

CENTRE
D'ETUDES
DE L'EMPLOI

4

pages

26

mars 1998

FILIÈRE AUTOMOBILE : INTÉRIM ET FLEXIBILITÉ

L'industrie automobile européenne est en profonde mutation. Tandis que Toyota s'installe dans le nord de la France, accentuant la compétition, les deux constructeurs français ont créé, en une décennie, un nouvel espace productif, que nous appelons la « filière automobile », et qui a sa propre cohérence. L'intérim y joue un rôle central. Il permet l'utilisation sur une longue durée de jeunes ouvriers ; il constitue l'unique canal de recrutement du personnel de production en CDI. Il est devenu l'outil de flexibilité par excellence dans la gestion du travail. Les sociétés de travail temporaire contribuent ainsi à développer un marché externe spécifique à l'automobile impulsé par la stratégie des grands groupes constructeurs et équipementiers.

En France, au-delà de sa forte augmentation conjoncturelle¹, l'intérim devient un outil structurel de gestion des ressources humaines dans certains secteurs². Dans l'automobile, le juste à temps (JAT) et la diminution des coûts favorisent son développement. Le recours à l'intérim est partie prenante de la « production au plus juste », qui se diffuse dans l'ensemble de la filière. C'est une spécificité française : l'intérim n'est pas l'outil privilégié de la flexibilité chez les équipementiers automobiles d'autres pays d'Europe (Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne) étudiés par Lehndorff (1997). Nos enquêtes

récentes auprès d'usines françaises mettent en lumière les caractéristiques d'une « politique d'externalisation » d'une partie des emplois ouvriers.

La filière automobile, telle que nous l'entendons

Elle comprend les constructeurs et deux niveaux hiérarchisés de fournisseurs : de premier rang, dont les équipementiers, qui ont une taille généralement importante ; de second rang, souvent des PMI. Ce sont l'ensemble de ces acteurs qui participent à la réalisation d'une voiture.



EXTERNALISER L'INCERTAIN

Dans la filière automobile, les fluctuations très fortes du recours à l'intérim s'expliquent d'abord par le caractère saisonnier du marché automobile et par les sorties de nouveaux véhicules. Il est courant de trouver à certains moments, dans une usine fournisseur de premier ou de second rang, autant de personnel intérimaire que de personnel productif fixe. Cependant, les constructeurs et équipementiers entretiennent fréquemment un volant

L'enquête

L'enquête, réalisée en 1996-1997, s'est faite par entretiens principalement menés avec des directeurs d'usines ou des responsables du personnel. 36 établissements de la filière automobile ont été enquêtés. L'étude se situe dans le cadre d'une recherche financée par le Commissariat Général du Plan.

«permanent» d'intérimaires, même en cas de baisse du marché. Celui-ci peut dépasser 10% des effectifs.

L'intérim est associé à une organisation du travail flexible. Certes, la polyvalence peut faire régresser dans un premier temps l'intérim lorsqu'elle est introduite dans des établissements anciens ; mais dans les établissements de création récente, cette flexibilité interne, partie intégrante de l'organisation en JAT, n'empêche pas le recours massif à l'intérim car le personnel permanent est prévu au plus juste (Gorgeu, Mathieu, 1995).

La flexibilité externe devient en permanence régulatrice des fluctuations de la production. La direction de l'usine ne prend pas de risques : elle compte sur une réserve de main-d'oeuvre jeune, scolarisée et souvent diplômée qu'elle connaît bien, car elle « rappelle » les mêmes intérimaires.

L'intérim permet ainsi de gérer l'incertitude sur le comportement individuel de ces ouvriers : les usines se constituent un vivier de personnel de production, mis à l'épreuve en situation de travail pendant une longue période, qu'elles utilisent régulièrement.

Dispositions légales et pratiques effectives

Les cas de recours au CDD et au contrat de travail temporaire sont les mêmes : remplacement d'un salarié, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, travaux temporaires par nature. Dans ces deux derniers cas, le recours est limité à 18 mois. L'enchaînement de missions pour une même personne sur un même poste de travail est en principe interdit ; un délai de « carence du tiers temps » est normalement obligatoire. Le CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Dans la pratique, un intérimaire peut rester beaucoup plus que 18 mois, car il suffit de changer le motif, et de l'utiliser à un autre poste. Dans une des usines visitées, un intérimaire cumulant 10 ans d'ancienneté, venait d'être mis en CDI.

Il est fréquent de trouver un personnel intérimaire ayant au moins deux ans d'ancienneté dans les usines de la filière.



**L'INTERIM, SEUL
CANAL DE
RECRUTEMENT POUR
LES OUVRIERS DE
PRODUCTION**

Le recours à l'intérim permet de limiter l'embauche d'agents de production considérés comme peu qualifiés et, en cas de recrutement en contrat à durée indéterminée (CDI), de « permaniser » des intérimaires ayant déjà fait leurs preuves. L'intérim est ainsi devenu la seule entrée pour cette catégorie de personnel³.

La direction des usines des constructeurs et des équipementiers se constitue un panel d'intérimaires (une fiche de suivi pour chacun) ; ce stock est géré par les entreprises de travail temporaire (ETT). En cas d'embauche, les « meilleurs » seront choisis parmi les ouvriers déjà présélectionnés par les ETT et par l'usine⁴ et mis à l'épreuve pendant longtemps. Cette nouvelle sélection se fait par des entretiens, complétés souvent par des tests. Elle débouche fréquemment sur des contrats à durée déterminée (CDD), ultime mise à l'épreuve, « purgatoire » en quelque sorte avant l'embauche en CDI.

L'association de l'intérim et du CDD (éventuellement, un contrat de qualification) est devenue pratique courante. Le CDD a comme vertu de « moraliser » la succession de missions d'intérim et il sanctionne le jugement favorable porté sur la personne.

L'utilisation à titre exclusif de l'intérim comme canal de recrutement renforce la sélectivité : aux critères de jeunesse, de diplômes, de capacité d'évolution, s'ajoutent des critères de comportement et de compétences testés en situation de travail.



**LE PRIX DE
L'INTÉRIM EST
DEVENU COMPÉTITIF**

Dans les grandes entreprises, (constructeurs et équipementiers) le recours à l'intérim s'inscrit dans la « politique des achats »⁵. A l'attitude pragmatique en

vigueur précédemment dans les établissements pour le choix des agences d'intérim locales s'est substituée récemment une négociation centralisée, entre les directions générales des groupes et celles des ETT. Les missions d'intérim sont traitées comme une «marchandise» dont le coût varie selon la qualité présumée de la personne, la quantité achetée et la contribution de l'ETT.

La négociation porte sur le coefficient multiplicateur appliqué au salaire de base. Entre sociétés d'intérim, à prestation identique, ces coefficients sont dans des fourchettes très proches, la plus resserrée et la plus fréquente étant comprise entre 1,9 et 2,0 du salaire. Plus le volume d'heures annuel croît, plus ce coefficient se réduit.

Le coût total d'un intérimaire devient alors attractif et peut être inférieur à celui d'un CDD⁶. Dans certaines circonstances, pour un emploi d'opérateur dans de grandes entreprises, le coût peut aussi être inférieur à celui d'un CDI, compte tenu de la prime d'ancienneté, et d'éléments divers difficilement chiffrables. L'absentéisme est l'un d'entre eux, les intérimaires n'étant jamais absents ; les maladies professionnelles ou les accidents du travail en sont un autre : l'entreprise utilisatrice n'en est pas tenue pour responsable.



MISE EN CONCURRENCE ENTRE PERMANENTS ET INTERIMAIRES

Le personnel intérimaire a une intensité de travail supérieure à

celle du personnel permanent. Cela permet à la direction de réajuster à la hausse celle du personnel permanent et d'accroître ainsi la productivité du travail. Dans les usines anciennes, le personnel de production intérimaire, nettement plus jeune et au niveau scolaire plus élevé, est donc plus polyvalent et plus susceptible d'évoluer, ce qui crée un clivage entre intérimaires et personnel permanent⁷.

Les intérimaires sont une main-d'œuvre docile ayant l'espoir d'obtenir un CDI. Ils peuvent être ainsi utilisés pour développer la flexibilité interne : rotation sur les postes de travail et flexibilité du temps

de travail. Dans la filière automobile, les flexibilités externe et interne, loin d'être antinomiques, sont ainsi complémentaires. Rémunérés le plus souvent au SMIC, quels que soient leur diplôme et leur expérience, jamais malades, non syndiqués, les intérimaires en production peuvent être utilisés pour stabiliser les salaires, voire les réduire, et pour affaiblir la position des organisations syndicales présentes sur le site, lors de conflits.

Cette mise en concurrence des ouvriers classés «non qualifiés» en CDI avec des intérimaires plus jeunes et mieux formés déstabilise les premiers. On trouve là une illustration d'un

Un exemple de contrat de partenariat entre un équipementier et une agence de travail temporaire

Cette usine d'équipement automobile, inaugurée en 1995, est la filiale d'un grand groupe américain. Spécialiste dans un produit exigeant beaucoup de travail manuel, « dédiée » à une usine de montage, qu'elle livre en juste à temps, elle occupait 170 personnes en CDI (essentiellement des OS) à la fin 1997. Les salariés en CDD (de 80 à 180 selon les moments) sont formés sur le tas.

Jusque très récemment, elle n'utilisait pas l'intérim. Pour accroître la flexibilité et diminuer les coûts, un accord de partenariat vient d'être passé entre cette usine et une agence locale d'une grande ETT.

L'usine utilise dorénavant l'agence de travail temporaire pour y placer les meilleurs CDD en fin de contrat, et les rappeler en mission d'intérim en cas de besoin. L'agence a la charge de garantir un travail en priorité à

ce personnel, pendant les mois où l'usine ne l'utilise pas. La société d'intérim gère ainsi «un vivier potentiel de personnel adapté à l'usine» confié à l'agence après un CDD d'au moins un ou deux mois. «On pourra demander à la société d'intérim de nous les envoyer en mission deux ans si besoin est ; nous, on ne sait pas gérer de façon aussi pointue que les sociétés d'intérim en ne se mettant pas hors la loi» précise le directeur, pour qui «cette solution permettra aux intérimaires de s'identifier à l'entreprise puisqu'ils travailleront les trois quarts du temps avec nous». Le directeur envisageait de recruter dans ce cadre des personnes inscrites à l'ANPE au moyen d'aides publiques. Le coût de la formation (15 jours) sera partagé entre l'Etat, l'usine et la société d'intérim.

constat plus général formulé par Robert Castel (1995) : «Le problème n'est donc pas seulement celui que pose la constitution d'une périphérie précaire mais aussi celui de la déstabilisation des stables.(...) ; il n'y a rien de marginal dans cette dynamique».



EXTERNALISATION ET PRECARISATION ?

Au total, un mouvement se dessine clairement : un «pool» d'intérimaires, formés et certifiés, se constitue au service de la filière automobile. Il semble déjà que bon nombre

d'intérimaires évoluent à l'intérieur de la filière. Pour Jean-Yves Kerbouc'h (1997), le travail intérimaire peut être vu comme une forme élaborée du contrat d'activité proposé par Jean Boissonnat (1995). Comment cette pratique, qui «externalise» une partie des emplois ouvriers, ne remettrait-elle pas en cause le CDI, pour les emplois considérés comme non qualifiés ? Dans ces conditions, le clivage entre emplois de production classés non qualifiés et autres emplois ne recouvre-t-il pas de plus en plus celui qui existe entre les emplois précaires et les permanents ?

Les constructeurs externalisent une partie de plus en plus

importante de la production auprès de fournisseurs qui recourent encore plus qu'eux à l'intérim (sa part atteint ou dépasse 50% dans des usines fournisseurs de premier et de second rangs alors qu'elle ne serait que de 15% dans les usines des constructeurs).

Il y a donc une «double externalisation». On voit mal comment elle n'entraînerait pas une précarisation accrue, avec son cortège d'exclusion, de paupérisation, de «suraccidentalité», de détérioration de la santé (Appay, Thébaud-Mony, 1997).

**Armelle Gorgeu et
René Mathieu**

NOTES

1. Le nombre de salariés intérimaires aurait augmenté de 28% entre octobre 1996 et octobre 1997, d'après le PROMATT, l'un des deux syndicats professionnels du secteur.
2. L'automobile, l'agro-alimentaire et l'informatique d'après O. Piot dans *Le Monde* du 4-2-98.
3. Les cadres sont recrutés par annonces ou par appel aux cabinets

de recrutement, les techniciens et les professionnels de maintenance généralement par l'ANPE. Les ouvriers de production ne sont recrutés directement en CDI que lorsque les usines y sont contraintes pour pouvoir bénéficier de certaines aides publiques.

4. Les ETT peuvent ne jouer aucun rôle de prospection et de présélection, mais simplement gérer une

main-d'oeuvre directement sélectionnée par l'entreprise.

5. Celle-ci est moins affirmée chez les fournisseurs non équipementiers de premier niveau et n'existe pas chez ceux du deuxième niveau qui utilisent le travail temporaire ponctuellement.

6. Comme l'indique le PDG de Manpower-France «avec la chute du prix de nos prestations, cet autre outil de flexibilité externe, encadré par la même législation que la nôtre, a perdu de sa compétitivité» (Lupieri, 1997).

7. Ce clivage renforce les tensions entre les jeunes et les plus âgés.

RÉFÉRENCES

Appay B., Thébaud-Mony A., 1997, *Précarisation sociale, travail et santé*, Iresco-CNRS.

Boissonnat, 1995, *Le travail dans vingt ans*, Commissariat Général du Plan, Paris, Documentation française et Editions O. Jacob.

Castel R., 1995, *La métamorphose de la question sociale*, Editions Fayard.

Gorgeu A., Mathieu, R., 1995, *Recrutement et production au plus juste*, Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi n°7, décembre.

Kerbouc'h J.-Y., 1997, «Le travail temporaire : une forme déjà élaborée du contrat d'activité», *Droit social*, n°2, février.

Lehndorff S., 1997, «La flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe», *Travail et Emploi*, n°72, juillet.

Lupieri S., 1997, «Partenaires plutôt que fournisseur», *Enjeux*, avril.

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01-45-92-68-00
Télécopie : 01-49-31-02-44
Mél : cee@cee.enpc.fr

Directeur de publication : A. Fouquet
Responsable édition et presse : A. Azouvi
Rédacteur en chef : J.-C. Barbier
Maquette : M. Ferré
Imprimerie : Louis-Jean
C.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 242 - mars 1998