

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (*Ministère de la Recherche, Paris, France*)

MARGES D'ACTION ET CONTRAINTES GENESE ET DYNAMIQUE D'UN COMPROMIS DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DANS UN TRANSPLANT TOYOTA EN GRANDE-BRETAGNE.

Tommaso Pardi (doctorant EHESS, CSU-IRESKO)

Cet article se base sur une enquête de terrain que j'ai conduit les mois de février et de juin 2001 à Derby, Angleterre, dans le cadre de mon DEA sous la direction de Michel Freyssenet. Cette enquête n'aurait pas été possible sans la collaboration précieuse du syndicat *Amalgamated Engineering & Electrical Union* (AEEU) et de sa section locale de Derby.

Cet article essaye de reconstruire la genèse et l'évolution du compromis de gouvernement d'entreprise entre la direction de Toyota Motor Manufacturing UK (TMUK), le premier transplant européen de la firme japonaise, établi à Burnaston dans le Derbyshire (Angleterre) en 1989, et l'Amalgamated Engineering and Electrical Union (AEEU), le troisième syndicat britannique par nombre absolu d'adhérents et le premier syndicat dans le secteur privé. La notion de compromis de gouvernement, qui a été introduite par le GERPISA¹ comme une des conditions de viabilité d'un modèle productif, est utilisée ici dans un sens plus restreint, car notre analyse se limitera à l'accord entre la direction du transplant, le syndicat et les salariés de la firme.² Elle ne portera que de façon ponctuelle et très synthétique sur l'évolution du modèle productif de TMUK et son hybridation, et se concentrera essentiellement sur la dynamique propre au compromis interne entre ces acteurs².

¹ Notamment dans Boyer R. et Freyssenent M., *Les modèles productifs*, La Découverte, Coll. Les Repères, Paris, 2000, et dans Freyssenent M., « Un ou plusieurs modèles industriels ? », pp 19-65, in Freyssenent et alii, *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000.

² Pour une analyse plus ponctuelle du modèle productif de TMUK et de son évolution voir Pardi T., « L'échec de l'implantation de Toyota en Grande-Bretagne analysé à partir des notions de modèle productif,

Dans un premier temps l'article essayera de comprendre pourquoi Toyota a décidé de reconnaître un syndicat à TMUK. Comme nous le verrons cette décision était loin d'être évidente et rencontra initialement l'hostilité du management japonais. Elle ne fut finalement prise que sous la pression des managers britanniques embauchés par TMUK, auxquels fut confiée à la fois la division des Ressources Humaines (RH) et la tache d'hybrider la relation salariale du transplant pour essayer de rendre compatible le Système de Production Toyota (SPT) avec la main-d'œuvre britannique. Nous efforcerons ici de montrer comment l'accord de 1991 entre la firme et l'AEEU fut façonné par un ensemble complexe de facteurs liés à la fois au contexte historique qui était à l'arrière plan du processus d'implantation, et aux caractéristiques, aux convictions et aux préjugés des acteurs –le management japonais, les RH britanniques, le mouvement syndical britannique et l'AEEU- qui contribuèrent avec des marges de manœuvre différentes à sa mise en forme.

La deuxième partie de l'article sera consacrée à l'analyse de la trajectoire du compromis de sa genèse en 1991 jusqu'à son écroulement partiel en 2001. Nous chercherons ici à montrer que l'échec de l'accord a été la logique conséquence de sa propre dynamique, même si son effondrement a été précipité par la crise de travail éclatée en 1999 en raison des mauvais résultats financiers du transplant. Il sera aussi important de souligner comment la dynamique de l'accord n'a pas seulement conduit à son échec (partiel) mais aussi à une modification sensible des équilibres internes qui laisse entrevoir pour le syndicat des marges de manœuvre inespérées il y a seulement quelques années. D'ailleurs, l'article se veut aussi une première esquisse d'une «~~micro histoire~~» du mouvement syndical britannique dans cette phase de transition entre l'époque thatchérienne et un présent encore très difficile à interpréter. En effet, le contexte tout à fait particulier et spécifique représenté par un des principaux transplants japonais du pays se révèle dans ces années de crise et de changement un point d'observation privilégié pour saisir à la fois les contradictions qui continuent à traverser le champ du syndicalisme britannique aujourd'hui, mais aussi les premiers signes d'un renouvellement de sa stratégie, de ses effectifs et de sa base.

PREMIERE PARTIE GENÈSE ET MISE EN PLACE DU COMPROMIS DE GOUVERNEMENT, 1989-1991

Le 31 octobre 1991 Toyota signa avec l'AEU un accord de représentation unique pour la totalité de ses salariés, y inclus les cadres. Pour au moins deux raisons il s'agissait d'un choix surprenant. La première est que Toyota n'avait pas reconnu de syndicats ni au Kentucky, pour son premier transplant américain, ni en Ontario, pour son deuxième, et il avait même orienté de façon explicite sa stratégie d'implantation aux Etats-Unis et au Canada pour se protéger contre un tel risque³. La deuxième raison est que le contexte syndical britannique du début des années 1990 ne paraissait pas en mesure d'exercer aucun type de pression sur Toyota pour la pousser à reconnaître un syndicat. Selon les données reportées par l'enquête longitudinale WIRS⁴ sur la

d'hybridation et de relation salariale », communication présenté aux journées du GERPISA et à paraître dans les Actes du GERPISA, 2003 ; et Pardi T., « Where did it go wrong ? Hybridisation and crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001 », à paraître dans *International Journal of Sociology*, 2004.

³ Adler P. a mis en évidence que TMM en Kentucky a clairement développé une stratégie de ‘substitution du syndicat’ (Adler, *Hybridization of HRM : two transplants compared*, working draft, University of Southern California, novembre 1995, p 42).

⁴ La série d'enquêtes *Workplace Industrial Relations Survey* (WIRS) est une des sources statistiques les plus utilisées en Grande-Bretagne pour l'étude des relations industrielles. Quatre enquêtes ont été faites depuis le début

Grande-Bretagne, seulement 37% des firmes engagées dans le secteur de l'équipement et de la production automobile (*Metal goods, engineering and vehicles industries*) reconnaissaient un syndicat dans leurs usines en 1990, contre 65% en 1980⁵. L'enquête montrait aussi qu'entre 1990 et 1998 seulement 5% des nouvelles firmes dans le secteur de la fabrication manufacturière ont reconnu un syndicat⁶. En raison de ce changement le pourcentage total des firmes britanniques syndicalisées dans le secteur de l'équipement et de la production automobile en 1998 était tombé à 19%⁷.

Pourquoi donc Toyota décida de reconnaître un syndicat ? Honda par exemple, qui avait démarré la production de son transplant à Swindon quelques mois avant Toyota, a poursuivi sans craintes en Grande-Bretagne la stratégie d'exclusion des syndicats qu'elle avait adoptée aux Etats-Unis. Pour trouver la réponse il fallait regarder du côté du jeu interne entre le management britannique et japonais qui réglait le processus d'hybridation initial du transplant :

«Les cadres dirigeants japonais ne voulaient pas reconnaître un syndicat parce qu'ils avaient entendu que les syndicats britanniques étaient très rétrogrades. Mais cela n'est pas vrai pour tous les syndicats britanniques. Certains sont effectivement rétrogrades, encore aujourd'hui, mais il y a d'autres qui sont de bons syndicats, c'est la même chose pour les firmes, il y a des bonnes et de mauvaises firmes. Ainsi nous avions pas mal de pression pour ne pas reconnaître un syndicat. Mais c'était notre choix, ce fut les RH qui poussèrent pour reconnaître un syndicat, nous pensions que c'était mieux pour avoir un arrangement stable sur une longue période. C'était mieux d'avoir une relation constructive avec un syndicat, plutôt que d'avoir à l'arrière-plan un état de lutte permanente quelque part. Il fallait bien comprendre que nous ne nous trouvions pas dans le sud des Etats-Unis... (traduit par T.P.)» (A. Walker, entretien du 17 juillet 2001).

Sans aucun doute les expériences précédentes de managers britanniques jouèrent en faveur d'un tel choix. Prenons l'exemple de l'usine d'Ellesmere Port d'où venait Alan Jones, le numéro 1 britannique nommé en 1991 *director of manufacturing* et actuel *managing director* de la firme. En 1989 les 4 syndicats qui représentaient sa main-d'oeuvre (TGWU, AEU, MSF et EETPU) avaient signé l'accord V6 qui avait pour objet de mettre en place de nouvelles procédures basées sur les notions de *teamwork* et de juste-à-temps (le *Quality Network Production System*, QNPS)⁸. Les «Principes Généraux» de l'accord prévoient, parmi d'autres choses, l'amélioration permanente des processus de production (*kaizen*), la recherche constante des niveaux les plus élevés de qualité et de productivité, le refus de la confrontation, l'implication

des années 1980, en 1980, 1984, 1990 et 1998. Elles permettent ainsi d'observer l'évolution des lieux de travail britanniques tout au long de la période qui a vu les conservateurs au pouvoir. On peut télécharger à certaines conditions la totalité des données relatives aux 4 enquêtes sur le site internet: <http://www.data-archive.ac.uk/>. Nous nous basons ici sur les deux dernières publications officielles de la WIRS: Millward N. et alii, *All Change at Work? British employment relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*, Routledge, Londres, 2000; et Cully M. et alii, *Britain at Work, As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Routledge, 1999.

⁵ Millward et alii, *All change etc, Op. Cit.*, p 98 (table 4.5, *Trade union recognition in the private sector, 1980 to 1998, by industry and other workplace and organization characteristics*).

⁶ Idem, p 107 (table 4.11, *Trade union recognition in continuing workplaces, leavers and joiners, 1990 and 1998, by sector and part-time employment*).

⁷ Idem, p 98.

⁸ Stewart P., 'Vauxhall: le rôle des syndicats dans le changement de modèle productif', p 217-229, in Durand J.P. et alii, *L'Avenir du travail à la chaîne, une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, La Découverte, Paris, 1998.

dans le changement technique, le développement de l'esprit de communauté, du *teamwork*, de la confiance mutuelle et de la coopération⁹. Des changements qui étaient finalement aussi proches de la relation salariale du toyotisme que ceux introduits par Ford UK en 1985. Paul Stewart, qui a analysé la mise en place de l'accord V6 chez Ellesmere Port, a souligné qu'en cette occasion les syndicats s'étaient «engagés dans l'organisation du travail à un point jamais encore atteint dans l'industrie automobile»¹⁰. Il notait en particulier que «les personnels acceptent plus facilement les nouvelles formes de management lorsque leur syndicat est complètement investi dans le changement»¹¹, et que «la variable fondamentale dans la perception qu'ont les ouvriers d'une situation reste la prise de position des syndicats»¹², ce qui l'amena à conclure que, «tout en restant prudent, ce sont les syndicats tout autant que la direction qui font le succès du QNPS (chez Vauxhall) »¹³.

L'expérience chez Ford UK de Bryan Jakson, le numéro 2 britannique nommé en 1991 directeur de la division *Corporate Affairs*, et Anthony Walker, le manager général des Ressources Humaines (RH) nommé lui aussi en 1991, était quelque peu différente, car la grève générale de 1988 avait démontré que l'accord des représentants des syndicats au niveau national n'était pas suffisant pour s'assurer de la collaboration des syndicalistes de base et des *shop stewards*, qui avaient été à l'origine de la grève¹⁴. Cela dit, Ford UK aussi avait mûri la conviction que la mise en place de nouvelles méthodes de travail ne pouvait se faire que par la conquête du 'heart and mind' des salariés et par l'instauration d'une collaboration intensive avec les syndicats fondée sur le principe de la confiance mutuelle¹⁵.

Les RH «britanniques», tout en partageant ces convictions, se trouvaient néanmoins dans la double nécessité de convaincre le management japonais de l'avantage d'avoir un syndicat au sein du transplant, et de prendre en même temps toutes les précautions possibles pour s'assurer que le syndicat choisi s'engage réellement dans l'accord avec la firme, lui apporte les bénéfices espérés, et ne représente pas un danger pour son développement futur. Le premier pas dans cette direction fut d'organiser un «concours de beauté» (*beauty contest*) qui consistait à inviter les syndicats susceptibles de représenter la main-d'œuvre de TMUK à se présenter au management de la firme et à vérifier ensuite s'il y avait les prémisses pour parvenir à un accord

«S'il y avait un syndicat à la fois préparé et désireux d'avoir le TPS en place et de participer de façon constructive au développement du transplant sous les principes de base que les bénéfices de la firme et ceux de ses salariés sont mutuellement les mêmes, alors nous aurions reconnu un syndicat. S'il n'y avait pas de syndicat avec un credo similaire au nôtre, alors nous ne l'aurions pas fait. Par le moyen du concours de beauté, nous étions en train de comprendre quels étaient les principes de base de chaque syndicat, quelle était leur philosophie» (A. Walker, entretien du 17 juillet 2001).

⁹ *Idem*, p 222-223.

¹⁰ *Idem*, p 221.

¹¹ *Idem*, p 225.

¹² *Idem*, p 226.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Oliver N. et Wilkinson B., *The Japanization of British Industry*, Blackwell, Oxford, 1990, p 18.

¹⁵ Tolliday S., « Ford and 'Fordism' in postwar Britain, Enterprise management and the control of labour 1937-1987 », p 104 in Tolliday S. et Zeitlin J. (ed.), *The Power to manage ? Employeurs and industrial relations in comparative-historical perspective*, Routledge, Londres 1991.

Le concours de beauté

Les syndicats qui participèrent au «~~concours de beauté~~ furent les 5 principaux de la région, mais aussi du pays. Le TGWU (*Transport and General Workers' Union*), le GMB (*General Municipal Boilmakers & Allied Trades Union*), l'AEU (*Amalgamated Engineering Union*), le MSF (*Manufacturing Science et Finance*) et enfin l'EETPU (*Electrical Electronical Telecommunication and Plumbing Union*).¹⁶

Plus tard, à l'occasion de l'annonce de l'accord entre Toyota (UK) et l'AEU Yukihisa Hirano, le *Managing Director* de TMUK a décrit le «~~concours de beauté~~ de la façon suivante:

« La firme respecte la longue histoire et la grande expérience des syndicats britanniques et, pendant les dernières phases du processus de considération, elle a pu profiter de l'opportunité de discuter ses idées et sa philosophie avec 5 syndicats majeurs qui ont une présence significative dans l'industrie automobile britannique. L'agenda de la discussion n'a pas seulement touché les aspects techniques et de procédure concernant la représentation de salariés et les termes et les conditions de l'emploi, mais aussi la compréhension mutuelle des philosophies et des principes d'action qui étaient derrière la firme et les syndicats. Les discussions ont progressé de façon ouverte, correcte, constructive et précise. Une atmosphère de bonne volonté s'est maintenue également tout au long du nombre considérable des réunions entre la firme et les 5 syndicats impliqués » (Yukihisa Hirano, reporté dans *Toyota, Announcement of Toyota (UK) signing recognition agreement with AEU, Copy of Script*, Waldorf Hotel, Londres, 31 octobre 1991).

Pourtant les ‘concours de beauté’ et les ‘accords de représentation unique’ (*single union agreement*) avaient fait pendant longtemps l’objet d’une hostilité largement partagée par les principaux syndicats britanniques. Pendant les années 1980 seulement l'EETPU et l'AEU avaient en fait signé de tels accords. Leur approche envers la représentation syndicale s’était distinguée depuis la première moitié des années 1980 par une stratégie pragmatique qui, prenant acte du changement de contexte politique imposé par le gouvernement Thatcher et du déclin généralisé d’adhérents constaté par le mouvement syndical dans son ensemble¹⁷, se proposait d’adopter l’‘offre’ syndicale à la ‘demande’ patronale des années 1980. La nature ‘économique’ de cette approche, qui fut connue depuis 1983 sous le terme de ‘nouveau réalisme’¹⁸, reflétait le discours libéral du gouvernement qui considérait les syndicats comme des firmes monopolistes qui empêchaient le fonctionnement ‘normal’ du marché du travail¹⁹. Ainsi, ‘le nouveau réalisme’ reconnaissait implicitement la ‘libéralisation’ du marché de travail menée par le gouvernement

¹⁶ Le TGWU, le GMB, l'AEU et MSF étaient les quatre premiers syndicats pour le nombre d'adhérents dans le pays, avec respectivement 1 223 891, 993 425, 702 228 et 653 000 membres, l'EETPU était juste derrière avec 336 000 membres (source: TUC, 1991).

¹⁷ Entre 1979 et 1985 le nombre d'adhérents au *Trades Union Congres* (TUC) est passé de 11 968 126 à 9 855 204, une perte de 17% en 6 ans (source: *Report of the Annual Trades Union Congress*, 1979-1985).

¹⁸ Le terme a fait sa première apparition à l'occasion du congré de la TUC de 1983 qui suivait de peu la plus lourde défaite électorale travailliste aux élections générales depuis 1922 (Basset P., *Strike Free, New industrial relations in Britain*, Macmillan, Londres, 1986, pp 44-58).

¹⁹ Pour une analyse de cette vision ‘libéraliste’ des syndicats voir Ackers P. et alii, « Against all odds? British trade unions in the workplace », pp 1-40, in Ackers P. et alii, *The new workplace and trade unionism*, Routledge, Londres, 1996 : « Unions are conceived as monopolistic organisations which, through their power to impose a ‘rent’ upon the hire of labour (that is, an additional charge above the market rate), coerce individuals who wish to dispose of labour and capital at the market evaluation. As result, the market is distorted: either labour costs are raised and profits reduced, causing unemployment, or the wages of non-union labour are lowered » (*Idem*, p 18).

Thatcher et la mise en compétition consécutive des différents syndicats entre eux pour défendre leurs ‘parts de marché’ respectives.

Plusieurs pratiques caractérisaient de façon concrète l’adhésion au ‘nouveau réalisme’: l’acceptation d’accords à représentation unique (*single union agreement*), grâce auxquels les firmes qui s’installaient en Grande Bretagne pouvaient désormais choisir un seul syndicat pour représenter leur main-d’œuvre²⁰; la participation aux ‘concours de beauté’ organisés par ces mêmes firmes pour sélectionner le syndicat le plus ‘adapté’ à leurs exigences, qui obligeaient ainsi les syndicats à entrer en compétition les uns contre les autres et à ‘défiler’ sous les yeux de leurs futurs ‘employeurs’ (d’où la notion de ‘concours de beauté’) pour obtenir le droit de représenter leur main-d’œuvre; l’introduction de consultations internes supplémentaires pour toute action collective en échange de subventions gouvernementales (*postal ballots*)²¹, ou encore l’acceptation de clauses particulières dans les accords de représentation des salariés qui interdisaient les grèves et qui obligeaient les syndicats à se remettre à un arbitrage externe en cas de conflit majeur (*no-strike agreement* et *compulsory arbitration*).

L’ensemble de ces pratiques fut condamné à plusieurs reprises par le *Trades Union Congress* (TUC)²², et la poursuite de cette stratégie par l’EETPU entraîna finalement à l’expulsion de celui-ci du TUC en 1988²³. Les autres syndicats britanniques, avec la TGWU en tête, s’étaient engagés de leur part dans une lutte de résistance frontale contre le gouvernement conservateur, qui a culminé dans la grande grève des mineurs de 1984 menée par le NUM (*National Union of Mineworkers*). Margaret Thatcher a comparé alors le mouvement des mineurs à un ennemi interne (*the enemy from within*), aussi dangereux que l’avait été l’ennemi externe - l’armée argentine défaite une année plus tôt dans le cadre du conflit militaire pour le contrôle des îles Falkland.

Ainsi, de la part du gouvernement comme de la part des syndicats la grève de 1984 fut perçue comme le rapport de force décisif pour déterminer le futur du syndicalisme britannique²⁴.

²⁰ L’accord Nissan-AEU de 1986 pour la représentation de la main-d’œuvre du transplant de Sunderland a été un des exemples principaux de ce type d’accords (Garrahan P. et Stewart P., *The Nissan enigma, Flexibility and work in a local economy*, Mansel, Londres 1992). D’autres exemples souvent cités sont: Toshiba en 1981, Sanyo en 1982, NEK en 1983, Sharp en 1984, et Hitachi en 1985 (Basset Philip, *Strike Free, New industrial relation in Britain, etc.*, *Op. Cit.*).

²¹ A partir de 1984 avec la promulgation de l’*Employment Act* de 1984 le vote à main levée des adhérents du syndicat pour approuver une action syndical revendicative a été aboli et substitué par un vote secret par courrier (*postal ballot*) dont le résultat devait être communiqué au moins 7 jours avant la date prévue pour l’action revendicative demandé par le syndicat. En cas contraire le syndicat serait tenu responsable des dommages financiers causés à la firme par l’action revendicative non autorisée. Cela a été d’ailleurs le cas de la NUM à l’occasion de la grande grève de mineurs en 1984, et qui a conduit à la saisie de ses fonds par le gouvernement (Kelly J, « Union militancy and social partnership », pp 77-109 in Ackers et alii, *The new workplace etc.*, *Op. Cit.*).

²² Le TUC est la confédération de syndicats britanniques qui sert aussi de lien officiel avec le parti travailliste.

²³ La EETPU fut expulsé du TUC en 1988 en raison de son refus d’annuler deux *single union agreement*, l’un avec Orion Electrics (UK) Ltd. Port Talbot, et l’autre avec Christian Salvesen (*Food Services*). (TUC, *Report of the 128th Trades Union Congress*, Londres 1989, p 338).

²⁴ « Le Congress doit envoyer le message au Gouvernement qu’il ne laissera pas mourir de faim les mineurs et leurs familles; qu’il ne permettra pas que les mineurs perdent leur bataille. Le Congress tout entier doit réaliser à quel point seraient sérieuses les conséquences si le Mouvement échoue à donner le support nécessaire au NUM et si ce dernier est défait. [...] Le *General Council* dit clairement que l’option de reculer n’est pas envisageable. Il appelle par conséquent le Congress à s’unir pour soutenir le NUM (traduit par T.P.) » (discours de Murray L., *General Secretary* du TUC pendant le 116ème *Trades Union Congres* de 1984, reporté dans TUC, *Report of the 116th*

La défaite totale des mineurs en 1985 marqua par conséquent un point d'arrêt presque définitif dans la stratégie de résistance menée par le TUC²⁵. De surcroît, les deux lourdes défaites travaillistes de 1983 et 1987 aux élections législatives vinrent confirmer le décalage qui s'était désormais instauré entre la population britannique et le mouvement travailliste dans sa totalité. Simultanément, d'autres facteurs structurels comme l'avancée de la désindustrialisation et les modifications dans la composition de la main-d'œuvre contribuèrent à affaiblir ultérieurement les syndicats britanniques. Entre 1979 et 1991 le TUC perdit un tiers de ses adhérents (3 775 336 sur 11 968 000). Le NUM, qui avait incarné pendant la grève de 1984 l'esprit de résistance du syndicalisme britannique, perdit entre 1984 et 1989 les trois quarts de ses membres (de 208 051 à 77 361), mais les autres syndicats manufacturiers se trouvaient aussi dans une situation très critique: l'AEU perdit entre 1984 et 1991 33% de ses adhérents (de 1 220 139 à 815 072), le TGWU 21% (de 1 547 442 à 1 223 891), tandis que l'EETPU contint ses pertes à 8% de ses adhérents (de 365 000 à 336 155)²⁶.

En dépit de l'expulsion de l'EETPU du TUC en 1988, d'autres facteurs et notamment l'érosion constante et massive de la base des adhérents, la réduction dramatique du nombre d'accords signés, et la diminution régulière de la densité des syndicats (de 56% en 1979 à 39% en 1989²⁷, même dans les ateliers de production où ils étaient déjà présents), entraînèrent une diffusion généralisée des pratiques inhérentes au 'nouveau réalisme' au sein des autres syndicats²⁸. Cette transition fut accompagnée par une vague de fusions qui entraîna entre 1984 et 1991 la disparition d'un quart des syndicats existants²⁹: un phénomène qui selon certains auteurs signifiait que le syndicalisme britannique était tout simplement en voie d'extinction³⁰.

Par conséquent, quand Toyota a annoncé en 1991 qu'elle reconnaîtrait, peut-être, un syndicat pour son transplant, la lutte intestine pour la survie au sein du mouvement syndical britannique s'était faite de plus en plus rude. Des syndicats comme la TGWU, MSF et GMB, qui seulement trois ans plus tôt avaient voté pour l'expulsion de l'EETPU du TUC, se retrouvaient maintenant assis à ses cotés, prêts à satisfaire tout ce que Toyota aurait pu leur demander en échange de la représentation de ses salariés. Au-dessous de la surface de 'bonne volonté' et derrière l'esprit 'de collaboration' qui, selon le discours de Yukihisa Hirano, avaient caractérisé les négociations entre la firme et les différents syndicats, il fallait ainsi deviner le poids de ces dix ans de crise à la fois idéologique, politique et structurelle du syndicalisme britannique, et les tensions internes qui traversaient le champ de ces 5 syndicats en lutte les uns contre les autres pour leur survie.

Ce fut ainsi de façon assez spectaculaire que l'ensemble de ces tensions éclata à quelques semaines de la fin du processus de sélection, à l'occasion du congrès de la TUC de 1991, qui se tint du 2 au 6 septembre à Glasgow. Ken Gill, secrétaire général du MSF et figure historique du syndicalisme anglais - il avait été notamment *General Secretary* du TUC en 1984 - décida de

Annual Trades Union Congress, tenu au Brighton Centre, Brighton, du 3 au 7 septembre 1984, Londres, pp 398-399).

²⁵ Voir Basset P., *Op. Cit.*, pp 44-64.

²⁶ Source: *Report of the Annual Trades Union Congress*, 1979-1991.

²⁷ Millward N. et alii, *All change at work? etc.*, *Op. Cit.*, pp 223-224.

²⁸ Voir Kelly J., 'Union militancy etc.', *op. cit.*, pp 77-78.

²⁹ Le nombre des syndicats adhérents à la TUC passa de 98 en 1984 à 74 en 1991 (source: TUC 1984-1991).

³⁰ Voir pour une vision d'ensemble sur la question McIlroy J., *Trade Unions in Britain Today*, Manchester University Press, Manchester, 1995, pp 97-144. Aussi Fairbrother P., *Trade Unions at the Crossroads*, Mansell, Londres, 2000, en particulier 'Workplace Unionism, an introduction', pp 1-48.

façon apparemment surprenante de dénoncer le ‘concours de beauté’ organisé par Toyota alors que son syndicat était encore en train d’y participer. Pendant la session matinale du 6 septembre il proposa au congrès la motion numéro 13³¹ sur les investissements en provenance de l’étranger. Dès son introduction le discours s’orienta de façon précise sur les investissements en provenance du Japon:

« on se doit de constater que plusieurs récents investissements japonais ont portés avec eux une approche étrangère aux organisations syndicales, qui inclue:

- ✓ -le syndicalisme d’entreprise, où la firme et non pas la main-d’œuvre, choisit quel syndicat doit représenter les salariés,
- ✓ -les clauses antigrève et l’arbitrage externe obligatoire,
- ✓ -les accords de représentation unique par usine qui sont imposés par l’employeur et qui ignorent la présence d’accords déjà conclus avec plusieurs syndicats dans le secteur ou dans l’usine concernés (traduit par T.P.) »³².

En raison de cela Gill demandait au *General Council* de faire preuve d’une opposition plus active contre les syndicats non-adhérents au TUC (notamment l’EETPU) et de procéder à la mise en place d’une approche unique conforme aux arrangements des négociations collectives de chaque secteur pour tous les nouveaux investissements en provenance de l’étranger. La suite du discours de Gill confirma, s’il y avait encore quelque doute, que la cible de son attaque était effectivement Toyota:

« [Q]uelqu’un pourrait se demander pourquoi je suis en train de dire ces choses publiquement alors que mon syndicat est en train de participer au ‘concours de beauté’ organisé par Toyota, car, une chose est certaine, cela ne nous fera pas apprécier particulièrement par la firme japonaise [...] [La raison est que] si on laisse les employeurs choisir les syndicats, la plupart des syndicats ici - et parmi eux le mien aussi - disparaîtront de la surface de la terre, et l’EETPU occupera les places que vous occupez maintenant [...] D’ailleurs, cette motion serait complètement inutile si la finance et le gouvernement britannique soutenaient l’industrie britannique. Vous ne verrez pas en effet le Chancelier Kohl ou le Président Mitterrand ouvrir avec fierté des usines de propriété étrangère comme Madame Thatcher le fait si régulièrement avec ses si jolis chapeaux bleu clair. Nous n’aurions pas besoin de Nissan ou de Toyota pour récupérer le retard technologique si British Leyland et Austin Rover étaient prospères. Et nous pourrions nous passer de cette forme particulière de jugement, qui est le concours de beauté, si nous avions une économie florissante, parce que ce type de compétition est étranger à nos traditions et nous renvoie directement à l’époque féodale (traduit par T.P.)».

Dans la dernière partie de son discours, Gill s’attaqua aussi aux leaders des autres syndicats engagés dans le «[concours de beauté]» organisé par Toyota:

« [...] y a des leaders qui sont en train de se préparer à signer ces contrats au nom des salariés sans même les consulter et, ce qui est pire, même avant qu’ils existent en tant que travailleurs dans l’usine. L’autre jour, le correspondant travailliste de la BBC a dit la chose suivante sur la compétition pour l’accord avec Toyota: -’L’accord mettra sûrement la pression sur les autres constructeurs automobiles

³¹ La transcription de la totalité de la séance est reportée dans *Trades Union Congress, TUC Report 1991, Report of 123rd Annual Trades Union Congress, sept 2nd to 6th*, Londres, 1991, pp 486-491.

³² *Idem*, p 485.

pour obtenir des accords similaires [...] Pourquoi les syndicats ne font pas coalition pour dire qu'ils ne signeront pas de tels accords ?» (traduit par T.P.) »³³.

Après avoir laissé planer la question sur la salle Gill, conclut son intervention en disant:

« Nous sommes tout simplement contre le fait que les syndicats soient réduits à délivrer des mains d'œuvre dociles en échange d'accords de représentation »³⁴.

La réaction des leaders des autres syndicats impliqués ne se fit pas attendre. Todd R. pour le TGWU, Laird G. pour l'AEU et Thomsons R. pour le GMB, intervinrent l'un après l'autre pour demander au congrès de rejeter la motion de Ken Gill. Toutefois, les objections avancées par les leaders des autres trois syndicats paraissaient dans leur ensemble assez indirectes, et aucune ne semblait atteindre le cœur de l'argument de Gill que les « concours de beauté » organisés par les firmes japonaises étaient un type de compétition « féodal et étranger à la tradition britannique ». Au contraire, le discours de Laird, par exemple, confirmait substantiellement le bien fondé d'une telle dénonciation³⁵.

[...] Ken [Gill, le leader du MSF], est-ce que tu as lu ta proposition? Ken, voici ta proposition. Qu'est ce qu'elle dit? - MSF offre une clause de 'non-perturbation' qui prévoit qu'il n'y aura aucun type d'action industrielle pendant la période des négociations, des conciliations et des arbitrages - Voilà ce qu'elle dit. Celle-ci est ton offre qui supplie Tokyo comme nous tous le faisons. Celle-ci est l'offre que tu as fait. Tu es allé beaucoup plus loin que nous ne l'avons jamais fait. (traduit par T.P.) »³⁵.

La motion 13 venait ainsi toucher au cœur les contradictions qui traversaient à ce moment le syndicalisme britannique, et semblait en même temps laisser l'ensemble des adhérents présents au congrès en face d'une décision assez difficile à prendre au moment de voter pour son approbation ou pour son rejet. D'une part, il y avait les trois principaux syndicats britanniques, l'épine dorsale du mouvement, qui comptaient ensemble un tiers du total des adhérents de la TUC et qui demandaient de rejeter la motion. De l'autre, il y avait sans doute la conviction que la motion 13 disait en effet la vérité, même si maintenant les syndicats britanniques ne pouvaient plus se permettre de la prononcer à haute voix. L'intervention du *General Secretary* N. D. Wilis, qui parla au nom du *General Council* du TUC après les trois autres leaders, permit à l'assemblée de trouver une solution de compromis à ce dilemme:

« Le *General Council* accepte la motion, mais nous devons y insérer des modifications. D'abord la question soulevée ici n'est pas du tout restreinte aux projets d'investissement japonais. [...] Ensuite, des procédures comme l'arbitrage obligatoire (*compulsory arbitration*) ne sont en aucun cas la spécificité des firmes étrangères. [...] Enfin, nous devons tenir compte de l'attaque plus généralisée portée aux accords collectifs au niveau des branches industrielles pour comprendre la crise des accords avec plusieurs syndicats. Tenu compte de ces modifications j'espère que le Congrès accepte cette motion (traduit par T.P.) »³⁶.

³³ *Idem*, pp 486-487.

³⁴ *Idem*, p 487.

³⁵ *Idem*, pp 488-489.

³⁶ *Idem*, pp 488.

La motion 13 proposée par Ken Gill fut enfin approuvée par le congrès mais avec les modifications proposées par le *General Secretary*. Par conséquent, la motion qui à l'origine concernait directement Toyota et invitait le TUC à s'opposer dans sa totalité contre le principe même du ‘concours de beauté’ que la firme japonaise était en train de mener, et donc, à empêcher la signature du contrat selon les conditions souhaitées par Toyota, était finalement transformée en un appel général et vague qui s’attaquait à la totalité des employeurs du pays sans en viser véritablement aucun.

Ken Gill de sa part avait sacrifié tout chance d’obtenir la représentation de TMUK pour au moins deux bonnes raisons. La première était que L’AEU, en ayant déjà signé en 1986 un accord de représentation unique avec Nissan, et comptant à son actif une vingtaine d'accords similaires avec des firmes étrangères comme Sony, Coca-Cola, et Komatsu, possédait un clair avantage sur tous les autres concurrents. De surcroît, l’année suivante l’AEU et l’EETPU devaient fusionner pour former l’AEEU (*Amalgamated Engineering & Electrical Union*), ce qui rendait *de facto* la candidature de l’EETPU symbolique, et celle de l’AEU pratiquement gagnante à l'avance³⁷.

La deuxième raison était qu’avec la formation de l’AEEU en vue, les positions les plus extrêmes du ‘nouveau réalisme’, qui jusque-là avait été marginalisées au sein de l’EETPU et gardées ainsi à l’extérieur du TUC à la suite de son expulsion, étaient sur le point d’y revenir par la porte principale au sein de celui qui serait le deuxième syndicat britannique par nombre d’adhérents, et le premier en nombre absolu dans le secteur privé. La motion 13 représentait ainsi une tentative d’organiser un barrage au sein du TUC contre l’avancée de l’aile droite du mouvement syndical britannique. Si elle avait été approuvée, elle aurait pu engager le TUC dans une lutte de résistance contre la décentralisation totale des négociations collectives impliquée par la diffusion et l’institutionnalisation du ‘nouveau réalisme’. Sa défaite partielle mais substantielle confirma au contraire que la voie prise par le TUC allait dans une autre direction, qui conduira notamment en 1997 à la mise en place d’un «nouveau syndicalisme» (*new unionism*) centré sur l’image d’un syndicat proche des firmes et garant de leur développement économique³⁸.

La dénonciation de Ken Gill fut par conséquent rapidement archivée comme un incident diplomatique mineur dans les relations des syndicats britanniques avec les investisseurs japonais, et sa tentative de faire éclater l’accord entre les deux parties avant même sa signature ne produisit aucun des effets espérés. Sans surprises, neuf semaines plus tard, le 31 octobre 1991, l’AEU signa l’accord de représentation unique avec Toyota UK.

³⁷ En raison de cette fusion l’AEEU cumulait en 1994 53 des 81 accords à représentation unique signés entre 1988 et 1994 par des syndicats britanniques (Gall G. et McKay S., « Trade Union Derecognition in Britain 1988-1994 », *British Journal of Industrial Relations*, 32, 3: 433-48).

³⁸ Un premier pas clair dans cette direction fut le très discuté document appelé *New Agenda: Bargaining for Prosperity in the 1990s*, écrit en 1990 par John Edmonds et Alan Tuffin (respectivement GMB et UCW -cité par Kelly J., *Union etc.*, *Op. Cit.*, p 78) qui soulignait l’importance de la ‘collaboration’ avec les employeurs (*partnership*) comme voie à suivre pour le syndicalisme britannique. En 1994 dans le *Interim Report on Human Resource Management* le TUC poursuivait ce même chemin, en y ajoutant que « employers and trade unions seel [...] to build consensus to find the common ground on issues that are best tackled through joint action [...] those conflicts that do occur could be worked out in an atmosphere of mutual respect, trust and goodwill (cité par Kelly J., *Union etc.*, *Op. Cit.*, p 78). Plus récents les documents TUC, *Partners for Progress -Next Steps for the New Unionism*, aout 1996 et TUC, *Partnership at work*, aout 1999, (documents téléchargeables aux adresses internet suivantes: www.tuc.org.uk/congress/tuc-2032-f0.cfm/ et www.tuc.org.uk/congress/tuc-2095-f0.cfm/) illustrent ultérieurement et confirment finalement la direction prise par le TUC au tournant du début des années 1990.

Des négociations contraintes

« La firme aurait pu décider de ne pas avoir un syndicat, mais suivre la pratique britannique en la matière est apparu comme la meilleure façon d'être acceptés localement » (Tatsuro Toyoda, vice-président exécutif de Toyota et directeur non-exécutif de TMUK, cité dans ‘Japanese automakers differ over UK unionization’, Nikkey Weekley, 25/07/1992).

La citation de Tatsuro Toyoda suggère que pour le management japonais reconnaître un syndicat à TMUK a été un choix stratégique exclusivement dicté par la nécessité de s'adapter au contexte d'implantation. Une hybridation *ad hoc* faite pour reconnaître la présence très importante de syndicats dans la région - environ 60% des salariés du Derbyshire étaient adhérents à un syndicat -, mais qui n'était pas censée attribuer au syndicat un quelconque rôle actif dans la mise en cohérence du transplant. Pour les managers britanniques la question était un peu différente. Comme nous l'avons vu tout à l'heure, soit pour leur expérience passée, soit pour leurs convictions présentes, les RH britanniques pensaient que la présence d'un syndicat au sein du transplant serait un facteur important pour rendre viable le SPT à TMUK et pour protéger le transplant contre un «~~État~~ de lutte permanente dans son arrière plan».

Mais cela ne voulait pas dire que les RH britanniques avaient une confiance absolue dans les syndicats britanniques, même dans un syndicat si pragmatique et accommodant comme l'AEU. Loin de là, la grève générale de Ford en 1988 avait démontré encore une fois³⁹, que quand les syndicats gardaient le contrôle des ateliers de production par le moyen de leurs *shop stewards* et de leurs sections locales, leur pouvoir de mobilisation continuait à représenter une menace constante au «~~Right to manage~~ revendiqué par le management. De surcroît la fragilité du SPT, qui en raison surtout de son fonctionnement en «~~Juste-à-temps~~ ne tolérerait pas un niveau d'absentéisme au-dessus de 2%, et qui serait très sérieusement endommagé d'un point de vue financier par la moindre grève, exigeait que ce risque fût écarté d'emblée. Pour les RH britanniques il fallait donc garder à l'extérieur des ateliers de production le syndicat et ses représentants officiels, si elles voulaient préserver le contrôle absolu de la part du management sur les processus de production, mais en même temps il fallait que l'intégration au sein du transplant du syndicat fût suffisamment importante pour qu'il devienne effectivement le garant du compromis d'entreprise.

Par conséquent, dans leur volonté de bâtir la relation salariale de TMUK autour d'un ‘rapport constructif et de confiance mutuelle’ avec l'AEU, les RH britanniques se trouvaient dans une position très délicate, coincées entre la méfiance du management japonais vis-à-vis de la main-d'œuvre et des syndicats britanniques, et leur même crainte de voir le syndicat prendre trop de pouvoir au sein du transplant.

³⁹ Voir à ce sujet le texte désormais classique de Beynon H., *Working for Ford*, Harmondsworth, East Ardsley, 1973, aussi Tolliday S., *Ford and 'Fordism' in postwar Britain, etc.*, Op. Cit., et Friedman Henry et Meredeen Sander, *The dynamics of Industrial Conflict : Lessons from Ford*, Croom Held, Londres, 1980.

« Honnêtement, quand nous écrivions l'accord j'étais très nerveux, j'étais personnellement très nerveux. Et je me souviens que pendant les premières réunions que nous avons eu avec les représentants de l'AEU j'étais si nerveux que franchement je ne savais pas si nous pouvions vraiment leur faire confiance (traduit par T.P.)» (A.Walker, entretien du 17 juillet 2001)

Le syndicat de sa part n'avait pas véritablement le pouvoir de choisir

« Pour être totalement honnête avec vous, à l'époque, avec d'une part le 'thatchérisme', d'autre part le nombre d'adhérents aux syndicats en chute, et aucun accord signé nulle part, il était évident que Toyota avait un avantage énorme sur l'ensemble du mouvement syndical. Il n'y avait donc aucun doute que la firme allait avoir une influence bien plus importante que la notre sur tout ce qui se trouverait dans l'accord (traduit par T.P.) » (Bob Higgins⁴⁰, *regional secretary*, entretien du 26 juin 2001)

Pour le syndicat il s'agissait donc de trouver les moyens pour pouvoir préserver une marge de manoeuvre minimale. Les négociations avec Toyota furent menées directement par le président de l'AEU, Bill Jordan, et par l'*executive councillor* pour les East Midlands, Bill Morgan. La firme était représentée par Yukihisa Hirano, Bryan Jackson et Anthony Walker. Bill Jordan, selon le témoignage de Walker, avait une très bonne connaissance du SPT et de ses exigences⁴¹. Il faut en effet savoir que depuis l'accord de 1985 avec Nissan le président de l'AEU avait su bâtir un large réseau de relations avec les syndicats japonais. Une démarche qui l'avait porté à développer des liens d'amitié avec les leaders des principaux syndicats d'entreprise japonais, notamment chez Nissan et Toyota, dont il aurait, semble-t-il, profité à l'occasion du «~~concours de beauté~~» organisé par TMUK⁴². Depuis 1986 il avait aussi pris la décision d'envoyer régulièrement une délégation d'une dizaine de personnes au congrès annuel de la JAW (*Confederation of Japanese Automobile Workers' Unions*), dans le but à la fois d'intensifier les liens avec le Japon et d'améliorer le niveau de connaissance du système syndical japonais des *full time officials* de l'AEU⁴³. L'AEU cumulait en effet environ 90% des accords à représentation unique signés par des firmes japonaises en Grande-Bretagne, et les *full time officials* se trouvaient par conséquent de plus en plus confrontés sur le terrain au défi de représenter la main-d'œuvre au sein de ces firmes.

Ainsi Jordan ne possédait pas seulement une très bonne connaissance du SPT et une longue expérience dans la négociation d'accords à représentation unique avec des firmes japonaises, mais aussi une notion assez précise du rôle du syndicat d'entreprise chez Toyota et

⁴⁰ Bob Higgins était à l'époque *full time local official* de l'AEU pour les régions du Derbyshire et du Nottinghamshire, ce qui l'a amené à être le représentant officiel de l'AEU chez Toyota entre 1991 et 1998, avant d'être promu à la place de *regional secretary*. L'entretien a eu lieu le 26 juin aux bureaux de l'AEEU à Derby et a duré 2 heures. Avec les trois entretiens avec Tony Tinley, et celui avec Anthony Walker il représente la source principale de cette sous-partie consacrée aux négociations entre l'AEU et Toyota UK. D'autres sources imprimées relatives à l'annonce officielle du 31 octobre 1991, ou à l'accord même, seront citées au fur et à mesure de leur utilisation.

⁴¹ Entretien avec Walker. Information dont d'ailleurs on peut trouver une confirmation dans l'article écrit par le même Jordan sur le sujet (Jordan B., « Lean production - The new Manufacturing Techniques », *AEU journal*, Janvier 1992, p 10).

⁴² « The AEU had a close relationship with trade unions from Nissan and from Toyota, the Japanese Union wanted us to get the deal. We built up relationship over many years. While TGWU has been really critical of the Japanese system of unions, we tried to learn over them » (Bob Higgins, entretien cité).

⁴³ Bob Higgins, entretien cité; aussi Jordan B., 'Lean etc.', *Op. Cit.*, p 10.

des enjeux inhérents à son fonctionnement. Il savait aussi d'avance que ses marges de manœuvre seraient très restreintes. Par conséquent, sa démarche fut de concentrer ses demandes de modification seulement sur deux points de l'accord, en se disant prêt pour le reste à le signer tel que les RH l'avaient proposé⁴⁴.

Le premier point qu'il souleva fut la nécessité d'établir un lien concret entre les représentants des salariés et le syndicat. Morgan ne voulait pas répéter ici l'erreur commise 6 ans auparavant à l'occasion de l'accord signé avec Nissan. En effet dans le transplant de Sunderland l'AEU n'avait aucune influence sur les représentants des salariés, ce qui lui empêchait d'avoir accès, même indirectement, à la table des négociations internes, lesquelles se tenaient au sein du conseil d'entreprise de la firme où seulement les représentants des salariés avaient le droit de s'asseoir. Dépourvus de tout pouvoir de négociation les deux *shop steward* dont le syndicat disposait au sein de la firme n'avaient jamais pu défendre la cause de l'AEU. Ainsi, en dépit de l'invitation explicite de la part de Nissan à joindre le syndicat, l'AEU n'avait jamais dépassé le seuil de 30% d'adhérents sur le total de la main-d'oeuvre du transplant⁴⁵.

Pour éviter qu'un sort similaire se reproduise à TMUK, Morgan demanda que les représentants élus par les salariés de TMUK soient également les représentants du syndicat au sein de la firme, ce qui aurait permis à l'AEU de préserver un point d'accès au conseil d'entreprise du transplant⁴⁶ le *Toyota Members' Advisory Board* (TMAB). Les RH britanniques, qui ne voyaient pas d'objections majeures au fait que les représentants des salariés soient légitimés dans leur action par un lien direct avec le syndicat, acceptèrent la proposition de Morgan, mais s'efforcèrent en même temps de limiter au strict nécessaire l'influence que l'AEU aurait pu exercer sur le comportement de ces derniers. Par conséquent, le lien entre le deux, quoique reconnu par l'accord, fut soumis à trois conditions contraignantes⁴⁷

- ✓ -d'abord, seulement les salariés de TMUK pourraient être élus représentants des salariés (*appendix B*, point 2.6⁴⁶)
- ✓ -ensuite, les salariés qui poseraient leur candidature pour devenir représentants et les représentants élus ne seraient en aucun cas tenus à s'affilier ou à être adhérents à l'AEU (point 5.2)
- ✓ -enfin, le nombre de représentants serait limité à deux représentants par atelier de production et l'AEU n'aurait pas le droit à aucun autre type de représentant direct au sein du transplant (*appendix B*, point 2.1).

A l'AEU fut reconnu le droit de former les représentants élus de façon conjointe avec la firme, et d'exercer sur leur activité un rôle consultatif et de supervision (point 5.6). Bob Higgins a précisé dans son entretien que l'AEU aurait voulu aussi que les représentants des salariés aient plus d'influence que l'accord ne leur attribuerait, mais la firme s'était montrée très inquiète à ce sujet et n'avait pas voulu élargir le domaine de leurs responsabilités.

Le deuxième point sur lequel Morgan amena la discussion fut les heures supplémentaires obligatoires. La question était potentiellement très délicate. Toyota au Japon était en train de

⁴⁴ Bob Higgins, entretien cité.

⁴⁵ Garrahan P. et Stewart P., *The Nissan etc.*, Op. Cit., p 41-42, et p 121.

⁴⁶ Toyota et AEU, *Agreement on procedures and terms and conditions of employment between Toyota Motor Manufacturing (UK) LTD and the Amalgamated Engineering Union*, 21 octobre 1991.

traverser en ce moment précis sa plus grave crise de travail en 50 ans, en raison, parmi d'autres facteurs, du poids des heures supplémentaires obligatoires devenu insoutenable pour sa main-d'œuvre⁴⁷. En vertu de ses liens étroits avec le syndicalisme japonais, Morgan était probablement à l'époque l'une des rares personnes en occident à être au courant de cette crise⁴⁸. Les heures supplémentaires obligatoires font en effet partie intégrante du SPT, car elles permettent à la firme de disposer de la flexibilité nécessaire pour fonctionner efficacement en juste-à-temps. Morgan, tout en reconnaissant que la nature de la production automobile nécessitait l'utilisation d'heures supplémentaires obligatoires» (point 12.1), réussit néanmoins à obtenir qu'il soit introduit dans l'accord un engagement de la part de la firme « à chercher des moyens pour réduire le nombre d'heures supplémentaires travaillées par les salariés de TMUK » (point 12.1). Une clause qui *a priori*, aurait pu représenter une contrainte assez importante par rapport au fonctionnement soi-disant 'normal' du SPT.

En échange de ces modifications et aussi de la promesse de Toyota de garder l'emploi stable et d'offrir des possibilités d'avancement salariale et de promotion (point 2.1) le syndicat s'engageait sans réserves du côté de la firme en tant que garant du compromis interne:

« L'objectif primaire du syndicat est d'améliorer la qualité de la vie au travail pour ses membres en veillant qu'ils soient traités avec dignité et justice et qu'ils soient assurés de la sécurité économique et de possibilités d'avancement en reconnaissance de leur contribution individuelle au succès de la firme. Le syndicat reconnaît complètement que ces avantages qui dérivent de l'emploi avec la firme ne peuvent être le résultat que d'une amélioration constante de la productivité et de la meilleure utilisation de toutes les ressources; par conséquent le Syndicat s'engage à aider la Firme dans l'obtention de ces objectifs (traduit par T.P.)» (point 2.2, p 4).

Au point 2.4 de l'accord on précisait aussi que « les deux parties s'engagent à éviter tout forme d'action qui puisse interrompre le fonctionnement continu de la production et des affaires de la firme ». Ainsi le syndicat se faisait à la fois le garant de la mise en place du SPT et du fait qu'il n'y aurait pas eu de grèves au sein de la firme.

D'une part, les RH britanniques obtiennent ce qu'ils voulaient, un syndicat garant du compromis et confiné à l'extérieur des ateliers, même s'elles ne savaient pas encore dans quelle mesure la présence d'un syndicat et son comportement auraient effectivement contribué à préserver la paix sociale au sein du transplant. D'autre part, l'AEU forte de la garantie d'emploi signée par Toyota, s'était aussi assuré une voie indirecte mais concrète pour se frayer un chemin à l'intérieur du transplant par le moyen des représentants des salariés, même si leur marge de manœuvre était certes limitée et leur collaboration loin d'être assurée à l'avance. Si donc le compromis était fait sur le papier, sa dynamique ne faisait en fait que commencer.

⁴⁷ Voir Shimizu K., « Un nouveau toyotisme ? », pp 85-116 in Freyssenet *et alii* (ed.), *Quel modèle productif ? etc., op. cit.*

⁴⁸ En France on peut faire remonter la première apparition de cette information à la publication de l'ACTE n. 8 du Gerpisa, en novembre 1993 (Freyssent M. et Shimizu K. (dir.), *Un nouveau Toyotisme?*, 1993). En ce qui concerne le monde anglo-saxon je crois que l'article du même Shimizu « Humanization of the Production System and Work at Toyota Motor Co. and Toyota Motor Kyushu » (in Sanberg A. (ed.), *Enriching Production*, Avebury, Aldershot, 1995) a été le premier à parler de la crise de 1987-1992 au sein de TMC.

DEUXIEME PARTIE DYNAMIQUE ET CRISE DU COMPROMIS, 1991-2001

Au moment de notre terrain de recherche dix ans sont passés depuis la signature de l'accord. Pourtant, à première vue et d'un point de vue strictement formel, le rôle de représentants des salariés n'a pas changé énormément depuis 1991, et leur tâche principale reste celle de recueillir les opinions des membres, de les transmettre et si possible de les défendre au sein du TMAB, le conseil d'entreprise. Le TMAB se réunit 6 fois par an, plus deux réunions supplémentaires pour la révision des salaires et des termes et de conditions de l'emploi qui se déroule entre janvier et mars. Au TMAB siègent les 12 représentants des salariés et six membres nommés par la firme plus le secrétaire qui est le manager général des RH et le président qui est le *managing director* de la firme.

Le TMAB est censé jouer dès le début une double fonction. D'une part il doit être le point de raccordement entre les exigences de la direction et celles des salariés, à partir duquel les RH prennent en charge la gestion du compromis d'entreprise du transplant. D'autre part il doit être aussi le point d'ajustement entre les exigences des RH britanniques de protéger le compromis d'entreprise, et celles des managers japonais de se faire les garants du fonctionnement efficient du Système de Production Toyota (SPT). Le TMAB apparaît ainsi comme l'instrument que la firme s'était donné dans le but de solliciter et en même temps de maîtriser les processus d'hybridation nécessaires à préserver dans son développement la viabilité du compromis d'entreprise du transplant. Cela dit, ses marges d'action restent aujourd'hui assez limitées. D'abord, parce que son rôle n'est que consultatif la firme en fait ne s'engage qu'à « donner une attention particulière aux considérations du TMAB en gardant pour elle « la responsabilité finale dans la prise de décisions (point 4.6). Ensuite, parce son objectif de fond demeure à dix ans de distance celui de parvenir sur chaque question ou problème soulevé au « consensus ». Une notion très flue, car, comme il est expliqué dans la section 'TMAB opérations' du cours introductif pour les représentants élus pour la première fois, le consensus est 'équivalent à ne pas faire de bruit sur un sujet'⁴⁹. Il ne signifie pas être d'accord mais le fait d'avoir compris les raisons d'un certain choix, et c'est d'ailleurs 'au président –le *managing director*– de déterminer le consensus en mesurant l'opinion générale du TMAB'⁵⁰. Cela laisse évidemment une ample marge d'ambiguïté⁵¹ sur cette notion, et réduit sensiblement la capacité des représentants de salariés d'avoir un contrôle réel sur les décisions prises au sein du TMAB.

De surcroît jusqu'à 1996 l'agenda des questions à débattre était établie directement et sans aucune consultation préliminaire ni avec les représentants ni avec le syndicat par le secrétaire du TMAB, c'est-à-dire par le manager général des RH. Par conséquent, dans ses premiers 4 ans de fonctionnement, entre 1992 et 1996, le rôle du TMAB a été surtout celui d'informer les représentants de salariés sur les décisions que la firme allait prendre, et leur expliquer les raisons de ces choix, d'où justement la notion de consensus comme compréhension

⁴⁹ TMUK, *TMAB reps introductory cours*, TMUK, p 15.

⁵⁰ « Consensus means understanding (not necessarily agreement). Chairman determines consensus through gauging the general opinion of TMAB » (*Ibidem*).

⁵¹ Par exemple à l'occasion de la réunion du TMAB du 28 juillet 1997 tenue à Burnaston, une discussion s'est ouverte pour savoir si effectivement dans la réunion précédente du 9 juin le consensus autour des problèmes liés aux activités non payés à effectuer avant et après la journée de travail avait été effectivement atteint, comme il avait été communiqué en suite dans la minute délivré aux membres, ou pas vraiment, ce qui était l'impression retenue par la majorité des représentants (minute interne de la réunion du TMAB, 28/07/1997, p 1).

« Au début les représentants de salariés allaient aux réunions et la firme avait déjà établi l'agenda. Ainsi on discutait ce que la firme avait à proposer, ou quelle direction elle voulait prendre. C'était intéressant, mais il y avait vraiment un manque d'information en provenance des ateliers et sur comment la main d'œuvre voulait que la firme évolue (traduit par T.P.) » (Andy Girvan, entretien du 18 juin 2001).

Il faut savoir que toutes les réunions du TMAB faisaient par la suite l'objet d'un résumé approuvé par les deux parties (une minute) et distribué à la totalité des salariés. Par conséquent, par le moyen de ces minutes les informations et les explications données aux représentants de salarié pour justifier les actions de la firme parvenaient directement à chaque salarié.

La faiblesse de représentants était aussi initialement accentuée par leur manque d'expérience, leur difficulté à se coordonner et leur relation antagoniste avec le syndicat⁵². Toutefois, déjà avec les élections de 1995 un certain nombre des représentants élus était à sa deuxième expérience au sein du TMAB et le lien entre ces représentants plus anciens et le syndicat était devenu avec le temps beaucoup plus stable et fort. L'action de Bob Higgins, le seul représentant officiel de l'AEEU à pouvoir interagir avec les représentants, a joué un rôle important dans cette évolution, surtout grâce à sa capacité de se faire accepter par la firme en tant que véritable partenaire dans la gestion de la main- d'œuvre

« Au début j'étais très nerveux et un peu suspicieux. Je ne connaissais pas Bob Higgins. Mais après peut-être quatre ans j'ai appris à lui faire vraiment confiance, et personnellement je continue à le faire maintenant. S'il me demande quelque chose il n'a pas d'autres objectifs cachés derrière le dos, il est direct et honnête. Ce type de confiance nous ne pouvons pas l'avoir en écrivant simplement dans l'accord que nos relations seraient inspirées par la confiance mutuelle, elle se base exclusivement sur l'expérience. Bob Higgins a toujours travaillé selon les principes fixés par l'accord, il a totalement suivi l'accord, et j'ai appris à lui faire confiance (traduit par T.P.)» (Anthony Walker, entretien du 17 juillet 2001)

C'est donc sur la base de cette confiance et de l'expérience acquise par les représentants de salariés qu'en 1997 l'AEEU a obtenus que l'agenda du TMAB soit établi de façon conjointe par les représentants de salariés et les représentants de la firme, en permettant ainsi aux représentants des salariés de sortir d'un rôle exclusivement passif

« Il y a peut-être trois ou quatre ans nous avons commencé à demander de participer à l'élaboration de l'agenda avant les réunions. Encore une fois cela était l'effet de l'évolution des représentants de salariés. Au début ils étaient très jeunes et ils ne comprenaient pas leur rôle, mais maintenant ce n'était plus le cas, ainsi ils ont commencé à dire : -écoutez, nous ne voulons plus venir à discuter ce que vous avez décidé à l'avance-. Nous voulions décider de quoi on allait discuter au sein du TMAB. Bon, d'accord, il y avait peut-être des questions stratégiques qu'il fallait absolument insérer dans l'agenda, sur cela nous étions d'accord, mais nous voulions que nos questions stratégiques soient aussi prises en compte. Au début la firme était oui et non, mais maintenant il n'y a plus des problèmes (traduit par T.P.) » (Andy Girvan, entretien du 18 juin 2001)

En 1997 les représentants ont obtenu également le droit d'avoir des assistants à leur disposition, ce qui a permis de passer d'un ratio d'un représentant pour 200 salariés en 1996 à un

⁵² « Au début nous voyons la firme comme une firme très progressiste. Ainsi, nous ne voulions pas nous affilier à un syndicat qui pouvait être un ennemi pour la firme (traduit par T.P.) » (Andy Girvan, entretien du 18 juin 2001).

ratio d'un représentant (ou un assistant) pour 110 salariés en 1997. Les assistants sont nommés directement par chaque représentant et au moment de notre enquête il y en avait 17 pour 12 représentants, selon un principe d'attribution proportionnel au nombre des salariés couvert par chaque représentant (voir tableau ci-dessous) □

Tableau 1. -*Distribution des assistants aux représentants des salariés (TMUK 1998)*

	Equipe de jour	Equipe de nuit
Carrosserie	2	2
Peinture et Plastique	2	1
Assemblage 1	3	3
Assemblage 2	2	2
Administration	0	0
Deeside	0	0

Plus récemment, à partir de 1999, le temps alloué aux représentants pour consulter les salariés et pour interagir avec le management pendant les heures de travail a été sensiblement augmenté (de 4 à 7 heures par mois), comme aussi le profil des assistants a été partiellement relevé⁵³. Ces changements toutefois n'ont pas été seulement l'effet de la lente évolution des rapports entre le syndicat et la firme, mais aussi la conséquence plus directe de la dégradation du climat social de l'usine et de la crise de travail qui a durement touché le transplant entre 1998 et 2001 □

« Je pense que le rôle des représentants de salariés a évolué énormément dans ces deux dernières années, quand les temps ont été particulièrement difficiles (traduit par T.P.) » (Anthony Walker, entretien du 17 juillet 2001).

Ainsi à partir de 1996 le TMAB est devenu progressivement un véritable lieu de débat interne, même si toujours enfermé dans un rôle exclusivement consultatif et subalterne à l'intérieur de la relation salariale de la firme. Comme l'ont souligné à plusieurs reprises les représentants des salariés dans leurs entretiens, au sein du TMAB la discussion ouverte est toujours possible, mais la marge de manœuvre effective dont les représentants disposent reste marquée par des frontières très étroites qui ne bougent que très lentement et à l'issue d'un travail patient et de longue durée □

« Nous avons de l'influence sur certaines zones, mais dans d'autres domaines j'ai la sensation qu'ils ne sont pas vraiment en train de prendre en considération ce que nous disons, et que nous sommes de quelque façon utilisés pour maintenir le consensus » (Ady Dale, 27 juin 2001)

⁵³ TMAB, *Memorandum, Weekly Time Allowance for Member Representatives Arrangements for Trial Period*, 31 août 2000.

L'évolution du TMAB a été donc très lente et a avancé de façon conforme à l'esprit d'association qui était à la base de l'accord entre syndicat et direction. D'une part, le syndicat et les représentants ont accepté de s'engager à résoudre les problèmes de façon informelle et à l'intérieur des institutions créées par la firme et réglementées par l'accord de 1991. D'autre part, la firme a récompensé le syndicat et les représentants par une confiance accrue dans leur rôle, qui s'est traduite par une extension marginale mais progressive de leur prérogatives et de leur pouvoir, comme la participation à l'agenda, la majoration du temps à leur disposition et l'extension de leur marge d'action le témoignent. Cependant, pour ces mêmes raisons, l'action du syndicat reste constamment reléguée à une dimension informelle qui n'est pas visible aux yeux des opérateurs.

« Une des plus grandes difficultés que nous avons est la question de la visibilité, parce que, en conséquence de la relation que nous avons avec la firme, nous résolvons beaucoup de problèmes derrière les scènes et les salariés ne sont même pas au courant de notre action. Ils ne savent pas que nous l'avons fait. Un problème peut se produire dans un lieu particulier, et nous jouons notre part dans sa résolution, et la firme ensuite, n'importe quel changement sera concordé, procédera à le standardiser et à le répandre au reste de l'usine avec leurs méthodes de gestion. Et les salariés ne seront jamais que nous y étions impliqués. (...) Nous essayons d'augmenter notre visibilité. Essentiellement en demandant aux gens que nous aidons de le dire à tous les salariés qu'ils connaissent. (...) La tentation est d'attendre qu'un problème se présente et le laisser prendre de l'ampleur. Ainsi les salariés sauront que nous avons eu un rôle dans sa résolution. Mais l'approche *team leader/team working* est en train de devenir la norme, donc il n'y a aucune raison de s'opposer. Cela fait partie intégrante de l'approche de collaboration et d'association entre le syndicat et la firme: c'est notre responsabilité de trouver la solution au problème, et c'est notre responsabilité d'assurer que la firme prospère » (Tony Tinley, entretien du 18 février 2001).

Difficile donc par là de juger de cette évolution. Car, si, d'une part, la stratégie de collaboration avec la firme adoptée par le syndicat a certainement fini par profiter aux représentants de salariés, savoir, d'autre part, s'elle a également profité au syndicat, demeure une question beaucoup plus complexe à répondre. Jusqu'à quel point en effet l'AEEU a-t-il été pénalisé par ce manque de visibilité dénoncé par T. Tinley. Et dans quelle mesure cette pénalisation a-t-elle été compensée par le développement d'un lien plus étroit avec les représentants des salariés et par l'extension progressive de leur marge d'action.

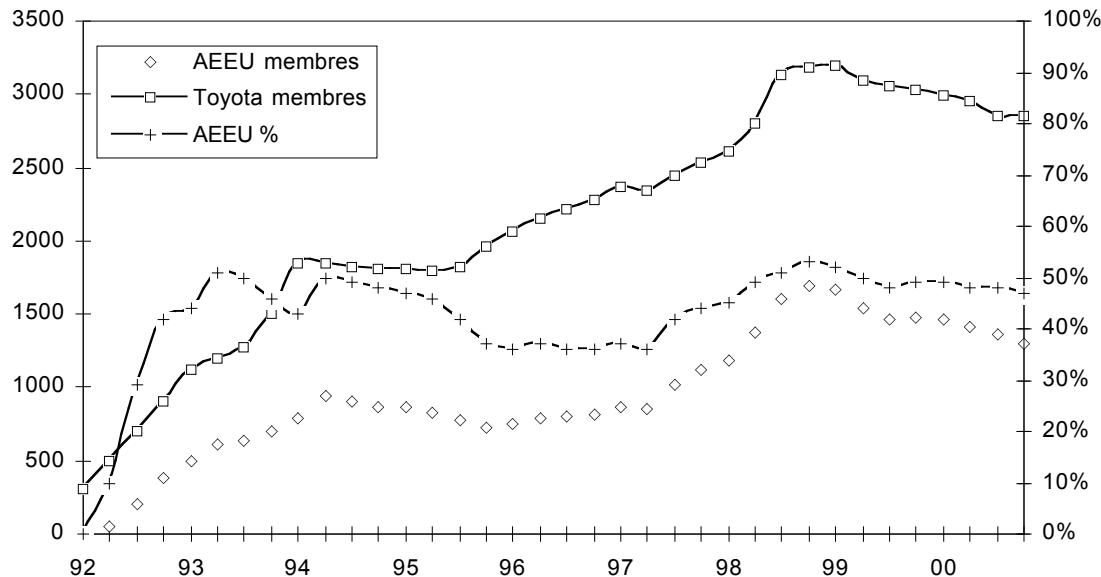
Pour répondre justement à ces questions je me pencherai dans la dernière partie de cet article sur l'analyse de la progression du taux de syndicalisation de la firme depuis la signature du contrat en 1991, en essayant à la fois d'identifier et de comprendre les principales tendances qui ont marqué cette évolution mais aussi les raisons qui ont finalement empêché l'AEEU de dépasser durablement le seuil de 50% des salariés.

L'AEEU fait face à ses engagements: émergence d'une contradiction structurelle

Comme on peut le constater dans le graphique 1, qui reporte les variations du nombre de syndiqués par rapport au nombre de salariés progressivement embauchés par la firme entre 1992 et 2000, le taux de syndiqués chez TMUK a été soumis à des fluctuations assez importantes qui nous permettent d'identifier pour le moins 4 phases clairement distinctes dans son évolution. D'abord, une première phase entre 1992 et 1993 où rapidement l'AEEU arrive à représenter jusqu'à 51% de la main-d'œuvre du transplant. Puis, une deuxième phase marquée par un déclin

prolongé du taux des syndiqués, qui chute jusqu'à 36% de la main-d'oeuvre au début de 1997. Puis, une nouvelle phase de progression qui s'achève en fin 1998 avec un bond à 53% avant qu'une nouvelle phase de déclin, même si moins importante que la première, ne le ramène autour de 47% à la fin de l'année 2000.

Graphique 1.- *Taux d'affiliation de l'AEEU à TMUK (1992-2000)*



Sources: AEEU, *AEEU Membership Analysis at Toyota Manufacturing UK year to date, 1992-2001*.

En ce qui concerne la première phase, la raison d'une montée si rapide du nombre des syndiqués était liée à la volonté de la firme d'assurer au syndicat une base de membres suffisante pour qu'il puisse se porter effectivement garant de l'accord de 1991. Ainsi, pendant la semaine d'incorporation de nouveaux salariés, non seulement Bob Higgins intervenait directement pour illustrer les avantages de l'affiliation à l'AEEU⁵⁴, mais aussi Anthony Walker, le *general manager* des RH, invitait de façon explicite les salariés à rejoindre le syndicat⁵⁵. Il faut savoir que quand Toyota UK et l'AEEU ont signé l'accord en octobre 1991, TMUK comptait déjà 500 salariés, mais parmi ceux-ci seulement 50 ont décidé de rejoindre le syndicat⁵⁶. Par conséquent, pour mesurer les effets de la semaine d'incorporation il faut prendre en considération les nouveaux salariés embauchés après avril 1992. On s'aperçoit alors qu'entre avril 1992 et avril 1993, 560 parmi les 698 nouveaux embauchés de TMUK ont rejoint le syndicat, ce qui donne sur l'année un taux de syndicalisation de 80%. Toutefois cette première phase de croissance ne dure guère plus qu'une année. Déjà l'année suivante ce même taux annuel est descendu à 51%, et très

⁵⁴ Toyota UK, *Introduction to AEEU*, 1995.

⁵⁵ Anthony Walker, entretien du 17 juillet 2001.

⁵⁶ « Quand nous avons signé l'accord il y avait déjà plus de 400 salarié au sein de la firme, ceux qui pour nous entendre avaient déjà été formés au Japon. Et je vous assure que sans aucune exception ils étaient tous hostiles à l'accord, ils pensaient que TMUK n'avait pas besoin d'un syndicat » (Bob Higgins, entretien du 27 juin 2001).

rapidement les effets de la semaine d'incorporation semblent s'estomper. Que se passe-t-il exactement? Pourquoi à partir de 1994 le taux d'affiliation au syndicat chute si lourdement?

Pour le mois quatre facteurs différents interviennent de façon conjointe pour déterminer ce changement. Le premier facteur est tout simplement qu'il n'y a plus des semaines d'incorporation entre 1994 et 1996, parce que TMUK a atteint le niveau d'emploi qu'il lui fallait pour faire fonctionner à plein régime la première ligne de montage de la Carina E. Entre avril 1994 et avril 1995 la main d'œuvre du transplant a même diminué de 3% en passant de 1849 à 1791 salariés.

Le deuxième facteur est l'absence d'un lien visible entre le syndicat et les représentants des salariés

« Pendant les premières semaines d'incorporations les salariés voyaient Bob Higgins faire le discours pour le syndicat et ils pensaient automatiquement qu'il représentait le syndicat dans la firme. Ensuite, quand ils commençaient à travailler, ils ne le voyaient nulle part à l'intérieur de l'usine et ne pouvaient pas comprendre comment les représentants des salariés élus après leur embauche pouvaient être en même temps les représentants du syndicat (traduit par T.P.)» (Anthony Walker, entretien du 17 juillet 2001).

« Au début presque tout le monde s'affiliait au syndicat. Mais après deux ou trois ans ils ont commencé à se demander ce que le syndicat faisait exactement pour eux. Parce que les seules personnes qu'ils voyaient en train de faire quelque chose étaient les représentants de salariés et non les gens du syndicat. C'est ainsi que le taux d'affiliés à commencer à chuter rapidement (traduit par T.P.) » (Andy girvan, entretien du 18 juin 2001)

Le troisième facteur est la faiblesse plus générale du rôle des représentants, qui pour le moins jusqu'à 1996 manquent complètement d'expérience, sont relégués dans une position passive au sein du TMAB, et n'agissent pas de façon concertée et organisée avec le syndicat.

Le quatrième facteur est que tous les salariés de TMUK sont couverts par l'accord, et sont donc 'protégés' par le syndicat et par les représentants de salariés indépendamment du fait d'être inscrit ou non au syndicat. Les cotisations annuelles par syndiqué s'élèvent en 1995 à 96 livres, mais du point de vu pratique l'inscription au syndicat ne comporte aucun droit ou avantage supplémentaire au sein du transplant

« Le syndicat est en train de faire beaucoup pour les salariés de Toyota indépendamment de leur appartenance au syndicat. Si quelqu'un est renvoyé, le syndicat le représente, même s'il ne fait pas partie du syndicat. Je crois que cela est erroné. Les non-syndiqués obtiennent exactement les mêmes avantages que les syndiqués sans rien payer pour ce service (traduit par T.P.) » (Ady Dale, entretien du 27 juin 2001).

A partir de 1997 toutefois la tendance s'inverse, et l'on voit le taux de syndicalisation du transplant augmenter de 45% en deux ans en passant de 36% en 1997 à 52% au début 1999. Le premier facteur à la base de ce changement est que la firme a repris à embaucher et, grâce aux effets de la semaine d'incorporation, l'AEEU a pu profiter de cette augmentation importante de la main-d'œuvre en vue de l'ouverture de la deuxième ligne de montage. Entre avril 1997 et janvier 1999 TMUK a embauché 839 salariés et l'AEEU a enregistré 844 nouveaux inscrits. Or, les

statistiques du syndicat indiquent qu'en moyenne dans cette période le pourcentage des nouveaux salariés qui ont rejoint le syndicat pendant la semaine d'incorporation a été de 75%, ce qui signifie que 630 de 844 nouveaux inscrits au syndicat étaient effectivement de nouveaux salariés de la firme, mais que les restants 214 étaient en fait des anciens salariés qui ont décidé de rejoindre le syndicat⁵⁷. Cela est très important parce qu'il marque une césure nette par rapport à la phase antérieure. Car, comme on le voit dans le graphique 1, la firme avait déjà procédé à embaucher des nouveaux salariés entre avril 1995 et avril 1997 (550), mais le syndicat n'avait enregistré à l'époque qu'une augmentation nette de seulement 18 syndiqués, ce qui voulait dire que par rapport aux 385 nouveaux salariés qui avaient rejoint le syndicat dans cette période (70% du total⁵⁸), il y avait eu 367 anciens salariés qui l'avaient quitté.

La reconquête de la main-d'œuvre plus ancienne du transplant passe en effet par une extension et une intensification de la présence et du rôle du syndicat. Nous avons déjà vu comment à partir de 1997 le nombre des représentants a presque doublé avec l'introduction des assistants, et comment en même temps le lien entre les représentants et le syndicat se fait plus fort et organisé. Un changement marqué par une extension de la marge de manœuvre de représentants au sein du TMAB avec l'établissement conjoint de l'agenda. En plus, à partir de 1997 les conditions de travail au sein du transplant se font plus dures, avec une augmentation très importante des heures supplémentaires travaillées par tête et une dégradation progressive des conditions de travail qui conduit en 1998 à l'éclatement de la crise du travail. Un contexte qui pousse un nombre de plus en plus important des salariés à chercher la protection du syndicat.

La progression du syndicat se casse toutefois à partir du début de 1999 au moment où la crise devient effectivement plus importante. Encore une fois l'arrêt de la progression de la main-d'œuvre, suivie cette fois ci par une réduction du nombre des salariés beaucoup plus importante qu'en 1994-1995, pénalise clairement le syndicat. Des 334 salariés qui ont quitté la firme entre janvier 1999 et décembre 2000, 248 étaient des membres de l'AEEU⁵⁹. La raison de cette proportion si élevée (75%) est simple, il s'agit dans une très large majorité d'opérateurs, une qualification où le taux de syndiqués était en décembre 1998 de 65.9%, et qui en moyenne a dépassé régulièrement le seuil de 60% entre 1998 et 2000. Ainsi, entre décembre 1998 et décembre 1999 le taux de syndiqués de la firme passe de 53.17% à 49.17%, et entre décembre 1999 et décembre 2000 il chute encore de 49.17% à 47.24%. Cependant le départ très important des opérateurs ne suffit pas seul à expliquer cette diminution du taux de syndicalisation. On constate en fait qu'au sein de la qualification des opérateurs le taux de syndicalisés chute également en passant de 65.9% en décembre 1998 à 57.20% en décembre 2000. Et pourtant en ce moment TMUK est plongé dans une très grave crise de travail qui suscite le plus grand mécontentement de la main-d'œuvre. Pourquoi donc le syndicat ne réussit pas à profiter de cette situation et à renforcer sa position au sein du transplant?

La réponse est que l'AEEU et les représentants de salariés butent en 1999 sur la contradiction entre le rôle qu'ils ont été appelés à jouer par l'accord de 1991 et le rôle que l'évolution du transplant exigerait maintenant de leur part. En principe l'AEEU aurait dû être au sein de TMUK le syndicat de toutes les qualifications, des opérateurs jusqu'aux ingénieurs seniors, comme c'est le cas pour les syndicats japonais, et aurait dû assurer en même temps

⁵⁷ AEEU, *AEEU Membership Analysis at Toyota Manufacturing UK 1998 year to date*, 1998.

⁵⁸ AEEU, *AEEU Membership Analysis at Toyota Manufacturing UK, 1995-1997*.

⁵⁹ AEEU, *AEEU Membership Analysis at Toyota Manufacturing UK 1999 year to date, et 2000 end year status*, 1999, 2000.

l'établissement des relations harmonieuses entre les différentes qualifications et entre les salariés et la direction. Or, si on analyse les taux de syndicalisation dans les différentes qualifications on s'aperçoit que les salariés de la firme ont continué à voir l'AEEU comme un syndicat ouvrier traditionnel et antagoniste, dont le rôle principal serait celui de prendre en charge la défense des opérateurs contre le management.

Tableau 2.- *Taux de syndicalisation par qualification (1998 et 2000), %*

	Sen Spec/ Eng	Sen GL	Eng/ Spec	Lead Adm/ Adm	Grad Train	Office Total	GL	TL M	TM M	TL P	TM P	Temp TM P	Shop Total	Grand Total
1998	5.5	18.2	16,1	15.6	51.2	17.5	28.5	43.1	41.6	34.1	65.9	87.8	59.4	53.2
2000	5.8	17.7	27.6	14.8	20	20.1	30	44.3	45.1	35.4	57.2		50.7	47.2
Var.	+0.3	-0.5	+11.5	-0.8	-31.2	+2.6	+1.5	+1.2	+3.5	+1.3	-8.7%		-8.7	-6

Sources: *AEEU Membership Analysis*, décembre 1998 et décembre 2000 (Sen=senior□ Spec=Specialist□ Eng=engineer□ Lead=Leading□ Adm=Administrator□ Grad Train=Graduate Trainee□ GL=Group Leader□ TL=Team Leader□ TM=Team Member□ M=Maintenance□ P=Production□ Temp=Temporary□ Shop=Ateliers de production).

Comme on le constate dans le tableau 2, le syndicat ne dépasse le taux de syndicalisation de 50% que parmi les opérateurs (production). Tandis que même parmi les opérateurs en maintenance ce taux descend à 41.6% en 1998 et 45.1% en 2000. En 1998 comme en 2000 les opérateurs représentent plus de 70% du nombre total de syndiqués de TMUK (72.3% en 1998 et 71.5% en 2000). Le tableau 12 montre aussi clairement que plus on remonte les échelons hiérarchiques, moins importants sont les taux de syndicalisation. Particulièrement frappant est le taux de syndicalisation des chefs d'équipe en production qui est de seulement 34.1%, tandis que même leurs collègues en maintenance ont un taux plus important, autour de 43%. Nous savons que les chefs d'équipes de TMUK ont été dans leur quasi-totalité promus intérieurement, par conséquent ce qui s'est produit est que les opérateurs promus ont quitté dans une large majorité le syndicat en estimant d'être désormais passé de l'autre côté de la barrière qui sépare les opérateurs du management de ligne. Une hypothèse confirmée par une enquête interne menée par l'AEEU en 1998, qui montrait clairement qu'environ un chef d'équipe sur deux, et deux chefs de groupe sur trois, pensaient que leur position dans la chaîne de management était désormais incompatible avec l'appartenance au syndicat: «*As Group/Team leader, I am now part of the management team, on the other side of the table*»⁶⁰.

⁶⁰ AEEU, *AEEU Membership Analysis at Toyota Manufacturing UK*, juin 1998.

« La firme aimeraient bien que cette barrière n'existe pas, mais je pense que les chefs de groupe et d'équipe tendent à s'isoler et rester entre eux. C'est le management de ligne qui contribue le plus à créer ces différences, et les problèmes qui en découlent. Les RH devraient s'en occuper, mais ils font seulement semblant de le faire, en réalité ils ne le font pas (traduit par T.P.)» (Ady Dale, entretien du 27 juin 2001)⁶¹.

Cependant le rôle institutionnalisé du syndicat et des représentants des salariés est de refuser la confrontation antagoniste et d'agir en nom de la totalité des salariés en donnant la priorité à la prospérité à long terme de la firme, ce qui dans un contexte de crise de travail comme celui de 1998-2000 se révèle tout à fait en contradiction avec les exigences de la main-d'oeuvre, et en particulier des opérateurs. On voit ainsi dans le tableau 2 que la perte de 6% d'inscrits enregistrée par l'AEEU entre 1998 et 2000 dépend exclusivement de la désaffection des opérateurs (production) vis-à-vis du syndicat (-8.7%).

Le syndicat et son rôle dans TMUK sont devenus ainsi l'objet d'un mécontentement croissant parmi les opérateurs. Voici, par exemple, ce qu'on pouvait lire, le 24 novembre 2000, sur quelques-unes des pancartes qui se trouvent aux coins des ateliers de production, et que les salariés utilisent pour faire parvenir des messages ou des questions à leur représentant et plus généralement au syndicat:

«Any issues concerning the union, please list below - meeting tonight at 5 PM. List to be collected at 4:30 PM, 24/11/00»⁶²

«Quand le syndicat aura finalement un mot à dire pendant les réunions du TMAB?»
«Est-ce qu'il est possible de rejoindre un autre syndicat qui ne soit pas payé par Toyota? Et combien des salariés seraient nécessaires pour qu'il soit reconnu?»
«Quel est le point de vu du syndicat sur le fait que Toyota déplace les jours de fête nationale selon ses exigences sans consulter les salariés concernés?»
«Pourquoi le syndicat n'est pas impliqué dans les négociations pour la révision des salaires? Ils ont plus d'expérience que les représentants»
«Que fait-il le syndicat pour les salariés de Toyota?»
«Donne-moi une seule bonne raison pour qu'un salarié rejoigne le syndicat?»
«Quel est le point de vue du syndicat sur le fait que le manager général des RH et le secrétaire du TMAB sont en fait la même personne? Il y a sûrement un conflit d'intérêts ici, par exemple sur ce que la firme veut et ce que les salariés veulent. Une personne qui prend en charge les intérêts de deux ce n'est pas démocratique»
«Est-ce que c'est vrai que si les salariés expriment un vote de 'non-confiance' dans le TMAB, le syndicat prend en charge la gestion du système?»
«Pourquoi le syndicat n'est pas plus facilement accessible aux besoins de salariés?»
«Pourquoi d'autres syndicats dans l'automobile luttent pour obtenir les augmentations de salaire en lieu de subir leur imposition par la firme?»
«Est-ce que la main-d'oeuvre peut demander un scrutin pour avoir un syndicat sans restriction? Est-ce que la réponse à cette question peut être communiquée à la totalité des salariés?»

⁶¹ Dans un questionnaire distribué aux représentants de salariés on a posé la question «est-ce que Toyota a changé ou a effacé la barrière qui sépare traditionnellement les opérateurs des managers (*us and they*)? » et la réponse unanime des représentants a été « non, la barrière est toujours là et elle n'a pas changé » (Question D7 du 'Toyota Shop Stewards and AEEU Members Questionnaire', effectué par T.P. avec la collaboration de l'AEEU, juin 2001).

⁶² Il s'agit de commentaires inscrits à la main sur trois pancartes qui se trouvaient le 24 novembre 2000 dans l'atelier de carrosserie sous la responsabilité de l'assistant du représentant des salariés Lee Brooks (les trois pancartes ont été photocopiés dans les bureaux de l'AEEU à Derby).

« Pourquoi mon représentant à la réunion avec le syndicat ne même pas inscrit au syndicat? »

(traduit par T.P.)

Finalement, les difficultés et les contradictions éprouvées par le syndicat et par les représentants de salariés dans cette période sont bien résumées par ce que Ady Dale, le trésorier de la *branch* Toyota de l'AEEU, m'a dit en occasion de son entretien :

« Toyota aimerait être une firme à 'statut unique' (*single status*), mais nous ne le sommes pas. La réalité est tout à fait différente. Prenons la façon avec laquelle ils traitent les femmes qui ont des enfants. Dans l'administration une femme revient après le congé parental et travaille deux, trois, quatre jours par semaine au maximum. Dans les ateliers de production elle doit tout de suite recommencer à travailler 5 jours par semaine sinon elle passe immédiatement par l'action corrective et puis le licenciement. La façon avec laquelle on traite les cols bleus et les cols blancs à TMUK n'est pas de tout la même » (Ady Dale, entretien du 18 juin 2001))

« Est-ce que le syndicat ne devrait pas être là pour ça, pourquoi vous ne pouvez pas changer cet état de choses? » (T.P.)

« C'est très difficile. Nous sommes en train d'y essayer. Dans certains domaines, l'accord d'association (*partnership*) est très bien, parce qu'il permet de changer les choses. Mais dans d'autres domaines il n'est pas si bien que ça. C'est à cause du fait que nous avons un accord d'association avec Toyota que le taux des syndiqués est seulement de 48% en ce moment. Je pense que si nous avons un accord de ce type avec la firme alors nous devrions avoir un '*closed shop*' (atelier qui n'admet que de travailleurs syndiqués, N.D.A.). Je pense que tout le monde devrait faire partie du syndicat. Plus de pouvoir, c'est important. Si je m'adresse à la firme avec un problème et j'ai 48% des salariés, ils diront - Oui, d'accord, nous ferons ça- et ça prend du temps, beaucoup de temps. Si je m'adresse à la firme avec le même problème mais j'ai avec moi 100% des salariés, ils vont réagir d'une façon très différente. Nous avons un accord qui ne prévoit pas des grèves. Je pense que c'est une erreur. Parfois c'est la seule façon pour se faire écouter par la firme » (A.D.)

« Est-ce que tu penses de pouvoir faire descendre en grève les salariés de Toyota? » (T.P.)

« Si on était dans un '*closed shop*' ça serait possible. Pour le moment c'est impossible (traduit par T.P.)» (A.D., entretien du 27 juin 2001).

CONCLUSION

La dynamique du compromis de gouvernement mis en place en 1991 a conduit à dix ans de distance à l'émergence d'une série de contradictions structurelles qui obligent aujourd'hui les acteurs impliqués à remettre en question leurs accords et leurs stratégies passées. D'une part, les RH britanniques doivent repenser le rôle du syndicat dans la relation salariale du transplant. La crise du travail qui traverse TMUK depuis 1998 a remis en effet brutalement en question le rôle des représentants de salariés, du TMAB et de l'AEEU, tandis que l'action « informelle » du syndicat s'est révélée à la fois fiable et utile mais largement insuffisante dans le contexte actuel

pour garantir la paix sociale au sein du transplant. D'autre part, le leadership du syndicat, qui commence finalement à tirer les bénéfices de sa collaboration avec la direction, se trouve pour la première fois en face d'un véritable choix stratégique soit, poursuivre et intensifier sa collaboration avec la firme, qui a été pour le moment la clef qui a permis à l'AEEU d'accroître sa marge de manœuvre au sein de TMUK, en essayant par là de négocier avec la direction une visibilité et un rôle plus importante pour le syndicat dans les ateliers de production. Soit, prendre une position plus antagoniste vers la firme, en tirant profit de l'état de crise actuelle et du soutien *à priori* massif des opérateurs, pour pouvoir ainsi accroître son taux de syndicalisation et sa visibilité interne. Une option qui certes permettrait au syndicat de redéfinir le rapport de force avec la direction et son pouvoir de négociation mais qui risquerait aussi de dilapider dans un seul coup le capital de confiance si patiemment bâti par le leadership du syndicat au près de la direction et d'échouer finalement contre les limites imposés par l'accord de 1991 et toujours protégés par la législation en vigueur.

Il est difficile de dire pour le moment comment cet ensemble des problèmes et des tensions pourra évoluer, en considération aussi des changements qui traversent à la fois le champ du syndicalisme britannique, qui paraît en train de remonter après des années difficiles, et le contexte stratégique à l'intérieur de Toyota, avec à la clef la continuation de la stratégie d'implantation en Europe et une redéfinition plus au moins explicite de la place de TMUK dans les plans de la firme. Impossible donc de prévoir dans quelle direction le compromis de gouvernement d'entreprise de TMUK retrouvera peut-être son équilibre précaire. Ce qui est certes et d'autant plus surprenant vu le contexte dans lequel le compromis a pris forme c'est que l'on constate au but de notre analyse que sa dynamique interne a fini par modifier sensiblement les conditions de sa genèse. Si, d'une part, au début, nous avions une firme qui pouvait tranquillement se passer de la représentation d'un syndicat et qui ne l'avait finalement reconnu qu'en guise d'assurance supplémentaire sur le futur du transplant, il est clair aujourd'hui que non seulement TMUK ne peut plus se priver du syndicat mais qu'il lui faut aussi un syndicat suffisamment autonome et puissant pour pouvoir assurer la légitimité de sa relation salariale. Si, d'autre part, l'AEEU paraissait autant la gagnante que la victime de l'accord de 1991, tant la notion même de «*Concours de beauté*» marquait l'état de faiblesse dramatique du mouvement syndicale britannique au début des années 1990, voici qu'aujourd'hui s'ouvrent au but de dix ans de collaboration active avec la firme des espaces inattendus d'action et de négociation. Et en dépit des contradictions toujours présentes et irrésolues au sein de l'accord avec TMUK, on peut déjà envisager ces espaces comme autant d'opportunités pour redéfinir le compromis interne de gouvernement sur la base d'un rapport de force pour le moins plus équilibré.