybridation de la relation salariale, il paraît désormais clair que le retour à la profitabilité du transplant doit nécessairement passer par une remise en cohérence durable de sa relation salariale avec son organisation productive et sa stratégie de profit. Loin donc d'être un élément facilement ajustable et adaptable aux conditions locales, la relation salariale apparaît en conclusion comme une composante essentielle du modèle productif toyotien, dont l'hybridation doit être considérée comme un processus complexe, incertain et vraisemblablement très long.

---

<sup>52</sup> Selon Tony Tinley, *full time officer* de l'AEEU à TMUK, l'augmentation de l'âge moyen, qui est passé de 24 ans en 1991 à 31 ans en 2001, est en train de devenir un problème important pour le transplant, car le travail y est très usant et très physique. Par conséquent, d'après Tinley, la direction serait en train d'utiliser le turnover pour rajeunir sa main d'oeuvre (entretien avec Tony Tinley, 16/02/2001)

<sup>53</sup> « Si vous regardez le type de gens qui arrivent maintenant sur les lignes ils sont complètement différents, ils sont heureux de faire le travail sur la chaîne: je suis heureux de le faire! » (un opérateur, *Assembly 1*)

« Ce que Toyota est en train de faire maintenant, même si il n'y a pas des documents officiels ni d'accord c'est d'identifier les bons intérimaires et de les transformer progressivement en *members*, et quand ils les deviennent ils commencent alors le programme normal de formation de Toyota » (un chef d'équipe, *Quality Division*)

« Avec le système d'agence il n'y a plus de malentendus. La sélection que nous sommes en train de faire est sur le tas, nous n'avons plus besoin de systèmes très compliqués pour les évaluer car nous pouvons maintenant voir leur performances de travail sur plusieurs mois. Voilà donc une sélection réelle, la meilleur qu'on peut avoir (...). Le système de recrutement de l'agence est d'ailleurs beaucoup plus vite et flexible que le nôtre. Maintenant nous pouvons avoir de nouveaux tous les lundis, et c'est beaucoup plus honnête avec eux qu'avant car on ne leur donne pas de faux espoirs » (Tony Walker, *General Manager* des RH).

<sup>54</sup> Voir par exemple les résultats de l'enquête statistique *Workplaces Employee Relations Survey* de 1998 reportés par M. Cully, S. Woodland, A. O'Reilly et G. Dix, *Britain at Work, As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge, Londres, 1999.

## ANNEXES

### Toyota Motor Manufacturing United Kingdom 1991-2000

En milliers de livres	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffres d'Affaires		1,384	289,677	682,131	764,912	1,078,359	875,730	1,357,957	1,309,826	1,226,549
Coûts des Ventes		-3,222	-355,921	-655,654	-709,777	-1,021,508	-867,779	-1,283,713	-1,309,055	-1,302,524
Véhicules Vendus			37,314	85,467	88,440	116,973	104,615	172,342	178,660	171,338
Coûts par véhicule vendu			9.54	7.67	7.96	8.72	8.29	7.45	7.33	7.60
Profit/Pertes Brut		-1,838	-66,244	26,477	55,135	56,851	7,951	74,244	771	-75,975
Dépenses Administratives	-19,558	-89,854	-19,206	-17,519	-21,061	-23,014	-25,513	-27,773	-26,581	-25,841
Profit/Pertes d'Exploitation	-19,558	-91,692	-85,450	8,958	34,074	33,837	-17,562	46,471	-25,581	-101,816
Intérêts Recevables	8,699	3,254	1,156	2,909	2,815	4,017	3,220	2,475	1,770	1,938
Intérêts Payables	-116	-27,848	-34,983	-39,315	-35,923	-28,247	-25,618	-29,873	-27,990	-30,337
Profit/Pertes avant Impôts	-10,975	-116,286	-119,277	-27,448	957	9,607	-39,960	19,073	-52,030	-130,215
Impôts	17	-54	17	-20						
Profit/Pertes pour l'Année Financière	-10,958	-116,340	-119,260	-27,468	957	9,607	-39,960	19,073	-52,030	-130,215
Taux de Profit			-41.17%	-4.03%	0.13%	0.89%	-4.56%	1.40%	-3.97%	-10.62%
Personnel	124	728	1,461	1,938	1,963	2,213	2,515	3,107	3,204	2,956
Nombre des Directeurs	8	8	10	10	12	12	12	12	12	10
Coût du Personnel	3,409	16,209	28,517	40,892	44,107	57,951	66,741	89,131	87,232	89,308
Coût du Personnel en % sur Total			8.01%	6.24%	6.21%	5.67%	7.69%	6.94%	6.66%	6.86%
Salaire des Directeurs					946	1,084	1,130	1,219	1,328	1,226
Amortissements	212	18,382	28,006	38,030	42,932	62,388	62,243	85,924	82,458	132,068
Amortissements de Capitale sous crédit-bail		11,529	37,664	41,085	42,223	41,657	37,327	30,206	30,050	26,131
Valeur Ajoutée*		-42,318	9,893	131,874	165,205	198,766	150,839	252,988	174,372	146,403
Dépenses Courantes**		46,120	94,187	120,007	129,262	161,996	166,311	205,261	199,740	247,507
Point Mort*** en %		-192	-89	10	28	23	-9	23	-13	-41
Valeur Ajoutée par employé		-58	7	68	84	90	60	81	54	50

\*Calculé à partir de la formule suivante: (profit/perdes d'exploitation - interets recevables + amortissements + amortissements de capitale sous credit bail

+cout du personnel - salaires des directeurs) -tous les nombres étant considérés positifs-

\*\*Calculé à partir de la formule suivante: (coût du personnel + amortissements + amortissements de capitale, etc)

\*\*\*Calculé à partir de la formule suivante: ((valeur ajoutée/dépenses courantes)-1)x100

Sources: Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd, Annual report and accounts(1991-2000)

### Evolution du salaire 1992-2001

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02
Salaire de base TM		12016	12448	12871	13380	13888	14448	14998	15228	15542
Salaire Maximum TM		16822	17427	18020	18732	19481	20226	20976	21324	21759
Salaire de base TL							17184	17820	18105	
Salaire Maximum TL							24060	24954	25306	
Qualification*	TM	TM	TM	TM	TM	TM	TM>TL	TL	TL	TL
Augmentation Générale (AG)%		4.3	3.6	3.4	4.1	3.8	4	3.7	1.6	CS 106
Augmentation Individuelle (AI)%*		1.3	2.1	2.5	2.1	2.5	2.5	1.3	0.9	CS 449
Evaluation (1-5)*		2	4	5	4	5	5	2	3	4
Augmentation Totale%*		5.6	5.7	5.9	6.2	6.3	6.5	5	2.5	2.7
Inflation, taux annuel		1.6	2.4	3.5	2.4	3.1	3.4	1.5	3	
Nouveau Salaire de Base a payer	11520	12168	12852	13872	14790	15726	16752	19002	19482	20037
Salaire impossible (P60*)	12016	13351	15785	16378	17246	21112	25046	22644	25734	
AG en livres*		498	432	588	607	565	631	670	307	106
AI en livres*		158	252	432	311	371	395	235	173	449
AI en % sur AT		24.09%	36.84%	42.35%	33.88%	39.64%	38.50%	25.97%	36.04%	
AI en % sur NSB (cumulatif)**		1.30%	3.19%	6.07%	7.80%	9.69%	11.46%	1.24%	2.09%	
AP en % sur NSB (cumulatif)		4.09%	7.24%	10.94%	14.37%	17.11%	19.82%	3.53%	5.01%	
L'ancienneté sur l'année suivante en valeur absolue***		9	24	62	89	119	115	30	37	
Poids de l'ancienneté en % sur l'AT		1.27%	2.34%	6.76%	9.49%	11.64%	12.73%	6.16%	6.70%	
Poids de l'ancienneté (cumulatif) en % sur le NSB		0.07%	0.23%	0.64%	1.17%	1.81%	2.38%	0.15%	0.33%	

\* donnés tirés des feuilles de salaire de Steve

P60: salaire déclaré au fisc

\*\* On considère la valeur cumulative de l'AI sur le NS année après année

\*\*\* Cette valeur est calculée en comparant l'augmentation totale a partir du salaire minimum et a partir du Nouveau Salaire a parité de AI et AG en %.

Sources: TMAB minutes (1998, 1999, 2000,2001); Report on the UK Car Industry, AEEU 2000; IDS Pay in the engineering industries;

Nouveaux Salaires et donnés manquants fournis par Steve

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler P., *Hybridation of HRM: Two Toyota Transplants Compared*, working draft University of Southern California, novembre 1995
- Adler P.S., Goldoftas B. et Levine D.I., *Stability and Change at NUMMI*, p 128-161 in R. Boyer, E.Charron, U.Jurgens, S.Tolliday (ed) , *Between Imitation and Innovation, The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1998
- Boyer R., *Hybridization and Models of Production: Geography, History, and Theory*, p 23-57, in R. Boyer et alii, *Between Imitation and Innovation, etc.*, op.cit.
- Cully M., Woodland S., O'Reilly A. et Dix G., *Britain at Work, As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge, Londres, 1999
- Freyssenet M., *Un ou plusieurs modèles industriels?*, p 19-65, in M.Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato (ed), *Quel Modèle Productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000
- Kenney M. et Florida R., *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the US*, Oxford University Press, 1993
- Mishima K., *Making Toyota in America: Evidence from the Kentucky Transplant, 1986-1994*, p 99-128, in R.Boyer et alii, *Between Imitation and Innovation, etc.*, op.cit.
- Pil et MacDuffie, *Japanese and Local Influences on the Trasfer of Work Practises at Japanese Transplants*, in *IRRA 48th Annual Proceeding, Human Reosurce Management*, n. 329, 1996
- Shimizu K., *Le toyotisme*, coll. Repères, La Découverte, Paris, 1999
- Shimizu K., *Un nouveau toyotisme?*, p 85-116 in M.Freyssenet et alii, *Quel modèle productif? etc.*, op.cit.
- Shimizu K., *Toyota à la recherche d'une nouvelle façon d'impliquer ses salariés*, Actes du Gerpisa, n 13 mars 1995, telechargeable sur: <http://www.gerpisa.univ-evry.fr>
- Stewart P., *Vauxhall: Le rôle des syndicats dans le changement du modèle productif*, p 217-230 in Jean-Pierre Durand, Paul Stewart et Juan José Castillo (ed), *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, Paris, 1998
- Tolliday S., *Ford and 'Fordism' in postwar Britain, Enterprise management and the control of labour 1937-1987*, p 81-114, in S.Tolliday et Jonathan Zeitlin (ed), *The Power to Manage? Employers and industrial relations in comparative-historical perspective*, Routledge, Londres, 1991
- Womack J.P, Jones D.T., Roos D., *Le Système qui a changé le monde*, Dunod, Paris, 1992

## Sources imprimées, revues et CD-ROM

- Amadeus*, CD-ROM, Update 76 - Janvier 2001
- EIU Motor Business International*, 4ème quart 1999
- HM Treasury*, *Pocket Databank*, 10 avril 2001
- L'Argus de l'Automobile et des Locomotions*, numéros spéciaux statistiques, 1998-2001
- Report on the UK Car Industry*, AEEU, 2000
- Toyota-AEU Agreement on Procedures and Terms and Conditions of Employment Between Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD and the Amalgamated Engineering Union*, 31 octobre 1991
- Toyota Annual Report*, 1989

*Toyota Motor Manufacturing (UK)Ltd, Annual Report and Accounts (1991-2000)*

*Vendre à Toyota-UK, Etude réalisé par le Poste d'Expansion Economique de Manchester, Collection 'Etude de débouchés', novembre 1991*

### **Documents Internes de Toyota Motor Manufacturing United Kingdom (TMUK)**

Fiches de salaire de Steve, 1991-2000

*2000 MPRA Data Collection -Team Member, TMUK, 2000*

*Distribution List, TMUK, 1/04/1998*

*minutes du Toyota Memebers' Advisory Board, 1997-2001, et en particulier 5/02/2001 7/02/2000, 8/03/2000 et 18/02/2000*

*minutes (8 sessions) du Working Group to review the salary system, 1999-2000*

*Review of Toyota UK Salary System, information package for Group Leader Briefing, Toyota UK, 2000, p 33*

*Team Member/Team Leader Rank System, 2000*

*TMAB Member Representative Training Sessions 1998-1999, p 20*

*Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD, AEEU Membership, 1996-1997-1998-1999-2000*

*Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD, AEEU Adhoc Leavers analysis, 1998-1999-2000*

### **Sources Orales**

Chef d'équipe, *Quality Division*, entretien du 14/06/2001

Opérateur, *Assembly 1*, entretien du 20/06/2001

Tony Tinley, *Full Time Official*, AEEU, entretien du 16/02/2001

Walker Tony, *General Manager* des Ressources Humaines, TMUK , entretien du 17/07/2001

### **Sources Statistiques**

*Toyota Shop Stewards and AEEU Members Questionnaire*, élaboré par T.P. avec la collaboration de l'AEEU, juin 2001