



HAL
open science

Organisation scientifique du travail et progrès agronomiques : quelques bases du succès économique et du particularisme des plantations Michelin au Viêt-nam

Eric Panthou

► To cite this version:

Eric Panthou. Organisation scientifique du travail et progrès agronomiques : quelques bases du succès économique et du particularisme des plantations Michelin au Viêt-nam. *Économie et développement durable : héritages historiques et défis actuels au sein du monde francophone*, Université Paris IV Sorbonne; Université Lyon 3, Nov 2012, Paris, France. pp.174-188. hal-03137987

HAL Id: hal-03137987

<https://hal.science/hal-03137987v1>

Submitted on 3 Feb 2025

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.

Journée scientifique : Économie et développement durable en francophonie. Université Paris IV Sorbonne – Université Lyon 3, 22 novembre 2012.

Organisation scientifique du travail et progrès agronomiques : quelques bases du succès économique et du particularisme des plantations Michelin au Viêt-nam. Par Éric Panthou, bibliothécaire à Clermont-Ferrand.

Résumé

Forte de son expérience d'industriel et précurseur des méthodes scientifiques d'organisation du travail dans l'agriculture, la Société Michelin contribua à faire de l'Indochine la région ayant les plantations les plus modernes et les plus compétitives du monde au cours des années 1930. Si les archives de l'entreprise attestent du succès économique de ces méthodes, les archives publiques en France et au Viêt-nam établissent que ces pratiques ont fortement contribué à la dégradation de la force de travail de la main-d'œuvre indigène. La recherche permanente du meilleur rendement, la trop grande méconnaissance par l'encadrement Michelin des mœurs des ouvriers aboutissent selon les autorités à déshumaniser le travail et sont cause de violences. Si bien qu'on peut parler d'un particularisme des plantations Michelin.

Abstract

Spurred by its industrial experience and precursor in transposing scientific workplace organization methods to farming, Michelin played a lead role in dotting Indochina with the world's most modern and most competitive plantations in the 1930s. Michelin's own archives write the history of these methods as an economic success, but public archives in Vietnam and back home in France tell a different story, one where Michelin's imported practices drove the native workforce into the ground. Michelin management's ingrained culture was to constantly seek to maximize returns, but they were blind to the culture and customs of the native labour force, and so the net result of Michelin's practices, according to the authorities, was to dehumanize the work and fuel violence. Ultimately, there are good grounds for calling Michelin plantations a case apart

Introduction

Depuis le milieu des années 1920 jusqu'à sa nationalisation après 1975, l'hévéaculture vietnamienne s'est caractérisée par la prédominance des grandes plantations, modernes et capitalistiques, aux mains de grandes sociétés financières et industrielles françaises. Ce succès économique fut notamment permis par les conditions offertes par l'État colonial et par le soutien qu'il apporta sans cesse à ces grands groupes. L'image déplorable de la condition faite à la main-d'œuvre dans ces ensembles, véhiculée tant par la presse, la littérature que par les organisations anti-coloniales de l'époque rejaillit donc sur les autorités. Les plantations devenaient emblématiques de cette domination coloniale.

L'historiographie de l'hévéaculture indochinoise a été largement renouvelée depuis une dizaine d'années grâce aux thèses de Christophe Bonneuil¹ et Webby Kalikiti² et plus récemment à celles de Michitake Aso³ et Marianne Boucheret⁴.

Alors que les historiens dans les années 1970 et 1980 s'étaient focalisés sur la domination coloniale au prisme du sort fait à la main-d'œuvre, la recherche actuelle est davantage orientée sur les relations qu'ont pu entretenir planteurs et autorités et la manière dont les sciences ont contribué à la domination de l'hévéaculture coloniale sur celle indigène⁵.

Que l'on s'intéresse à l'une ou l'autre de ces approches, les plantations Michelin offrent une riche étude de cas. Elles furent considérées comme les plus modernes et même temps, celles où la situation des coolies était jugée la plus dure, ce qui occasionna les conflits sociaux les plus graves dans ce secteur. Le fait que le témoignage le plus connu sur la condition ouvrière dans les plantations, et l'un des rares traduits en occident, émane d'un coolie recruté chez Michelin, Tran Tu Binh, a également contribué à mettre en lumière ce qu'il qualifiait comme « l'enfer sur terre⁶ ».

¹ Christophe Bonneuil, *Mettre en ordre et discipliner les tropiques : les sciences du végétal dans l'empire français, 1870–1940*, Thèse Histoire des Sciences, Université Paris VII., 1997, 563 p.

² Webby Silupya Kalikiti, *Plantation labour : rubber planters and the colonial state in French Indochina, 1890-1939*, Thesis (Ph.D.), London University, 2000, 323 p.

³ Michitake Aso, *Forests without birds : Science, environment, and health in french colonial Vietnam*, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of Wisconsin-Madison, 2011, 487 p.

⁴ Marianne Boucheret, *[Les plantations d'hévéas en Indochine \(1897-1954\)](#)*, Thèse Paris I Panthéon-Sorbonne, 2008, 1146 p.

⁵ Le Viêt-nam est en passe de devenir le second producteur mondial de caoutchouc naturel en 2012 avec près d'un million de tonnes produites.

⁶ Tran Tu Binh, raconté par Ha An, « Phu-Riêng la Rouge : récit d'une révolte sur une plantation Michelin d'Indochine en 1930 », dans Éric Panthou, Tran Tu Binh, *La Terre Rouge, Michelin au Viêt-Nam : une histoire sociale*, Vertaizon, éd. La Galipote, 2013, p. 15-154.

Si tout cela était connu grâce aux archives d'Outre-Mer⁷, le recours à des sources issues des archives Michelin⁸ permet d'établir le particularisme des plantations Michelin dont l'histoire est émaillée de conflits permanents : conflits sociaux nombreux et durement réprimés, on l'a dit, succession de crises entre la Société Michelin et le puissant Syndicat des planteurs ; incompréhensions croissantes enfin, entre les directeurs des concessions Michelin et les autorités de plus en plus inquiètes de l'image négative des Plantations Michelin⁹.

Nous souhaitons présenter ici l'organisation scientifique du travail et les progrès industriels et agronomiques apportés par Michelin, garants à la fois de bénéfices substantiels mais aussi cause de l'usure accélérée de la force de travail.

Nous nous attacherons au préalable à présenter quelques caractéristiques de l'hévéaculture indochinoise en nous appuyant sur le cas Michelin.

I-L'implantation de Michelin et les caractéristiques de l'hévéaculture indochinoise

Si l'hévéaculture s'est implantée depuis la fin du XIX^e siècle en Cochinchine, dans la partie méridionale de l'Union indochinoise, l'année 1924 marque le point de départ d'une nouvelle ère pour cette industrie. Beaucoup de nouvelles grandes plantations se créent entre cette date et 1929 tandis que les anciennes se consolident ou se regroupent. Les frères Michelin, après un échec retentissant au Brésil au début du siècle, décident d'investir massivement dans la colonie. Contrôler la qualité de la gomme nécessaire à ses usines, limiter l'impact des fluctuations des cours du caoutchouc sur un marché contrôlé par les courtiers de Londres et Singapour constituent les principales raisons évoquées par la firme. Mais la perspective de réaliser de juteux profits joue sans doute puissamment en faveur d'un tel engagement. Le rapport entre le prix de revient d'un kilo de caoutchouc et son prix de vente est en effet de 1 à 10 fin 1925¹⁰.

Se développe alors un secteur agricole moderne et capitalistique qui recueille particulièrement l'attention des pouvoirs publics. Le soutien de l'État se traduit d'abord par la distribution d'immenses concessions à de grandes sociétés aux mains des colons, indochinois et surtout métropolitaines, à des conditions

⁷ Le dernier ouvrage de Martin Thomas s'appuie aussi sur les dossiers concernant les incidents survenus sur les plantations Michelin pour démontrer qu'en dépit de leurs critiques à l'égard des méthodes brutales des planteurs, les autorités ont constamment agi dans le sens de la défense des intérêts des colons. Martin Thomas, *Violence and Colonial order, police workers and protest in the european Colonial Empires, 1918-1940*, Cambridge, Cambridge University Press, 2012, XII-527 p.

⁸ N'ayant pu accéder aux archives Michelin nous avons pu bénéficier des copies de nombreux documents consultés ici par Christophe Bonneuil, après sa thèse. Qu'il reçoive ici toute ma gratitude.

⁹ Éric Panthou, « Aux sources du particularisme des plantations Michelin en Indochine, de leur origine à 1939 », dans Éric Panthou, Tran Tu Binh, *La Terre Rouge, Michelin au Viêt-Nam*, op.cit., p. 155-337.

¹⁰ Fernand de Montaigut, *La colonisation dans l'est de la Cochinchine*, thèse Droit, Université Paris, 1929, p. 25.

financières et fiscales très favorables¹¹. Michelin qui ambitionnait de produire ici toute la gomme nécessaire à ses usines, dépose plusieurs demandes portant sur une surface totale voisine de cent mille hectares. 71780 hectares furent finalement obtenus¹² ... et très peu mis en valeur. Un dossier des archives d'Outre-Mer permet de mesurer l'influence qu'exerce la direction Michelin auprès du Ministre des Colonies et des autorités pour obtenir gain de cause. Par exemple, le Gouverneur d'Indochine en 1927, le socialiste et député du Puy-de-Dôme, Alexandre Varenne, cherche à accélérer la procédure d'attribution de 70000 hectares à Michelin. Il va même jusqu'à suggérer une entorse à la réglementation, justifiée « aussi bien par l'importance de la superficie à concéder, que par les références exceptionnelles des demandeurs, des conditions spéciales à leur imposer, et l'intérêt national qui s'attache à faciliter leur entreprise¹³ ». Michelin eut gain de cause pour l'ensemble de ses demandes, malgré la concurrence des autres planteurs. Cependant, compte tenu de la crise et de l'arrêt imposé de l'expansion des surfaces exploitées, la Société ne mit que deux concessions en valeur : Dâu-Tiêng qui, avec 8700 hectares, reste la plus grande plantation de Cochinchine, et Phu-Riêng, appelée aussi Thuan-Loï. Cette dernière, avec 5500 hectares, fut l'une des plus productives de la colonie. 130000 hectares d'hévéas sont plantés à l'échelle de l'Indochine.

Pour mettre en valeur ces concessions situées dans des régions faiblement peuplées et isolées, il a fallu recourir à une main-d'œuvre extérieure. L'État joue un rôle important pour faciliter le recrutement de dizaines de milliers de coolies venus des régions pauvres et surpeuplées d'Annam et du Tonkin, au nord. La réglementation sur la main-d'œuvre, instaurée par Varenne en 1927, réduit la liberté des engagés en fixant des contrats de 3 ans impossibles à rompre. L'État colonial joue aussi le rôle d'État policier en interdisant le droit de grève et de se syndiquer et en réprimant sévèrement les protestations qui ont pu se déclencher sur les plantations, en particulier ce qu'on a appelé la révolte de Phu-Riêng, en février 1930, cadre du récit de Tran Tu Binh.

Contrairement aux autorités britanniques et néerlandaises en Malaisie et à Java et Sumatra, L'État va intervenir massivement pour sauver l'industrie indochinoise du caoutchouc de la ruine quand surgit la crise. 180 millions de francs sont versés sous forme de primes à la production ou de prêts. 84 % des sommes versées bénéficient à 27 sociétés anonymes, ce qui suscite l'envie des planteurs anglais et néerlandais à la tête de l'association des producteurs de caoutchouc (Rubber Grower Association)¹⁴.

¹¹ Sur le rôle des autorités pour favoriser la distribution de terres aux capitaux venus de métropole, voir Mark Cleary, « Land codes and the state in French Cochinchina C. 1900-1940 », *Journal of Historical Geography*, 29, 3, 2003, p. 356-375.

¹² Archives Michelin, *Les plantations Michelin au Viêt-Nam : historique de l'achat des concessions en Indochine*, étude de M. Bournier.

¹³ ANOM FM/4AFFECO 49 : Le Gouverneur général de l'Indochine à Monsieur le Ministre des Colonies : Demande d'une concession de 70000 hectares formulée par MM. Michelin et Cie, le 1er octobre 1927.

¹⁴ Cité par Martin Thomas, *Violence and Colonial order, op.cit.*, p. 166.

L'hévéaculture indochinoise est hyper concentrée et la production indigène est négligeable. 3 groupes contrôlent la plupart des principales sociétés et de la production. En 1944, le groupe franco-belge Rivaud représente 31 % du marché contre 30 % à celui contrôlé par la Banque d'Indochine. Michelin, qui n'est associé à aucun partenaire financier, représente alors 11 %¹⁵. Les pouvoirs publics n'ont pas donné satisfaction à toutes les attentes du lobby des planteurs, les problèmes sociaux et économiques générés par les conditions de travail, la question agraire et la croissance démographique non maîtrisée, les en empêchant¹⁶. Ce lobby était d'ailleurs fréquemment divisé entre grands et petits planteurs, Michelin apparaissant de plus en plus comme isolé, à la fois parce qu'il reste le principal acheteur du caoutchouc indochinois jusqu'au début des années trente, mais aussi par la singularité de ses méthodes et son refus de rallier le Syndicat des planteurs.

L'hévéaculture indochinoise connaît un boom de sa production dans la seconde moitié des années trente, passant de 11000 tonnes en 1930 à 67000 en 1939. Elle devient le troisième exportateur mondial mais ne représente que 6 % du marché. La métropole ne capte plus alors qu'un tiers de la production de la colonie, moins que les États-Unis¹⁷. Ce secteur contribua fortement à l'essor économique de la colonie dont la balance commerciale est restée constamment bénéficiaire du début du siècle à 1945, une exception au sein de l'Empire français¹⁸. La part du caoutchouc dans la valeur des exportations indochinoises passe de 1,5 % en 1928 à 10,5 % en 1935 puis 27,4 % en 1939¹⁹.

Les premières récoltes sur les plantations Michelin n'interviennent qu'en 1935 et dès 1941, 6800 tonnes sont produites²⁰. Les concessions atteignent leur pleine capacité en 1959 avec 10100 tonnes soit 9 % du marché²¹. Elles maintiennent ces volumes jusqu'à 1965, date à partir de laquelle les opérations militaires dues à la guerre du Viêt-nam entraînent le déclin de la production jusqu'en avril 1977, où les plantations sont nationalisées²². Entre temps, Michelin avait provisionné les pertes de sa filiale à hauteur de 30 millions de francs pour une valeur d'inventaire de 55 millions²³.

¹⁵ Pierre Brocheux, Daniel Hémerly, *Indochine, la colonisation ambiguë : 1858-1954*, Paris, éd. La Découverte, nouvelle édition, 2001, p. 126.

¹⁶ Pierre Brocheux, *Une histoire économique du Viet Nam. 1805-2007. La palanche et le camion*, Paris, Les Indes savantes, 2009, p. 45.

¹⁷ Laurent Francheteau, *Le caoutchouc indochinois de 1914 à 1939*, mémoire de maîtrise, Université Lyon II, [1998], p. 37-39.

¹⁸ Pierre Brocheux, Daniel Hémerly, *Indochine, la colonisation ambiguë*, *op.cit.*, p. 170.

¹⁹ Marianne Boucheret, *Les plantations d'hévéas en Indochine*, *op.cit.*, p. 820.

²⁰ Archives Michelin. Exercice 40/41. Récapitulation. Mr. Berjonval, 19 janvier 1943.

²¹ Archives Michelin : Service technique agricole. Rendements pondérés à l'hectare, le 21 janvier 1960.

²² Compagnie générale des Établissements Michelin, Assemblée générale ordinaire du 24 juin 1977, exercice 1976.

²³ *Ibid.*

II- Méthodes Michelin et progrès scientifiques

En investissant dans l'hévéa, le manufacturier clermontois était persuadé que son expérience d'industriel pouvait contribuer à moderniser ce secteur. Il s'appuya pour cela sur ses ingénieurs mais aussi sur un esprit particulier.

A-L'organisation du travail

La Société entend d'abord inculquer « l'esprit Michelin ». Celui-ci est défini ainsi dans le *Mémento de l'assistant*, remis à chaque cadre européen arrivant sur les plantations de la Société :

« L'esprit Michelin demande :

- 1°) en utilisant la méthode donnée de rechercher constamment à diminuer le prix de revient.
- 2°) de rechercher une nouvelle méthode conduisant au but et diminuant encore si possible le prix de revient.

[]

Pour soi, être prodigue d'efforts, de travail. Pour la maison, être avare des deniers du patron²⁴. »

Forte de ces principes, l'entreprise peut être considérée comme un précurseur dans la mise en place puis la généralisation d'une organisation scientifique du travail dans l'hévéaculture. Il s'agit de la transposition des méthodes de Frederick Taylor dans le secteur agricole. Ceci ne fut pas seulement une réponse à la nécessité d'abaisser les coûts en temps de crise comme le firent ses concurrents. Cela correspondait à une pratique ancrée chez le manufacturier clermontois depuis la fin de la Première Guerre mondiale²⁵. Dès 1929, un expert considère que la plantation de Dâu-Tiêng compte « parmi les plus remarquables au point de vue de l'organisation du travail²⁶ ». La mécanisation des usines de transformation du latex impressionne un autre observateur quelques années plus tard²⁷.

Ce qui caractérise le *Mémento de l'assistant*, tout comme les nombreux rapports internes consultés, c'est la recherche permanente du meilleur rendement. Le succès des plantations repose sur un taux de profit élevé, lié à l'extrême faiblesse des salaires ouvriers. La clé de la réalisation des objectifs, c'est la surveillance et le contrôle du travail des coolies. Ceci influe sur l'organisation spatiale avec l'alignement parfaitement

²⁴ Archives Michelin. « L'esprit Michelin », dicté par M. Theurière, le 15 mai 1928. *Mémento de l'assistant*, *op.cit.*

²⁵ Francesca Tesi, « Michelin et le taylorisme », *Histoire, Économie et Société*, n°3, octobre 2008, p. 111-126.

²⁶ Henri Krieg, « L'organisation du travail dans les exploitations agricoles coloniales. Application à la culture du caoutchouc en Indochine », *Bulletin de la Société d'Encouragement à l'Industrie Nationale*, tome CXXIX, juin 1930, p. 481-482.

²⁷ *Le caoutchouc d'hévéa : initiation aux méthodes d'exploitation en Indochine*, Paris, Institut français du Caoutchouc, 1945, p. 113.

rectiligne des hévéas. Il se met alors en place une « agronomie de surveillance »²⁸, décrite par Christophe Bonneuil. On constate que chez Michelin, il n'y a pas substitution d'un modèle à un autre mais juxtaposition des méthodes anciennes de contraintes physiques et morales et celles plus scientifiques. Parce que le rendement d'un coolie sous la seule garde des « caïs », genre de caporaux indigènes, serait 60 à 80 % inférieur, il est exigé des cadres européens une surveillance efficace²⁹. Pourtant, la Société rechigna à dépenser pour recruter davantage de ces cadres, bien formés, comme lui a demandé l'administration à maintes reprises. Il n'y a ainsi que 13 cadres européens chargés d'encadrer les 4800 coolies de Dâu-Tiêng en 1930, répartis sur 8000 hectares. Parfois, ces taux d'encadrement (1 colon pour 350 coolies encadrés par une trentaine de « caïs ») pouvaient être bien inférieurs. Fin 1936, un jeune assistant français, coupable de sévices contre deux coolies de Dâu-Tiêng, évoque comme excuse sa fatigue due à la nécessité de surveiller 550 ouvriers sur une surface de 1400 hectares³⁰ !

Pour parvenir aux objectifs et avec de telles conditions, les assistants ont tout pouvoir et sont livrés à eux-mêmes. « Le contrôle des Européens est peu intense, il faut que ceux-ci aient une haute conscience professionnelle naturelle car les conditions de travail ne permettent pas à la Direction d'obliger les employés à avoir de la conscience. » précise le Mémento. L'organisation méthodique du travail et la pression continuelle s'exerçant sur le personnel, y compris physiquement, devaient ici suffire pour garantir des prix de revient inférieurs. Cette grande autonomie des assistants Michelin, tout comme leur inexpérience à gérer la main-d'œuvre indigène, furent les racines des abus commis ici. Cela suppose une discipline fondée sur la contrainte, elle-même entretenue par la peur ; peur des amendes, des châtiments, crainte de ne pas recevoir de primes³¹.

L'unité de mesure du travail dans les plantations Michelin, celle qui détermine les quotas pour chaque tâche, c'est le « coolie jour par hectare », c'est-à-dire le nombre moyen de journées de travail nécessaires à un ouvrier pour assurer une tâche sur un hectare : 62 journées pour abattre un hectare, 40 pour brûler et nettoyer cet espace, 15 pour faire les trous des futurs plants d'hévéas, etc.³². « Pour arriver à ces chiffres, il a fallu sévir durement et longuement car les coolies truquaient » reconnaît le directeur dans son Mémento. Ainsi, chaque jour, l'assistant doit traduire, à partir de cette unité de mesure, les travaux réalisés. Le directeur précise : « C'est en établissant ce tableau que l'assistant sait s'il se tient à la moyenne demandée ou s'il s'en éloigne. [] Naturellement, la concurrence s'établit de section à section³³ ».

²⁸ Christophe Bonneuil, *Mettre en ordre et discipliner les tropiques*, *op.cit.*, p. 367.

²⁹ Archives Michelin, *Mémento de l'assistant*, « Heures de travail », p. 8.

³⁰ ANOM. Direction du Contrôle. Carton 701. Rapport n°2 du 3 février 1937 de M. Tupinier, *op.cit.*, p. 40-41.

³¹ En 1928, un coolie peut toucher en prime l'équivalent d'un dixième de son salaire. Les primes d'un « caï » peuvent représenter le quart de son salaire. Archives Michelin : *Mémento de l'assistant*, « Heures de travail », p. 8.

³² *Ibidem.*, p. 19.

³³ *Ibid.*, « Organisation intérieure de la concession », dicté par M. Theurière, le 14 avril 1929, p. 9.

La pression est permanente. « Comme nous avons tendance à leur demander chaque jour plus que la veille, les coolies cherchent à compenser cela en travaillant aussi doucement que possible » déclare le directeur³⁴. Cette remarque fait écho aux propos de Tran Tu Binh signalant que « chaque jour devait être celui où le rendement devait augmenter ».

Les gestes et procédures à suivre sont définis méticuleusement. Par exemple, il ne faut pas moins de 8 pages d'explications et 12 croquis pour décrire comment creuser manuellement un trou accueillant les plants d'hévéas³⁵ ! Au sein des espaces agricoles, la durée et l'enchaînement de chaque geste devant être accompli sont mesurés à l'aide d'un appareil inventé par les ingénieurs clermontois : le chronographe Michelin. Ensuite, chaque ouvrier doit effectuer de façon répétitive des gestes précis dans un temps donné, fixé à la seconde près. Ceci permet d'augmenter les rendements de 20 %³⁶. Une attention particulière est accordée à la préparation du travail par les cadres, en particulier à la question de la densité des coolies sur les chantiers. Pour une très grosse part, le rendement en dépend. Les coolies ne sont pas massés comme ailleurs par groupes de 250 à 300 dans un espace restreint mais répartis sur l'ensemble d'une parcelle, chacun sur un espace préalablement délimité, à intervalle régulier, immédiatement opérationnel et facilement surveillé. Grâce à cela, le prix de revient de la mise en valeur d'un hectare serait ici sensiblement inférieur à celui de ses concurrents³⁷. Le directeur de Dâu-Tiêng justifie ces consignes par le fait que lorsqu'il y a une mauvaise organisation du travail, il y a désordre, perte considérable de temps, « fatigue inutile de l'Européen et presque toujours énervement se traduisant par des coups de rotin injustement administrés³⁸ ». L'ordre doit donc limiter la violence. Le travail du « cai » s'en trouve facilité. Il contrôle des tâches mesurables, définies précisément. L'arbitraire est donc moins courant, ce qui doit contribuer à renforcer le pouvoir du « cai » et faciliter les relations de travail³⁹.

C'est le prix de revient qui détermine le recours à la mécanisation, pas la dureté ou la dangerosité du travail. Ainsi, pour creuser 500000 trous, le directeur estime que le recours à 60 tracteurs dotés d'un foret coûterait 5 à 10 fois plus que les coolies⁴⁰. 13000 trous sont donc quotidiennement creusés à la main pendant 40 jours⁴¹. 20 hectares par jour avaient été défrichés de cette manière les 120 jours précédents ! Ces deux

³⁴ *Ibid.*, *Mémento de l'assistant*, *op.cit.*, p. 17.

³⁵ *Ibid.*, Trouaison, par M. Theurière, le 10 avril 1929.

³⁶ François Gain, *Contribution à l'étude technique et économique de la saignée de l'hévéa en Malaisie Britannique*, Thèse de sciences naturelles, Université Nancy, 1935, p. 151-153.

³⁷ Léo Bertin, « Les plantations Michelin de Dâu-Tiêng », *La Dépêche d'Indochine*, 18 juin 1928.

³⁸ Archives Michelin, *Mémento de l'assistant*, *op.cit.*, p. 16.

³⁹ Christophe Bonneuil, *Mettre en ordre et discipliner les tropiques*, *op.cit.*, p. 367.

⁴⁰ « Inutile de dépenser un sou à l'avenir pour une machine qui ne serait pas mieux étudiée pour le service à fournir ». Archives Michelin. Carton DT-TL (d). Dossier A 6.4 Piquetage. Rapport Theurière, Trouaison, 10 avril 1929.

⁴¹ *Ibidem*

plantations étaient réputées pour être celles où l'on n'aime pas perdre du temps.. et aussi celles où les accidents du travail sont nombreux⁴².

On assiste parallèlement à un accroissement de la charge de travail avec la généralisation, dès 1928, du travail à la tâche. L'ouvrier ayant chaque jour un quota à assurer, il ne peut plus feindre de travailler comme cela était possible auparavant pour faire diminuer les cadences. Le travail à la tâche réduit les besoins en surveillance et en même temps accroît l'intensité du travail. L'effort supplémentaire réalisé est récompensé par des primes si les objectifs sont dépassés, et, en principe, par la possibilité d'achever sa journée plus tôt. Ceux qui n'atteignent pas les objectifs voient leur journée de travail se prolonger. Ils risquent aussi des brimades, des coups parfois, et surtout des amendes, maintenues chez Michelin jusqu'à la fin des années trente, une exception critiquée par les autorités⁴³.

En 1937, le Gouverneur de Cochinchine revient sur les abus générés par la généralisation du travail à la tâche sur les plantations. Il déclare : « Ce grief m'a été signalé partout, toutes les fois qu'il m'a été donné de pouvoir interroger des coolies, en dehors des contremaîtres ou des assistants⁴⁴ ». Un délégué de Dau-Tiêng venait de se plaindre à ses services du fait que « les travaux à la tâche étaient calculés d'une manière inhumaine et quasi-irréalisable pour un homme moyen ».

Un autre rapport conservé aux Archives du Viêt-nam, ne manque pas de souligner la charge supérieure incombant aux coolies de Dâu-Tiêng par rapport à ceux de la plantation voisine de Quan Loi⁴⁵. Les seigneurs n'ont ici que 290 hévéas à saigner contre 420 en moyenne chez Michelin. Et ils n'effectuent que 4 kilomètres de marche pour ces travaux contre 10 à Dâu-Tiêng⁴⁶. Bien que Quan Loi appartienne à la Société des Terres Rouges, également à la pointe dans l'application d'une organisation scientifique du travail⁴⁷, elle est largement surpassée par Dâu-Tiêng en terme de rendement par seigneur. C'est donc sans doute davantage au niveau de la charge de travail exigée qu'au niveau des méthodes de travail que le succès de Michelin s'est construit ici. Les autorités avaient noté dès 1928 que sur les plantations Michelin, la charge de travail est considérable et les journées de travail trop longues⁴⁸.

⁴² *La Tribune Indochinoise*, 10 février 1928.

⁴³ ANOM. Direction du Contrôle. Carton 701. Rapport n°2 du 3 février 1937 de M. Tupinier, *op.cit.*, p. 17-18 et 37.

⁴⁴ Archives nationales du Viêt-nam, centre 2 : A 45/224 (1) : Le Gouverneur de la Cochinchine à Monsieur le Gouverneur Général de l'Indochine. Incidents sur la plantation Michelin à DâuTiêng, 27 mai 1937. Copie aimablement confiée par Sébastien Verney.

⁴⁵ Sébastien Verney, « Le nécessaire compromis colonial : le cas de la plantation Michelin de Daù Tiêng », dans Samia El Mechat (dir), *Les administrations coloniales : XIX^e-XX^e siècles. Esquisse d'une histoire comparée*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2009, p. 163-175

⁴⁶ Archives nationales du Viêt-nam, centre 2 : A 45/224 (1). Rapport sur l'organisation du travail et conditions d'existence de la main-d'œuvre de la plantation Michelin à DâuTiêng. Administrateur délégué de Honquan, 19 juin 1937. Copie aimablement confiée par Sébastien Verney.

⁴⁷ Christophe Bonneuil, *Mettre en ordre et discipliner les tropiques*, *op.cit.*, p. 343-355.

⁴⁸ ANOM FM/7AFFECO25, Rapport sur une visite des plantations Michelin, « Très confidentiel », Inspecteur Delamarre au gouverneur général, 17 juillet 1928.

Suite à une rébellion des ouvriers de Phu-Riêng en février 1930, un inspecteur constate :

La direction métropolitaine de la plantation compte bien qu'on lui doit 10 heures effectives de travail par jour ; elle établit le programme des travaux en conséquence. Programme irréalisable, car le coolie ne donne que 10 heures théoriques de travail et ne peut donner autre chose ; la Direction locale de la plantation, pressée par les instructions venues de France, demande un effort impossible à sa main-d'œuvre : d'où tiraillement, mécontentement de part et d'autre, finalement révolte ou grève à la première poussée de fièvre communiste ou nationaliste⁴⁹.

À la lecture des rapports issus des archives Michelin, on est frappé par le souci de tout planifier, jusqu'au moindre détail : les travaux à mener, les effectifs des équipes de coolies, les volumes de production attendus pour chaque parcelle, etc. Le directeur dispose de l'ensemble de ces éléments pour assurer quotidiennement le contrôle de la bonne avancée des objectifs⁵⁰. Les administrateurs coloniaux ne manquèrent pas de pointer qu'un tel système aboutissait à déshumaniser le travail. Un rapport sur Dâu-Tiêng, en 1937, déclare par exemple :

Il faut que parvienne enfin à être comprise la nécessité qu'il y a à ce que les coolies cessent d'être menés comme un troupeau anonyme, d'être tenus pour de simples machines à fabriquer un travail donné ; il faut qu'on se décide à les concevoir comme des hommes et à leur reconnaître une sensibilité et des exigences d'hommes⁵¹.

Mais c'est de la plus haute autorité de la colonie, le Gouverneur de Cochinchine, et plus de dix ans après la mise en œuvre de ces plantations, qu'émane la plus sévère critique du « système » Michelin. Connue depuis longtemps⁵², ce rapport mérite d'être cité :

Il faut avoir le courage de le dire, il existe malheureusement sur les plantations Michelin un esprit « planteur » absolument lamentable et cette Société dont le nom honore l'industrie française n'envoie en Indochine à la tête de ses plantations que des hommes sans expérience du pays et ne recrute que des assistants sans valeur. [...] La morgue et l'esprit féodal des deux Directeurs successifs de la plantation ont contribué, d'autre part, à faire de la Plantation Michelin une exploitation en vase clos, ignorante de la vie réelle des Annamites, sous l'autorité des assistants français condescendants lointains et sans antennes. Je n'entends pas dire par là que des sévices ou des brutalités aient été exercées contre les

⁴⁹ ANOM : FM/SG/NF/2614 : Rapport de J.G. Hérisson sur les événements de Phu-Rieng, 28 février 1930.

⁵⁰ Archives Michelin : « Organisation intérieure de la concession », dicté par M. Theurière, le 14 avril 1929, p. 7.

⁵¹ Archives nationales du Viêt-nam, centre 2 : A 45/224 (1). Rapport sur l'organisation du travail et conditions d'existence de la main-d'œuvre de la plantation Michelin à Dâu-Tiêng, *op.cit.*

⁵² Pierre Brocheux, « Le prolétariat des plantations d'hévéas au Viêt-Nam méridional : aspects sociaux et politiques (1927-1937) », *Le Mouvement Social*, n°90, janvier-mars 1975, p. 55-85.

coolies d'une manière épidémique ou endémique. Non. Mais je veux signifier ainsi que de tout temps, les coolies de Dâutiêng m'ont paru être traités comme des prisonniers, comme de pauvres loques que les assistants accablaient de leurs mépris et de leurs injures à défaut de coups⁵³.

Mais Michelin n'a pas fait reposer la réussite économique sur la seule exploitation extrême de la main-d'œuvre, valable également dans les grandes plantations. La Société, dépourvue de la moindre expérience dans ce secteur agricole, a contribué de façon importante à sa modernisation.

B- La recherche au service de la hausse des rendements

Dans son souci de privilégier la recherche du progrès technique sur l'empirisme, la Société ne s'est pas contentée d'appliquer les méthodes anciennes de ses concurrents, elle a voulu « faire du neuf » comme le déclare l'historien de la « maison », Fernand Gillet.

Dâu-Tiêng, qui est décrite avec ironie par certains comme la « plantation des ingénieurs⁵⁴ », est un lieu d'expérimentation permanent. Elle se dote d'une station climatologique, d'un laboratoire qui développe toute une série d'améliorations dans le traitement du latex et dépose de nombreux brevets pour de nouvelles machines⁵⁵. En 1934, on met par exemple en place un nouveau procédé de coagulation du latex contribuant à une amélioration de la qualité du caoutchouc⁵⁶. L'entreprise donne ainsi son nom à plusieurs inventions, notamment au nouveau conditionnement des emballages de gomme, plus pratique et plus économique⁵⁷.

En l'absence d'un Institut de recherches mis en place par l'État, comme en Malaisie ou aux Indes néerlandaises, Michelin crée son propre centre. Les ingénieurs de l'entreprise ont dû multiplier les missions en Malaisie, à Ceylan et aux Indes néerlandaises⁵⁸. Michelin fonda aussi en 1932, avec la Société des Caoutchoucs de l'Indochine et la Société Indochinoise des Cultures Tropicales, l'Office Technique des Planteurs d'Indochine, à Paris. Celui-ci constituait surtout un organe de veille technologique basée sur l'observation des améliorations apportées dans les régions voisines de Malaisie et Indes néerlandaises⁵⁹, en premier lieu pour le choix des essences d'hévéas et surtout de clones. Michelin est considéré par un spécialiste néerlandais comme le planteur qui le premier en Indochine a pris conscience que la culture

⁵³ Archives nationales du Viêt-nam, centre n°2 : A 45/224 (1) : Le Gouverneur de la Cochinchine, Pagès, à Monsieur le Gouverneur Général de l'Indochine. Confidentiel. Objet : Incidents sur la plantation Michelin à DâuTiêng, 27 mai 1937.

⁵⁴ Archives Michelin : Fernand Gillet, *op.cit.*, p. 8.

⁵⁵ *Le caoutchouc d'hévéa : initiation aux méthodes d'exploitation en Indochine*, *op.cit.*

⁵⁶ François Graveline, *Des hévéas et des hommes. L'aventure des plantations Michelin*, Paris, éd. Nicolas Chaudun, 2006, p. 83-84.

⁵⁷ Archives Michelin : Fernand Gillet, *op.cit.*, p. 9.

⁵⁸ Pas moins de 6 boîtes intitulées « Missions et voyages d'étude » et contenant 17 rapports de 1924 à 1955 sont conservées aux Archives Michelin.

⁵⁹ Christophe Bonneuil, *Mettre en ordre et discipliner les tropiques*, *op.cit.*, p. 332.

extensive ne suffisait pas et qu'il fallait accorder la plus grande importance à l'entretien des parcelles et à la sélection des hévéas⁶⁰. Dès 1926, Michelin a acquis des graines légitimes à Sumatra. C'est sur la base d'un considérable travail de comparaison des résultats obtenus dans les meilleures plantations, qu'on se procure aux Indes néerlandaises en 1929, dans le plus grand secret, des clones d'hévéas très productifs⁶¹. C'est un pari risqué car c'est la première fois que des greffes sont réalisées sur des arbres âgés de trois ans⁶², de qualité moyenne, qualifiés de « tout venant ». Les moins bons arbres sont arrachés et remplacés. La régénération par greffage des lots plantés entre 1926 et 1929 va être méthodiquement programmée à partir de 1930 jusqu'en 1933⁶³. Elle porte sur 8500 hectares. L'ingénieur-agronome Malyé, qui prend cette décision importante, précise : « Pour le moment, nous ne possédons que des garanties morales, ce n'est pas suffisant ». Les expérimentations sont donc essentielles chez Michelin avec la mise en place de jardins de multiplications, de jardins de collection. Il s'agit aussi d'obtenir le plus grand nombre de greffons à partir des clones achetés. C'est le rôle assigné aux pépinières (2 millions de sujets envisagés sur 22 hectares). On recourt aussi massivement aux engrais⁶⁴. Le succès est au rendez-vous.

L'entreprise s'est aussi attelée à améliorer la qualité du latex dont on tire le caoutchouc. La direction décide de racheter en 1929, en pleine crise, une plantation expérimentale de 130 hectares, déjà en saignée : Benco⁶⁵. Tout en continuant à suivre avec attention les progrès agronomiques réalisés par ses concurrents, notamment hollandais, les ingénieurs Michelin vont multiplier les essais, des dizaines de parcelles accueillant des lots d'hévéas greffés soit avec un seul clone soit avec clones mélangés (polyclonaux).

Les plantations Michelin vont produire un caoutchouc de meilleure qualité tout en obtenant des rendements élevés. Dès 1933, 80 % des hévéas sont greffés puis 95 % en 1939⁶⁶, quand les deux sociétés leaders du marché indochinois sont respectivement à des taux de 68 % et 19 %. En 1930, les arbres dits « tout venant » ne représentent plus chez Michelin que 1110 hectares sur les 9494 plantés, soit 12%⁶⁷.

Entre 1938 et 1959, les rendements des deux plantations, déjà considérés comme les meilleurs d'Indochine à la veille de la Seconde Guerre mondiale, ont été triplés ! En 1938, Phu-Riêng produit 540 kg à l'hectare⁶⁸.

⁶⁰ C. M. Frijlinck, « Vers le désastre », *De Berg-Cultures*, novembre 1930. Traduction de cet article néerlandais conservée aux Archives Michelin.

⁶¹ François Graveline, « Chez Michelin, le secret est une première nature », in *Mon Clermont secret*, hors-série *La Montagne*, décembre 2012, p. 78-82.

⁶² Archives Michelin : Fernand Gillet, *op.cit.*, p. 8.

⁶³ *Ibid.* Technique culture. « Travaux de régénération de DAU TIENG », dicté par M. Malyé, 22 janvier 1930.

⁶⁴ 1400 tonnes sont utilisées en 1940, pour un coût de 1,2 millions de francs. Archives Michelin : « Exercice 40/41. Récapitulation », Mr Berjonval, 19 janvier 1943.

⁶⁵ *Ibid.* Fernand Gillet, *op.cit.*, p. 9.

⁶⁶ 753 des 786 tonnes produites en 1938 à Phu-Riêng le sont à partir d'arbres greffés. *Ibid.* Rapport Salles. Production de Thuan- Loï, 9 février 1939.

⁶⁷ *Ibid.* Note à M. Callies. Prévision de répartition des superficies, 3 mai 1930.

⁶⁸ *Ibid.* Rapport Salles. Production de Thuan- Loï, 9 février 1939.

Deux ans plus tard, on passe à 763 kg à Dâu-Tiêng et 745 à Phu-Riêng⁶⁹. Les deux plantations atteignent en moyenne 1080 kg à l'hectare en 1955 puis 1340 kg en 1959, Phu-Riêng atteignant le chiffre record de 1518 kg⁷⁰.

En 1931, le directeur de Dâu-Tiêng édite un long rapport sur sa nouvelle méthode de régénération de l'hévéa par greffage⁷¹. On dit pouvoir ainsi doubler la production de gomme en régénérant 100% d'arbres supplémentaires. Les tableaux et schémas présentés font entrer dans les gains obtenus ceux réalisés par les coolies dans leurs déplacements. Un coolie peut dorénavant greffer 290 arbres en une journée contre 120 auparavant. On considère que jamais de tels chiffres n'avaient été atteints en Indochine⁷². Le progrès agronomique est ici inséparable du progrès dans l'organisation du travail. Il laisse aussi présager un succès commercial.

III- Une affaire rentable

La culture du secret, caractéristique de la firme clermontoise, a contribué à ce que jusqu'à présent les recherches n'ont pu établir le succès économique de ces plantations⁷³. Le surgissement de la crise et la baisse brutale des cours du caoutchouc au moment où Michelin investissait massivement firent craindre un véritable gouffre financier⁷⁴. Il n'en fut rien.

En 1937, un Inspecteur des colonies estime les bénéfices de ces deux plantations à 5 millions de francs⁷⁵. Les chiffres les plus fiables, puisque tirés d'un bilan comptable conservé aux archives Michelin, établissent un bénéfice net de 83 millions de francs en 1941 pour une production de 6818 tonnes⁷⁶. La Société des Caoutchoucs de l'Indochine enregistre la même année un bénéfice de 32 millions de francs pour 4800 tonnes produites, tandis que celle des Terres Rouges réalise 58 millions de francs de bénéfices pour 11300

⁶⁹ *Ibid.* « Exercice 40/41. Récapitulation », Mr Berjonval, 19 janvier 1943.

⁷⁰ *Ibid.* Service technique agricole. Rendements pondérés à l'hectare, le 21 janvier 1960.

⁷¹ Planchon, « Perfectionnement au procédé de régénération en lot et conséquence sur l'économie des plantations », *Bulletin du Syndicat des Planteurs de Caoutchouc d'Indochine*, 15 juillet 1931, p. 315-337.

⁷² Archives Michelin : Fernand Gillet, *op.cit.*, p. 8.

⁷³ P. Danderieux, *Les Principales Sociétés de Plantations de Caoutchouc exploitant en Indochine*, Paris, 1948, 223 p; Marianne Boucheret, *Les plantations d'hévéas en Indochine*, *op.cit.*

⁷⁴ Lionel Dumond, « L'arrière-plan technique et commercial », dans André Gueslin (dir.), *Michelin les hommes du pneu : les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Paris, Les éditions ouvrières, 1993, p. 57.

⁷⁵ Archives nationales du Viêt-nam, centre 2 : A 45/224 (1). Rapport sur l'organisation du travail et conditions d'existence de la main-d'œuvre de la plantation Michelin à Dâu-Tiêng, *op.cit.*

⁷⁶ Archives Michelin. Carton DT-TL. Exercice 40/41. Récapitulation. Mr. Berjonval, 19 janvier 1943. Les dépenses s'établissent à 43,34 millions de francs, dont 575000 francs d'amortissement du capital, les recettes sont de 126,93 millions de francs. Michelin verse 7,75 millions de francs d'impôt sur ces bénéfices.

tonnes produites⁷⁷. Ramené à la tonne, le bénéfice des plantations Michelin s'avère largement supérieur à celui de ses principaux concurrents.

Pour le même exercice 1941, la Compagnie Michelin annonce à ses actionnaires un bénéfice de 35,7 millions de francs pour ses activités en métropole⁷⁸. Même s'il faut se méfier de ces résultats financiers volontairement minorés, on perçoit le succès économique des plantations qui, tout en étant une activité secondaire, rapportaient sans doute davantage de bénéfices que les usines clermontoises de pneus.

Pour la période ultérieure, les rapports aux actionnaires décrivent, jusqu'à 1965, une situation bénéficiaire malgré les difficultés liées aux conflits armés qui se succèdent⁷⁹. Un document syndical précise que le prix de vente étant cinq fois supérieur au prix de revient au moment de la hausse des cours quand la Guerre de Corée est déclenchée⁸⁰. Un document interne établit en 1963 un bénéfice de 38 millions de dong sud-vietnamiens⁸¹. Preuve de ce succès, le bénéfice à la tonne, chez Michelin, serait alors le double de celui réalisé en moyenne par les huit premières sociétés hévéicoles du pays ! Ce sont les bombardements américains, les destructions de stocks et les combats qui surviennent dans et autour des plantations qui vont réduire nettement l'activité, la production tombant à 2000 tonnes dans les années 1970.

Michelin ne se désengage pas pour autant. La Société crée deux filiales au Viêt-nam : fin 1956, la « Société des plantations et pneumatiques Michelin au Vietnam », qui exploite les deux plantations⁸², puis la « Manufacture Saigonnaise des Pneumatiques Michelin », qui gère une usine de pneus pour vélos achevée en 1963⁸³. À la même date, Michelin obtient des autorités que lui soit laissé l'usage de deux concessions provisoires attribuées à la fin des années vingt et jamais mises en valeur⁸⁴.

Au-delà des bénéfices considérables réalisés sur l'ensemble de la période, on peut considérer que la valeur inappréciable de ces plantations réside avant tout dans l'autonomie que l'entreprise s'est assurée face aux fluctuations du marché du caoutchouc. Le fait que Michelin ait maintenu ses plantations jusqu'en 1975 ne peut qu'accréditer l'idée qu'il s'agissait d'une affaire rentable.

⁷⁷ P. Danderieux, *op.cit.*, p. 39 et 135.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 157.

⁷⁹ Compagnie générale des Établissements Michelin, Assemblée générale ordinaire, années 1951 à 1975. Thuan-Loï est abandonnée de fin 1965 à 1970, Dâu-Tiêng fonctionne au ralenti de 1964 à 1975.

⁸⁰ Archives Henri Verde (Syndicat CGT Michelin de Clermont-Ferrand) : Au camarade Léon Mauvais, Secrétaire de la Fédération de l'Éclairage, par Robert Marchadier, secrétaire de l'Union Départementale CGT du Puy-de-Dôme, le 22 octobre 1952.

⁸¹ Archives Michelin : « Très confidentiel. Résultats de l'Exercice 1963 »

⁸² Manufacture Française des Pneumatiques Michelin, Assemblée générale annuelle du 7 juin 1957, exercice 1956, p. 6.

⁸³ *Ibid.*, Assemblée générale annuelle du 14 juin 1963, exercice 1962, p. 7.

⁸⁴ Archives Michelin, *Les plantations Michelin au Viêt-Nam : historique de l'achat des concessions en Indochine*, étude de M. Bournier.

Conclusion

Au travers du prisme de l'organisation du travail et de l'apport des sciences, nous avons pu, grâce en partie aux sources inédites issues des archives Michelin, établir à la fois le succès économique de ces méthodes mais aussi comment les plantations Michelin ont été des lieux emblématiques de la domination physique et morale exercée par les grands groupes capitalistes sous l'ère coloniale.

La clé de la réussite économique fut la pression permanente s'exerçant sur la main-d'œuvre pour que soient réalisés des objectifs définis en métropole sans qu'il soit tenu compte du milieu et des hommes. Ceci a accéléré la dégradation de la force de travail des coolies, recrutés pour un temps donné, et renvoyés exsangues au bout des trois ans de contrat. Les autorités, à la lumière des incidents graves survenus ici, furent dès 1927 alertés sur ces dérives. Malgré des mises en garde fréquentes à Michelin, elles refusèrent de prendre des mesures contraignantes à son égard, ce qui signifiait renoncer à infléchir les méthodes d'une firme cultivant son particularisme et forte de son poids en métropole.