

La sous-traitance chez Honda au Brésil : quelques aspects des processus de travail, de la discrimination et de l'organisation syndicale ¹

*Paula Regina Pereira Marcelino**

Introduction

Le constructeur d'automobiles et de motocyclettes Honda s'est installé au Brésil à la fin des années 1990. L'implantation de son usine automobile a eu lieu à un moment historique charnière de transformation de l'économie brésilienne. La mise en œuvre de politiques néolibérales, comme l'ouverture du commerce extérieur, la libération de l'importation de biens de consommation et des mouvements de capitaux, la privatisation d'anciennes entreprises publiques et la déréglementation du marché du travail, a favorisé la flexibilisation des processus productifs. Chez Honda, cette flexibilisation s'est notamment traduite par l'introduction de la sous-traitance des services de logistique, l'objet de cet article. Le choix de cette entreprise comme objet d'étude apparaît particulièrement intéressant, car la main-d'œuvre sous-traitée y travaille très proche de la ligne de montage des véhicules. L'étude des conflits et des contradictions inhérents à cette situation de travail, où deux catégories de travailleurs réalisent simultanément la même tâche, mais avec des statuts différents, peut améliorer considérablement notre compréhension de la sous-traitance au Brésil par ce qu'elle nous révèle sur les implications statutaires et syndicales de l'éclatement des différentes catégories de travailleurs qui accompagnent ce phénomène.

Dans un premier temps, l'article présente les conditions de la délocalisation de l'entreprise au Brésil, son implantation et ses caractéristiques organisationnelles. La deuxième partie situe l'introduction des procédures japonaises (ou toyotistes) de gestion d'organisation du travail, comme la sous-traitance, au sein du contexte plus

1. Cet article fait partie d'une recherche plus vaste, réalisée dans le cadre d'un Master en sociologie de deux ans et demi à l'Universidade Estadual de Campinas (SP-Brésil), dont l'objet fut la sous-traitance chez Honda au Brésil et ses effets sur le processus de travail et la vie des travailleurs hors de l'entreprise. Le texte intégral a été publié : P.R.P. Marcelino, *A Logística da Precarização : Terceirização do Trabalho na Honda do Brasil*, São Paulo, Expressão Popular, 2004. Je remercie Gérard Duménil pour son aide apporté à ce texte.

* Docteur en Sciences Sociales, Universidade Estadual de Campinas (SP – Brasil) – paula280874@yahoo.com.br.

général de la réorganisation productive au Brésil, faisant ressortir les modalités d'adoption de ces procédés par les industries. La troisième partie porte sur l'organisation de la sous-traitance chez Honda, analysée à partir de l'expérience des travailleurs sous-traités concernant la *discrimination* dont ils font objet et les contradictions de la *représentation syndicale* (apparues à l'occasion d'une grève du secteur de la logistique), deux questions cruciales qui ont fait l'objet d'investigations sur le terrain.

L'entreprise Honda

Jusqu'en 1997, les activités de l'entreprise Honda au Brésil se concentraient sur la production de motocyclettes et, à partir de 1992, sur l'importation – compte tenu des incitations fiscales accordées par le gouvernement brésilien – de cinq modèles de voitures produites au Japon. La législation brésilienne concernant les usines automobiles, en vigueur durant la période de 1996 à 1999, a été à l'origine d'une série d'incitations fiscales, en particulier la réduction des tarifs d'importation (achat de machines, d'équipements, de composants, de pièces détachées et de matières premières) qui ont modifié ce cadre. Ces mesures visaient aussi bien les industries déjà installées que l'attraction d'investisseurs potentiels, comme Honda. Cette politique a provoqué une vague de délocalisations de nouvelles industries vers le Brésil, dont la stratégie de profit reposait sur un niveau d'automatisation élevé et l'utilisation de pièces importées. Cette nouvelle législation accorde aux entreprises délocalisées une grande flexibilité en termes de délais d'accomplissement des objectifs d'exportation et du respect des quotas d'emploi de pièces produites localement et de capitaux nationaux.

L'ensemble de ces conditions favorables – de nombreuses facilités fiscales, les bas niveaux de salaires, un marché en relative expansion – a motivé la décision de l'entreprise Honda d'investir dans la production d'automobiles au Brésil. La construction de la nouvelle usine de construction d'automobiles a commencé en juin 1996 dans une petite ville de l'intérieur de l'État de São Paulo (*Sumaré*), avec des indices élevés de pauvreté, de chômage et de violence. La nouvelle usine dispose d'une capacité de production de 15 000 unités par an (cinq modèles différents de l'automobile *Honda Civic*). Le recrutement des employés a débuté en janvier 1997 et la production en septembre de la même année. L'inauguration officielle a eu lieu en octobre.

Début 2002, l'entreprise de *Sumaré* du producteur d'automobiles compte environ 870 salariés directs, la majorité âgée de 19 à 28 ans². Au sein de l'unité de production, des entreprises sous-traitantes interviennent dans les secteurs du

2. Toutes les informations sur le processus de travail et le fonctionnement d'Honda du Brésil furent obtenues durant des interviews avec les travailleurs et dans la bibliographie sur le thème. Malgré plusieurs demandes, Honda au Brésil n'a pas autorisé la visite de l'usine et n'a également pas accepté de donner des interviews. Selon la direction des Ressources Humaines, l'entreprise ne dispose pas de personnel spécialisé pour recevoir des chercheurs. Ce refus est commun, surtout entre les entreprises d'origine japonaise installées au Brésil, qui ne reçoivent pas les chercheurs des sciences humaines.

nettoyage, de la sécurité, de la restauration, du jardinage et de la logistique. Comparée aux autres industries automobiles du pays, ou même aux filiales Honda dans le monde, l'unité productive de *Sumaré* est petite. Néanmoins, elle s'intègre parfaitement dans les stratégies productives qui valorisent la flexibilité, la quasi-inexistence d'approvisionnements, l'optimisation du temps de déplacements internes et la diminution maximale des dépenses auxiliaires (manutention, énergie électrique et eau). Le choix de la ville de *Sumaré* répond à ces nécessités, car cette ville est stratégiquement bien placée au sein de l'État. Elle est d'un accès facile au plus grand marché de production et de consommation du pays, et reste proche des fournisseurs locaux et d'un accès à la côte, pour la réception des composantes importées *via* bateau, venant principalement des États-Unis [Honda, 1997, p. 90].

Des données de 2003 indiquent que la société Honda possédait alors des usines installées dans 33 pays du monde et réalisait des ventes dans 140 pays, agissant ainsi sur la quasi-totalité du globe (Observatório Social, 2005). Au Brésil, sa position sur le marché était fondée sur la vente de motocyclettes (90 % de parts de marchés), et sur la croissance continue de sa production. En effet, la production annuelle de motocyclettes est passée de 123 159 unités en 1991 dans l'usine de *Manaus* (zone franche du bassin Amazonien) à 610 507 en 2000 [Honda, 1997, p. 99]. Notre choix s'est fondé sur l'importance de cette entreprise dans le marché national brésilien, et sur le fait qu'elle est, dans notre pays, un des précurseurs des méthodes japonaises de gestion et d'organisation du travail. À cela s'ajoute le fait que le secteur automobile est, au Brésil, une référence en termes de modernité et d'innovation ; des accords établis entre syndicats et entreprises jusqu'aux innovations organisationnelles, une grande partie de ce qui se fait dans les industries automobiles s'impose comme norme pour d'autres industries et d'autres secteurs de l'économie.

Comme toutes les unités brésiliennes, l'usine de *Sumaré* est directement liée à l'entreprise mère au Japon. L'objectif de l'entreprise est de transplanter les méthodes japonaises au Brésil afin que la production des deux pays soit la plus semblable possible. Des ingénieurs et d'autres catégories de travailleurs viennent directement du Japon pour dispenser des formations spécifiques aux Brésiliens. Certaines méthodes japonaises d'organisation du travail appartiennent au quotidien des travailleurs brésiliens de chez Honda, comme le « système zéro-stock », le contrôle de qualité incorporé à chaque tâche, et la production déclenchée par la demande. Les travailleurs brésiliens ne bénéficient cependant pas de l'emploi à vie et de l'augmentation du salaire en fonction de l'ancienneté, un des éléments constitutifs du toyotisme au Japon, au moins à ses origines.

Même si la terminologie propre aux méthodes japonaises n'apparaît pas directement dans les propos des travailleurs, il semble clair que les normes de travail auxquelles ils sont soumis ont pour origine la norme productive génériquement appelée « toyotisme ». Pour des raisons évidentes, Honda n'utilise pas ce terme : *Toyota* est son concurrent direct et l'entreprise est également à l'origine d'innovations organisationnelles propres. Les descriptions des travailleurs montrent que Honda travaille *just in time*. L'approvisionnement en pièces est seulement d'une

journée ; les lieux de stockage et d'avant-stockage sont petits, ce qui produit un mouvement important de camions à l'intérieur de l'unité productive. Les fournisseurs les plus proches de *Sumaré* font des livraisons quotidiennes ; seuls les fournisseurs les plus éloignés livrent une fois par semaine.

L'impossibilité de visiter l'entreprise et le refus d'être reçu par des ingénieurs et/ou gestionnaires de l'entreprise posent d'évidentes limites à la portée de cette recherche. Par exemple, il n'a pas été possible d'observer les processus de production en activité. Les informations communiquées par les travailleurs interrogés nous ont cependant fourni des éléments significatifs permettant de mieux comprendre le processus de sous-traitance chez Honda. La section suivante traite du contexte brésilien dans lequel la sous-traitance gagne du terrain, et de ses caractéristiques chez Honda.

L'émergence du toyotisme au Brésil et l'introduction de la sous-traitance (le cas de Honda) : la logique de la précarisation

La crise du capitalisme mondial au début des années 1970 a débouché sur la mise en place de nouvelles formes de production, plus flexibles et mieux adaptées aux conditions de contraction du marché. Ces transformations ont marqué l'entrée dans une nouvelle phase du capitalisme mondial, le néolibéralisme [Bhir, 1998 ; Duménil, Lévy, 2000]. Le Brésil traversait alors une période de ralentissement économique, fondée sur un modèle de développement privilégiant la production nationale et le protectionnisme du marché intérieur.

Cette phase de ralentissement faisait suite à la période dite du « miracle économique », des années 1968-1973. Sous le gouvernement du président Médici (1969 à 1974), le Brésil avait connu une expansion économique fondée sur la stimulation fiscale, favorisant l'entrée de capitaux internationaux – rendue possible par l'abondance des ressources sur les euromarchés. Cette expansion économique était basée sur l'incitation à l'exportation et, donc, à la production de biens manufacturés exportables, ainsi que sur des conditions favorables d'accès au crédit pour les consommateurs et les industries du secteur privé.

Après cette période d'expansion, entre les années 1974 et 1980, le gouvernement de Geisel a dû combattre le ralentissement de l'économie et surtout l'accélération de l'inflation, ainsi que les déficits du secteur public et de la balance de paiements. Le deuxième Plan National de Développement a été mis en place durant les années 1970, avec l'objectif de continuer à augmenter la capacité de production interne et de conclure la phase d'industrialisation lourde. Il s'agissait de mettre en place une industrie lourde, à partir d'investissements de capitaux nationaux (machinerie) et de compléter le parc industriel de produits de première nécessité et de biens intermédiaires. Cette période se caractérise par l'importance des emprunts internationaux pour financer des projets d'investissement et constituer des réserves monétaires. L'augmentation du coût des importations, en conséquence du choc pétrolier de 1973, a renforcé la politique d'industrialisation nationale. Le résultat de la politique économique de Geisel fut : a) l'imposition – faite par le Fonds Monétaire

International – d'un programme d'austérité en matière de dépenses publiques ; b) l'augmentation de l'endettement externe, de l'inflation et de la dette publique [Tavares e Assis, 1985].

Les années 1980 ont aussi été marquées par un important mouvement national de contestation et de lutte des classes ; qui s'est traduit par la consolidation d'une opposition à la dictature. Ainsi, la CUT (*Central Única dos Trabalhadores*)³ naît dans la première moitié de la décennie d'une nécessité de réunir les forces du syndicalisme combatif dispersées jusqu'alors entre divers syndicats et le PT, Parti des Travailleurs, qui rassemble d'importants secteurs de la gauche brésilienne dans un même parti d'opposition. Ces deux nouveaux acteurs institutionnels, aussi bien que d'autres secteurs de la société civile, ont joué un rôle important dans la transition démocratique. Celle-ci a débouché en 1988 sur une nouvelle constitution et en 1989 sur des élections présidentielles « démocratiques », avec l'élection de Fernando Collor de Mello, cassé du pouvoir en 1994. C'est le gouvernement Collor qui ouvre la voie néolibérale au Brésil à l'instar d'autres pays latino-américains et contrairement au projet politique soutenu à l'époque par Luiz Inácio Lula da Silva, l'actuel président issu de la CUT.

Les premières initiatives d'implantation de quelques aspects de la réorganisation productive et du toyotisme ont lieu au Brésil à partir du début des années 1980, ce qui peut paraître paradoxal à première vue. Alves [2000] ouvre quelques pistes pour comprendre ce paradoxe. Selon cet auteur, c'est entre 1981 et 1983, que les entreprises se servent de la rationalisation défensive comme d'une méthode de réduction des coûts et opèrent des licenciements en masse. Les premières initiatives d'introduction des méthodes toyotistes de production apparaissent, comme les cercles de contrôle de qualité et le *just-in-time*. Le discours sur la qualité et sur la participation visant la compétitivité industrielle surgit avec force, pour la première fois, au cours de cette période. Selon cet auteur, l'adoption d'initiatives toyotistes s'explique par la détérioration des comptes extérieurs du pays et l'existence d'une crise interne du capitalisme industriel. La décennie de 1980 fut, en effet, marquée au Brésil par des taux d'inflation élevés et par le fort endettement extérieur.

Mais deux autres facteurs importants vinrent s'ajouter aux précédents pour impulser la réorganisation productive : l'intensification du processus de lutte de classes et la montée de ce qui a été nommé le « nouveau syndicalisme »⁴, ainsi que les nouvelles stratégies des sociétés transnationales durant les années 1980, ce qui impliquait l'adoption – encore de façon restrictive et sélective – de nouveaux modèles organisationnels-technologiques. Toujours selon Alves, sous l'action de ce type de toyotisme, les modèles issus du fordisme/taylorisme n'ont pas perdu leur force, mais, dans certains cas, ils ont même été l'objet d'une intensification. Ces

3. Centrale Syndicale brésilienne dont la naissance marque l'organisation ouvrière et le mouvement de gauche en général au Brésil.

4. Courant syndical qui est né au moment des grandes grèves de 1978 et 1979 – durant la dictature militaire – dans la région métropolitaine de São Paulo. De cette nouvelle forme d'action du syndicalisme brésilien est née la Central Única dos Trabalhadores. Un de ses principaux leaders était le métallurgiste Luiz Inácio Lula da Silva, l'actuel président du Brésil.

premières initiatives toyotistes n'impliquaient pourtant pas la constitution de nouveaux rapports de travail. Elles ne firent qu'altérer partiellement l'organisation du processus de production et du travail, d'une manière adaptée aux conditions spécifiquement brésiliennes d'exploitation de la main-d'œuvre.

Le processus de transformation de l'organisation productive au Brésil s'est toutefois orienté progressivement, comme dans la majorité des pays capitalistes, vers la consolidation des formes flexibles de production. C'est entre les années 1984 et 1986, qu'a débuté l'implantation de l'automatisation microélectronique sélective, réservée à quelques grandes industries tournées vers l'exportation. Ces industries ont adopté des formes hybrides de production, mixant l'utilisation de machines électromécaniques et travail manuel.

Le toyotisme des années 1980 ne représentait cependant pas encore une menace sérieuse pour les droits des travailleurs au Brésil. L'imposition d'une nouvelle hégémonie du capital était encore incertaine, et les promesses d'intégration et de qualité de vie, associées communément au toyotisme japonais, demeuraient problématiques. Cette période était par excellence celle d'une politique de contrôle sur les salaires. On pourrait penser que la préservation des antagonismes de classe, l'éclatement des fonctions et la mise en place d'une hiérarchie rigide étaient de simples conséquences de la tournure autoritaire qu'avait prise le capitalisme brésilien. Mais il s'agissait, en fait, de l'expression d'un processus politique plus vaste de la lutte des classes. Durant cette période, la société civile, les classes sociales menaient un vrai combat pour la défense de leurs droits dans la transition démocratique qui s'opérait.

En revanche, les années 1990 ont été marquées au Brésil par la rapidité et l'étendue de la réorganisation productive, comme l'imposition de la sous-traitance comme mécanisme de réduction des coûts et de contrôle de la force de travail. Le rythme de ces transformations a été favorisé par des conditions sociales et historiques particulières : l'application de politiques néo-libérales, la crise des stratégies politiques et syndicales de caractère socialiste et l'atténuation de la lutte des travailleurs. Sous la présidence de Fernando Henrique Cardoso – élu à la présidence du pays deux ans après la cassation de son prédécesseur Fernando Collor de Mello – durant deux mandats successifs (entre 1995 et 2002), le Brésil applique une politique économique lourde de conséquences, inspirée des recommandations données par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Ces orientations suggèrent le contrôle de l'inflation par le biais de la récession, la déréglementation du marché et du travail, la chute progressive – mais rapide – des taxes sur les importations, et la désétatisation de l'économie. Ce contexte a permis la création d'une nouvelle hégémonie du capital. Avec l'avancement de la réorganisation productive, la résistance ouvrière a perdu de sa combativité et s'est retrouvée sur la défensive ; la lutte contre la perte de droits des travailleurs en raison du recours massif à la sous-traitance a perdu du terrain.

Comme l'indique Druck [1999], la sous-traitance constitue la principale stratégie du capital au Brésil, comme dans d'autres pays, lui permettant d'obtenir des taux de profit élevés et d'imposer une nouvelle forme de contrôle du travail. Selon

Alves [2000], la fragmentation du circuit de valorisation du capital que provoque la sous-traitance entraîne également l'éclatement du support matériel du travailleur collectif et des luttes ouvrières. Cette décentralisation productive favorise la pulvérisation de ce travailleur collectif, et devient un obstacle pour la construction des actions des classes laborieuses.

La sous-traitance peut être entendue comme un aspect fondamental du toyotisme au Japon, puisqu'elle structure les relations interentreprises par la création d'une dynamique de dépendance mutuelle entre ces dernières, garantie de son succès. Les entreprises de sous-traitance fournissent en règle générale une grande variété de produits aux entreprises contractantes, comme des produits de première nécessité, des produits intermédiaires, des emballages, de la main-d'œuvre. Pour répondre à la demande, elles sont contraintes de respecter des délais de livraison courts, entraînant ainsi une surcharge de travail chez leurs salariés. Elles sont également soumises à un impératif de réduction des coûts.

Le management participatif, garantissant la libre initiative des travailleurs et leur droit de s'organiser pour répondre à leur besoin de coopération, constitue un autre pilier du discours toyotiste. Dans la pratique, des négociations collectives n'ont pas lieu en raison de la constante menace du chômage qui fonctionne quasiment comme une camisole de force pour les travailleurs sous-traités, dans la mesure où ils rencontrent d'énormes difficultés à revendiquer leurs droits. Il apparaît ainsi que la sous-traitance provoque une diminution du nombre d'emplois et une réduction des salaires des travailleurs en sous-traitance, tendance qui peut se généraliser à l'ensemble des salariés⁵.

Au Brésil, le système de la sous-traitance est stimulé par deux facteurs : l'ouverture des marchés, qui élimine progressivement les restrictions aux importations, permettant ainsi un échange de pièces et de composants ; et par la récession, puisqu'elle pousse les entreprises à une réduction des coûts et favorise la démobilisation du mouvement syndical, en fragilisant la résistance des travailleurs.

C'est, donc, déjà sous l'égide du néolibéralisme et dans le contexte d'une expérience de flexibilisation des processus de production de presque dix ans, et sous l'effet de la déréglementation du marché du travail que l'on assiste à la naissance de Honda, chez qui la sous-traitance était déjà installée. Celle-ci, dans le cas d'Honda, ne se restreint pas au nettoyage ou à la restauration, mais atteint également des parties de la chaîne productive, considérées autrefois comme fondamentales dans le processus de production. Le secteur logistique en est le principal exemple. Les entreprises ont délégué de manière croissante d'autres tâches aux opérateurs logistiques. Aujourd'hui ils réalisent non seulement des activités d'approvisionnement, de transport, de stockage (qui, traditionnellement, faisaient partie de leur cible de performance), mais aussi d'autres activités. Chez Honda, cela

5. La sous-traitance joue un rôle fondamental dans les relations de travail au Brésil. Les formes de sa mise en place sont discutées par certains syndicats de travailleurs et certaines entreprises. La menace d'un accroissement de la sous-traitance est un des paramètres pris en compte dans les négociations salariales, un paramètre réduisant les prétentions des travailleurs.

signifie que les travailleurs sous-traités de la LSL (Logística Sumaré Ltda) – opérateur logistique qui travaille seulement pour Honda – réalisent des tâches que l'on considère comme appartenant à la métallurgie, à savoir, le pré-montage de certaines parties des véhicules (boîtes de transmission, de direction, et pneus).

Tous les processus ayant subi des modifications substantielles dans la chaîne de production automobile au long de leur histoire, depuis les premières expérimentations de Henry Ford jusqu'à la période actuelle, ont également provoqué des changements dans la fonction logistique. Le phénomène de la réorganisation productive a apporté une nouvelle forme de classement et d'organisation de la logistique. Ainsi, ces activités ont cessé d'être comprises comme intégrées au système productif, comme partie prenante de l'activité globale de l'entreprise pour la production de voitures. Elles sont désormais considérées comme activités-moyens, accessoires. Ces activités logistiques restent cependant importantes, mais pas en tant qu'activités-fins, ni dans la même plate-forme que le montage proprement dit.

L'incorporation de nouvelles fonctions par les opérateurs logistiques est, selon Robles [2001], une exigence continue des industries d'assemblage. Étant un marché relativement nouveau, les deux parties impliquées passent par un processus d'intégration et d'adaptation. Toutefois, les rapports de force étant inégaux, les usines d'assemblage obtiennent une plus grande capacité de négociation que les opérateurs logistiques et fournisseurs. De manière générale, dans tous les secteurs où il y a sous-traitance, les entreprises sous-traitantes possèdent un pouvoir restreint en termes de négociation de délais de livraison et de normes des produits, de discussion des valeurs des contrats et de délais de négociations salariales avec leurs employés, etc. [Gounet, 1999].

La sous-traitance permet de transformer des coûts fixes en coûts variables, c'est-à-dire que l'entreprise principale cesse d'être responsable légale de ses travailleurs. Grâce à la fin du contrat direct pour cette main-d'œuvre, les charges de travail (au Brésil : fond de garantie par temps de service, avertissement préalable, protection sociale, treizième mois, vacances, etc.) diminuent le montant de la rémunération du travail, payée sous forme de salaires. Dorénavant, le contrat ou le licenciement des travailleurs cessent d'être onéreux pour l'entreprise du fait des exigences variables du marché. De plus, la législation permet de sous-traiter et d'intégrer ces travailleurs à d'autres catégories professionnelles que celles des industries contractantes.

Bien qu'au Brésil, il existe des cas où les limites légales de la précarisation des conditions de travail franchies, et cela par le biais de la sous-traitance, la législation brésilienne est assez vaste et ambiguë pour que cela soit fait sous le couvert de la loi. Partant du principe de l'illégalité du contrat de travail par entreprise interposée, la législation brésilienne change d'orientation avec deux initiatives : la première avec la Loi 6.019 du 3 janvier 1974, qui prévoit la légalité du contrat de travail temporaire ; la seconde grâce à la Déclaration 331 du Tribunal Supérieur du Travail qui, pour Barros Jr. [1999, p. 91], initie une nouvelle étape de la jurisprudence sur le sujet, puisqu'elle ouvre la possibilité de sous-traitance des activités-moyens des

entreprises. Mais, selon Robortella [1994] et Vidal Neto [1992], il est difficile de différencier ce qui appartient à l'activité-fin et à l'activité-moyen. Puisque ces termes, dans la pratique, ne circonscrivent rien de précis, ils créent un flou dans la classification des activités. La bibliographie la plus récente dans le domaine de l'administration d'entreprises ne prend plus les concepts d'activité-fin et activité-moyen comme paramètres pour définir les travaux sous-traités. Comme la législation est explicite concernant la possibilité de la sous-traitance dans les activités-moyens, il revient aux entreprises de déterminer ce qu'elles considèrent comme activités-moyens ou fins. En définitive, cela revient à dire que toutes les activités peuvent être sous-traitées. Mais ces concepts, bien que ambigus, sont encore employés par des juges dans leurs jugements par des spécialistes du droit.

Face à ces exemples exposés par des chercheurs brésiliens et le cas de Honda que nous avons étudié, il s'avère que le facteur le plus important pour la société au moment d'opter pour la sous-traitance, est la réduction des coûts de la main-d'œuvre. Dissimulée par le discours sur la qualité, on peut affirmer que la réduction des coûts promue par la sous-traitance est sa principale raison. Elle permet, en effet, des profits de compétitivité en terme de prix ; en plus de l'évident élargissement du taux de profit à travers l'augmentation du total de la plus-value. Notons le cas spécifique de Honda au Brésil.

Au début de la recherche sur le terrain, il était possible d'observer que nombre de travailleurs considéraient les deux entreprises comme si elles n'en formaient qu'une. Ils parlaient des différences qui existaient dans les uniformes et le traitement, mais ils croyaient qu'être engagés par une entreprise sous-traitante était la seule solution organisationnelle qu'Honda avait imposée pour diminuer les salaires. L'extrait d'entretien ci-dessous, est celui d'un ancien employé qui a été à la tête de la grève lancée dans la logistique en 1999 (il était donc engagé et particulièrement aguerri face aux questions relatives aux conflits entre capital et travail dans le contexte de la production industrielle). Mais son discours traduit une perception, partagée par d'autres, sur l'origine et la stratégie de LSL.

Comme la LSL est une entreprise de sous-traitance, cela signifie diminuer les salaires. C'est une création de Honda, parce que, avant tout, la LSL est une fille de Honda, créée par un directeur de Honda au Japon, et qui s'est établie en Angleterre, aux États-Unis, au Canada et dans quelques autres pays. Une manière donc de baisser le salaire et de diminuer les coûts. Qu'est-ce qui se passe dans toutes les entreprises d'aujourd'hui ? La sous-traitance, la création de la logistique. La société qui ne crée pas sa logistique va rester derrière, elle coulera. (Ancien employé, 30 ans)

La législation brésilienne est fondée sur le principe de l'isonomie salariale entre les travailleurs qui remplissent les mêmes fonctions dans une entreprise. De cette manière, Honda ne saurait agir directement comme sous-contractante de travailleurs. Mais, de fait, l'entreprise contourne cet obstacle légal : une des entreprises du groupe Honda est actionnaire majoritaire du groupe LSL. Selon les employés de LSL et les directions syndicales métallurgiques, dans d'autres pays, la partie logistique porte le nom de *Honda Express*. Quelques jours avant l'inauguration officielle de Honda à *Sumaré*, le 17 septembre 1998, le cadastre de la société

LSL, qui figurait dans le registre du commerce de l'État de São Paulo, avait un capital d'un million de *reais*, dont R\$999 999,00 de participation de *Honda Express Co. Ltda.* Les R\$ 1,00 restant concernaient un associé d'origine japonaise. Face à de telles constatations, les interrogations relatives aux véritables motivations de la sous-traitance apparaissent encore plus pertinentes. Comment justifier le fait qu'un travailleur sous-traité gagne la moitié du salaire des métallurgistes de l'entreprise principale ? Cet écart, se justifie-t-il par un différentiel dans la qualité des produits ? Interrogés sur la motivation principale pour une entreprise de sous-traiter des services, les travailleurs ont été pratiquement unanimes à affirmer que c'était la réduction des salaires et donc l'augmentation des taux de profit⁶.

La discrimination : les conflits produits par la sous-traitance

Un des aspects novateurs fondamentaux du toyotisme est l'appropriation constante du savoir-faire ouvrier. Cette appropriation passe par l'implication des salariés dans les objectifs de la société. Chaque salarié a besoin de croire qu'il joue un rôle important pour la réussite de l'entreprise. Toute identification d'une appartenance de classe de la part des travailleurs, qui les place dans une position d'affrontement vis-à-vis de l'entreprise, met en question ce principe de collaboration, un des fondements des nouveaux modèles productifs. Il est essentiel que l'unité entre les travailleurs, leur organisation en tant que classe, c'est-à-dire leur identité commune, soit détruite.

L'entreprise Honda obtient un relatif succès dans l'application de sa stratégie d'individuation des travailleurs ; ses actions ne passent cependant pas inaperçues. La discrimination a été identifiée par la quasi-totalité des travailleurs comme l'effet le plus pervers de l'introduction de la sous-traitance des services logistiques de Honda. La baisse des salaires est vue comme une des raisons d'être de la sous-traitance, et non pas comme un de ses effets ; la propre création de l'entreprise de sous-traitance LSL au moment de l'inauguration de l'usine en apporte la preuve.

Ces pratiques discriminatoires, visant à empêcher la création d'une identité collective des travailleurs des deux entreprises (Honda et l'entreprise de sous-traitance LSL), se déroulent sur plusieurs plans ; la différenciation vestimentaire (port des uniformes) entre les différentes catégories de personnel (et de niveaux hiérarchiques) n'en est qu'un des aspects les plus visibles. Ainsi, dans le livre commémoratif des 25 ans de Honda, on trouve l'affirmation suivante : « Ainsi, des directeurs et des ouvriers déjeunent ensemble, dans le même environnement. Dans les usines et les ateliers, ils utilisent tous les mêmes uniformes blancs et les casquettes, cela indépendamment de la hiérarchie » [Honda, 1997, p. 58]. Selon notre recherche, tous les employés utilisent effectivement les mêmes réfectoires⁷,

6. Blanco [1994, p. 77] décrit une situation semblable dans le réseau bancaire brésilien, dont la sous-traitance sert fondamentalement à détourner les droits des travailleurs sous couvert de réduction d'impôts.

7. Selon certains travailleurs interviewés, il y a des secteurs imaginaires délimités à l'intérieur du réfectoire ; en pratique, les travailleurs de la LSL, d'Honda et les chefs des deux sociétés ne se mélangent pas beaucoup.

vestiaires et autres dépendances de la société. Néanmoins, concernant les uniformes, des changements significatifs marquent l'histoire de Honda à *Sumaré*. Tout d'abord, les travailleurs de Honda et de la LSL pouvaient être différenciés par la couleur de leurs casquettes. Après une grève du personnel de la LSL en 1999, ceux-ci ont commencé à porter des pantalons bleus. Une des revendications de cette grève était justement la reconnaissance des salariés de LSL comme des métallurgistes (une des catégories de travailleurs les mieux organisées au Brésil, qui a contribué de manière décisive à la transition démocratique des années 1980). Cette différenciation des uniformes a été établie pour qu'ils « prennent conscience qu'être métallurgiste est une chose, et employé logistique, une autre », au dire de plusieurs travailleurs. Demandant si la différence d'uniformes produit une quelconque discrimination, la réponse d'un ancien salarié de l'entreprise de sous-traitance est affirmative :

Sans aucun doute. C'était vraiment pour nous distinguer ! Il y a quelque temps, ils nous disaient aux réunions : « Oh, faites attention, ne restez pas enrolando (feignant de travailler) parce que la couleur bleu se voit de loin ! » C'est une discrimination, n'est-ce pas ? Et après cela, un climat de discrimination s'est effectivement créé, je pense que c'est à cause de la grève. Après la grève, ils ont même commencé à nous séparer ! Même la société d'autobus est différente : les travailleurs de Honda, avec l'entreprise Ava, et le personnel de la Logistique est conduit par la société Padovani. Je trouve, je sens bien que c'est pour nous différencier. (Ancien employé, 36 ans)

Un travailleur décrit ainsi un mécanisme qu'il utilise pour contrer cette discrimination :

J'ai toujours eu dans la tête l'idée que j'étais là pour faire mon travail, et que je ne devais pas faire attention à ce que disaient les autres. Il y a toujours une discrimination. Les gens de la LSL portaient des pantalons bleus, alors, il y avait toujours quelqu'un qui se moquait d'eux en les traitant de Smurfs⁸ ! Un autre exemple : si tu avais besoin de quelque chose et que tu allais parler avec un chef de Honda, il ne témoignait aucune sympathie envers toi, il te méprisait. (Ancien employé, 28 ans)

Au cours de plusieurs entretiens, la discrimination des employés de la LSL par ceux de Honda a été dénoncée par les travailleurs. Se sont ainsi constituées deux castes, deux catégories de professionnels : d'un côté les tierciarisés, précarisés, avec des salaires inférieurs, et, de l'autre côté, ceux qui sont engagés directement par Honda, pouvant travailler les uns près des autres, mais avec des salaires et un personnel d'encadrement différenciés. Pour un grand nombre de travailleurs, le désir d'être engagé directement par Honda s'explique par la question salariale, mais également par le besoin d'être respectés et valorisés. Le fait de ne pas être intégré dans une catégorie telle que celle des métallurgistes est jugé par plusieurs travailleurs comme une forme de discrimination, comme une situation d'exclusion par rapport à un droit, cette discrimination résultant de leur condition de sous-traités. Les travailleurs ont signalé d'autres droits dont ils sont privés du fait d'être sous-traités :

8. *Les Smurfs* étaient des personnages d'un dessin animé très connu au Brésil dans les années 1980 et début 1990, dont la principale caractéristique était d'être complètement bleus.

Quand je suis arrivé, le personnel de Honda pouvait acheter des motocyclettes. C'était bien moins cher. J'ai vu l'affiche et comme un idiot, j'ai commencé à rassembler l'argent. J'ai fait beaucoup pour acheter ma moto, j'ai même choisi la couleur, où elle allait être montée, etc. Et j'ai attendu, attendu... trois mois et rien ! Ils ont prétendu ensuite que rien de cela n'existait, que je ne pouvais pas acheter ! J'ai vraiment pensé qu'on s'était moqué de moi. Les gens de chez Honda peuvent acheter et nous, nous ne pouvons pas ? (Opérateur-gerbeur, 25 ans)

Les déclarations ci-dessous évoquent également la différence de traitement vis-à-vis de la PLR (Participation aux profits et aux résultats⁹) :

La PLR est payée selon le pourcentage [du profit de l'entreprise]. Le travail chez Honda a été fait par tout le monde, en bloc. C'est un travail collectif, de Honda et de la LSL. Seulement ils gagnent plus, parce que nous sommes des sous-traités. (Opérateur logistique de matériels, 21 ans)

La distinction entre les travailleurs s'amplifie petit à petit par des attitudes révélatrices de la part des deux sociétés :

Oui, je me considérais comme exclu, et comment !!!, de la part de Honda. Les travailleurs d'Honda sont bien mieux traités que nous. Par exemple : fêtes, paniers de Noël, tout est différent ! Les leurs sont bien plus importants. (Ancien employé, 27 ans)

Les mécanismes de séparation entre les travailleurs de la LSL et de Honda font partie du quotidien des travailleurs. Dès qu'ils arrivent, ils doivent tous répéter une même phrase, qui se modifie chaque semaine. Habituellement, ce sont des phrases qui rappellent la nécessité du travail « sûr », en toute sécurité, et relatives à la qualité ; mais les phrases diffèrent d'une entreprise à l'autre, comme une autre façon de séparer les deux catégories de travailleurs et d'en affaiblir la résistance.

La répétition quotidienne d'un « mantra » de phrases fait également appel à un autre registre de pratiques de gestion, visant à établir un type de consentement actif, ajusté à la norme de production dont l'entreprise a besoin. La gamme de ces techniques s'étend de la conviction idéologique – avec les phrases, les cours, les conférences, entre autres – à la contrainte, au travers de sanctions. Le « nouveau travailleur » dans l'entreprise flexible n'a pas seulement besoin de produire d'une façon nouvelle, il doit savoir faire preuve d'un « savoir être », qui s'exprime aussi par le rapport à son propre corps. Ainsi, l'entreprise Honda exige de l'ensemble de ses salariés – y compris les salariés de l'entreprise de logistique en sous-traitance – une « apparence soignée ». Cela signifie que des cheveux coupés courts, l'uniforme immaculé, les chaussures cirées et un bonnet sur la tête. Toute entorse à la règle – comme les fautes qui provoquent un arrêt de la chaîne et nuisent à la production – peut entraîner un avertissement. Après trois avertissements, le travailleur peut être licencié légalement, et sans indemnisation.

Le système de rémunération est un autre facteur qui participe de l'individuation des travailleurs, y compris au sein de chaque groupe, comme entre les salariés de LSL. L'un des principaux est le système de primes, payées au mois d'avril. Le

9. Au Brésil, quelques entreprises utilisent un tel mécanisme, en accord avec les syndicats ; c'est une gratification variable payée annuellement aux travailleurs.

pourcentage perçu par chaque travailleur dépend exclusivement de l'évaluation par son responsable immédiat. Les conséquences de ce système sont évidentes : une compétition entre, au moins, une partie des travailleurs pour conquérir les faveurs du chef ; pour ceux qui n'acceptent pas d'entrer dans ce jeu de flagornerie, la solution est de travailler beaucoup, pour éviter une plainte ; enfin, à ceux qui n'acceptent aucune de ces solutions, il reste la colère envers leurs collègues.

Bien que ce mécanisme ne fasse pas l'unanimité auprès des travailleurs, il est assez efficace et difficile à détruire. Comme les salaires sont bas et que les négociations salariales se limitent presque toujours à essayer de reconquérir le pouvoir d'achat perdu par l'inflation, les travailleurs craignent de lutter contre cette prime, et de risquer, ainsi, de perdre également cette ressource. Ce processus n'augmente pas la discorde entre les travailleurs de la LSL et de Honda, mais divise les travailleurs à l'intérieur de ces deux groupes.

La division évidente provoquée par la société entre les travailleurs de Honda et de la LSL, et la discrimination qu'elle engendre, est tellement forte qu'on peut affirmer que beaucoup de travailleurs perçoivent les deux groupes comme rivaux. Un travailleur a déclaré : « si les gars de Honda me dénoncent, je les dénonce aussi. C'est une vengeance. Œil pour œil, dent pour dent » (Opérateur logistique de matériels, de 24 ans).

Mais la société ne joue pas seulement sur la question de la division des travailleurs. Lorsqu'elle le juge opportun, elle sait aussi utiliser le discours de l'unité, principalement quand il y a une nécessité urgente d'augmenter la production. Un travailleur témoigne :

On savait... Au moins, moi, j'avais déjà compris que la LSL était une entreprise et Honda en était une autre. C'était pourtant le même groupe. Même qu'il y avait beaucoup de discrimination, j'étais là depuis le commencement, je savais déjà comment cela fonctionnait, j'en étais déjà conscient. Dans les réunions, ils disaient : « Nous sommes un seul ». Alors qu'à l'assemblée syndicale ils affirmaient : « Non, la LSL est une entreprise, Honda en est une autre. » En fonction de la situation, ils se servaient d'un argument ou de l'autre. (Employé, 28 ans)

Les travailleurs ont, bien sûr leur opinion sur les pratiques auxquelles ils sont soumis, leurs histoires de vie professionnelle dépassent les portes de l'usine, ils ont l'expérience d'autres emplois et d'autres conquêtes salariales. Malgré les contradictions, les travailleurs interviewés démontrent une conscience de l'opposition d'intérêts entre Honda et eux. Parfois, cette opposition n'est pas clairement affichée dans chaque procédure quotidienne de la société. Parfois, ce qui est limpide pour un travailleur ne l'est pas pour un autre.

Ainsi, la résistance des travailleurs, face aux offensives de la société, reste ambiguë et contradictoire. Pratiquement tous les travailleurs interviewés ont affirmé que la seule stratégie qu'ils leur restent pour conquérir ou revendiquer quelque chose est de discuter avec les responsables et, dans les cas extrêmes, contacter le syndicat et/ou faire grève. Les travailleurs possèdent probablement d'autres formes d'actions qu'ils peuvent mettre en œuvre sur la ligne de montage,

leur permettant de réagir ou de se protéger. Mais la difficulté d'appréhender ces formes plus quotidiennes de résistance a posé certaines limites à cette recherche. Une première raison est la peur d'une partie des travailleurs d'être considérés comme des opposants à l'entreprise s'ils acceptent d'être interviewés ; l'impossibilité de réaliser une visite chez Honda en constitue une seconde. De plus, face au double fait du despotisme exercé par la société et de sa pression sur les travailleurs pour qu'ils ne divulguent rien de son fonctionnement interne, nous pouvons affirmer que le simple fait que des travailleurs acceptent de témoigner manifeste une forme de résistance.

Malgré les limites énoncées précédemment, un moment important du processus de lutte a pu être capté lors de cette recherche : une grève. Dans la partie suivante, nous analyserons cet important moment de l'histoire des relations internes de Honda au Brésil.

Honda, LSL, les travailleurs et leurs relations avec les syndicats : les enseignements d'une grève

En 1999, les employés de l'entreprise LSL ont vécu une expérience exceptionnelle de grève, la première et seule entièrement organisée et réalisée par ses travailleurs. Cette grève a eu lieu en février 2000 pendant une semaine et a recueilli l'adhésion de tous les employés de l'entreprise. Selon leurs témoignages, le mouvement a été entièrement organisé par deux travailleurs de l'entreprise LSL, qui ont cherché de l'aide auprès du syndicat des métallurgistes, celui qui représente les employés de chez Honda¹⁰. La revendication de cette grève était l'extension de l'accord salarial négocié avec les salariés de Honda à l'ensemble des travailleurs en sous-traitance, comme la revalorisation de 33 % des salaires, la réduction de la journée de travail de huit à sept heures/jour sans réduction de salaire et sans flexibilisation du travail. Plus largement, l'objet de cette grève était l'appartenance catégorielle des salariés de l'entreprise de sous-traitance, c'est-à-dire leur classement dans le secteur de la métallurgie, leur ouvrant l'accès à une représentation syndicale plus combative.

Pendant environ deux mois, les deux travailleurs à l'origine de la mobilisation ont parlé entre eux et ont organisé, chacun leur tour, des réunions informelles pour débattre de leurs conditions salariales. En plus des conversations menées à l'intérieur de l'entreprise, tout en essayant d'échapper à la surveillance des personnels d'encadrement, les deux employés ont aussi rencontré les représentants du Syndicat des Métallurgistes. Ensemble, ils ont défini les stratégies de la grève. L'adhésion au mouvement a été bien plus importante que prévue. Même les employés de la LSL, qui n'étaient pas considérés comme des métallurgistes mais comme des employés commerciaux (ceux qui travaillaient à l'emballage de pièces

10. Ce syndicat mène une action auprès de la Cour du Travail pour que l'encadrement légal des travailleurs de la LSL soit revu afin qu'ils puissent être considérés comme des métallurgistes, et s'intègrent à la base syndicale.

de motocyclettes pour les concessionnaires), ont participé à la grève. Selon le témoignage d'un des organisateurs de la grève, la motivation fondamentale a été qu'ils considéraient que leur travail au sein de l'entreprise relevait de la métallurgie et, qu'il n'y avait donc pas de raison pour qu'il y ait des différences de salaires entre les travailleurs de LSL et ceux de Honda.

Les travailleurs ont informé le personnel d'encadrement de Honda et de LSL qu'ils se mettraient en grève après les « vacances collectives »¹¹. Conformément à la philosophie de Honda – et du toyotisme lui-même – qui traite les travailleurs individuellement, et non comme un groupe organisé, ce qu'ils étaient pourtant réellement à ce moment-là – les deux entreprises ont convoqué les organisateurs de la grève, et essayé de négocier pour que le mouvement s'arrête avant que la grève ne commence.

L'expérience de cette grève a été profondément marquante pour les travailleurs de LSL et pour l'entreprise elle-même. Elle est un jalon dans l'histoire de la lutte des travailleurs, surtout si l'on prend en considération les implications qu'elle a eues dans la transformation des relations de travail. Beaucoup de choses ont changé dans les relations entre Honda, LSL, les travailleurs et les deux syndicats. L'histoire, les revendications et les conquêtes de cette grève sont clairement perçues par les travailleurs, même par ceux qui ont été recrutés ultérieurement, car cette grève a compté pour leurs compagnons.

Selon le témoignage des travailleurs, jusqu'à la fin de la grève, ils ne connaissaient pas l'identité des syndicalistes qui les représentaient officiellement, au sein du SEAAC de Americana-SP. C'est seulement après l'obtention de quelques ajustements de salaires, ou d'autres modifications des conditions ou contrats de travail, qu'ils ont appris que c'était ce syndicat qui avait négocié avec l'entreprise. La méfiance vis-à-vis des motivations réelles du syndicat officiel de la catégorie des travailleurs de la logistique a incité les travailleurs à s'organiser à travers un autre syndicat, qu'ils identifiaient comme un syndicat fort en termes de lutte, afin que leurs revendications soient satisfaites. Ces travailleurs, plus directement liés à la production, avaient l'expérience d'une autre forme de syndicalisme, celui des métallurgistes. Ils ne faisaient pas confiance au SEAAC. Cette situation n'a fait que se renforcer pendant la grève.

Par contre, le président du SEAAC a trouvé que la grève a été bénéfique pour le rapprochement entre le syndicat et les employés ; pourtant, les déclarations des interviewés contredisent ce jugement. La méfiance des travailleurs concernant le syndicat officiel n'est, en fait, pas propre à la période de grève. Dans la moitié des entretiens réalisés avec les travailleurs, il apparaît que ceux-ci trouvent surprenant que le syndicat ait davantage dialogué avec la direction de la société qu'avec les travailleurs eux-mêmes.

Invariablement, tous les travailleurs ont répondu qu'ils ne se sentaient pas bien représentés par le SEAAC. Plusieurs d'entre eux considèrent comme une aberration

11. Vacances accordées au collectif des travailleurs ou imposées par l'entreprise des travailleurs en cas de baisse de la demande. Ce recours est utilisé pour éviter les licenciements.

le fait qu'étant métallurgistes, ils soient représentés par un syndicat d'employés commerciaux, car c'est ainsi qu'ils considèrent le SEAAC. Une seconde raison de cette insatisfaction – encore plus importante que cette méfiance, tout en lui étant liée – est que ce syndicat n'est pas vu comme un syndicat de lutte. Ainsi, tous les travailleurs interviewés préféreraient-ils être représentés par les métallurgistes, à l'exception de deux. L'un d'entre eux, parce que la société l'avait choisi pour être membre de la CIPA¹² et croyait qu'une affiliation syndicale aux métallurgistes compromettrait sa promotion. L'autre, à cause de sa peur d'être licencié, car les syndicats de la CUT ne sont pas bien vus par plusieurs sociétés. Pour le Syndicat des Métallurgistes, le bilan de la grève a été plutôt positif, principalement en ce qui concerne la confiance des travailleurs. Ils estiment qu'ils ont été bien représentés lorsque la nécessité s'en est fait sentir pendant l'affrontement avec la société.

Un aspect important de cette grève est que, malgré toutes les différences entre les travailleurs de LSL et ceux de Honda, malgré la discrimination et la division, encouragées par les deux entreprises, les travailleurs de chez Honda, même sans arrêter leur travail, ont soutenu le mouvement des employés de LSL. Si l'entente n'a pas été suffisante jusqu'ici pour qu'ils s'organisent en un seul groupe, au moins la logique de la société n'est pas complètement acceptée ni par les uns ni par les autres. Ainsi, les travailleurs d'Honda se sont davantage identifiés à ceux de la LSL qu'au discours de l'entreprise.

Conclusion

L'objet de cet article était d'analyser la réalité de la sous-traitance du travail chez Honda au Brésil, dans le double but d'appréhender sa configuration particulière dans cette entreprise, et de contribuer à la compréhension plus générale du phénomène dans les diverses industries du pays. En dépit des évidentes limites de ce travail, il en ressort que le recours à la sous-traitance, comme procédure de réduction des coûts, a eu pour résultat la précarisation des conditions de travail, la multiplication des conflits et l'exacerbation des contradictions vécues par les travailleurs. La légitimation de la sous-traitance passe, chez Honda, par l'élaboration d'un discours privilégiant la qualité et la concentration des activités de l'entreprise dans ses principaux domaines d'intervention. Mais, face à de tels écarts dans les conditions de travail entre les ouvriers, la difficulté de soutenir un tel discours exige de l'entreprise qu'elle recourt à d'autres mécanismes de construction de son hégémonie et d'obtention du consentement des travailleurs ; dans cet article il a été question de deux de ces procédés : la discrimination et l'encadrement syndical.

Parmi les travailleurs de LSL, les discours de l'intégration et du conflit d'intérêts coexistent souvent chez un même individu. Ainsi, le travailleur qui organise une grève est-il susceptible d'affirmer que le chômage est un problème individuel, propre à celui qui ne cherche pas d'emploi. Un travailleur, identifiant bien la division entre

12. Commission Interne de Prévention des Accidents. Cette commission est légalement obligatoire au Brésil dans toutes les sociétés.

les travailleurs et les pratiques de discrimination comme des éléments rendant difficile l'organisation commune, affirme également que, quand il le peut, il se venge de ses compagnons non sous-traités – par exemple, en les dénonçant aux chefs. Pourtant, même s'il existe des éléments qui empêchent la construction de l'identité et de la conscience de classe des travailleurs, ainsi que leur organisation, les mécanismes de coercition et de persuasion de Honda rencontrent d'importantes limites. Ces limites sont posées par l'expérience quotidienne de l'exploitation et de la dégradation des conditions de travail, ainsi que par la perception des différentes modalités d'action des deux syndicats de travailleurs sous-traités par ceux-ci.

DOCUMENTS SYNDICAUX

- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) [1994], Trabalho e Reestruturação Produtiva, DIEESE, São Paulo.
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) [1993], Os Trabalhadores Frente à Terceirização, São Paulo, n° 7.
- Observatório Social (2005), Disponible sur <http://www.observatoriosocial.org.br/portal/content/view/30/41/>. Site visité em 11/07/2005.

BIBLIOGRAPHIE

- ALVES G. [2000], *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho*, São Paulo, Boitempo, 365 p.
- ANTUNES R. [1995], *Adeus ao Trabalho ?*, Campinas/São Paulo, Unicamp/Cortez, 155 p.
- BARROS Jr. C.M. [1999], « A Terceirização », *Trabalho e Doutrina*, vol. 22, n° 1, p. 85-94.
- BLANCO M.C. [1994], « O processo de terceirização nos bancos », *Terceirização*, São Paulo, Hucitec-CEDI/NETS, p. 41-61.
- BIHR A. [1998], *Da Grande Noite à Alternativa : o movimento operário europeu em crise*, São Paulo, Boitempo, 284 p.
- BOITO Jr. A. [1991], *O Sindicalismo de Estado no Brasil*, Campinas/São Paulo, Unicamp/Hucitec, 312 p.
- CORLAT B. [1994], *Pensar Pelo Avesso*, Rio de Janeiro, Ufrj-Revam, 209 p.
- DUMÉNIL G., LÉVY D. [2000], *Crise et Sortie de Crise : ordre et désordres néolibéraux*, Paris, PUF, 286 p.
- DRUCK M.G. [1999], *Terceirização (des)fordizando a fábrica*, São Paulo, Boitempo, 271 p.
- GUNET T. [1999], *Fordismo e Toyotismo*, São Paulo, Boitempo, 117 p.
- HARVEY D. [1992], *Condição Pós-Moderna*, São Paulo, Loyola, 349 p.
- HIRATA H. (éd.) [1993], *Sobre o « Modelo » Japonês*, São Paulo, Edusp, 312 p.
- HONDA [1997], *Honda : 25 anos no Brasil*, São Paulo, Artes Gráficas, 127 p.
- MARTINS H.H.T.S. [1989], *O Estado e a Burocratização do Sindicato no Brasil*, São Paulo, Hucitec, 190 p.
- MORAES FILHO E. [1978], *O Sindicato Único no Brasil*, São Paulo, Alfa-Ômega, 403 p.
- OHNO T. [1997], *O Sistema Toyota de Produção*, Porto Alegre, Boockman, 151 p.

- POCHMANN M. [2007]. Sindeepres 15 anos – a superterceirização dos contratos de trabalho. Disponible en <http://www.sindeepres.org.br/v01/index/Pesquisa%20Marcio%20Pochman.pdf>, 31 p., accés en 29/07/2007.
- ROBLES L.T. [2001], *A Prestação de Serviços de Logística Integrada na Indústria Automobilística no Brasil*, São Paulo, Tese de Doutorado em Administração da Universidade Estadual Paulista, 176 p.
- ROBORTELLA L.C.A. [1994], « Desconcentração Produtiva. Terceirização », in *O Moderno Direito do Trabalho*, São Paulo, LTr, p. 236-267.
- TAVARES M.C., ASSIS J.C. [1985], *O Grande Salto para o Caos : a economia política e a política econômica do regime autoritário*, Rio de Janeiro, Zahar, 124 p.
- VIDAL NETO P. [1992], « Aspectos Jurídicos da Terceirização », *Revista de Direito do Trabalho*, vol. 80, n° 1, p. 23-30.