



**HAL**  
open science

# Motivation ou frustration: deux exemples de politique de mobilisation des salariés dans l'industrie automobile brésilienne

Bruno Jetin

► **To cite this version:**

Bruno Jetin. Motivation ou frustration: deux exemples de politique de mobilisation des salariés dans l'industrie automobile brésilienne. 1988. halshs-02043381

**HAL Id: halshs-02043381**

**<https://shs.hal.science/halshs-02043381>**

Submitted on 21 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MOTIVATION OU FRUSTRATION : DEUX EXEMPLES DE POLITIQUE  
DE MOBILISATION DES SALAIRES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE  
BRÉSILIENNE.

Bruno JETIN  
Economiste, GREITD

INTRODUCTION

Depuis l'avènement de la crise, on assiste à une évolution de la spécialisation internationale de quelques pays du Tiers-Monde parmi les plus développés (1). C'était déjà une banalité de voir dans les supermarchés américains et/ou européens des articles de sport taiwanais ou coréens, des chaussures brésiliennes, des montres de Singapour, etc... Cela devenait plus étonnant lorsque ces pays exportaient de l'acier ou des produits chimiques. Cela devient plus surprenant encore de voir qu'un produit aussi complexe que l'automobile est maintenant fabriqué et exporté massivement, et avec succès, vers le marché américain, par le Brésil et la Corée, pour ne citer que les deux principaux.

Pour expliquer les gains de compétitivité sans lesquels les gains de part de marché n'auraient pu être réalisés, il est nécessaire de lier caractéristiques macro-économiques propres à ces pays, spécificité de chaque industrie et politique des firmes. Nous nous limiterons ici à ce dernier aspect, les autres dimensions seront simplement présentées de façon à assurer une meilleure compréhension du contexte dans lequel évoluent les entreprises.

Avec la permanence de la crise et ses conséquences sur l'emploi, l'aiguinement de la concurrence qui pousse les firmes les plus exposées à rechercher l'efficacité, la flexibilité du procès de production et la flexibilité du travail, se constitue en nouvelle norme.

La question qui se pose est de savoir si les entreprises du Tiers-Monde devront suivre la même voie, et si oui, sont-elles armées pour le faire ?

Jusqu'à présent, les entreprises des PVD bénéficiaient d'un avantage de coût dans les industries intensives en main d'oeuvre (2) du fait des bas salaires et d'une législation du travail très peu contraignante. La diffusion, dans les pays capitalistes développés, de l'automation flexible, du système de production juste à temps, fait perdre une partie de leurs avantages de coûts aux firmes des PVD, au point qu'à la fin des années 1970, on pronostiquait une relocalisation probable vers les pays du Nord de certaines branches telles le textile et l'électronique (3). Simultanément, la qualité du produit devenait un argument de vente de plus en plus important.

Pour ces raisons, les entreprises des PVD ne pouvaient plus seulement compter sur leur avantage en main d'oeuvre. Dans l'automobile, au Brésil, elles ont dû investir dans les nouvelles technologies, et repenser leur gestion de la force de travail, au moment même où la récession économique de 1981-85 faisait sentir ses effets, et où l'émergence d'un syndicalisme représentatif et revendicatif, ainsi que la démocratisation du régime politique modifiaient le contexte social en vigueur jusqu'alors.

Nous avons déjà eu l'occasion de décrire les investissements en nouvelles technologies réalisés par les constructeurs de l'automobile au Brésil (4). Nous ne nous intéresserons ici qu'à la gestion de la force de travail et en particulier à l'aspect suivant : À l'heure où la gestion participative, la coopération entre salariés et direction sont présentées comme une nouvelle norme dans les pays développés, est-il possible, au Brésil, de motiver les salariés, de leur faire partager les objectifs de l'entreprise, et ce de façon réelle et durable, sans modifier les pratiques antérieures, marquées par l'autoritarisme et l'insécurité de l'emploi pour les travailleurs ? Plus précisément, nous étudierons cette question à travers l'exemple d'un projet de "cercles de qualité" chez l'un

des constructeurs, et d'un projet de "travail participatif" chez un autre.

Il convient auparavant de rappeler brièvement le contexte dans lequel se développent gestion participative et cercles de qualité dans les entreprises automobile des pays développés.

## 1 - RELATIONS DE TRAVAIL ET COMPETITIVITE

Nous ne prétendons pas analyser ici l'ensemble des variables constituant de la gestion de la force de travail, mais seulement celles qui sont le plus directement liées à la compétitivité des entreprises. Comme le signale un rapport du MIT (5), ce n'est que récemment que les relations du travail ont été reconnues dans la littérature économique comme des facteurs importants de l'efficacité et de la compétitivité des firmes de l'automobile.

L'entreprise japonaise est là encore prise comme référence. Selon ce même rapport, les directions des firmes automobile occidentales seraient partagées entre deux attitudes quant aux enseignements à tirer de l'expérience japonaise.

Pour les uns, que l'on qualifiera suivant Altshuler et alii de néo-libéraux (6), l'exemple japonais montre qu'il faut rétablir le droit de la direction à diriger sans interférence des syndicats. De l'Etat, ils réclament la liberté de licencier et la levée des obstacles législatifs à la flexibilité du travail. Néo-libéralisme, néo-taylorisme (7) se rejoignent : la crise économique, la peur du chômage doit permettre de rétablir la discipline et l'obéissance sur le lieu de travail (8). Cette peur du chômage combinée à l'automation flexible et aux progrès qu'autorisent les développements de l'informatique en matière de contrôle du travail doivent améliorer la rentabilité des salariés (9). Le projet est de profiter du contexte social

et du progrès technique pour repousser les limites du taylorisme, sans en changer la nature.

Pour les autres, l'exemple japonais prouve qu'aucune amélioration durable des performances de l'entreprise ne peut être obtenue sans la coopération des salariés, et la confiance mutuelle entre salariés et direction. L'entreprise devient efficiente, non plus par le biais d'une contrainte accrue (contrairement à l'option néo-taylorienne), mais par la réalisation du consensus (10). Sont alors mis en place différents principes d'intégration des salariés visant l'établissement d'une paix sociale dans l'entreprise, indispensable à la planification des projets industriels, à l'innovation technique et à l'amélioration des performances de la firme.

Le premier principe consiste à impliquer les syndicats dans la gestion de l'entreprise. Ce mécanisme n'est pas nouveau. Il existe depuis de nombreuses années, sous une forme institutionalisée, non seulement au Japon, mais aussi en RFA et en Scandinavie. Depuis le second choc pétrolier et la récession qui s'en est suivie, il s'est étendu à d'autres pays, dont les USA, et son contenu s'est renouvelé. Il ne s'agit plus uniquement d'élaborer un compromis social dans l'entreprise. Aux salariés et à leurs syndicats (ou autres représentants), les directions des firmes demandent un sacrifice (sur le pouvoir d'achat) et une participation active pour améliorer la compétitivité de l'entreprise (11). Les conventions collectives signées aux USA en 1987 par GM et Ford et l'UAW officialisent la création de comités regroupant, à chaque échelon de l'entreprise, des représentants de la direction et des syndicats, chargés d'établir des propositions en vue d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. On espère parvenir ainsi à "l'entreprise participative", régie sinon par le consensus, au moins par la négociation entre les partenaires.

Le deuxième principe consiste à s'adresser directement aux salariés. Le taylorisme est proclamé dépassé parce qu'il a démobilisé le salarié en le dépossédant

du contrôle sur le procès de production. Il faut le remonter en le convainquant que le meilleur moyen de conserver son emploi et d'augmenter son salaire est de faire en sorte que son entreprise gagne, et qu'il a un rôle actif à jouer pour y parvenir. Suivant le contexte social, et l'histoire propre à l'entreprise, cette mobilisation des salariés peut s'accompagner ou non d'une restructuration de l'organisation du travail et/ou d'une introduction de procédés nouveaux.

#### 11 - Les cercles de qualité (CQ)

Les cercles de qualité (CQ) sont un des instruments de cette remobilisation. Ils ont une fonction à la fois économique (a) et idéologique (b).

(a) Economique : Dans le contexte d'une entreprise opérant avec des moyens électromécaniques classiques, la connaissance des informations fournies par les ouvriers au travers des CQ n'est pas indispensable, mais peut être précieuse pour le service des méthodes. Les améliorations augmentent le taux d'engagement des machines, la qualité du produit, réduisent le gaspillage de matières premières, etc... La création des CQ est ainsi justifiée, même en l'absence d'automation flexible.

Mais il n'en va pas de même dans une usine fortement automatisée où l'efficacité de l'organisation prime. Dans ce cas, le dialogue et la transparence entre ouvriers et service des méthodes doivent régner pour que l'automatisation soit un réel succès (12) et (13). Le savoir-faire de l'ouvrier restant irremplaçable, il faut parvenir à le formaliser; on peut y accéder "sur la base d'un compromis social explicite ou implicite..." (14), s'appuyant sur une nouvelle culture d'entreprise.

(b) Idéologique : Le salarié doit se convaincre qu'il est responsable de la qualité -objectif primordial de la firme- de ce qu'il produit. Il appartient à une communauté dont la hiérarchie est naturelle et où l'égalitarisme est érigé en règle (uniformes peu différenciés, voire communs à tous

les salariés, restaurants et parkings communs, etc...).

Les cercles de qualité connaissent un succès inégal suivant les pays et les firmes. Ils se développent rapidement en France, comme par exemple chez Peugeot. En revanche, VW n'a jamais pu les implanter sur une grande échelle en RFA, ni Ford en Europe, du fait de la forte opposition des syndicats et des salariés (15). Il semble que dans les pays où la représentation des salariés est la plus institutionnalisée (conseils d'atelier en RFA, shop stewards au RU) et la définition des tâches afférentes à un poste de travail la plus codifiée, la mise en place des CQ, comme par exemple les conditions de travail, est vécue comme une concurrence directe par les syndicats et autres représentants des salariés (16). En résumé, en responsabilisant le salarié, en pratiquant un ersatz d'autogestion, l'entreprise marginalise les syndicats.

En effet, cette représentation institutionnalisée des salariés matérialise un principe de solidarité horizontale des ouvriers : la défense des intérêts communs des employés (en terme de salaires, de définition des tâches, de durée du travail...), face aux intérêts opposés de l'entreprise. L'objectif poursuivi par les firmes au moyen des CQ est de remplacer cette solidarité horizontale par une solidarité verticale (la promotion des performances de l'entreprise), en soulignant la convergence des intérêts des salariés et de l'entreprise. Tout le problème est de savoir si, pour réaliser cette solidarité verticale, ce consensus basé sur l'esprit d'entreprise, les directions des firmes doivent concéder des contreparties, et en quoi elles doivent consister.

A l'heure actuelle, il semble que ces contreparties concernent pour l'essentiel la garantie de l'emploi, au moins pour une fraction majoritaire des salariés (17), d'où les négociations sur les conséquences de la diffusion de l'automatisation flexible sur l'emploi et les conditions de travail (18).

## 12 - La gestion participative

Nous avons beaucoup insisté jusqu'à présent sur les CQ comme instrument de remotivation des salariés, tout en relevant leur succès inégal. Il nous faut maintenant souligner qu'ils ne forment pas une option exclusive. D'autres entreprises comme GM ont décidé d'appliquer la politique de la page blanche. S'il n'est pas possible de contourner les syndicats par des groupes type CQ, de réformer les pratiques existantes, il est alors préférable de repartir de zéro, de reformuler l'organisation du travail. Le cas le plus connu est celui de SATURN, l'usine du futur de GM aux USA. On pourrait également citer des exemples moins prestigieux bien que tout aussi significatifs, comme NUMMI, le joint-venture de GM et Toyota à Fremont en Californie, ou bien l'usine Ford de Hermosillo au Mexique (19).

Dans ces usines, ce n'est pas tellement l'innovation technique qui retient l'attention, mais plutôt l'innovation en matière d'organisation du travail. Cette innovation n'est pas limitée aux usines entièrement nouvelles. GM est en train de généraliser certains aspects de l'expérience de SATURN à plusieurs de ses filiales de par le monde. A l'usine de Genevilliers, "les trois mille salariés ont été regroupés en sous-ensembles de quelques centaines chacun, les SBU (Strategic Business Units). Ceux-ci fonctionnent pour l'essentiel comme des entreprises autonomes spécialisées dans la fabrication de systèmes de freins et de bougies. Un des secteurs les plus avancés a été divisé en vingt neuf groupes de six à douze ouvriers. Chaque équipe, chargée d'une certaine phase de la fabrication ou de l'assemblage, s'organise de façon indépendante. Elle se comporte à la fois comme client de l'équipe qui la précède et en fournisseur de celle qui la suit dans le processus de production (système juste à temps, JDLA). Elle assure elle-même le contrôle de son travail et une bonne part des opérations de réglage. Les treize contremaîtres ont été remplacés par deux coordinateurs, chargés de veiller à la bonne articulation des groupes. Chaque groupe choisit parmi ses membres un responsable qu'il peut révoquer à tout moment



(c'est encore arrivé récemment...) et qui le représente dans les réunions organisées par le chef d'atelier" (Le Monde des Affaires, 3 octobre 1987). L'idée en soi n'est pas nouvelle puisque la conceptualisation des groupes semi-autonomes date des années 1940, et l'expérience de l'usine Volvo de Kälmar de 1974. Ce qui est nouveau, c'est leur diffusion dans un nombre croissant de pays, et leur adoption, stimulée par ce que le Business Week appelle la compétition globale (20), par des entreprises géantes comme GM et Ford, ainsi que par de nombreuses multinationales américaines dans d'autres secteurs que l'automobile (21). On peut distinguer deux raisons principales à ce phénomène :

- l'automation flexible ne pourrait être utilisée au mieux de ses capacités sans l'adoption du principe de groupes de travail semi-autonomes (22).

- en redéfinissant l'organisation du travail, on aboutit, comme le fait remarquer un syndicaliste de l'usine GM de Genevilliers, à faire "éclater le dialogue social" (Le Monde des Affaires, op cit, p.44).

### 13 - Entre les deux...

Cette présentation de deux types de gestion de la main d'oeuvre accompagnant la diffusion de nouvelles technologies est synthétique et donc sujette à des simplifications. La gestion participative peut se révéler la meilleure solution pour une entreprise et un contexte économique et social donnés. Mais dans d'autres circonstances, l'option néo-taylorienne peut se présenter comme la plus avantageuse.

Dans son rapport, le MIT cite cinq facteurs conditionnant le choix que peut faire une entreprise entre une option ou une autre :

- Le premier est la gravité de la crise dont souffre l'industrie automobile d'un pays donné. Plus la crise est grave, plus la pression pour une solution néo-libérale (restructuration, licenciements massifs) est forte.

- Le deuxième est l'existence ou non d'entraves légales aux licenciements. Si les licenciements sont lents et coûteux, l'entreprise est plus encline à faire appel à son marché du travail interne. Elle assurera par exemple une formation professionnelle à ses salariés afin de pourvoir des postes de travail requérant des qualifications nouvelles, plutôt que de recruter sur le marché externe. L'accord sur la flexibilité à VW (connu sous le nom de LODI) montre comment il est possible d'obtenir une certaine souplesse vis à vis de la main d'oeuvre, tout en restant dans le cadre de la co-gestion institutionalisée.

- L'existence d'une législation sur la co-gestion. Lorsque celle-ci est le fruit d'une convention collective ou d'une tradition, elle peut être remise en cause par les fluctuations économiques.

- Le type de marché visé par l'entreprise. Quand l'entreprise se spécialise dans le segment des voitures luxueuses, la qualité devient un argument de vente important. Les entreprises sont alors moins sensibles aux fluctuations économiques. Elles se concurrencent davantage par la spécificité de leurs produits que par leurs coûts de production. Dans un tel contexte, il est plus probable que les firmes optent pour une gestion participative, plus favorable à leur image de marque, plus propice à motiver le salarié d'attacher de l'importance à la qualité. Le contraire n'est en revanche pas forcément vrai. D'une part le niveau d'exigence de qualité même pour des voitures de bas de gamme a augmenté; d'autre part, l'obtention de cette qualité ne passe pas nécessairement par la gestion participative (23).

- Le dernier facteur concerne la propriété de la firme. Les filiales de multinationales ont une liberté de choix du type de gestion de la main d'oeuvre plus importante que les petites entreprises. En cas de conflit, elles peuvent toujours augmenter la production dans un pays si elle vient à baisser dans un autre. Il en est de même pour le choix des sites de production lors du lancement d'un nouveau modèle.

A ces cinq facteurs, nous en ajouterons un sixième : l'existence ou non d'un syndicalisme contestataire, possédant une influence significative dans l'entreprise et refusant de s'intégrer à une gestion de type participative sans contreparties.

En résumé, on peut dire qu'une entreprise automobile subissant une forte concurrence sur ses marchés, portant à la fois sur les coûts de production, la qualité et les caractéristiques de ses produits ayant investi significativement dans l'automation flexible, et oeuvrant dans un contexte social marqué par un syndicalisme fort, essaiera de mettre en place une gestion de type participative. Tel n'est pas nécessairement le cas d'une entreprise ne partageant pas tout ou partie de ces caractéristiques. C'est ce qui distingue les entreprises des pays développés de celles du Tiers-Monde. Ces dernières ont pu, jusqu'à récemment, faire l'économie de la "modernisation" de la gestion de la main d'oeuvre, enclenchée dans les pays développés. Cette situation est en train de changer. D'un côté les marchés d'exportation vers les pays développés prennent une importance croissante. D'autre part, la démocratisation de la société civile et l'apparition d'un syndicalisme indépendant rendent progressivement caduc le mode de gestion antérieur.

## 2 - BRESIL : ETUDES DE CAS

Les tentatives de réforme de la gestion de la force de travail des deux entreprises que nous allons présenter peuvent paraître limitées au regard de l'ambition de ce qui est réalisé dans les pays industrialisés. Mais elles éclairent les problèmes que rencontrent ces entreprises.

21 - Une gestion de la force de travail basée sur l'autoritarisme.

Plusieurs caractéristiques majeures marquent la gestion de la force de travail dans les entreprises automobile brésiliennes jusqu'à la fin des années 1970. (Pour les résumer, nous nous baserons sur une étude de John Humphrey (1982) qui porte sur un des principaux constructeurs situé dans la banlieue industrielle de Sao Paulo).

Cet auteur a constaté que les entreprises de cette région pratiquaient une gestion de la main d'oeuvre similaire à celle des entreprises américaines des années 1930 : Fort contingent de jeunes travailleurs non qualifiés, originaires des zones rurales, travaillant plus de 10 heures par jour, intensité du travail élevée. Fort taux de rotation de la main d'oeuvre non qualifiée dont les capacités physiques s'épuisent rapidement, forte hiérarchisation de l'entreprise, discipline rigoureuse.

Le collectif de travail est instable. L'ancienneté des travailleurs n'est pas très grande. Il est clair que les entreprises ne cherchent pas à les conserver ni à élever leur degré de qualification.

L'abondance de la main d'oeuvre, entretenue par l'exode rural, garantit aux firmes un renouvellement permanent de la force de travail. Pour l'attirer, les entreprises de l'automobile de la banlieue de Sao Paulo offrent des salaires plus élevés que la moyenne locale. Près de Belo Horizonte où est implanté un autre constructeur, les salaires ne sont pas plus élevés, mais les conventions médicales y sont meilleurs.

Le prestige des multinationales est aussi un élément qui compte, du moins au cours de cette période. Les salariés sont fiers de travailler pour Ford, Fiat, GM ou VW. Des témoignages rapportent que l'on pouvait voir des ouvriers se promener dans les rues vêtus de l'uniforme de l'entreprise; on obtenait plus facilement un crédit dans un magasin.

Enfin, l'absence de syndicat, implanté dans les entreprises et suffisamment représentatif pour exiger des hausses de salaires, contester les décisions de la firme et améliorer

les conditions de travail, renforce la stabilité du système.

Les caractéristiques du procès de production, des conditions du marché rendent ce modèle rentable :

- Les usines sont anciennes. La plupart des machines sont obsolètes; nombre d'entre elles proviennent des usines des maisons-mères d'où elles ont été démontées. Elles sont déjà en partie ou totalement amorties. Elles redeviennent rentables grâce à la meilleure durée des équipements au Brésil et à l'intensité du travail plus forte.

- Le marché est tendanciellement croissant, bien que très fluctuant sur le court terme. Le nombre des modèles est réduit. Les importations de véhicules concurrents sont interdites. Les exportations des producteurs brésiliens sont faibles. Les contraintes de coût et de qualité sont donc réduites.

Toutes les conditions sont réunies pour que perdure le système. Le problème de la compétitivité à l'exportation ne se pose guère. L'autoritarisme qui marque la gestion de la force de travail est fonctionnel du point de vue des objectifs que se sont fixés les entreprises : Conquérir des parts du marché intérieur au moyen d'un appareil de production éprouvé.

Cette situation se modifie à la charnière des années 1970-80, sous l'action conjuguée de facteurs tant internes, essouffement du modèle de croissance brésilien puis récession, crise du régime politique; qu'externes modification de la stratégie des firmes multinationales de l'automobile et du rôle qu'y joue le Brésil.

Les entreprises, encouragées par le gouvernement brésilien, décident d'augmenter leurs exportations. Mais contrairement aux années antérieures, il ne s'agit plus seulement d'exporter des modèles obsolètes vers d'autres PVD, ou bien des pièces détachées, mais des voitures de petite taille devant supporter la concurrence d'autres PVD (Corée, Yougoslavie, à l'heure actuelle).

Contrairement à la période précédente, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité afin d'atteindre les normes internationales deviennent des problèmes cruciaux.

Est-il possible de réaliser ces objectifs sans que rien dans la gestion antérieure ne soit changé ? Pour le savoir revenons de manière plus détaillée sur ce que nous appelons gestion autoritaire de la main d'oeuvre.

Au cours de l'après-guerre, l'autoritarisme est fonctionnel, car ce que recherchent à l'époque les entreprises, c'est l'accroissement de l'intensité du travail, condition d'une rotation rapide du capital fixe, plutôt que la hausse de la productivité du travail (24). Dans cette optique taylorienne, c'est le contrôle du travail qui prime plutôt que la participation. En l'absence de représentation réelle des salariés, cet autoritarisme s'exerce sans contrepoids. Plus que dans n'importe quel pays développé, il imprègne les relations sociales dans l'entreprise. Poussé à l'extrême, il provoque certains travers :

- un comportement de passivité des salariés.

A l'instar d'autres pays, l'autoritarisme et les mauvaises conditions de travail produisent une réaction ambivalente. Lorsque l'entreprise est en pleine expansion, les possibilités de promotion sont nombreuses. La tentation est forte d'en profiter en montrant ses capacités, en faisant des propositions d'amélioration des procédés... C'est ce qui se passait par exemple dans les premières années à Fiat du Brésil, où la direction encourageait fermement toute proposition d'amélioration des machines importées de la maison mère (25). Mais en dehors des périodes de montée en puissance des installations, les occasions de promotion se font plus rares. C'est alors le contentieux dans le domaine salarial et sur les conditions de travail qui domine. L'inflation chronique dégrade en permanence le pouvoir d'achat. Il est dans ces conditions difficile d'établir ne serait-ce qu'un statu quo salarial. Ce mélange d'insatisfaction et de contrôle strict du travail encourage chez le plus grand nombre un comportement de passivité, peu propice à la prise d'initiative et à la proposition d'améliorations.

La résistance à l'intensivité du travail entraîne des coûts comme le révèle ce témoignage d'un ouvrier de Fiat :

"Un ouvrier des presses recevait une tôle à emboutir, avec un défaut, par exemple à un côté de caisse. Il voyait que la tôle avait un défaut, qu'elle était rouillée, ou coupée depuis Usiminas (entreprise sidérurgique brésilienne NDLA). Il savait qu'à un certain moment il faudrait arrêter. Le temps que le personnel de l'assemblage de la caisse s'en aperçoive. Alors on pouvait se reposer, le temps que l'on trouve d'où venait le défaut. L'ouvrier des presses disait qu'il ne savait pas. Maintenant, pour combattre cela, ils ont créé cette "qualité participative" (26).

Plus généralement, la conscience d'être considéré comme un "pion" provoque un sentiment de révolte qui s'exprime au cours des grandes grèves de 1978, à travers ce que Lais Abramo Wendel appelle la lutte pour la dignité (27).

- Ces contradictions au niveau de l'atelier se retrouvent aux échelons les plus élevés de l'entreprise : selon une étude interne à l'une des firmes analysées, le style de direction qui s'est développé au cours des années, basé sur le strict respect de la hiérarchie, a provoqué une tendance à la sclérose. Les qualités requises pour obtenir de l'avancement génèrent une normalisation des comportements, une aversion au risque inhérent à l'initiative. Ainsi, devant classer par ordre d'importance 5 affirmations sensées refléter la pratique de leur entreprise, les cadres supérieurs et les dirigeants répondent de la manière suivante :

L'affirmation : "les solutions aux problèmes qui surgissent sont conçues dans le but d'obtenir de bonnes relations humaines, de façon à améliorer l'efficacité et la productivité du travail", arrive en dernière position. Celle qui vient en première place est la suivante : "les idées et les suggestions faites par le personnel sont seulement acceptées quand elles sont en accord avec les normes et procédures en vigueur dans l'entreprise. Dans le cas contraire, elles sont rejetées". De même, on trouve en première position : "on fait souvent appel à l'autorité et à la hiérarchie

comme moyen de résoudre les conflits entre personnes ou départements. Généralement ces désaccords ne sont pas immédiatement résolus et resurgissent plus tard".

- Enfin, dernière limite et non des moindres : dans un contexte de démocratisation du régime politique, apparaît et se structure un syndicalisme combatif, revendicatif, implanté dans les entreprises et reconnu par les salariés (28). C'est dans la banlieue de Sao Paulo que ce nouveau syndicalisme obtient le plus de succès en terme de hausses des salaires, principale revendication, après plusieurs grèves massives. Dans les autres régions où sont situés les constructeurs, il rencontre moins de succès, les firmes maintenant une attitude intransigeante. Ces différences ne seront pas sans conséquences sur la stratégie des entreprises,

En résumé, il apparaît que la gestion de la force de travail autoritaire des années de croissance devient inadéquate lorsque changent les objectifs industriels des firmes multinationales, et que se démocratise la société civile. Le climat d'affrontements rend très problématique la mobilisation des salariés autour des objectifs de coût et de qualité. Elle rend très difficile la création d'un esprit d'entreprise. D'où la nécessité d'une "modernisation". Encore ne faut-il pas généraliser. Pour rester dans la course à l'efficacité, certains constructeurs, ceux implantés à Sao Bernardo do Campo (une des villes qui constituent la banlieue de Sao Paulo), et que nous appellerons entreprises A et B, vont tenter de jouer la carte de la "démocratisation" des relations sociales au sein de la firme, accompagnée par un projet de "travail participatif" pour l'une, de "cercles de contrôle de qualité" pour l'autre.

## 22 - Des projets ambigus

Voyons maintenant par le détail la mise en oeuvre de ces différents projets.

Chez ces deux constructeurs, la première phase consiste en la reconnaissance du droit des salariés à se doter de re-



présentants chargés de faire valoir leurs intérêts propres. Cette reconnaissance part du constat, établi par les entreprises à partir de 1977, qu'il n'est plus possible de continuer comme avant, que tôt ou tard la démocratisation du régime politique aura des répercussions au sein de la firme. Ce sentiment se renforce après les grèves de 1978 et 1979. A partir de 1982, des commissions d'usine sont élues dans les deux usines en accord avec les directions des entreprises (29). Ceci est valable pour les deux partenaires : comme le déclarait à l'époque le directeur du personnel de l'entreprise B, les salariés ont des revendications, "... mais l'entreprise aussi a des problèmes qui proviennent du lieu de travail et elle doit en discuter avec quelqu'un" (30). A court terme, la commission d'usine devait permettre de réduire les griefs bénins, ceux qui naissent du quotidien et se résolvent facilement. Elle devait ainsi atténuer la tension existante, en éliminant les aspects les plus voyants de l'autoritarisme. On espère que la "distanciation" (31) qui s'est créée entre le salarié et l'entreprise se résorbera -ce qui est un premier pas vers la création d'un esprit d'entreprise. A cette fin a été instauré un système de résolution des conflits (32), qui pour être viable suppose que la maîtrise renonce à une partie de ses prérogatives. Ainsi, dans l'entreprise A, les contremaîtres n'ont plus la possibilité de décider du licenciement d'un ouvrier sans en passer par les procédures de conciliation. Cela signifie qu'ils doivent justifier leur décision. A moyen terme, ces problèmes supposés réglés, une communication établie, les entreprises pensaient pouvoir passer de l'écoute des revendications à la demande de participation des salariés à la résolution de problèmes comme l'amélioration de la qualité du produit et la réduction des coûts. La commission devait user de sa représentativité en ce sens. Parallèlement un programme de cercles de qualité dans l'entreprise A, de travail participatif dans la B devait formaliser le processus.

Ces réformes ne sont pas allées sans difficultés. La première difficulté a surgit lorsqu'il s'est agit de

convaincre les différents échelons de la hiérarchie d'implanter la "stratégie participative". Trente années d'autoritarisme laissent des traces. La plupart de ceux qui ont accédé à des postes de responsabilité au cours de ces années ont du mal à s'adapter à la situation nouvelle. Ils acceptent difficilement de devoir expliquer et justifier une décision à un membre de la commission d'usine, car cela ouvre la porte à une éventuelle remise en cause de leur autorité. Pour les mêmes raisons, il leur est pénible de passer du rôle du chef, du surveillant, à celui de coordinateur, d'animateur d'une équipe. C'est pourquoi ce ne sont en général pas d'ardents promoteurs des CQ ou du travail participatif. Pour surmonter ces problèmes, la direction de chaque entreprise a organisé des cours de formation sur la participation. Des séminaires ont eu lieu en dehors de l'entreprise en fin de semaine pour les convaincre de la nécessité "d'humaniser" les relations dans le travail, d'être à l'écoute des subordonnés. Malgré tous ces efforts, l'entreprise B reconnaissait, en 1986, ... "que l'on observait toujours des comportements défensifs occasionnels de la part des échelons intermédiaires", qui s'expliquent par "... la tendance historique à l'autoritarisme du management brésilien...". ... "Les relations et communications vers l'aval en ont souffert les conséquences" (33).

Dans l'entreprise A, les entretiens que nous avons réalisés témoignent de la même réalité : le manque de conviction, voire l'hostilité de l'encadrement et de la maîtrise freine le développement des CQ. Le contremaître ne peut devenir l'animateur efficace d'un cercle de qualité tant que ses rapports avec ses subordonnés ne sont pas modifiés.

Du côté des ouvriers, l'adhésion n'est guère plus probante. Dans l'entreprise B, les propositions émises par les ouvriers dans le cadre du "travail participatif" ne sont pas récompensés, que ce soit sous la forme de primes ou d'avantages en nature. La participation et la conviction des salariés devrait se développer sur la base du volontariat. Récompenser leurs propositions fausserait "l'esprit" du travail participatif selon le responsable du programme.

Les résultats ne sont guère convainquants. D'une part l'entreprise n'a jamais réussi à stabiliser durablement les groupes. D'autre part, le nombre de propositions est resté faible malgré une hausse en 1986. Bon nombre d'entre elles concernent les conditions de travail et sont reprises des commissions hygiène et sécurité (CIFA).

Tableau n°1 : Evolution du nombre de propositions. Travail participatif dans l'entreprise B. 1982-86.

Lieu	1982-85 Suggestions	1986 Sugg.	Total	Total réalisé	Personnes concernées
Sao Bernardo	696	397	1.093	972	3.250
Ipiranga	92	30	122	77	680
Taubaté	108	43	151	80	1.380
Osasco	342	96	438	418	820
Jaboatao	92	48	140	79	615
Total	1.330	614	1.944	1.626	6.745

source : Document interne de l'entreprise.

Dans l'entreprise A, c'est le choix inverse qui a été fait. Les propositions des CQ adoptées sont récompensées sous forme de primes ou de gratifications (voyages, fêtes...). C'est un programme ancien qui date de 1971. Mais c'est seulement à la fin des années 1970, après une vague de grèves massives, et alors que se préparent de lourds investissements dans l'automation flexible, que la firme décide de le développer sur grande échelle. Les résultats sont plus significatifs : les économies réalisées sont loin d'être négligeables.

Cf Tableau n°2 page suivante.

Tableau n°2 : Economies réalisées par les CQ dans l'entreprise A :

	1984	1985	1986
Montant annuel des économies réalisées, en \$ courants	1.780.356	1.517.148	1.057.178
Moyenne par projet, en \$ courants	16.040	14.313	9.611

Source : Données recueillies auprès de l'entreprise.

Mais c'est surtout la fonction idéologique des cercles qui retient l'attention. Ainsi même les projets qui ne concernent pas directement la productivité et la qualité sont récompensés dès lors qu'ils favorisent l'esprit coopératif au sein de l'entreprise. C'est ce qu'indique le tableau suivant :

Tableau n°3 : Répartition des projets par secteur d'intérêt 1986.

Conditions de travail et sécurité	22 %
Processus de production	19 %
Matériel (magasinage, recyclage, manutention)	18 %
Qualité	12 %
Design	8 %
Administration	6 %
Motivations, satisfaction	6 %
Social (alimentation, clubs, loisirs)	5 %
Autres	3 %
Transports	1 %

Source : Données recueillies auprès de l'entreprise.

Un soin particulier entoure la préparation de la fête annuelle des cercles. A l'instar des écoles de samba le jour du carnaval, chaque cercle tente de mettre au point la meilleure présentation de son projet. La forme

revêt autant d'importance que le fonds.

Au delà des apparences, on peut s'interroger sur la motivation réelle des membres des cercles.

Au vu des réunions auxquelles nous avons assisté, on peut distinguer :

- chez quelques uns, une réelle envie de participer, voire un certain enthousiasme. Il faut dire que, au regard du climat d'autrefois, les cercles offrent une occasion de pouvoir enfin s'exprimer, de faire valoir ses capacités, d'être écouté, et de mettre en pratique certaines de ses idées.

- mais pour la plupart, indéniablement, la participation aux cercles est un espoir de ne pas être licencié, éventuellement d'obtenir une promotion, ou, plus simplement, de faire plaisir au chef. On peut aussi y ajouter, et ce n'est pas négligeable lorsque l'on travaille plus de 45 heures par semaine, l'opportunité de ne pas travailler pendant une heure, deux fois par mois.

Au total, bien que les résultats soient meilleurs que dans l'entreprise B, l'impact reste limité. En 1986, seuls 15 % des ouvriers de production y participent. (Encore que ces statistiques englobent ceux qui se réunissent régulièrement et ceux qui le font sporadiquement). De plus, ces résultats sont fragiles.

La troisième difficulté, héritée du modèle autoritaire, réside dans l'instabilité de la main d'oeuvre. La forte rotation de la force de travail maintenait la discipline, et garantissait l'intensité du travail. Mais elle est très impopulaire parmi les salariés. D'autre part, elle constitue un obstacle sérieux à la "participation". Qu'est-ce qui peut convaincre un salarié de s'investir, de proposer des améliorations, d'animer un cercle, s'il estime avoir peu de chances de rester dans l'entreprise ? (34). Pour cette raison, et surtout sous l'effet des actions menées par les commissions d'usine et le syndicat des métallurgistes de Sao Bernardo do Campo, la rotation de la main d'oeuvre a baissé depuis la fin des années 1970 (35).

Mais baisser la rotation de la main d'oeuvre ne suffit pas. P. Messine avait déjà noté (36) qu'il est possible de mobiliser les salariés dans une entreprise en pleine expansion, qui gagne des parts de marché. Toute la littérature managériale sur "l'efficience" trouve là ses plus beaux exemples. Mais lorsque les choses vont plus mal, le consensus paraît bien fragile. En d'autres termes, l'entreprise est d'autant plus participative qu'elle va bien. Que dire dans un pays comme le Brésil où la conjoncture économique est particulièrement instable? La dernière récession sur le marché domestique, au début de 1987, en offre une bonne illustration :

Dans l'entreprise A, les ouvriers ont appris leur licenciement au moyen d'affiches placardées dans les ateliers, comme aux pires moments de la récession de 1981 (37). Les effets sur l'esprit d'entreprise ont été immédiats : en 1986, se créaient 50 cercles par mois, en période de boom de la production. Au début de 1987, la moyenne est de 30. Elle est tombée à 7 après l'annonce des licenciements. Dans le langage des animateurs de l'entreprise, les ouvriers non qualifiés ne sont plus des "pions" comme on le disait autrefois péjorativement, mais des "collaborateurs". Avec le retour des licenciements massifs, bon nombre de salariés ont l'impression de redevenir de simples "pions" tandis que s'éloigne l'image du "collaborateur" qui a quelque chose à apporter à l'entreprise. Dans ces conditions, la généralisation des CCQ paraît bien problématique. De même que pour le tonneau des Danaïdes, ses promoteurs semblent voués à recommencer leur travail d'implantation après chaque récession.

Finalement, l'ensemble de ces difficultés trouvent leurs origines dans les limites de la démocratisation dans l'entreprise. Elles proviennent de l'indécision des firmes entre l'ancien modèle autoritaire et une gestion contractuelle de la force de travail. Plusieurs exemples l'attestent :

Le premier concerne les heures supplémentaires dans l'entreprise B, qui, entre 1982 et 1986, avait la réputation d'être allée le plus loin dans la démocratisation. Elles ont toujours été un élément important de flexibilité du travail. "Autrefois -c'est une histoire vraie- ceux qui ont vécu à Sao Bernardo racontent que souvent un contre-maître de l'usine montait dans un car où le personnel était déjà assis, prêt à rentrer chez lui, et ne demandait même pas si les ouvriers voulaient ou non faire des heures supplémentaires; la question était la suivante : dîner ou sandwich. Car si la personne allait rester était une question secondaire, la seule chose dont elle pouvait discuter était le genre de repas qu'elle aurait durant ces heures." (Interview du Directeur des Relations Industrielles de l'entreprise B). Sous la pression de la commission d'usine et pour améliorer le climat, la firme a donc décidé d'indiquer à l'avance, dans la mesure du possible, quand elle aurait besoin d'heures supplémentaires et de demander à ceux qui acceptaient d'en faire de s'inscrire.. Le résultat est qu'il n'y a eu que 25 % des effectifs nécessaires. Ne voulant pas renoncer au principe des heures supplémentaires, l'entreprise a alors tenté de revenir en arrière.

Deuxième exemple : les commissions d'usine.

Les entreprises pensaient qu'il suffirait de satisfaire les revendications qui "ne coûtaient rien", dont les commissions se feraient l'expression. C'était se tromper sur l'essentiel, car le contentieux porte sur le niveau des salaires, la durée du travail et la stabilité de l'emploi. Si les commissions ont bien joué leur rôle d'avocat des salariés dans les petits conflits quotidiens, voire celui de médiateur, elles sont aussi rapidement devenues le relais du syndicat pour les "grandes revendications", celles sur lesquelles les entreprises n'étaient pas décidées à faire des concessions. Cette situation provoque deux types de contradictions :

- celles similaires à l'exemple des heures supplémentaires : on ne peut réduire la "distanciement", rétablir un climat de confiance, sans renoncer à des pratiques basées sur la contrainte.

- il est difficile d'exiger plus des salariés sans contreparties, or ce sont justement ces contreparties que les entreprises ne souhaitent pas discuter. La dernière convention collective signée aux USA par Ford et GM garantit, à certaines conditions, la stabilité de l'emploi et une progression du salaire réel, en échange d'un engagement des syndicats à participer à des comités devant améliorer la productivité.

Au Brésil, non seulement le salaire réel subit une érosion permanente, mais les autres caractéristiques de l'emploi sont tout aussi instables. Il n'y a pas "d'acquis" pour les salariés. Chaque année est rediscuté le "contrat" de travail. Il peut même ne plus y en avoir d'une année sur l'autre (38). Ou bien les clauses varient. Pour continuer sur l'exemple des heures supplémentaires, celles du samedi étaient payées, en 1985, 100 % du salaire horaire. En 1986, elles ne sont plus payées que 50 %.

Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que les entreprises n'aient pu réussir à faire de leur commission des points d'appui pour mobiliser les salariés, comme elles l'avaient prévu dans leurs projets. Cet échec est devenu patent à la fin de 1984, au moment où, après de nombreuses discussions, la commission d'usine de l'entreprise B refusait d'appuyer le programme de "travail participatif". A partir de cette date, on assiste à un changement d'attitude de la part des entreprises. Les promoteurs des CCQ ou du travail participatif perdent de l'influence parmi les directeurs au profit des partisans d'un retour aux anciennes traditions. Dans l'entreprise B, le "travail participatif" est suspendu. Dans l'entreprise A, bien que le programme des CQ soit toujours en vigueur, les rivalités entre partisans et adversaires en freinent le développement.



## CONCLUSION

De l'étude de ces deux exemples, nous voudrions tirer quelques conclusions prudentes.

Tout d'abord, nous n'affirmons pas qu'il soit impossible de développer les CQ au Brésil. Il peut toujours exister des exemples positifs. Cela peut être le cas dans des régions où peu d'opportunités d'emploi se présentent, où le mouvement syndical est inexistant.

Mais ailleurs nous pensons que les obstacles que nous avons relevés se retrouveront, à savoir :

- dans un pays qui se démocratise, les entreprises pourront difficilement promouvoir des politiques de motivation du personnel sans régler le contentieux social. Il est problématique de demander plus lorsque règne un climat de frustration. Il est illusoire de séparer la manière de travailler du prix du travail (39).

- il semble qu'à partir de 1986 se dessine un retour en arrière. Ce que les entreprises n'ont pu obtenir par la conviction, elles souhaitent l'obtenir par le contrôle. Ainsi s'expliqueraient les investissements massifs dans l'informatique de production, alors que l'automatisation flexible reste à un faible niveau. On s'orienterait donc vers une stratégie néo-taylorienne au sens que lui donne P. Messine (40). On se rapprocherait ainsi de la situation qui prévaut chez les autres constructeurs où des projets similaires ont été abandonnés presque immédiatement après leur implantation.

Il ne s'agit que d'une hypothèse qui exige d'être vérifiée. Mais d'autres exemples semblent la confirmer. A Hermosillo, usine de Ford au Mexique, gérée par les japonais, où les salariés ont été recrutés pour leur aptitude au travail en équipe et leur esprit de coopération, où tout signe ostensible de hiérarchie a été gommé, des grèves ont éclaté à propos des salaires.

Un exemple inverse se présente chez Hyunday, entreprise coréenne d'automobile, un des principaux exportateurs de petites voitures vers les USA. Chaque suggestion même rejetée reçoit une récompense de US \$ 6; les meilleures, \$ 60. Le contexte social et politique explique beaucoup de choses : "la moyenne d'âge des ouvriers est de 27 ans (34 ans à Mitsubishi au Japon). Tous viennent d'accomplir leur service militaire, l'un des plus rigoureux..." (41). Il n'y a pas de syndicat. Il serait intéressant de savoir ce qu'il en est maintenant alors qu'un processus de démocratisation est en cours dans ce pays, et qu'une vague de grèves a secoué les entreprises, y compris Hyunday. Dans tous les cas, on est amené à s'interroger sur ce que recouvrent les termes de participation et de motivation.

## NOTES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

(1) Qui sont traditionnellement appelés NFI. Pour plus de détails sur la liste des pays que recouvre ce terme, voir A. LIFIETZ, "Mirages et miracles : problèmes de l'industrialisation dans le Tiers-Monde". La Découverte, Paris, 1985.

(2) Auquel s'ajoutait parfois un avantage de coût dans le domaine des matières premières, vue leur abondance dans des pays comme le Brésil, alors que ce n'est pas le cas en Corée.

(3) En fait, il n'y a pas eu de relocalisation massive. Cf World Development, vol 13, n°3.

(4) Cf B. JETIN, "La compétitivité de l'industrie automobile brésilienne". Rapport ORSTOM, mimeo, 1987, et "Modernisation et compétitivité dans l'industrie automobile brésilienne", communication présentée au Colloque du GREITD "Politiques d'ajustement économique et recompositions sociales dans le Tiers-Monde". Paris, février 1988.

(5) Cf ALTSHULER et alii, "The Future of the Automobile". Unwin, Londres, 1984.

(6) Cf ALTSHULER et alii, op cit, p. 216.

(7) Au sens que lui donne P. MESSINE dans "Les Saturniens" La Découverte, Paris, 1987.

(8) Sur ce point, voir les travaux de l'école radicale américaine établissant une liaison : coût de la perte de l'emploi - intensivité du travail - taux de profit, et notamment BOWLES S., GORDON P., WEISSTOPF T. : "L'économie du gaspillage". La Découverte, Paris, 1986.

(9) C'est à dire augmenter la productivité et l'intensité du travail.

- (10) Ce que P. MESSINE appelle l'entreprise "saturnienne".
- (11) La stagnation voire la baisse du pouvoir d'achat est variable suivant les pays et les entreprises. Elle est plus forte aux USA.
- (12) "Propos raisonnables sur l'automation et l'organisation du travail", AMES-CRG, février 1984. Cité par LINHART D. et LINHART R. : "Naissance d'un consensus". CEEEMAP, Working Paper n°8515, 1985.
- (13) LINHART D., LINHART R., op cit.
- (14) P.MESSINE, op cit.
- (15) Selon l'Association Française des Cercles de Qualité, il y en aurait 30.000 en France, 3.00 en Grande-Bretagne, 4.000 en RFA et 4.000 en Italie, mais 1,5 million au Japon (cité dans Science et Vie Economie n°32, octobre 1987).
- (16) En France, les syndicats dénoncent le "détournement idéologique" des CQ, la concurrence avec les groupes d'expression mis en place par la loi Auroux, la tendance à la substitution des groupes d'hygiène et de sécurité. D'autres critiquent une conception unilatérale de la qualité. "On peut améliorer la qualité d'une autre façon, et tout d'abord en diminuant les cadences de production", déclare un représentant de la CFDT. (Cf Science et Vie Economie, n°32, octobre 1987, p.72, dans l'article : "Si la qualité m'était comptée...").
- (17) C'est le sens des accords signés par GM et Ford et l'UAW aux USA, qui garantissent l'emploi, sauf "catastrophes majeures", et instituent des banques de l'emploi, chargées de recycler les sur-effectifs. On retrouve le même mécanisme au Japon, où des ouvriers de production sont recyclés dans les services commerciaux des entreprises automobile, voire dans d'autres secteurs des groupes, en dehors de la branche automobile.

(18) Le maintien, voire la progression du salaire réel n'est pas abandonné mais semble subordonné à la garantie de l'emploi. Nous simplifions beaucoup. Il est évident que d'une entreprise à l'autre, dans un même pays et à fortiori dans des pays différents, le contenu des négociations varie énormément.

(19) Saturn est une marque de voiture nouvelle créée par GM, devant produire prochainement, où tout est censé être nouveau : aussi bien les techniques de production que les relations patronat-syndicat, les conditions de travail, les classifications des ouvriers aussi bien que le réseau commercial. Il doit permettre à GM d'affronter avec succès la concurrence japonaise.

Nummi est une usine possédée à moitié par GM et Toyota. Il s'agit d'une ancienne usine de GM, fermée pour cause de non-rentabilité, puis réouverte sous la houlette de Toyota. Nummi est gérée par les japonais, selon leurs méthodes. Une partie importante des salariés de l'ancienne usine a été réembauchée. Les résultats ont été spectaculaires (comme la chute de l'absentéisme). Nummi, dont le niveau d'automatisation se situe dans la moyenne des usines actuelles, est devenue plus efficiente que les plus beaux fleurons de GM, comme Buick City, qui emploie à grande échelle des techniques très modernes.

Hermosillo est une usine pilote de Ford. Comme le syndicat UAW refusait le nouveau contrat de travail proposé par Ford, la firme a résolu d'implanter son usine du futur au Mexique. C'est un peu le pendant de Nummi. Ford achète des moteurs Mazda, qui en échange "livre" ses secrets de gestion. Il s'agit d'une première dans le sens où pour la première fois, des méthodes (comme par exemple dans le domaine des critères de sélection et de recrutement du personnel) sont appliquées dans un PVD.

On pourrait également citer le cas de l'usine GM d'Aspen en Autriche et celles d'Opel en RFA.

(20) La compétition globale est une interprétation de l'aiguïsement de la concurrence par la théorie du cycle du produit. A l'heure actuelle, 20 concurrents se disputent le marché américain des petites voitures, dont une part croissante issus du Tiers-Monde. Pour rester en lice, les entreprises doivent être flexibles, c'est à dire pouvoir changer de produit au bon moment, se créer des créneaux. Ce n'est possible qu'en combinant l'automation flexible et la flexibilité du travail.

Cf Business Week, 29 septembre 1987, p. 61.

(21) Cf "Management discovers the Human Side of Automation", Business Week, 29 septembre 1987, p. 64.

(22) "L'intégration (de la manutention, de l'usinage, de l'assemblage, du contrôle des stocks,...) ne rend plus possible la définition individuelle des tâches et la mesure individuelle des performances. Elle requiert un groupe de personnes gérant un segment de technologie et fonctionnant comme une équipe". (Cité dans Business Week, op cit, p. 61).

(23) C'est le cas de Hyundai en Corée de Fiat du Brésil.

(24) Selon le sens que nous lui avons donné dans la note 9.

(25) Cf M. Le VEN, "La formation du mouvement syndical dans le Minas Gerais". Thèse de Doctorado, USP. 1987.

(26) Cité dans la thèse de M. Le VEN, op cit.

(27) L. ABRAMO WENDEL, "A luta para dignidade". Tese de mestrado, USP. 1986.

(28) Parmi l'abondante littérature traitant de ce sujet, voir "A tomada da Ford. O nascimento de um sindicato livre". ERITO J.C.A. Vozes, Petropolis, 1983.

(29) Pour plus de détails sur leur création, voir, entre autres, da SILVA R.A., "Comissoes de fabrica e autonomia dos trabalhadores". in "Processo e relações de trabalho no Brasil". FLEURY M.T.L. et FISHER R.M. (eds). 1986.

(30) Entretien non publié.

(31) Terme employé après moult circonvolutions par le Directeur des Relations Sociales : "... à cause de ce qui s'est passé ces dernières années, à cause de notre style autoritaire toujours combiné au paternalisme, qui en définitive vont toujours de paire, à cause de cela, je crois que d'une certaine manière, le travailleur a créé une image de distanciation avec l'entreprise".  
Entretien, 1984.

(32) Chez Ford, mais le système est similaire chez VW, il fonctionne comme suit : en cas de litige, l'ouvrier se dirige vers son "superviseur" pour contester tel ou tel fait. S'il n'est pas satisfait par la réponse, une nouvelle rencontre a lieu avec cette fois la présence d'un membre de la commission de l'usine. Si le problème n'est pas réglé, le service du contentieux de la Direction du Personnel est saisi et une réunion avec des représentants de la commission a lieu sans la présence de l'ouvrier. Si le problème n'est toujours pas réglé, c'est alors la Direction du Personnel qui tranche en dernier ressort.

(33) Cf document interne de l'entreprise, non publié.

(34) Certains salariés peuvent penser qu'ils ne seront pas de ceux qui seront licenciés à terme. Mais dans ce cas, cela restreint fortement le nombre de membres des cercles.

(35) Voir tableau en annexe.

(36) F.MESSINE, op cit.

(37) Il faut rappeler que les CC sont gérés par une coordination générale, indépendante de la Direction du Personnel qui y est peu favorable.

(38) C'est une des particularités de la législation du travail brésilienne. Exemple : en 1985, une grève eut lieu à l'entreprise B pour appuyer la négociation du contrat de travail. Les salariés réclamaient une réduction de la durée du travail et une hausse des salaires. La hausse proposée par l'entreprise fut refusée par le syndicat qui ne signa pas l'accord. L'entreprise fit alors appel au tribunal régional de la justice du travail pour qu'il tranche le litige. Le jugement accorda une augmentation de salaire inférieure à celle proposée par l'entreprise. Malgré cela, la firme fit appel de la décision auprès du tribunal suprême de la justice du travail. En 1986, ce tribunal n'avait toujours pas rendu de jugement pour le litige de 1985. De plus, un nouveau litige apparut en 1986 ! De ce fait, il n'y a plus eu d'accord de 1985 à 1986. Tous les "acquis" antérieurs sont suspendus : depuis le congé de maternité de la femme enceinte jusqu'à la garantie de l'emploi pour les salariés proches de la retraite, résultats de négociations. Parler de fordisme même périphérique, serait très aventureux.

(39) Dans le secteur de l'usinage de l'entreprise B, la maîtrise tentait de réunir un groupe tous les jeudis dans l'espoir d'en stabiliser 3 ou 4. "... les collègues demandaient au cours de ces réunions : Mais pour ce qui concerne la promotions, les augmentations..." On leur répondait : "Ecoutez, l'argent, c'est la commission et le syndicat. Ici c'est seulement de Ford qu'on discute". Propos recueillis auprès d'un syndicaliste.

(40) On peut citer à ce propos un élément illustratif : en 1985, il y avait à peu près 500 contremaîtres, soit environ 1 pour 20 travailleurs de la production. En 1986, 700 de plus ont été formés, soit un pour 12 environ.



(41) Cf Automobile News, février 1987 : "Hyunday's recipe for success".

## ANNEXE

Tableau n°4 : Evolution de la rotation de la main d'oeuvre, de l'emploi et de la production de 1977 à 1986. (1980 = 100).

	R-D	%	R-L	EMP	PRO
1977	127	22,3	12,6*	84,6	79,5
1978	116	20,4	15,1	92,6	90,7
1979	99,7	17,6	nd	95,4	96,5
1980	100	17,6	nd	100	100
1981	34,1	6,0	nd	79	67
1982	49,3	8,7	7,5	81,1	72,6
1983	41,6	7,3	6,2	77,3	74,7
1984	48	8,5	6,6	84,4	74,0
1985	52,6	9,3	7,7	94,6	82,2
1986	79	13,9	9,2	102,4	90,5

Source : Calculs d'après les statistiques publiées par l'ANFAEVA-SINE.

## Notes :

R = Rotation de la main d'oeuvre

R-D = Rotation - Départs

D = Départs = Démissions + Licenciements + Départs à la retraite + Décès

R-L = Rotation - Licenciements

L = Licenciements

\* = Deuxième semestre.

Le calcul du taux de rotation est basé sur la formule suivante :

$$R-D = \sum_{i=1}^{12} \frac{\text{Min} (A_i, D_i)}{E} \qquad R-L = \sum_{i=1}^{12} \frac{\text{Min} (A_i, L_i)}{E}$$

où : i est le mois de l'année

A<sub>i</sub> sont les admissions mensuelles

D<sub>i</sub> sont les départs mensuels

L<sub>i</sub> sont les licenciements mensuels

E est l'effectif annuel moyen

A la lecture de ce tableau on constate que la rotation de la main d'oeuvre a substantiellement diminué.

Cette baisse s'est accélérée en 1981, ce qui s'explique par un effet mécanique de la récession. Les entreprises ayant massivement licencié, les salariés qui restent peuvent être considérés comme ceux qui sont le plus "indispensables" (les plus qualifiés, ceux qui ont le plus d'expérience ou ceux en qui l'entreprise a le plus confiance...). Mais le fait le plus significatif est que la rotation a commencé à baisser dès 1978, c'est à dire en période d'expansion de la production et de l'emploi. D'autre part, si l'on compare l'industrie automobile avec le reste de l'industrie brésilienne, on s'aperçoit que le taux de rotation y a baissé plus fortement qu'ailleurs. Enfin, lors des années de reprise (1985-86) où l'emploi s'est accru et a retrouvé son niveau de 1980, le taux de rotation n'a que peu augmenté alors qu'il est retourné à ses niveaux antérieurs dans les autres industries. La baisse de la rotation ne peut donc s'expliquer uniquement par la crise, mais plutôt par un changement de comportement des entreprises. Les interviews que nous avons réalisées abondent toutes dans le même sens : le syndicat par son activité est parvenu à freiner les licenciements et la pratique qui consiste à licencier un ouvrier pour le réembaucher le mois suivant ou le rem-

placer par quelqu'un d'autre sur son poste de travail. Les entreprises ont apparemment préféré réduire le degré de conflictualité en cédant sur ce chapitre. Ainsi V<sup>o</sup> du Eré sil a annoncé publiquement en 1986 que les contremaîtres n'auraient plus le droit dorénavant de renvoyer un ouvrier sans l'accord de la direction, et après discussion avec les membres du conseil d'usine concernés. Bien qu'il soit très difficile d'analyser un phénomène aussi imprévisible que les relations sociales au Brésil, ce changement par rapport à la période antérieure, s'il se confirme à l'avenir, indiquerait une volonté des entreprises de disposer d'une main d'oeuvre plus stable et par là même plus facilement mobilisable, et non pas seulement l'expression d'un rapport de forces temporairement favorable au syndicat.

Jetin B. (1988)

Motivation ou frustration : deux exemples de politique de mobilisation des salariés dans l'industrie automobile brésilienne

In : Brésil : numéro spécial. Pratiques Sociales et Travail en Milieu Urbain : Les Cahiers, (7), 113-147.