



7

janvier 1995

AUTOMOBILE : SÉLECTION ET EXCLUSION A L'EMBAUCHE

Les constructeurs automobiles réduisent leurs effectifs, mais certains de leurs fournisseurs créent de nouveaux établissements pour répondre à leurs exigences de livraisons en juste à temps. Ces usines d'implantation récente construisent des nouveaux emplois de production autour d'une organisation en évolution exigeant polyvalence et flexibilité. Ces emplois sont occupés par des jeunes. L'entreprise les sélectionne rigoureusement et les forme, même quand ils sont temporaires. L'intérim joue en effet un rôle indispensable dans le recrutement de ces usines. La sélectivité de l'embauche dans cette industrie longtemps pourvoyeuse d'emplois peu qualifiés ne permet pas l'insertion de personnes en difficulté. De plus, ce type de gestion des ressources humaines semble s'étendre à de nombreuses grandes entreprises industrielles. Pour le personnel qui a réussi à franchir la sélection, il comporte en outre des risques de démotivation.

D'après la dernière enquête emploi de l'INSEE¹, les ouvriers ont perdu en 1993 la première place dans la répartition des emplois au profit des employés. Depuis 1990, leur nombre a régressé de 145.000 par an en moyenne. Les restructurations des grandes firmes ont enclenché, depuis déjà de nombreuses années, un processus d'exclusion des

ouvriers les moins formés et les moins qualifiés (Vrain et Ardenti, 1988). Déclin quantitatif ne signifie pas néanmoins arrêt de recrutement. La présence de jeunes est un indicateur du renouvellement de certains métiers ouvriers dont le contenu évolue très vite (Combes, 1994). C'est le cas des emplois de production dans

des usines d'équipement automobile d'implantation récente.



**LES USINES
D'ÉQUIPEMENT
AUTOMOBILE "DE
PROXIMITÉ"**

Les équipementiers conçoivent et fabriquent des produits-clés

pour les véhicules. Dans une industrie automobile occupant environ 800.000 personnes de façon directe et induite, ils en emploient 113.000².

Avec leur politique de "recentrage", les constructeurs entraînent le développement du secteur de l'équipement automobile. L'externalisation d'un nombre croissant de fabrications s'accompagne d'exigences de livraisons en juste à temps (JAT) qui peuvent nécessiter la proximité (voir encadré).

Des groupes équipementiers (notamment fabrication des sièges, de lignes d'échappement et plasturgie) ont ainsi créé trente-quatre établissements, entre 1988 et la fin 1994, à proximité des usines de montage de Renault et de PSA. Ces usines occupent environ 7.000 personnes (dont seulement 5.400 en contrats à durée indéterminée - CDI).

L'externalisation de la production donne lieu à l'embauche d'un personnel nouveau. Sauf exceptions, le personnel du constructeur n'est

pas transféré. De même, ces usines accueillent peu le personnel de production excédentaire venant d'autres usines du même groupe équipementier, même lors de plans sociaux.

Elles ont une structure allégée et une hiérarchie resserrée. Le personnel de production y joue un rôle primordial.

L'automatisation très poussée et la recherche de gains de productivité imposés par les constructeurs réduisent le personnel permanent au plus juste. Le volant d'intérimaires est très important, notamment en période de montée en cadence de nouveaux modèles.



POLYVALENCE ET FLEXIBILITE

Pour les équipementiers, ces usines de proximité sont expérimentales. Tout y est nouveau, les locaux, les équipements, la main-d'oeuvre, les activités. Travaillant

souvent exclusivement pour l'usine de montage proche, elles en sont d'autant plus dépendantes que la tension des flux est forte.

L'organisation de la production, économe et flexible, est orientée vers la satisfaction du constructeur. Elle implique de nouvelles formes de gestion du travail et le recrutement d'une main-d'oeuvre jeune et "malléable".

Les emplois ouvriers ne sont pas liés à des postes de travail mais à une organisation qui change constamment (nouveaux modèles, objectifs de productivité). Celle-ci implique une polyvalence de tous, une flexibilité des horaires qui exige la disponibilité, et des efforts, physiques et cognitifs, dans un contexte de tension nerveuse de tous les instants. Le développement du travail en groupe nécessite de communiquer et de ne pas garder pour soi son savoir-faire.

En recrutant, les directions s'efforcent de limiter les risques liés aux fluctuations des marchés et à l'incertitude sur les qualités des personnes. Les candidats ne sont pas choisis en fonction de compétences techniques précises. Mais, polyvalents, ils doivent pouvoir évoluer en même temps que l'organisation.

Les critères de sélection sont à la fois nombreux et variés. L'établissement choisit sur le marché du travail local (à partir de candidatures spontanées) en plusieurs étapes. Une présélection permet de trier les curriculum vitae, à partir de critères très formalisés en matière d'âge (jeune), de niveau d'études (CAP ou BEP

Les livraisons en Juste A Temps (JAT)

Les constructeurs automobiles français exigent de leurs fournisseurs des livraisons au moins une fois par jour, avec un réajustement au jour le jour, mais le Juste à temps (JAT) fonctionne avec des tensions des flux différentes selon les produits fournis.

La tension est maximale avec le flux synchrone, qui n'est concevable que pour des produits volumineux et de grande variété. Le constructeur n'a pas de stocks. Il envoie l'ordre de livraison par télétransmission au moment précis où chaque caisse

de voiture identifiée par caméra entre dans l'atelier de montage. L'équipementier dispose de moins d'une heure à quelques heures pour livrer, dans l'ordre, les produits correspondants. La livraison synchrone exige la proximité.

La tension est moindre avec la livraison en kanban. Ici, la livraison se fait par lots homogènes, sur appel du constructeur, pour reconstituer ses stocks. Lorsque le stock est très réduit, le fournisseur peut avoir des contraintes de proximité.

minimum), de localisation (proximité exigée). Elle est suivie d'une sélection par entretiens, sur des critères essentiellement comportementaux. Enfin, des tests d'évaluation de l'aptitude du candidat à occuper un emploi en évolution permanente viennent parfois compléter la démarche.



SÉLECTION NE SIGNIFIE PAS EMBAUCHE DÉFINITIVE

Une fois sélectionnés, les candidats ne sont quasiment jamais embauchés en CDI, même à l'ouverture. Ces usines utilisent, en effet, les aides publiques à l'emploi et à la formation (surtout stages d'accès à l'emploi et contrats de qualification). Elles leur permettent de continuer à évaluer le candidat, de le former dans des conditions financières avantageuses et de retarder l'échéance de l'embauche définitive.

Cette période de mise à l'épreuve est souvent longue grâce au cumul de ces mesures et à l'utilisation de contrats d'intérim.

Le travail temporaire et plus particulièrement l'intérim jouent un rôle clef dans le recrutement. Des agences d'intérim locales, ayant l'habitude de travailler avec l'industrie automobile, fournissent un complément de main-d'oeuvre sélectionnée et formée par l'établissement. Les intérimaires qui ont donné satisfaction sont rappelés en cas de besoin. Dans ce vivier, on puisera les meilleurs pour

une embauche définitive. L'intérim, passage obligé vers un emploi définitif, joue un rôle accru depuis 1991. Les embauches en CDI ont été extrêmement réduites tant lors de l'ouverture des usines les plus récentes que lors de nouveaux besoins en personnel.

Ces observations confortent celles de l'INSEE: l'emploi en 1994 est tiré par l'intérim et les CDD. Elles sont également à rapprocher de celles d'une étude sur l'emploi en Europe (Kaisergruber et alii, 1994) qui montre l'importance du travail temporaire et la remise en question du CDI.

Ces résultats sont cohérents avec les études de la DARES (Pruvost, 1994). D'après celles-ci, les intérimaires ont assuré au printemps 1993 un volume de travail correspondant à environ 250.000 emplois à temps complet (soit 1,5% du volume global de travail). Il s'agit en majorité d'hommes ouvriers, jeunes (plus de la moitié a moins de trente ans).



EXCLUSION A L'EMBAUCHE

Les emplois de production de ces nouvelles usines ne nécessitent *a priori*, pour la plupart, ni connaissances techniques, ni expérience professionnelle, puisque la formation est assurée par l'entreprise. Les pratiques de recrutement sont néanmoins si sélectives (3% à 5% de candidatures retenues) qu'elles ne permettent pas l'insertion des personnes en difficulté. Pourtant, la plupart de ces emplois sont considérés comme peu qualifiés et sont rémunérés au SMIC.

Dans la plupart des bassins d'emploi à fort taux de chômage, où sont implantés ces établissements, la sélection aboutit à une forme d'exclusion. Les critères concernant l'âge, la proximité, le niveau d'études (assez souvent des diplômes sont exigés), l'autonomie quant au transport, constituent déjà des barrières à l'entrée.

Les personnes habitant des villes réputées "contestataires" et des banlieues "violentes", ou ayant travaillé dans des entreprises connues pour leurs salaires élevés ou leurs conflits fréquents, peuvent être éliminées *a priori*. Le rôle des tests comportementaux devient de plus en plus important.

Avec le temps, le caractère draconien de la sélection se renforce. Ainsi, un responsable d'usine considère maintenant comme "laxiste" le choix fait en 1988, à l'ouverture, de

Les sources

Les informations sont issues d'une recherche sur "Les processus de recrutement dans des organisations en juste à temps", financée par le Commissariat Général du Plan (Gorgeu et Mathieu, 1994). L'enquête a porté sur 26 des 34 établissements d'équipement automobile de proximité. Les entretiens ont été effectués auprès des responsables de ces établissements, et suivis de visites des ateliers.

Pour en savoir plus:

Dossier de recherche du CEE n°41 (1991); Lettre d'information du CEE n°29 (1993); La Lettre du CEE, n°36 (à paraître, février 1995).

n'écarter personne après le stage de formation. Il préfère désormais, même pour un CDD, choisir des personnes ayant déjà travaillé plutôt que des jeunes sortant de l'école, et prendre des renseignements auprès du dernier employeur. D'autres directeurs cherchent à savoir si le candidat n'a pas de problèmes avec des créanciers,

RÉFÉRENCES

Aquain V., Cezard M., Charraud A., Vinck L. "Vingt ans d'évolution des conditions de travail", *Premières synthèses*, DARES, n° 46, 1994.

Auzeby F, Souquet C, "Les équipementiers de l'automobile", *SESSI Etudes*, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, 1993.

Combes M.C. "Le déclin des professions ouvrières", *Premières synthèses*, DARES, n°72, 1994.

Gorgeu A, Mathieu R. "Les processus de recrutement dans le cadre d'organisations en juste à temps", *Document de travail*, n°94/34, CEE, 1994.

Gorgeu A., Mathieu R., *Lettre du CEE*, n°36, février 1995 (à paraître).

Kaisergruber D. & alii, *L'emploi en Europe*, Editions d'Organisation, 1994.

Linquier N. "La précarité, c'est dangereux pour la santé", *Le mensuel de l'Anact*, juillet -août 1994.

Pruvost L. "Les intérimaires au printemps 1993", *Premières informations*, DARES, n°414, 1994.

Vrain P. et Ardenti R. "Restructurations et reconversions", *Lettre d'information du CEE*, n°9, 1988.

ou écartent *a priori* les personnes ayant connu plus d'un an de chômage ou les bénéficiaires d'un RMI. Pas question non plus d'utiliser, même pour une courte durée, un intérimaire ne sachant pas parfaitement lire et écrire, car c'est un impératif des constructeurs.



DES RISQUES DE FRUSTRATION

Des emplois manuels souvent pénibles et dévalorisés sont supprimés chez le constructeur. Transformés, exigeant des compétences accrues, on les retrouve chez le fournisseur. Ils ne sont pas mieux rémunérés pour autant. Le recrutement sélectif aboutit à la constitution d'usines composées essentiellement de jeunes. Avec des pyramides des âges déséquilibrées, les perspectives de promotion sont limitées, d'où des risques de frustration pour les "élus".

Cela s'ajoute à la pression constante du client et aux nuisances physiques associées aux contraintes du JAT (Aquain et alii, 1994). En période de surcharge, la tension nerveuse et l'utilisation massive d'intérimaires peuvent entraîner des accidents de travail, des maladies professionnelles (Linquier, 1994), et une détérioration de la qualité des produits.

NOTES

1. INSEE Première, n°330, juin 1994.
2. Soit 3,5% de l'industrie manufacturière (Auzeby & Souquet, 1993).

Les exigences du flux synchrone peuvent donc conduire à la démobilitation. En période de récession, on continue à demander au personnel des efforts de productivité en même temps que le constructeur impose des journées de chômage partiel.

Le type de gestion des ressources humaines en place dans ces usines, rompant en partie avec l'*Organisation Scientifique du Travail* traditionnelle, exige des ouvriers participation et acquisition continue de compétences. Les contreparties de leur engagement sont maigres pour les salariés choisis et l'accès à l'emploi est encore plus étroit.

Un modèle de politique d'emploi dans les grandes firmes industrielles se dessine ainsi, qui comporte deux caractéristiques redoutables: la contribution des ressources humaines n'est vue qu'à court terme, pendant que les barrières à l'entrée rejettent de plus en plus de candidats.

**Armelle Gorgeu
et René Mathieu**

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand cedex
Tél. 45-92-68-97
Télécopie 49-31-02-44

Directeur de publication : A. Fouquet
Secrétaire général : M. Estève
Responsable de la rédaction : J.-C. Barbier
Maquette : AGORA SOPHA, M. Ferré
Imprimerie : LOUIS-JEAN, 05003 Gap
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 19 - Janvier 1995