

NEF

L'intégration des jeunes opérateurs chez PSA Peugeot Citroën

**Contextes sociétaux,
effets de sites et
identités au travail**

**NOTES
EMPLOI
FORMATION**

22

Nathalie Moncel et Emmanuel Sulzer (éditeurs)

juillet 2006

Céreq

Déjà parus

■ ***Décalages entre emploi et formation. Comparaison des emplois aidés et non aidés***

Laurence Lizé
NEF 13, avril 2004

■ ***Formation et professionnalisation des nouveaux conseillers de l'ANPE***

Alexandra d'Agostino, Christophe Guitton, Agnès Legay
NEF 14, avril 2004

■ ***Validation des acquis de l'expérience : objectif partagé, pratiques diversifiées***

Chantal Labruyère, José Rose
NEF 15, mai 2004

■ ***Une mise en regard de mesures usuelles de la (non-)qualification***

Gaël Ryk
NEF 16, juin 2004

■ ***Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial***

Emmanuelle Nauze-Fichet, Magda Tomasini
NEF 17, juillet 2004

■ ***L'action de se former et son initiative***

Jacques Trautmann
NEF 18, septembre 2004

■ ***La formation continue dans les trajectoires précaires***

Coralie Pérez, Gwenaëlle Thomas
NEF 19, octobre 2004

■ ***Retournement démographique et gestion des compétences dans les établissements publics de recherche finalisée***

Agnès Legay, Sylvie Monchatre
NEF 20, novembre 2005

■ ***2001-2004 : les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail***

Jean-François Giret, Mickaëlle Molinari-Perrier et Stéphanie Moullet
NEF 21, mars 2006

La liste complète des NEF parues peut être consultée
sur le site internet du Céreq

www.cereq.fr

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

Synthèse

Menée à la demande du comité de groupe européen de PSA Peugeot Citroën, l'étude présentée dans cette note portait sur l'intégration de jeunes opérateurs dans des usines de montage automobile situées dans trois pays européens (Espagne, Grande-Bretagne et France). Plusieurs angles d'approche ont été mobilisés de façon à nourrir la question de l'intégration. L'intégration doit se comprendre au regard de l'inscription des postes d'opérateurs au sein de collectifs de travail et d'établissements particuliers. Il faut tenir compte des modes nationaux de structuration des rapports au travail et à l'emploi des jeunes. Articulant données de contexte, observations de sites et entretiens semi-directifs, les matériaux ont fourni une occasion unique de comparer les conditions d'accès à l'emploi ouvrier dans des contextes technico-organisationnels similaires mais situés dans des systèmes d'emploi et des contextes de socialisation professionnelle très différents.

La première partie examine les facteurs conditionnant l'embauche de jeunes opérateurs : conditions de présence et de disponibilité de la main-d'œuvre jeune dans chacun des pays, caractéristiques du secteur de la construction automobile, des zones d'emploi et des sites PSA étudiés. Les modes d'accès à l'emploi dans les usines PSA sont spécifiques à chaque site ; les intermédiaires et réseaux sociaux mobilisés pour le recrutement diffèrent tout comme les formes d'emploi, cependant toutes à durée limitée lors de la première entrée, mais régulées à différents niveaux. La sélection pour le passage à l'emploi stable met en jeu des procédures et des acteurs (hiérarchie, syndicat, famille) là aussi différents selon les sites. Toutefois, au-delà des diversités, tous les jeunes opérateurs en emploi temporaire se vivent dans un modèle de file d'attente et dans un système de dépendance où la décision conditionnelle de leur intégration ne s'appuie pas de façon décisive sur leurs qualités de travail.

Dans la seconde partie, la mise en perspective des places dévolues aux jeunes dans chaque pays fournit des éléments de compréhension des différents modes de structuration de leur rapport au travail et à l'entreprise. Ainsi, les difficultés rencontrées lors de la transition vers l'âge adulte ne sont pas partout identiques. Tendue vers la perspective de stabilisation en emploi, l'intégration dans l'entreprise passe par le modelage progressif et plus ou moins conflictuel aux exigences de l'entreprise et à la dureté du travail. Elle s'exprime également dans les relations de travail et les liens, de nature différente selon les sites, avec les collègues et entre générations d'opérateurs d'une part, avec les différents niveaux de la hiérarchie ressentie comme étant plus ou moins proche selon la fréquence des contacts d'autre part, et enfin avec les syndicats à l'égard desquels les jeunes opérateurs vont avoir des positions variées, allant de la méfiance au scepticisme et au clientélisme. Toutefois l'attachement à l'entreprise prévaut mais peut être un choix par défaut en fonction du dynamisme du marché du travail non qualifié.

LES AUTEURS DE L'ÉTUDE SOURCE SONT :

- Nathalie Besucco, IRIS.
- Laurence Coutrot, Céreq.
- Henri Eckert, Céreq.
- Gail Hebson, EWERC.
- Jean-François Lochet, LES.
- Philippe Méhaut, Céreq.
- Martine Möbus, Céreq.
- Nathalie Moncel, Céreq.
- Emmanuel Sulzer, Céreq.

 **Sommaire**

Introduction.....	5
1. Conditions d'embauche et intégrations sélectives.....	9
1.1. Les contextes de l'embauche des jeunes opérateurs.....	9
1.2. Intégrations sélectives des jeunes opérateurs.....	23
2. Les jeunes opérateurs : un rapport spécifique au travail, à l'emploi, à la société ?.....	32
2.1. Y-a-t-il vraiment une jeunesse « européenne » ?.....	32
2.2. Travailler chez PSA : des points de vue divers, des attentes comparables.....	51
Conclusion : jeunes, grandes entreprises et intégration sociale.....	58
Postface.....	60
Références bibliographiques.....	63
Annexes.....	65

Introduction

La forte reprise de l'activité qu'a connu le constructeur automobile Peugeot SA (PSA) au début des années 2000 s'est traduite par l'embauche massive de jeunes et notamment de jeunes opérateurs sur plusieurs des sites européens du groupe. Sur la plupart des sites, ce phénomène était d'ampleur inédite au regard des vingt dernières années, et dans certains cas, cette arrivée massive a posé problème. Dans d'autres cas, sans que de tels phénomènes aient été signalés, il a cependant fallu développer une politique d'accueil, d'intégration, de mise au travail de cette masse de jeunes.

Le comité de groupe européen de PSA Peugeot Citroën s'est tourné vers le Céreq pour disposer d'une meilleure connaissance des questions liées à la jeunesse au travail, tant au niveau national des différents pays concernés qu'à travers l'expérience particulière de quelques sites de PSA Peugeot Citroën. Pour le groupe, il s'agissait à la fois de mieux comprendre les problèmes d'embauche et d'intégration des jeunes aujourd'hui, mais aussi de réagir par rapport aux attentes de ces nouveaux embauchés ainsi que sur les opportunités que pourra leur offrir, à terme, l'entreprise.

Pour le Céreq, cette sollicitation constituait une remarquable opportunité, non seulement d'enquêter de manière approfondie au sein d'une entreprise industrielle fortement utilisatrice de main-d'œuvre juvénile, mais aussi et surtout de mettre en oeuvre une approche comparative entre trois pays européens dans un contexte quasi-expérimental, celui d'établissements appartenant à un même groupe, fonctionnant selon des modèles techniques et organisationnels presque identiques.

La démarche, étalée sur une année entière, s'est montrée à la hauteur des ambitions initiales. Pour les équipes du Céreq, l'accessibilité des sites et l'accueil tant de leurs responsables que de leurs salariés (sans oublier les représentants du personnel) a permis le recueil d'un matériau d'enquête d'une ampleur remarquable (plus d'une centaine d'interviews ayant été conduites). Si les restitutions successives auprès du comité de groupe ont été l'occasion d'importants travaux de synthèse de ces matériaux, l'ensemble des éléments recueillis continue d'alimenter la réflexion et la production de travaux scientifiques au sein du Céreq.

Car cette enquête nécessitait aussi une réflexion préliminaire sur la notion d'intégration et les multiples sens que l'on peut lui attribuer. La manière dont les jeunes entrent dans une entreprise, et le cas échéant y demeurent suffisamment longtemps pour se considérer comme « intégrés », constitue naturellement un centre d'intérêt essentiel pour le Céreq ; mais les moyens et méthodes que met en oeuvre l'entreprise pour procéder à cette intégration doivent aussi être pris en compte. Au sein d'un groupe tel que PSA Peugeot Citroën, cette question a bien sûr une place parmi les axes de réflexion de la DRH ; le renouvellement de la main-d'œuvre, comme l'optimisation de sa gestion, sont au cœur des politiques de ressources humaines, et les résultats de cette étude ont pu trouver leur place dans une réflexion globale sur ces aspects de la politique de ressources humaines.

Étudier l'intégration des jeunes dans les établissements d'une multinationale de l'automobile - questionnaire et méthodes

Qui sont les jeunes qui viennent occuper les emplois proposés par PSA ? Peut-on les caractériser plus spécifiquement au sein de jeunesses nationales définies par la seule classe d'âge ? Comment s'insèrent ces jeunes au sein de rapports de travail et d'emploi qui leur préexistent mais qu'ils contribuent à transformer ? Comment l'entreprise les assimile-t-elle, sur quels critères de choix, selon quelles modalités d'accueil et de stabilisation ? Quels sont les modes d'insertion au sein des collectifs de travail, de quelle nature sont les relations avec les collègues et les hiérarchiques et comment contribuent-elles à forger les identités professionnelles ? Ces questions renvoient aux différentes dimensions de la notion d'intégration des jeunes qui, au-delà de l'insertion sur le marché du travail, englobe les conditions d'occupation d'un emploi, situé au sein d'un collectif de travail, dans une entreprise et plus globalement dans une société donnée. Elles correspondent aux différents angles d'approche qui ont été mobilisés dans ce travail d'étude articulant données de contexte, observations des sites, entretiens semi-directifs auprès de l'ensemble des protagonistes du processus d'intégration.

Dans un grand groupe multinational comme PSA, ces questions sont à aborder selon un double principe d'enchâssement, qui rend l'analyse particulièrement complexe : enchâssement de chaque site dans la grande entreprise, avec de puissants facteurs d'homogénéité – en particulier des systèmes techniques très similaires, de mêmes contraintes de volume, de juste à temps et de qualité, un même choix organisationnel par unités élémentaires de production (UEP) – mais aussi des différences qui tiennent à l'histoire des sites, à la composition démographique, au type de véhicules produits, etc. ; et enchâssement de chaque site dans son contexte territorial et national, qui introduit des différences sociétales tenant à un ensemble de facteurs externes – régime démographique différent d'un pays à l'autre, systèmes scolaires et de formation qui ne produisent pas les mêmes types de formés, ni aux mêmes âges, règles institutionnelles régissant l'embauche et les formes d'emploi elles aussi différentes...

Pour l'équipe du Céreq en charge de l'étude, ce terrain constituait une opportunité d'analyse exceptionnelle, d'une part parce qu'il permettait d'examiner les différentes significations de la notion d'intégration, et, d'autre part, par la mise en perspective des conditions d'intégration des jeunes opérateurs (ou APF : agent de production et de fabrication) dans des établissements PSA situés dans trois pays européens (site de Vigo en Espagne, sites de Mulhouse et Poissy en France, et site de Ryton au Royaume-Uni). La démarche de comparaison s'appuie sur le fait que les systèmes technico-organisationnels sont identiques sur chaque site (organisation en unité élémentaire de production, production à la chaîne et en flux tendus) : cet invariant rend possible une analyse ayant pour objectif d'évaluer l'influence des contextes sociétaux sur l'intégration des jeunes, de mettre en lumière les différences et similitudes à la fois dans les pratiques des firmes et dans les rapports des jeunes à l'emploi et au travail.

Le travail s'est appuyé sur des méthodologies de synthèse de données, d'étude de document, et d'entretiens semi-directifs auprès des jeunes, de leurs encadrants directs, des responsables des services du personnel, des responsables de sites, et d'intermédiaires du marché du travail le cas échéant (encadré 1). Il a produit d'une part des monographies nationales (Espagne, France, Royaume-Uni) rendant compte des conditions de disponibilité, de formation, d'accès à l'emploi de la main-d'œuvre jeune, mais aussi de vie au travail et hors travail, d'attentes et de perspectives des jeunes tant au niveau national que dans les régions d'implantation des sites ; et d'autre part des monographies des quatre établissements PSA portant sur les caractéristiques du site de production, la place des jeunes opérateurs, leur vécu au travail et utilisant les matériaux d'interviews auprès de jeunes opérateurs généralement en poste depuis au moins un an, et auprès de leur hiérarchie, des responsables des départements du personnel et de la direction du site, des représentants syndicaux, et parfois des intermédiaires des marchés du travail¹.

Une partie des résultats de cette étude est restituée ici selon deux thématiques qui articulent données macro-sociales et observations au niveau des sites de production.

Les conditions d'embauche et les intégrations sélectives

La question posée à travers ce premier thème est celle des étapes et enjeux du processus d'intégration des jeunes dans le cadre des effectifs permanents de l'entreprise². L'analyse est conduite en partant du contexte qui va structurer les conditions d'embauche sur chaque site de l'entreprise – disponibilité de la main-d'œuvre jeune sur les marchés du travail, conditions d'insertion professionnelle, évolution sectorielle et locale – puis sont examinées et comparées les différents stades de sélection qui conduisent ou pas à l'intégration dans l'effectif permanent – modes de recrutement et d'accès à l'emploi et notamment en termes de statut d'emploi, politiques d'accueil des sites, modalités de mise au travail et enfin critères d'accès à l'emploi permanent dans l'entreprise.

Identités au travail, rapports à l'entreprise, entrée dans l'âge adulte et construction des perspectives

Dans ce second thème sont mises en perspective les relations que les jeunes tissent avec l'entreprise : rapport au travail, aux collectifs, aux syndicats ; représentations qu'ils se forment de leur place et de leur avenir dans l'entreprise. Mais ces questions sont préalablement resituées dans un contexte plus global : celui de la situation contemporaine des jeunes salariés dans chaque société nationale, du sens et des enjeux de l'emploi chez PSA pour ces jeunes au regard de leurs aspirations actuelles et futures.

¹ Le rapport final de l'étude regroupe les trois monographies nationales, les quatre études de cas et une note statistique transversale portant sur les jeunes et le marché du travail en Espagne, France et Royaume-Uni (Céreq/PSA 2003).

² La question des motivations et arbitrages des jeunes pour l'accès au poste d'opérateur chez PSA a été développée dans une publication précédente (Möbus *et al.* 2004) dont certains points seront repris ici.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Les **monographies nationales** ont été construites à partir de données statistiques, d'informations institutionnelles, de travaux de recherche existants. Dans la mesure du possible on s'est efforcé de fournir l'information la plus comparable possible d'un pays à l'autre. Dans certains cas, il n'a cependant pas été possible soit de trouver des catégories homogènes (par exemple, les classes d'âge ne sont pas les mêmes dans les enquêtes espagnoles) soit de disposer du même type de travaux de recherche. Chaque monographie suit un plan type qui vise à éclairer les diverses facettes de l'intégration des jeunes à l'emploi et au travail.

1^{ère} Partie « Marché du travail et insertion des jeunes »

- 1 - Évolution actuelle et future du marché du travail
- 2 - Les conditions de scolarisation et de formation
- 3 - Le chômage des jeunes/adultes
- 4 - Formes d'emploi des jeunes/adultes
- 5 - Insertion professionnelle
- 6 - Les jeunes dans l'industrie automobile
- 7 - Les jeunes dans le bassin d'emploi du site industriel
- 8 - Conditions de travail et relations professionnelles

2^e Partie « Les rapports des jeunes au travail, à l'emploi, à la société »

- 1 - La jeunesse dans son contexte national : quelles segmentations du cycle de vie ?
- 2 - Position relative des jeunes ouvriers par rapport aux autres jeunes actifs
- 3 - Position relative des jeunes ouvriers vis-à-vis des générations précédentes
- 4 - Rapports au travail et à l'emploi

Le travail d'enquête sur les sites s'est appuyé sur une trentaine d'entretiens sur chaque site : une dizaine auprès de l'encadrement et autres responsables et une vingtaine auprès de jeunes agents de fabrication.

- entretiens individuels semi-directifs, de 1 à 2 h, sur la base de deux grilles d'entretien selon le type d'interlocuteurs (« jeunes embauchés » ou « encadrement ») ;
- les entretiens sont enregistrés et retranscrits. Les matériaux sont rendus anonymes ;
- une consigne est d'éviter les discours globaux (sur les jeunes, les banlieues, l'immigration, l'école qui n'éduque plus...) pour rester au plus près des pratiques (formes concrètes prises par les « problèmes d'intégration »...).

Les thèmes de questionnement de « l'encadrement »

- caractéristiques de l'activité du site et de sa main-d'œuvre, relations professionnelles, organisation de la production et du travail ;
- pratiques de recrutement (y compris des intérimaires s'il y a lieu) et modalités d'intégration, promotion, gestion des carrières (et des « non-carrières »), évaluation interne, formation continue, pratiques salariales ;
- « problèmes d'intégration » (quelles représentations ? quand émergent-ils comme tels, dans quel contexte ?), le site dans son environnement socioproductif, éducatif et d'emploi.

Les thèmes de questionnement des « jeunes embauchés » APF

- contenu de travail, organisation du travail à laquelle le jeune est confronté ;
- modalités concrètes d'arrivée dans l'entreprise, vécu personnel de l'insertion dans l'emploi, salaire et avantages éventuellement associés, perspectives de carrière ;
- relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, rapport à l'employeur ou à l'entreprise dans son ensemble, attentes vis-à-vis du travail et de l'entreprise, parcours personnel.

Choix des jeunes

- principe d'une sélection de quatre unités élémentaires de production, relevant des « métiers » du ferrage et du montage, choix ensuite des jeunes à l'intérieur de ces UEP en veillant à quelques critères visant la diversité de cette population ouvrière.

Une note de cadrage statistique reposant sur les données de l'enquête européenne Forces de travail, gérée par Eurostat, fournit un aperçu de la situation des jeunes au regard de l'emploi en Espagne, en France et au Royaume-Uni. Elle vise moins une comparaison directe des données qu'une mise en perspective de la position relative des jeunes dans chaque contexte national

1 | Conditions d'embauche et intégrations sélectives

Recruter d'abord et stabiliser ensuite une main-d'œuvre juvénile sur des emplois d'opérateurs de production ne peut constituer un processus strictement identique dans des contextes nationaux et locaux *a priori* très variables. Les conditions d'embauche des jeunes dépendent de facteurs à la fois externes et internes aux sites de production. De façon schématique, les facteurs externes correspondent aux données liées au contexte dans lequel chaque site opère : la disponibilité de jeunes actifs, leurs caractéristiques individuelles, les règles régissant leur embauche, peuvent différer d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre, et induire des pratiques locales qui, si elles poursuivent le même objectif (renouveler et/ou augmenter la main-d'œuvre en production), vont prendre des formes contrastées car ajustées au contexte territorial.

Les facteurs internes correspondent, eux, aux modalités d'emploi et de mise au travail telles qu'elles sont mises en œuvre par les sites PSA. Ces pratiques sont à comprendre au regard à la fois de la perspective sociétale dessinée dans le premier point et de la façon dont chaque établissement décline des règles de gestion du personnel décidée au niveau du groupe. De l'acte de candidature à l'accès à l'emploi stable, différentes étapes de sélection marquent un processus d'intégration dont les enjeux diffèrent pour les jeunes et pour l'entreprise.

1.1. Les contextes de l'embauche des jeunes opérateurs

Les facteurs qui vont influencer l'embauche des jeunes opérateurs chez PSA peuvent être hiérarchisés selon un effet de « zoom avant », en partant du niveau très général des marchés du travail et des conditions de présence et de disponibilité de la main-d'œuvre jeune dans chacun des pays, puis en centrant progressivement sur les caractéristiques du secteur de la construction automobile, les zones d'emploi et les sites PSA étudiés. C'est au regard de ces dimensions que sont enfin présentées les trajectoires des jeunes APF interviewés dans le cadre de l'étude.

Des transformations sociodémographiques comparables

Les évolutions sociodémographiques tant en Espagne, qu'en France ou au Royaume-Uni, laissent supposer que le vivier dans lequel le secteur de l'automobile puise sa main-d'œuvre ouvrière se transforme profondément, notamment du fait de la diminution de la part des jeunes dans la population totale et dans la population active, et de l'élévation des niveaux d'éducation.

Le vieillissement de la population

Tandis que la population totale augmente dans les trois pays, les 15-24 ans sont en recul depuis 1990 : -16 points au Royaume-Uni, -13 points en Espagne, et -5 points en France (tableau 1). Le groupe d'âge immédiatement supérieur, les 25-29 ans, est également en

déclin au Royaume-Uni et en France, alors que son volume augmente en Espagne, avec un taux de croissance supérieur à celui de la population totale. On assiste donc à un retournement démographique dans les deux premiers pays, plus marqué au Royaume-Uni qu'en France, alors qu'il ne fait que s'amorcer dans le dernier.

Tableau 1
ÉVOLUTION DE LA POPULATION TOTALE EN INDICE (1990 = 100)

2001	RU	Espagne	France
15-24 ans	84	87	95
25-29 ans	84	124	95
Tous âges	104	104	106

Source : Labour Force Survey (LFS), Eurostat, Céreq/PSA (2003).

Les pyramides des âges présentées en annexe mettent en évidence des problèmes qui devraient s'amplifier à l'avenir pour le renouvellement de la population active ; et la question apparaît particulièrement importante en Espagne. Ce pays présente une pyramide des âges en toupie : la baisse du taux de natalité produit un rétrécissement croissant de la base dans toutes les tranches d'âge en deçà de 25 ans. En France, aux générations moins nombreuses depuis 25 ans se conjugue l'arrivée prochaine à l'âge de la retraite des générations du « baby boom ». Ce phénomène est similaire au Royaume-Uni : selon les projections, d'ici 2014 la population âgée de plus de 65 ans excédera celle des moins de 16 ans.

Le recul de l'activité des 15-24 ans

Entre 1990 et 2001, la participation des jeunes de 15-24 ans à l'activité a reculé même si l'on observe depuis 1998, en Espagne et en France, une stabilisation voire une progression des taux d'activité dans cette classe d'âge. Il est encore trop tôt pour déterminer le caractère durable de cette inflexion.

Deux facteurs expliquent ce recul. D'une part, la population active de 15-24 ans diminue alors que l'ensemble de la population active augmente (tableau 2). La part des actifs ayant entre 25 et 29 ans décline également en France, tandis qu'elle progresse d'un point en Espagne et de trois points au Royaume-Uni.

Au-delà de l'argument démographique évoqué précédemment, on assiste à un recul sensible dans les trois pays du taux d'activité des 15-24 ans. C'est au Royaume-Uni que le déclin de l'activité des jeunes a été le plus prononcé : le taux d'activité y baisse de 10 points entre 1990 et 2001, contre 9 points en France, et 5 points en Espagne. Toutefois, les situations nationales demeurent contrastées : en 2001, près des deux tiers des jeunes de 15 à 24 ans sont actifs au Royaume-Uni, contre environ un tiers en France et 42 % en Espagne. Les taux d'activité des 25-29 ans sont dans les trois pays supérieurs à 80 % et en légère progression, principalement du fait de l'augmentation des taux d'activité féminins.

Tableau 2

ÉVOLUTION DE LA PART DES 15-24 ANS DANS LA POPULATION ACTIVE ET DE LEUR TAUX D'ACTIVITÉ (1990-2001)

	RU	Espagne	France
% dans la population active			
15-24 ans			
1990	21	20	14
2001	15	13	10
25-29 ans			
1990	11	15	15
2001	14	16	13
Taux d'activité (%)			
15-24 ans			
1990	71,8	47,0	44,6
2001	62,0	41,8	35,8
25-29 ans			
1990	83,7	78,6	86,3
2001	84,4	80,9	86,4

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

La poursuite d'études constitue la raison principale de l'inactivité des jeunes de la classe d'âge 15-24, mais les conditions de scolarisation et d'activité des jeunes diffèrent entre les pays : parmi les inactifs de 15-24 ans en 2001, 92 % en France et 90 % en Espagne déclarent poursuivre des études³. Parmi les jeunes en formation initiale, un tiers est présent sur le marché du travail au Royaume-Uni contre 8 % en France et 7 % en Espagne (DARES 2003).

Un autre phénomène joue au Royaume-Uni où une partie de la population jeune est inactive sans être scolarisée. Parmi les jeunes qui ont achevé leur scolarité depuis un à quatre ans, près de 13 % des jeunes britanniques sont inactifs contre seulement 8 % des jeunes français et 6 % des jeunes espagnols (DARES 2003).

L'élévation du niveau de diplôme des jeunes actifs

Comme dans d'autres pays européens, les niveaux de diplôme des jeunes générations qui arrivent sur les marchés du travail sont supérieurs à ceux des générations plus anciennes. Au Royaume-Uni, il est encore très fréquent de quitter l'école dès 16 ans, et d'entamer ensuite une formation professionnelle tout en étant salarié. Le modèle des études à temps plein domine par contre en France et en Espagne.

³ Les réponses à cette question ne sont pas exploitables pour le Royaume-Uni.

DE LA DIFFICILE COMPARAISON DES NIVEAUX DE DIPLOME

L'indicateur fourni par l'enquête européenne et utilisé pour construire le tableau 3 ne permet de distinguer que trois catégories de niveau de diplôme :

- niveau faible : fin de scolarité obligatoire
- niveau intermédiaire : diplôme général ou professionnel correspondant à la fin du deuxième cycle du secondaire
- niveau supérieur : diplôme général ou professionnel de niveau supérieur à l'équivalent du baccalauréat

Il paraît très délicat de procéder à des comparaisons sans entrer dans une description détaillée de chaque système éducatif et sans tenir compte des classements opérés par les statisticiens nationaux. On s'intéresse ici plus aux évolutions propres à chaque pays qui sont à même de modifier les viviers d'embauche pour l'industrie automobile.

En Espagne, la part de jeunes actifs de faible niveau de diplôme, encore majoritaire pour les 15-24 ans en 2001 (54 %) est en diminution. Les transformations ont lieu surtout au bénéfice des diplômés de niveau supérieur. En revanche, la part de diplômés de niveau intermédiaire – diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire général, technique ou professionnel – progresse peu. Ceci est particulièrement visible parmi les jeunes actifs de 25-29 ans.

En France, les diplômes de niveau intermédiaire sont majoritaires chez les jeunes actifs ayant entre 15 et 24 ans. Ce niveau est en diminution pour la classe d'âge des 25-29 ans au bénéfice des diplômés du supérieur.

Le cas du Royaume-Uni est délicat à interpréter pour deux raisons. D'une part, la prise en compte de la détention de National Vocational Qualifications (NVQ) depuis 1998, quel que soit leur niveau, a sans aucun doute introduit des changements dans les modalités de classement des actifs par niveau de diplôme, ce qui rend impossible toute interprétation des évolutions entre 1995 et 2001. Par exemple, l'enregistrement des NVQ de niveau 2 dans la catégorie de niveau de diplôme intermédiaire de la CITE (classification internationale type de l'éducation), est sans doute à l'origine du gonflement de cette catégorie. D'autre part, le taux de non-réponses pour la variable formation est assez important dans l'enquête européenne sur les forces de travail 2001, de l'ordre de 8 % en moyenne pour toutes les classes d'âge.

Tableau 3
ÉVOLUTION DU NIVEAU DE DIPLOME DES ACTIFS SELON L'ÂGE

% actifs	RU*			Espagne			France		
	F**	I**	S**	F	I	S	F	I	S
15-24 ans									
1995	46	41	13	61	25	14	32	54	14
2001	9	73	15	54	27	19	29	53	19
25-29 ans									
1995	39	35	25	47	23	31	22	51	27
2001	6	52	36	38	21	41	17	44	39
Population active totale									
1995	44	34	22	63	17	20	34	45	21
2001	12	53	27	53	19	28	31	44	25

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

* Les données ne sont pas comparables entre 1995 et 2001 du fait d'un changement de nomenclature des diplômes au Royaume-Uni en 1998.

** F= niveau faible (CITE 1-2) ; I= niveau intermédiaire (CITE 3-4) ; S= niveau supérieur (CITE 5-7).

Place des jeunes et insertion des débutants sur les marchés du travail

Les conditions d'insertion sont fortement marquées par les niveaux globaux d'emploi et de chômage, ainsi que par des facteurs institutionnels tels que la structuration des systèmes éducatifs, les modes de régulation de l'emploi, les relations professionnelles, les systèmes de protection sociale⁴... Dans cette perspective, on s'attend à ce que les conditions d'insertion professionnelle des jeunes en France, en Espagne et au Royaume-Uni diffèrent sous de nombreux aspects.

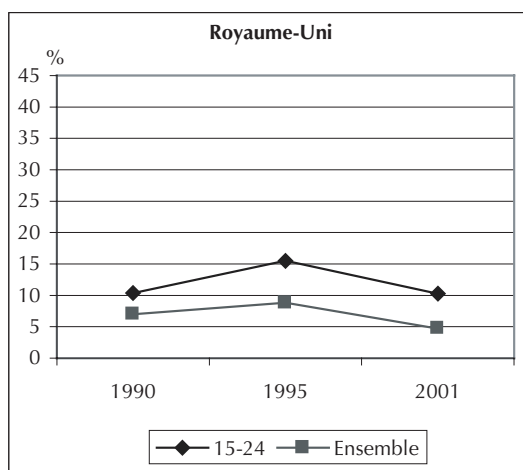
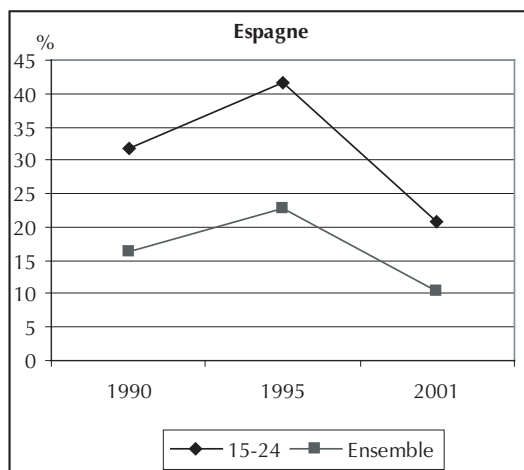
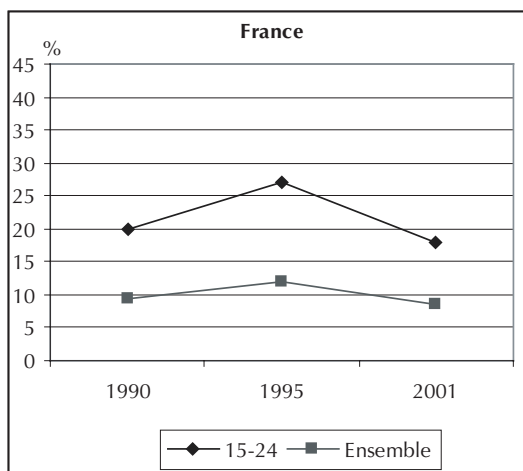
Âge et ancienneté : des facteurs sélectifs sur les marchés du travail

Les trois pays ont en commun une sélectivité du chômage à l'égard des jeunes et une plus forte sensibilité de l'emploi des jeunes aux cycles conjoncturels. Comme en témoignent les niveaux et formes des courbes d'évolution des taux de chômage sur la période 1990-2001 (voir graphiques ci-dessous), ce phénomène est moins marqué au Royaume-Uni qu'en Espagne et en France où le taux de chômage des jeunes est quasiment plus du double de celui de l'ensemble de la population active sur toute la période.

⁴ Voir par exemple les travaux de Garonna et Ryan (1989), Detzel et Rubery (2001), Lefresne (2003).

Graphiques

TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES : ÉVOLUTION 1990-2001



Sources : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

En 2001, le taux de chômage des jeunes au Royaume-Uni est de 15 % alors qu'il est proche de 20 % en France et en Espagne. Toutefois, une lecture plus juste de la situation des jeunes face à l'emploi consiste à regarder la part des individus d'une tranche d'âge au chômage car cet indicateur tient compte des caractéristiques d'activité et d'inactivité. La part des jeunes de moins de 25 ans en situation de chômage est d'un niveau relativement proche entre les pays, de l'ordre de 6 % en France et au Royaume-Uni et de 9 % en Espagne. Les jeunes britanniques sont donc aussi souvent au chômage que les jeunes français tout en étant plus présents sur le marché du travail. Les taux d'emploi de cette tranche d'âge sont respectivement de 57 % au Royaume-Uni, 30 % en France, et 33 % en Espagne.

Niveau de diplôme et expérience sur le marché du travail ont un impact différencié selon les pays. Ainsi, le niveau de diplôme ne diminue pas le risque de chômage au sein de la population jeune en Espagne, le taux de chômage oscillant autour de 21 % quel que soit le niveau de formation des jeunes actifs (tableau 4). La hiérarchie est au contraire nettement prononcée au Royaume-Uni et en France. Le diplôme ne joue donc pas le même rôle de signal sur les trois marchés du travail.

Tableau 4

TAUX DE CHÔMAGE SELON LE NIVEAU DE DIPLÔME DES ACTIFS ENTRE 15 ET 24 ANS (%)

	Royaume-Uni	Espagne	France
Niveau faible	25	20	30
Niveau moyen	10	22	15
Niveau supérieur	5	20	8
Population active totale 15-24 ans	10	21	18

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

D'autre part, comme l'ont souligné plusieurs études comparatives (Couppié et Mansuy 2000 ; Gangl 2002 ; DARES 2003), les trois pays sont caractérisés comme des pays à vitesse d'insertion lente au regard de la situation de « sur-chômage » des débutants qui ne s'amenuise que progressivement avec l'ancienneté sur le marché du travail. Les écarts entre taux de chômage des jeunes selon leur ancienneté sur le marché du travail sont toutefois plus importants en France et en Espagne qu'au Royaume-Uni (tableau 5). Ainsi, parmi ceux qui sont sortis depuis moins d'un an de formation initiale, un tiers est au chômage en Espagne, un quart en France et seulement 12 % au Royaume-Uni. Pour ceux qui ont une ancienneté sur le marché du travail comprise entre un et quatre ans, ces taux chutent respectivement à 20 % en Espagne, 15 % en France et 9 % au Royaume-Uni. Ils restent supérieurs au taux de chômage moyen tous âges confondus, ce qui montre une certaine sélectivité à l'égard des sortants récents. Mais au sein de cette population, les taux de chômage restent particulièrement élevés pour les jeunes peu diplômés dans

les trois pays : environ un tiers des sortants récents de faible niveau de diplôme sont au chômage. Tout se passe comme si il y avait une substituabilité partielle entre expérience accumulée et qualification acquise en formation initiale, mais seulement à partir d'un certain niveau de formation.

Tableau 5

TAUX DE CHÔMAGE SELON L'ANCIENNETÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET LE NIVEAU DE DIPLÔME (%)

	RU	Espagne	France
Ancienneté de fin d'études			
< 1 ans	11,8	33,9	25,6
1-4 ans	8,8	20,1	15,4
5-9 ans	nd	15,5	10,5
Sortants récents* de niveau de diplôme...			
Faible	38,0	27,6	33,9
Moyen	12,4	21,1	16,1
Supérieur	2,8	15,7	8,1
Population active totale	5,6	14,0	10,1

* personnes âgées de 15 à 35 ans, ayant achevé leur formation initiale depuis un à quatre ans.

Source : Eurostat, module « jeunes » complémentaire à LFS 2000, DARES (2003).

Dans une perspective comparative, les difficultés d'insertion des débutants et leur relative éviction de l'emploi dans les trois pays observés tranchent par rapport à d'autres configurations (pays germano-scandinaves notamment) et seraient liés pour partie à la faible professionnalisation des systèmes éducatifs (Gangl, Müller et Raffe 2003).

Toutefois, les systèmes éducatifs sont structurés de façon relativement différente en France, en Espagne et au Royaume-Uni. Dans les deux premiers pays, les systèmes éducatifs sont très centralisés et hiérarchisés alors que la gestion est décentralisée au Royaume-Uni et que la mise en place d'un référentiel de certification commun (le National Vocational Qualification System) n'a pas conduit à une harmonisation de l'offre de formation, notamment professionnelle, qui est établie au niveau des conseils locaux de formation.

Régulation des formes d'emploi et modes d'accès à l'emploi des débutants

L'alternance emploi/chômage est devenue la norme d'insertion pour les jeunes qui arrivent sur les marchés du travail (Detzel et Rubery 2002 ; Golsh 2003 ; Lefresne 2003), mais d'un pays à l'autre la forme d'emploi dite « standard » diffère et le passage par des formes particulières d'emploi, emplois temporaires ou à temps partiel, va plus ou moins marquer la période de transition entre l'école et l'emploi.

Les législations concernant l'emploi comprennent en général la définition d'une forme standard auquel se conforme le gros du stock d'emplois, et les autres formes d'emploi sont définies comme étant atypiques ou particulières. La régulation des formes d'emploi

est toutefois très différente dans les trois pays observés et elle va déterminer les notions de stabilité et précarité.

Ainsi, en 1994, le Royaume-Uni n'avait pas de réglementation générale concernant le temps de travail, le niveau de salaire, aucune obligation de représentation sur le lieu de travail (du type comité d'établissement en France). En ce qui concerne le licenciement, la loi britannique comportait l'indication d'une période minimale de notification d'une semaine pour un salarié ayant entre un mois et deux années d'ancienneté en emploi. Cette période qualificatoire de deux ans s'appliquait également pour tout recours contre le licenciement abusif et pour l'accès à des indemnités de licenciement. Ce n'est que récemment que le marché du travail britannique a été re-réglementé, notamment par le « Employment Relations Act » de 1999 et la mise en œuvre de la réglementation européenne en matière de temps de travail et de contrat à durée déterminée. La période qualificatoire pour le recours contre le licenciement abusif a été ramenée de deux ans à un an mais elle n'a pas été modifiée en ce qui concerne la durée de préavis et l'accès aux indemnités de licenciement. Dans les faits, le contrat à durée indéterminée est très flexible durant une période de deux ans, assimilable à une période d'essai, et ce n'est que l'ancienneté dans l'emploi qui déclenche certains droits de protection et d'indemnisation⁵. Enfin, la réglementation concernant les contrats temporaires est encore limitée puisqu'il n'y a pas de restriction à leur usage.

À l'inverse, en France comme en Espagne, le contrat à durée déterminée est strictement réglementé en termes d'usage et de durée, de même que le recours aux missions de travail intérimaire. La protection contre le licenciement et le paiement d'indemnités s'appliquent à tout contrat à durée indéfinie au-delà de la période d'essai.

Dans ces conditions, la comparaison de volumes et parts d'emplois précaires à l'aide de données harmonisées comporte de sérieuses limites inhérentes aux différences dans la régulation des formes d'emploi. Dans le tableau 6, on s'intéresse à la part des emplois temporaires⁶ dans les stocks d'emploi et flux d'embauche en comparant la population des sortants récents, c'est-à-dire les actifs ayant achevé leur formation initiale depuis un à quatre ans, à l'ensemble des salariés.

On constate que dans les trois pays, la part des embauches en emplois temporaires est aussi importante pour les sortants récents que pour l'ensemble des salariés. *A contrario*, le stock d'emploi temporaire est plus élevé pour les sortants récents ce qui s'explique par le fait que les jeunes sont plus souvent en situation d'embauche que les plus anciens. Si l'on compare les situations entre les pays, la part des emplois temporaires est moins fréquente en France qu'en Espagne. Dans ces deux pays, les jeunes débutants sont majoritairement embauchés sur des formes d'emplois temporaires. Ce n'est pas le cas au Royaume-Uni, où l'embauche sur emploi temporaire ne concerne que 20 % des jeunes sortants. Mais, comme nous l'avons vu, il convient de relativiser cette comparai-

⁵ Il s'agit ici du cadre légal général, des dispositions au niveau des firmes peuvent prévoir des réglementations plus protectrices.

⁶ L'indicateur d'emploi temporaire fourni dans les données européennes et utilisé dans le tableau 6 répond à une définition large qui englobe les contrats à durée déterminée, l'intérim, l'emploi saisonnier et les contrats de formation.

son au regard des réglementations des formes d'emplois. D'autre part, le temps partiel est plus fréquent pour les jeunes au Royaume-Uni qu'en France ou en Espagne. Cette forme d'emploi permet une intégration plus rapide dans l'emploi, mais elle correspond souvent à des situations de cumul entre emploi et formation.

Tableau 6
L'EMPLOI TEMPORAIRE DANS LES STOCKS D'EMPLOI ET LES EMBAUCHES

	Royaume-Uni	Espagne	France
% d'emplois temporaires dans...			
▼Le stock d'emplois			
Tous salariés	6,7	32,1	15,3
Sortants récents*	10,9	64,1	36,3
▼Les embauches			
Tous salariés	19,0	84,2	53,9
Sortants récents*	20,0	83,9	58,1

* personnes âgées de 15 à 35 ans, ayant achevé leur formation initiale depuis un à quatre ans.

Source : Eurostat, module « jeunes » complémentaire à LFS 2000, DARES (2003).

Effets de secteur

Entre 1995 et 2001, l'industrie manufacturière britannique a continué à perdre des emplois, le recul en indice des emplois de jeunes de 15-24 ans y étant particulièrement prononcé. En revanche, sur cette période, l'industrie manufacturière a été créatrice d'emplois en France et en Espagne et, pour ce qui concerne la France, l'emploi des jeunes y a même augmenté plus fortement que la moyenne des emplois.

Au sein de ce secteur, l'automobile représente un cas singulier car le volume d'emploi y a crû fortement entre 1995 et 2001, les rythmes étant cependant différenciés dans les trois pays (tableau 7) : la hausse est beaucoup plus accentuée en Espagne qu'en France et au Royaume-Uni. C'est aussi dans l'industrie automobile espagnole que la création d'emplois de jeunes est la plus importante : le nombre de jeunes salariés de 15-24 ans a plus que doublé entre 1995 et 2001 et le nombre de jeunes salariés de 25-29 ans a augmenté d'un peu plus de moitié sur la même période. Dans l'industrie automobile française, on constate également une progression importante des emplois de jeunes salariés – surtout les 15-24 ans –, bien que cette progression soit nettement moins prononcée qu'en Espagne. À l'inverse, au Royaume-Uni, le nombre d'emplois salariés de 15-24 ans dans l'automobile a nettement moins augmenté que le nombre d'emplois tous âges confondus et on observe même un recul des 25-29 ans sur la période.

Tableau 7

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE (INDICE 100 EN 1995)

<i>en 2001</i>	Royaume-Uni	Espagne	France
15-24 ans	106	232	158
25-29 ans	89	156	117
Tous âges	117	136	119

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

Cette évolution se répercute sur la structure d'âge de l'industrie automobile. Un très net rajeunissement des effectifs apparaît en Espagne : près d'un salarié sur trois a moins de 30 ans en 2001 contre un sur cinq en 1995. L'évolution de la structure d'âge dans l'automobile en France va dans le même sens mais elle est moins accentuée que dans le cas espagnol : les jeunes de moins de 30 ans forment 27 % des salariés du secteur en 2001 contre 16 % en 1995. Au contraire, au Royaume-Uni, la part de jeunes tend à décliner : la part des moins de 30 ans passe de un quart à un cinquième des effectifs du secteur automobile entre 1995 et 2001.

En ce qui concerne le recours à l'emploi temporaire, le secteur de l'automobile affiche des pratiques différentes entre les trois pays. Étant donné les limites de la comparaison des formes d'emploi entre pays rappelées plus haut, les données européennes harmonisées sont utilisées ici pour comparer, à l'intérieur de chaque pays, la part d'emplois temporaires dans l'automobile à celle de l'ensemble des secteurs d'activité pour les jeunes et l'ensemble des salariés (tableau 8).

La part de l'emploi temporaire est particulièrement élevée pour les jeunes en Espagne et plus encore dans l'industrie automobile alors que ce secteur présente la particularité d'offrir des emplois plus stables en moyenne tous âges confondus.

En France, l'emploi temporaire est également plus fréquent pour les jeunes puisqu'il concerne près de la moitié d'entre eux contre 15 % de l'ensemble des salariés. L'industrie automobile a plus fréquemment recours à l'emploi temporaire pour les jeunes et également en moyenne sur l'ensemble des classes d'âge.

L'emploi temporaire apparaît moins développé au Royaume-Uni pour l'ensemble des salariés comme pour les jeunes. Mais on a vu que ces chiffres devaient être mis en relation avec la régulation particulièrement flexible de la forme d'emploi permanent.

Tableau 8

PART DES EMPLOIS TEMPORAIRES DANS L'ENSEMBLE DES SECTEURS ET DANS L'AUTOMOBILE EN 2001

	Royaume-Uni	Espagne	France
Tous âges			
Tous secteurs	7	32	15
Automobile	4	22	17
15-24 ans			
Tous secteurs	13	66	52
Automobile	ns	71	60

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

Les sites PSA et leurs marchés locaux du travail

Au sein de l'industrie automobile européenne, le groupe PSA est le second producteur avec 15 % de part de marché pour les véhicules particuliers. Depuis 1993, le groupe PSA a connu une croissance ininterrompue de son chiffre d'affaires, et une croissance soutenue des effectifs depuis 1998. En 2002, le groupe a ainsi recruté plus de 10 000 nouveaux salariés pour ses activités automobiles (compte non tenu des contrats temporaires et de la division équipement), dont 60 % sur les sites français (EMCC 2004).

Les quatre sites PSA enquêtés (site de Vigo en Espagne, site de Ryton au Royaume-Uni, sites de Poissy et Mulhouse en France) sont parmi les plus grosses unités de production du groupe PSA avec le site de Sochaux. Ils présentent des caractéristiques contrastées que résume le tableau 9.

Tableau 9

CARACTÉRISTIQUES DES SITES PSA ENQUÊTÉS

Sites	Aire géographique	Production en 2001 (véhicules)	Nombre de salariés	Part de jeunes salariés
Vigo	Galice	400 000	10 000	45 % < 29 ans
Ryton	Midlands	190 000	3 000*	8 % < 25 ans
Poissy	Région parisienne	320 000	9 500	20 % < 25 ans
Mulhouse	Alsace	460 000	15 000	12 % < 25 ans

Données communiquées par les directions des sites au moment des enquêtes, la classe d'âge des moins de 29 ans est la seule disponible dans les données du site de Vigo.

* Il s'agit de l'effectif de salariés de production et non de l'effectif salarié total du site.

Avec près de 10 000 salariés et environ 400 000 véhicules produits par an, le site espagnol est le deuxième en taille et volume de production des quatre sites étudiés. Produisant des véhicules de gamme moyenne et utilitaire de la marque Citroën, le site de Vigo a fait l'objet, vers le milieu des années 1990 d'une politique de rénovation/développement de la part du groupe, en lien avec sa restructuration européenne. Deux de ses trois usines ont été fortement modernisées. Il est considéré par l'entreprise comme l'un des plus performants sur les deux critères de qualité et de flexibilité quantitative de la production. En 1997 est créée une équipe de nuit, qui explique une partie importante des embauches. La pyramide des âges est très déséquilibrée : les jeunes de moins de 29 ans représentent environ 45 % de l'effectif salarié total, mais 60 % de l'effectif salarié sur statut stable a plus de 50 ans.

Le site est dans une région faiblement industrialisée avec une forte dominante de très petites entreprises (95 % d'entreprises de moins de cinq salariés). L'usine PSA est la seule très grande entreprise industrielle et pèse d'un poids considérable sur le marché local du travail comme sur le PIB de la région. Elle représente la « meilleure » entreprise de la région à laquelle la plupart des jeunes peu qualifiés souhaitent accéder.

Le site anglais est le plus petit des quatre sites enquêtés (3 000 salariés, moins de 200 000 véhicules/an). Il produit deux modèles de moyenne gamme, relativement récents. Une équipe de week-end a été récemment créée, entraînant plus de 500 recrutements, dont un tiers a concerné des jeunes opérateurs de moins de 25 ans. L'âge moyen est de 40 ans (avec un mode à 35-39 ans, qui différencie fortement ce site du précédent). Les jeunes de moins de 25 ans représentent 8 % des opérateurs.

L'environnement local est de tradition industrielle (industrie automobile, aéronautique, de l'armement), la région des West Midlands produisant à elle seule 30 % de la production automobile au Royaume-Uni. La présence du site sur un bassin d'emploi industriel favorise l'accès à une main-d'œuvre ayant déjà une expérience de travail dans l'industrie. Le site PSA est concurrencé sur le marché du travail par d'autres établissements mais sa conjoncture particulière contribue à son attractivité, plusieurs autres établissements de l'automobile étant en réduction d'effectifs.

Le site de Poissy, avec plus de 300 000 véhicules/an et 9 500 salariés est un site moyen. Sa gamme est partiellement commune avec le site anglais. Par le passé, son recrutement concernait massivement des travailleurs immigrés. Sa pyramide des âges est bi-modale (creux entre 35 et 44 ans) mais plus équilibrée pour les opérateurs que pour les autres catégories. Il est situé dans un très grand bassin d'emploi, à la fois industriel (d'autres fabricants automobiles sont à proximité) et tertiaire. Le site PSA est ici en situation de concurrence sur le marché du travail sans présenter des avantages décisifs par rapport à d'autres constructeurs automobiles.

Le site de Mulhouse est le plus gros des quatre sites (450 000 véhicules/an et près de 15 000 salariés). Sa pyramide des âges est marquée par une part importante de salariés de plus de 45 ans (41 % de l'effectif). L'espace local a une forte tradition industrielle. Son taux de chômage est significativement plus faible que la moyenne française car, du fait de la position frontalière du bassin d'emploi, la concurrence pour l'offre d'emploi dépasse le cadre national.

Comme on le voit à travers cette brève caractérisation des quatre sites étudiés, les potentialités de recrutement d'un site à l'autre diffèrent assez fortement, à la fois en termes de disponibilité d'une main-d'œuvre jeune et plus ou moins préparée à l'emploi industriel, et en termes d'attractivité de PSA par rapport aux autres employeurs locaux. La corrélation entre ces deux dimensions n'est pas systématique. De ce fait, la sélectivité des recrutements, qui sera plus précisément analysée au chapitre suivant, va constituer un principe dont l'applicabilité ne peut qu'être variable, à la fois en fonction des caractéristiques territoriales et de la conjoncture économique.

Diversité des profils de formation et d'expérience professionnelle des jeunes recrutés comme opérateurs

Les points précédents ont montré que c'est dans des contextes bien différents mais marqués par certaines tendances d'évolution similaires, que les sites PSA vont aller puiser leur main-d'œuvre jeune. Ces données de contexte marquent les trajectoires des jeunes qui se présentent à l'embauche chez PSA : niveau de formation et transition école/emploi, expérience professionnelle antérieure, motivation pour entrer chez PSA. Les primo-sortants sont en général peu nombreux et la plupart des jeunes ont connu une alternance de périodes d'emploi et de chômage. On constate qu'il n'y a pas d'homogénéité des profils des jeunes recrutés comme opérateur dans les sites PSA mais certains sites présentent des parcours-types spécifiques.

Poissy se caractérise par la grande diversité des profils de formation initiale des jeunes embauchés : situation d'abandon scolaire, apprentissage, formation générale ou universitaire (bac ou plus). La plupart ont une expérience professionnelle préalable dans des emplois précaires (petits boulots, intérim, contrats emploi-solidarité) dans le commerce, la restauration ou le BTP, peu rémunérés, avec alternance de périodes de chômage. La majorité a moins de 25 ans et l'emploi chez PSA représente une perspective de stabilisation professionnelle.

À Mulhouse, deux parcours-types se distinguent :

- d'une part, l'entrée rapide chez PSA après une sortie précoce du système scolaire, avec pas ou peu de diplôme, de jeunes (entre 20 et 25 ans) qui ont profité d'une conjoncture favorable au début des années 2000 pour entrer chez PSA ;
- d'autre part, une entrée différée après une expérience d'emploi à l'issue d'une formation professionnelle (CAP ou BEP) débouchant sur la détention d'un diplôme souvent orienté vers les métiers de bouche ; le changement, volontaire, vise une amélioration de la situation professionnelle et concerne des jeunes un peu plus âgés.

À Vigo, on peut retenir 3 types de parcours :

- un arrêt des études au niveau de l'enseignement obligatoire puis un parcours professionnel marqué par la précarité et le chômage et une entrée chez PSA comme recherche de stabilité et d'amélioration des conditions de travail ;
- une poursuite d'études au-delà de l'enseignement obligatoire dans une spécialité non industrielle puis un accès à PSA pour n'avoir pas trouvé un emploi correspondant à leur formation sur le marché local du travail et comme recherche de stabilité ;
- une poursuite d'études tout en travaillant à PSA pour des jeunes ayant peu d'expérience professionnelle préalable si ce n'est dans des activités d'appoint ; l'entrée à PSA est motivée par la régularité des horaires de travail et les possibilités de travail à temps partiel

dans l'équipe de nuit, ce qui permet le cumul emploi / formation.

À Ryton, 2 types de transition se rencontrent :

- la transition accélérée avec une sortie de l'école à 16 ans puis un parcours professionnel précaire, alterné avec des périodes de chômage – beaucoup ont déjà travaillé dans l'industrie (équipement ou automobile) et leur candidature est motivée par la période d'expansion de l'activité de l'usine PSA ;
- la transition prolongée avec une poursuite d'études au-delà de 16 ans, mais peu sont allés jusqu'au bout (nécessité ou volonté de gagner sa vie) ; des expériences professionnelles dans les services (bars, commerces, restauration) et le secteur de la santé. Certains trouvent l'opportunité de financer la poursuite ou la reprise d'études en travaillant chez PSA du fait d'horaires décalés.

Les motivations des jeunes pour postuler à un emploi chez PSA se forment au cours de leur parcours antérieurs, à la fois scolaire et professionnel, et au regard des perspectives d'emploi au niveau local (Möbus *et al.* 2004). Globalement, les arbitrages des jeunes recrues se font sous contrainte et avec pour objectif d'obtenir un emploi stable. Or cette stabilité n'est pas acquise à l'entrée dans l'entreprise.

1.2. Intégrations sélectives des jeunes opérateurs

Le recrutement des jeunes se fait dans tous les sites sur la base de contrats temporaires qui vont prendre des formes spécifiques selon les cadres institutionnels nationaux. Les modalités d'usage de ces formes d'emploi ainsi que les politiques d'accueil et d'affectation de la main-d'œuvre jeune au sein de chaque site vont façonner les trajectoires internes d'intégration des jeunes APF. Ce volant d'emploi temporaire est aussi le vivier principal de sélection de la main-d'œuvre stable, et c'est à ce titre qu'il apparaît comme composante de l'intégration, à travers la façon dont il conditionne l'accès des jeunes opérateurs à l'emploi permanent, suivant des formes et des modalités différenciées selon les sites.

Le processus d'intégration du jeune à l'entreprise comporte ainsi plusieurs étapes de sélection : sélection à l'entrée dans l'établissement, sélection au sein des travailleurs temporaires, et sélection à l'embauche définitive.

Accéder à l'emploi chez PSA : diversité des modes de recrutement externes

Procédures et critères de recrutement des jeunes opérateurs

Sur tous les sites, la sélection des jeunes opérateurs mêle procédures formelles et informelles de façon variable, selon la place des intermédiaires sur les marchés du travail et le rôle des relations familiales.

Ainsi, le site espagnol est le seul à procéder au recrutement direct sans recourir à des intermédiaires institués de l'emploi. Il est vrai que la plupart des jeunes opérateurs ont un membre de leur famille (dans plus de la moitié des cas, il s'agit du père) qui travaille sur le site et va transmettre directement leur candidature au bureau du personnel. La procédure de sélection comporte ensuite tests psychotechniques et entretien individuel

avec un membre du bureau du personnel. La convention collective de site prévoit une liste de critères à mettre en œuvre dans le recrutement, mais dans la pratique, c'est bien souvent le fait d'avoir déjà travaillé dans l'entreprise et la proximité géographique qui sont privilégiés par rapport aux critères de formation. La situation de chômage est aussi un atout dans le sens où elle permet à l'entreprise de bénéficier d'une subvention publique pour le recrutement d'un jeune demandeur d'emploi, public cible d'un des dispositifs de politique d'activation du marché du travail en Espagne.

Sur les sites français, l'accès à l'emploi se fait par le biais des entreprises de travail temporaire dans le cadre de contrats d'intérim. Les services du personnel cherchent à stabiliser et formaliser les relations avec les entreprises de travail temporaire pour aller vers une meilleure conformité des recrutements avec les attentes du site à la fois sous l'angle de la réactivité à la demande et de la fiabilité des recrutements. Les réseaux sociaux, amicaux ou familiaux, ont ici un rôle secondaire de diffusion d'information concernant les possibilités d'embauche.

Sur le site francilien, la cible visée – les jeunes de plus de 25 ans – n'est pas exactement celle atteinte malgré le fait que le recrutement d'intérimaires se fasse sur un bassin d'emploi très étendu : les jeunes recrutés par le biais de l'intérim ont bien souvent moins de 25 ans. Sur le site alsacien, le caractère assez tendu du marché local du travail a généré des difficultés de recrutement contraignant à une sélection plus lâche ainsi qu'à un fort élargissement de l'aire de recrutement.

Le site anglais a eu, lui, recours aux services publics de l'emploi pour gérer une importante vague de recrutement en prévision de la mise en place d'une quatrième équipe les nuits du vendredi au lundi. L'agence locale pour l'emploi a organisé la procédure de sélection sur environ trois mois en mettant à disposition locaux et personnels pour la réalisation de tests et d'entretiens d'embauche.

Sur l'ensemble des sites, les critères de motivation, de fiabilité et de disponibilité sont avancés pour la sélection des candidats, mais leur mise en œuvre prend des formes différentes. À Ryton, un test spécifique conçu par un cabinet de consultants, est utilisé lors de la sélection des candidats de façon à détecter ces qualités, et le service du personnel a aussi la possibilité de contacter les anciens employeurs des candidats. On peut penser qu'en Espagne, l'intervention des réseaux familiaux joue comme une garantie et une force de contrôle des aptitudes des candidats. Enfin, en France, ce sont les agences de travail temporaire qui ont la responsabilité d'assurer des recrutements de qualité de façon à conserver leur contrat avec l'entreprise.

Gestion et formes de l'emploi temporaire sur les sites PSA

Le principe du volant de main-d'œuvre en contrat temporaire permet d'ajuster au plus juste les effectifs aux besoins de la production. La genèse de la décision d'embauche sous contrat temporaire suit un processus mensuel, même si des ajustements quotidiens ont lieu à la marge, selon un mode de fonctionnement que l'on retrouve sur chaque site.

Chaque mois, la direction d'usine détermine, pour chaque grande unité de fabrication, le niveau d'effectifs nécessaire pour réaliser le volume de production que lui a fixé la direction du groupe. Au regard de cette étude mensuelle, le service de gestion du personnel du site mesure l'écart avec l'évolution prévue de ses ressources et évalue, selon les flux

de sorties d'effectifs du volant de temporaires, les apports nécessaires en main-d'œuvre. De leur côté, les responsables d'unité (RU) signalent leurs besoins en effectifs en fonction des départs potentiels au sein de leur unité élémentaire de production (UEP) auprès du responsable hiérarchique de site ; celui-ci les communique ensuite au gestionnaire de personnel qui, une fois l'ensemble des besoins validés, va enclencher le processus de recrutement et d'affectation de main-d'œuvre nouvelle. Les ajustements hebdomadaires, voire quotidiens pour pallier des absences imprévues, sont effectués soit par recours à un « pool » de remplaçants (Poissy, Mulhouse, Vigo), soit par rotation entre les unités de production (Ryton).

Les sites enquêtés recourent, chacun, à un seul type de contrat temporaire qui diffère fortement d'un pays à l'autre du point de vue de sa forme juridique. Malgré cela, la part de l'emploi « flexible » au sein des effectifs de production des sites est de niveau comparable : à la date de l'enquête, l'emploi temporaire concerne environ un tiers des salariés des sites français et britanniques, et 40 % de la main-d'œuvre du site espagnol.

Sur ce dernier, les emplois temporaires sont des contrats à durée déterminée d'un an (les « *eventuales* »), renouvelables après une interruption légale d'au moins six mois entre chaque contrat. Au moment de l'enquête, 3 000 salariés étaient sur ce type de contrat, trois quarts des jeunes salariés de moins de 29 ans qui représentent à eux seuls plus de 80 % de la main-d'œuvre flexible du site. Certains de ces contrats sont à temps partiel ; il s'agit alors de postes de travail à mi-temps, en service de nuit – l'équipe de nuit est composée à 70 % de temporaires – avec contraintes d'heures supplémentaires pouvant atteindre l'équivalent d'un deuxième mi-temps selon les besoins productifs du moment.

L'embauche sur contrat permanent se réalise le plus souvent au terme de trois ou quatre cycles de 18 mois correspondant à un an de contrat et six mois de chômage. L'accès au contrat permanent se manifeste donc en général après une durée de précarité pouvant atteindre, voire dépasser, 4 à 6 ans et, pour les jeunes, à l'approche de la trentaine. Pratiquement, le maintien d'un volant important de temporaires au niveau du site et ses modalités de renouvellement contribuent au développement et à la gestion d'un vivier très large de main-d'œuvre disponible : près de 10 000 personnes composent le vivier des « *eventuales* », il y en a en moyenne 3 000 en postes et 250 entrent et sortent chaque mois.

Sur les sites français, tous les agents de production débutent par des contrats d'intérim. Le constructeur automobile n'est donc pas leur employeur. Les durées des contrats sont variables – contrats d'un mois ou trois mois voire six mois renouvelables selon la conjoncture – mais la durée totale des missions ne peut dépasser la limite légale de dix-sept mois. Au-delà de cette limite, après une interruption de six mois, le site francilien rappelait, au moment de l'enquête, des opérateurs pour une seconde période d'intérim. Parmi les jeunes intérimaires s'est généralisée une représentation tacite, portée également par les responsables d'unités, selon laquelle, au bout d'environ un an, le jeune entre dans le vivier des « embauchables », c'est-à-dire de ceux qui sont susceptibles d'être intégrés dans l'effectif permanent. Même si cela peut intervenir avant, c'est bien souvent à l'approche du dix-septième mois, période de montée en tension ressentie au niveau de l'individu mais aussi perceptible dans l'ensemble de l'unité de travail concernée, que l'embauche se réalise.

Sur le site anglais, l'embauche se fait sur des « *temporary contracts* » dont la proportion est faible relativement aux autres sites (moins de 5 %). Cette catégorie de contrat est propre à l'entreprise PSA de Ryton, comme le sont les autres catégories d'emploi (« *Full new contract* » et « *Core permanent contract* », voir supra) et la plupart des réglementations des conditions de travail et salariales qui sont négociées et formalisées au niveau du site entre syndicats et direction, tout en s'inscrivant dans le cadre légal général.

La précarité des nouveaux embauchés est très forte, les contrats temporaires sont mensuels voire hebdomadaires. Selon la conjoncture, la durée des contrats temporaires tend à s'allonger ou se raccourcir : au moment de l'enquête, ces contrats étaient renouvelés d'une semaine à un mois au lieu de trois mois précédemment. La succession de nombreux contrats courts est la condition d'accès au contrat long, le « *Full New contract* » au bout de 12 mois d'emploi ininterrompu. Mais l'accès à ce contrat n'offre pas véritablement de protection contre le licenciement au cours des deux premières années. Ce n'est qu'à l'issue de cette période, et donc au bout de trois ans de présence ininterrompue dans l'entreprise, que le salarié intègre la catégorie des emplois en « *Core permanent contracts* » qui associent garanties en cas de licenciement et avantages sociaux. Plus que la nature du contrat de travail, c'est l'ancienneté que l'opérateur parvient à acquérir dans l'entreprise qui conditionne sa stabilisation.

Au total, les formes contractuelles de l'embauche des jeunes opérateurs sur les sites PSA s'inscrivent dans des modalités nationales et/ou locales de gestion de l'emploi temporaire. Les différences entre les pratiques des sites montrent que le renouvellement de la main-d'œuvre ouvrière est géré de façon décentralisée et s'adapte aux réalités locales du marché du travail, qu'elle soient marquées par l'existence d'une main-d'œuvre captive à Vigo, médiatisées par des agences de travail intérimaire en France ou façonnées par les négociations avec les syndicats du site à Ryton.

Les politiques d'intégration des sites

Les politiques d'intégration recouvrent deux aspects de l'accueil des jeunes sur les sites de production : d'une part des formes explicites d'accueil et d'intégration en œuvre sur chacun des sites et, d'autre part, des pratiques de mise au travail des jeunes, affectation aux postes et polyvalence, plus ou moins formalisées.

Les formes explicites d'accueil et d'intégration

Si tous les jeunes reçoivent à leur arrivée une présentation des règles de sécurité et de production, les sites n'ont pas tous développé des pratiques très formalisées et outillées d'accueil. Ainsi à Vigo, l'arrivée du jeune dans l'établissement ne fait pas l'objet d'une procédure particulière formalisée ; cela peut être mis en relation avec le fait que la plupart des jeunes interviewés ont dit avoir une connaissance préalable du travail à l'usine PSA, par le biais des membres de leur famille qui y travaillent ou de visites organisées lors de leur scolarité.

À l'opposé, Mulhouse et Poissy ont mis en place une organisation de l'arrivée du jeune en trois étapes articulées : d'abord une admission « Ressources humaines », ensuite le passage – pour les futurs « monteurs » – à l'école de montage pour recevoir une formation au poste et enfin l'accueil à l'UEP. L'admission « Ressources humaines » est outillée avec présentation de vidéo, supports d'intervention, le concours de « conseillers de

prévention » en matière de drogue et d'alcool, et est axé sur la sécurité des personnes et des biens, la qualité des produits, le souci de l'environnement et une présentation du règlement intérieur. Par la suite, lors de l'entrée à l'UEP, le RU reprend les règles de comportement de base et les points clés abordés lors de l'accueil par les Ressources humaines. Au total, cet accueil se déroule sur deux ou trois journées et intervient le premier jour d'arrivée dans l'établissement.

Ryton dispose d'une procédure d'accueil formalisée (« *Induction day* ») plus légère, sur une journée, avec une présentation des règles de sécurité et de qualité et – situation originale – une rencontre avec les syndicats représentatifs. Une visite de l'usine est également organisée pour les jeunes arrivants.

Une telle visite intervient à Poissy en général environ... deux ans après l'entrée sur le site. Poissy a mis en effet en place un stage de « 3 jours d'intégration » intervenant dans les mois qui suivent l'embauche en CDI et donc auprès de jeunes qui ont, en général, environ deux ans d'ancienneté ; ces 3 jours ont une fonction d'ouverture du jeune vers son appartenance à PSA (puisque jusqu'alors PSA n'était pas son employeur) ; bien qu'intervenant relativement tardivement, ils se révèlent encore importants pour le jeune dans sa compréhension du produit et des contributions individuelles à sa fabrication.

Un même moment, celui de l'arrivée dans l'usine du jeune opérateur, est donc organisé de façon très différente selon le site. Au-delà de facteurs organisationnels propres, on peut penser que ces différences correspondent là aussi à l'inscription de l'entreprise dans des contextes locaux spécifiques. Ainsi ce que vit le jeune à son entrée dans l'entreprise reflète l'intensité du rôle des relations familiales sur le site espagnol, la participation des syndicats à la définition des modes d'emploi sur le site anglais, et la déconnexion entre gestion de la main-d'œuvre intérimaire et gestion de la main-d'œuvre « propre » sur les sites français.

Les principes d'affectation aux postes et de mise au travail

De façon générale, l'affectation à l'entrée est aléatoire pour le jeune arrivant sur un site au sens où elle ne tient pas compte de son profil, de formation notamment – il est vrai qu'il s'agit d'emplois n'exigeant pas, du point de vue de l'employeur, de qualification scolaire –, ni de ses souhaits éventuels – le jeune APF n'est pas sollicité par exemple pour exprimer ses préférences pour un poste en ligne (montage) ou plus axé sur un métier (ferrage, peinture). L'affectation se fait selon les besoins des usines ; des considérations physiques préférentielles (de taille, corpulence...) peuvent parfois entrer en ligne de compte dans la distribution des affectations.

La spécificité des sites s'exprime par le rôle que joue cette première affectation dans le processus d'intégration. Celui-ci est mineur à Vigo où les jeunes APF changent d'affectation à chaque renouvellement de contrat et varient ainsi leur acquisition d'expérience, sachant que les changements concernent l'unité élémentaire de production mais aussi, bien souvent, l'« usine » et parfois les horaires de travail.

En revanche, les conséquences de l'affectation aléatoire au premier emploi sont fortes à Poissy car celle-ci est pratiquement définitive : le jeune APF ne change pas d'unité, même lors de l'embauche en CDI ; son suivi individualisé par le responsable d'unité devient alors capital ; ses formes d'évolution professionnelle et sa représentation du travail se

trouvent aussi grandement déterminées dès le départ.

À Ryton, le passage à l'emploi permanent est l'occasion d'une nouvelle affectation, éventuellement très contrainte : ainsi, au moment de l'enquête, l'acceptation d'une affectation à des conditions de travail difficiles (la quatrième équipe : travail de nuit et vendredi, samedi, dimanche), était la condition de pérennité d'emploi. Par la suite, sous emploi permanent, l'attachement à l'unité d'affectation devient, quel que soit le site, une caractéristique durable de la main-d'œuvre APF.

Au-delà de l'affectation à une unité élémentaire de production, les spécificités des sites apparaissent également dans les modalités de mise au travail des jeunes. Sur les sites français et espagnols, les jeunes font d'abord un court passage par le centre de formation du site pour tester leur capacité d'adaptation au travail à la chaîne et les préparer à leur poste de travail. Ils sont ensuite mis sur un poste de travail qu'ils doivent rapidement maîtriser.

À Ryton en revanche, les jeunes sont directement affectés en doublon sur un poste de travail et sont formés par l'ouvrier qu'ils vont remplacer ou le moniteur qui tient le rôle de remplaçant polyvalent.

Enfin sur les trois sites, les pratiques de changement et rotation de postes au sein d'une unité de production élémentaire sont la règle sans pour autant conduire au statut de moniteur. De fait, la polyvalence est communément utilisée comme outil de GRH dans les usines de construction automobile, elle est mise en oeuvre notamment à travers le recrutement de jeunes, mais la polyvalence « reconnue » ne concerne généralement qu'une minorité de personnes (Gorgeu, Mathieu et Pialoux 2005).

À Ryton, il faut connaître au moins trois postes dans l'unité de production. Les exigences de polyvalence sont identiques à Vigo et Poissy où un système de validation des postes maîtrisés a été mis en place dans les usines de montage. À Vigo, le degré de polyvalence du salarié est également affiché dans l'unité, incitant ainsi chacun à progresser en se formant sur plusieurs postes.

L'embauche sur contrat permanent

Gestion de l'emploi temporaire et gestion de l'emploi permanent ont des temporalités et des déterminants distincts : le volume d'embauche sous contrat permanent est planifié annuellement au niveau du groupe et décliné sur chaque site selon les besoins de renouvellement et d'ajustement de la main-d'œuvre stable aux réorganisations de l'activité. La sélection pour le passage du statut de « temporaire » au statut de « permanent » s'appuie sur des critères d'évaluation en situation de travail, objectivés par les jeunes, et des pratiques électives des sites, non explicitées.

La gestion de l'emploi permanent

Au niveau de chaque site, la genèse des décisions d'embauche durable est dominée par un principe de remplacement du « noyau stable » des agents de production. Toutefois, le processus décisionnel à l'origine de l'embauche durable ne part pas d'un besoin autonome classiquement ressenti en termes de postes de travail ou de qualités de travail d'un individu. Les volumes d'embauches à réaliser au niveau d'un site sont arrêtés annuellement, au niveau du groupe, dans des horizons de gestion de moyen-long terme,

prenant en compte les départs en retraite, les rénovations industrielles (par exemple, la rénovation de l'atelier peinture d'un site a conduit à en réduire de 20 % les effectifs), les prévisions de production fournies par la gestion économique du groupe (prévisions de un à trois ans) et le facteur de « cohésion sociale » (par exemple le niveau de pondération entre emplois temporaires et emplois permanents sur le site). La forme est celle d'un échange, s'appuyant sur des données générales, entre la centrale et la fonction personnelle du site qui va défendre, pour l'année, un volume global de recrutements d'opérateurs. Pratiquement, la genèse de la décision d'embauche permanente est annuelle et réajustable une fois en cours d'année.

La réalisation effective des recrutements par le site est ensuite lissée sur toute l'année, l'objectif étant, pour « dynamiser la gestion des temporaires », de garder continûment une visibilité sur une possibilité d'accès à l'emploi stable pour tout opérateur du vivier.

Sur la période 2000-2002, le retour des embauches durables contraste avec leur arrêt durant la décennie 1990. Par exemple, sur le site francilien, on dénombre, au cours de l'année 2001, 300 embauches en CDI et, pour l'année 2002, 250 embauches (on comptait en mai 2002 environ 1 300 intérimaires). Toutes ces embauches en CDI ont été réalisées dans le cadre du dispositif « CASA » qui permet, en embauchant des jeunes en remplacement de salariés âgés, de bénéficier d'aides à l'embauche. Sur le site espagnol, les embauches durables apparaissent, dans la conjoncture présente et surtout pour les prochaines années, devoir être largement pilotées par la démographie en raison d'une pyramide des âges vieillissante ; cette perspective de remplacement des salariés âgés dans des volumes potentiellement importants est sans doute à mettre en rapport avec l'importance du vivier de jeunes opérateurs sur le site dont, à un moment donné, une fraction seulement est occupée.

Les critères « légitimes » ou les règles du jeu pour l'accès à l'emploi permanent

Quatre critères (ponctualité et présentéisme, qualité du travail, disponibilité, implication) définissent, « légitimement » pour le jeune, les règles de passage de l'emploi temporaire à l'emploi permanent. Ces critères sont simultanément présents sur les quatre sites, quasiment sans variante ; en revanche, les rapports à ces critères sont vécus très différemment selon les sites. De plus, la situation particulière du site anglais qui préparait la mise en place d'une quatrième équipe au moment de l'enquête, montre que l'application de ces critères varie selon la conjoncture.

La ponctualité et le présentéisme sont des principes attendus et fortement intériorisés par les jeunes de Vigo sans avoir été pour autant formalisés ; l'absentéisme y est quasi inexistant avec un taux ne dépassant pas 1 %. Si le respect de ce critère ne fait pas problème à Vigo, on peut lui opposer le code disciplinaire formalisé de Ryton mis en place pour corriger le comportement des personnes. À Mulhouse, l'acceptation de ces règles comportementales relèverait plutôt d'une sorte de respect et de courtoisie à l'égard de ses collègues de travail et de son responsable d'unité. Alors qu'à Poissy, ces critères, parce qu'ils éliminent rapidement ceux que l'on estime manquer d'autodiscipline, sont considérés comme une première étape d'autosélection dans le processus d'intégration.

L'objectivation des modes d'évaluation de la qualité du travail passe par la constitution d'un dossier formalisé à Vigo : ce dossier capitalise les appréciations sur le jeune, faites par ses responsables d'unité successifs, et relatives à ses différentes expériences de tra-

vail. Il s'oppose en cela notamment à Poissy où l'avis d'un unique responsable d'unité est sollicité et selon une forme non standardisée.

Pour la disponibilité (accepter des heures supplémentaires et travailler, à l'occasion, le samedi ou le dimanche) et l'implication (participer à des dispositifs du type cercles de progrès ou encore « boîte à idées » mis en place par les sites), là encore, les sites s'opposent. À Vigo, les dispositifs sont fortement suivis et servent la diffusion d'un sentiment de responsabilité des jeunes vis-à-vis de leur travail et de mobilisation collective sur les résultats de l'unité de production. En revanche, à Ryton, l'unique dispositif d'implication (« *idea scheme* ») est peu populaire et faiblement mobilisateur et sa participation relève d'un engagement de crainte. À Poissy, on s'engage dans les dispositifs (cercles de qualité, « dé clic »⁷) pour « se faire bien voir au-dessus » car le jeune sait que sa participation peut être prise en compte dans l'appréciation faite par la hiérarchie. À Mulhouse, le même dispositif « dé clic » génère de l'individualisme et prête un peu à sourire.

Les intégrations électives des sites

Est embauché celui qui satisfait, sans doute, à ces quatre critères, relativement objectifs, mais il faut aussi avoir été choisi, demandé, élu, défendu, parrainé... par des interventions diverses venant des familles, des syndicats, des responsables d'unité, de la hiérarchie... dans des jeux de concurrence que le jeune (mais pas seulement lui) n'arrive pas bien à situer et qui, bien souvent, le dépassent.

Ainsi à Vigo, en plus du dossier d'évaluation du jeune, l'intervention « syndicalo-familiale » semble essentielle. Les syndicats ont en effet un pouvoir important, négocié avec la direction, dans l'affectation d'une partie des contrats permanents, et c'est auprès d'eux que les relations parentales des jeunes opérateurs vont appuyer les candidatures.

À Mulhouse, l'approbation du responsable d'unité est incontournable et à Poissy, c'est non seulement la confiance même du responsable d'unité qui est nécessaire mais aussi sa volonté affichée de défendre son candidat dans une mise en concurrence avec les candidats d'autres responsables d'unité. Où et comment la décision est-elle finalement prise ? Ceci n'apparaît pas clairement, y compris pour le responsable d'unité lui-même.

À Ryton, au moment de l'enquête, la condition de sortie du statut d'emploi temporaire pour l'emploi sous « *full new contract* » était l'acceptation d'intégrer la quatrième équipe (VSD, de nuit). Cette condition était soutenue par les syndicats dans la perspective de développer l'emploi sur le site.

La transparence des quatre critères individuels précédents se trouve ainsi brouillée par l'activation d'autres facteurs à enjeux plus généraux (relations familiales, rôle des syndicats, pouvoir hiérarchique, conjoncture...). Les qualités au travail de l'APF (manifestées sous statut d'emploi temporaire) ne sont pas, intrinsèquement, décisionnelles dans le processus d'accès à l'emploi permanent. Du fait que les critères de cette embauche lui échappent et que les vraies règles ne lui sont finalement pas connues (qu'il ne sache pas par exemple sur quoi se fonde la différenciation des candidats au contrat permanent), le jeune ressent un sentiment d'injustice. L'intervention d'autres facteurs dépoussière en

⁷ « Dé clic » est le nom d'un dispositif de suggestions individuelles d'amélioration de la production.

quelque sorte le jeune de ses propres efforts individuels de différenciation et le met en état de dépendance dans le processus de sélection. La perception individuelle d'une injustice se trouve renforcée du fait que la contrepartie implicite de l'acceptation de la précarité est précisément, pour le jeune, son accès à un emploi stable. Ainsi, au-delà des diversités, les jeunes APF en emploi temporaire se vivent dans un modèle de file d'attente, géré par l'ancienneté, où leur destin devrait se jouer sur leurs qualités de travail alors qu'ils sont dans un système de dépendance où la décision leur échappe.

À l'issue de cette présentation d'une part des contextes dans lesquels s'opèrent les recrutements des sites PSA à l'égard des jeunes, et d'autre part des pratiques en termes d'intégration des jeunes opérateurs, plusieurs constats s'imposent.

Sous l'effet de la forte reprise d'activité en 2000-2001 et des besoins élevés d'embauches, chacun des sites a plus ou moins fait évoluer sa main-d'œuvre APF vers une partition en deux segments⁸ : le segment traditionnel des emplois permanents et un segment, aujourd'hui conséquent, d'emplois temporaires ; ce dernier segment servant ou continuant à servir de vivier pour l'emploi permanent mais, quantitativement, dans des proportions relativement modestes. Ces deux segments, contradictoires sous l'aspect de la stabilité de l'emploi, sont en fait complémentaires dans les pratiques et logiques générales de gestion de la main-d'œuvre des sites et génèrent, au niveau individuel, des mécanismes de sélection forte mais aussi d'incitation, caractéristiques du processus d'intégration précédant l'accès à l'emploi permanent.

Le processus d'intégration d'une main-d'œuvre juvénile remplit en fait, pour le constructeur d'automobile, différentes fonctions que les modes de gestion vont rendre compatibles : le caractère cyclique de la production impose le maintien d'un volant de main-d'œuvre temporaire, tandis que le recrutement sous contrat permanent d'un certain nombre de ces jeunes temporaires permet de renouveler progressivement la main-d'œuvre. Les usines du groupe PSA jouent ainsi un rôle important sur les marchés locaux du travail, à la fois en proposant aux jeunes souvent sans qualification des emplois d'entrée et en permettant ensuite à certains d'entre eux de se stabiliser dans la vie active. Mais les sites sont aussi enchâssés dans ces marchés du travail et le processus d'intégration prend des formes ajustées aux conditions locales et nationales de régulation, à la fois formelles et informelles : les types de contrat proposés, les réseaux sociaux mobilisés dans les processus de sélection, les modalités d'intervention des syndicats, les modes d'affectation aux postes de travail diffèrent pour aboutir à des pratiques relativement contrastées.

Bien que précaires et mobiles d'un atelier à l'autre, les jeunes espagnols semblent pourtant développer un lien durable et personnalisé avec PSA, qui est leur employeur direct ; les jeunes français vivent pour leur part une intégration en deux temps, passant d'abord par le filtre de l'intérim long ; la gestion de l'emploi sur le site anglais semble produire le même type d'effet par d'autres moyens. Dans tous les cas, la stabilisation dans l'emploi est différée, avec des incertitudes plus ou moins fortes et étalées dans le temps pour l'accès à un emploi dont l'attractivité n'est pas partout identique.

⁸ Cette situation est peut-être un peu moins tranchée à Ryton et relève, à Vigo, d'une tradition de pratiques plus anciennes que la conjoncture de reprise de l'année 2000.

Ce décor étant posé, comment s’y inscrivent les jeunes ? Au sein d’une population « jeune » en évolution, une partie seulement va s’orienter vers les emplois industriels, avec des motivations liées au contexte sociétal dans lequel s’opèrent les transitions vers l’âge adulte ; ce contexte et les motivations qui en résultent sont aussi des éléments de compréhension du rapport que les jeunes vont ensuite établir avec l’entreprise qui les emploie.

2 | Les jeunes opérateurs : un rapport spécifique au travail, à l’emploi, à la société ?

Les pratiques d’entreprises, même structurées par un système technique et pour partie normalisées au niveau d’un groupe international, prennent comme on l’a vu des sens différents selon le contexte sociétal dans lequel elle sont mises en œuvre. Chacun des sites étudiés, selon les caractéristiques nationales et régionales de son implantation, tend spontanément à adapter ses normes de gestion des ressources humaines.

Ceci n’a rien pour surprendre si l’on considère que l’entreprise doit composer avec les caractéristiques de la main-d’œuvre qu’elle est à même de s’attacher en des temps et des lieux différents. S’agissant d’une entreprise en situation de recruter des jeunes ouvriers, il importe alors de bien comprendre les caractéristiques de ce segment de marché du travail dans différents contextes (objet du précédent chapitre), mais également les différents sens que peut revêtir le statut social de « jeune ouvrier ».

Comprendre la place aujourd’hui dévolue aux jeunes dans différentes sociétés nationales, c’est alors se donner les moyens de rendre compte de différents modes de structuration de leur rapport au travail et à l’entreprise. Car le travail en général, et celui obtenu chez PSA en particulier, se voient l’un comme l’autre revêtus de sens et de valeurs spécifiques, cohérentes avec la place qu’occupent les jeunes dans leur environnement économique et social.

2.1. Y-a-t-il vraiment une jeunesse « européenne » ?

Les théories sociologiques de la jeunesse proposent deux grilles de lecture des évolutions contemporaines : celle de l’homogénéisation de la jeunesse et de sa différenciation globale vis-à-vis des générations précédentes, contre celle de la reproduction des inégalités sociales transversales aux générations et du maintien de différenciations socialement produites, par l’école et le marché du travail notamment, au sein de la jeunesse. Il nous faut donc prendre en compte les deux types d’hypothèse, spécificité de la main-d’œuvre jeune d’une part, segmentation de celle-ci par catégorie sociale d’autre part.

Les modèles diversifiés de transitions vers l’âge adulte, qui seront traités en première partie, forment en quelque sorte le cadre d’interprétation du thème du rapport des jeunes au travail et à l’emploi, objet de la seconde partie. On ne peut en effet considérer que les attentes des jeunes en matière d’emploi et de travail soient seulement spécifiques à une tranche d’âge, indépendamment des conditions « normales » de vie, d’éducation et d’opportunités offertes sur le marché du travail dans les différents contextes nationaux.

Selon Galland (2002), les transitions vers l'âge adulte se caractériseraient aujourd'hui par des transformations affectant chacune de leurs dimensions : dimension familiale (retard au mariage, à la décohabitation et à la reproduction), dimension scolaire (prolongation des études) et dimension professionnelle (précarisation/retard à la stabilisation au moins autant que difficulté d'accès à l'emploi se traduisant par un chômage massif). L'ensemble de ces évolutions conduit à diagnostiquer un allongement de la période précédant l'âge adulte.

Toutefois, selon les propres analyses de Galland, cette extension de la catégorie « jeunesse » se fait de manière inégale dans les trois pays considérés : « *Même si la tendance à l'allongement de la jeunesse est présente dans la plupart des pays d'Europe, les modèles culturels et institutionnels d'accès à l'âge adulte restent étonnamment diversifiés* » (Galland 2002, p. 70).

Jeunesse et transitions vers l'âge adulte : des modèles de passage diversifiés

Les transitions familiales

L'état de jeunesse se caractériserait non par l'âge biologique mais par un état partiellement intégré à l'état adulte : du fait de la désynchronisation tendancielle des seuils de transition, les jeunes présenteraient certaines caractéristiques de l'adulte (décohabitation, vie en couple) mais pas d'autres (travail stable, enfant), cette disjonction caractérisant l'état de jeune. Ainsi par exemple la tendance à la prolongation des études, qui retarde l'entrée sur le marché du travail, conduit à considérer comme jeunes les moins de 30 ans dans les recherches françaises, mais aussi espagnoles.

Mais, outre le fait que Galland lui-même tend à nuancer ce constat global en fonction des catégories sociales, il n'est pas certain que la désynchronisation des seuils suive les mêmes tendances dans les trois pays.

Ainsi le classement des pays en fonction des « scores d'indépendance » (i.e. nombre d'attributs) établi par Galland (2002, p. 72) à partir du panel communautaire des ménages (PCM) 1996 donne les résultats suivants (en %) :

Tableau 10
CLASSEMENT DES PAYS EN FONCTION DES « SCORES D'INDÉPENDANCE »

	Royaume-Uni	Espagne	France
Aucun attribut	10	55	28
1 ou 2 attributs	58	28	49
3 ou 4 attributs	32	7	23

Les 4 attributs de l'indépendance considérés ici sont : logement indépendant, vie en couple, autonomie financière, emploi stable. Le score d'indépendance varie de 0 à 4 en fonction du nombre d'attributs possédés.

On constate effectivement un retard global à la décohabitation, mais celui-ci est particulièrement marqué en Espagne, où s’y ajoute la rareté de la vie maritale ou isolée.

Tableau 11

PROPORTION DE JEUNES VIVANT CHEZ LEURS PARENTS (%) SELON DEUX SOURCES

	Royaume-Uni	Espagne	France
18-21 ans	79	98	86
22-25 ans	43	89	53
26-29 ans	15	59	18
Ensemble	42	83	51

A - Source : Eurostat, panel communautaire des ménages (PCM) 1996.

	Royaume-Uni	Espagne	France
20-24 ans			
1987	45	84	47
1995	47	89	52
25-29 ans			
1987	15	49	14
1995	17	59	17

B - Source : Labour Force Survey (LFS).

Tableau 12

JEUNES VIVANT EN COUPLE SANS ÊTRE MARIÉS (%)

	Royaume-Uni	Espagne	France
20-24 ans	19	1	19
25-29 ans	20	4	25

Source : Eurostat, panel communautaire des ménages (PCM) 1994.

Si une convergence des âges au mariage peut être constatée entre les trois pays, elle ne recouvre donc pas le même phénomène : en Espagne, il ne s’agit pas d’une prolongation de la cohabitation pré-nuptiale mais d’un retard à la mise en couple.

Ce retard au mariage pour les jeunes femmes françaises et espagnoles est accentué pour celles qui poursuivent des études supérieures.

La baisse de la fécondité est surtout marquée en Espagne, moins au Royaume-Uni. Les jeunes françaises retardent assez nettement la procréation, sans la réduire fortement pour autant à terme.

Tableau 13
ÉVOLUTION DU TAUX DE NATALITÉ (NOMBRE DE NAISSANCES POUR 1 000 FEMMES)

	Royaume-Uni	Espagne	France
20-24 ans			
1980	107	107	122
1990	86	45	74
1994	74	33	57
25-29 ans			
1980	137	148	144
1990	122	95	138
1994	110	86	128

Source : LFS, Eurostat, Céreq/PSA (2003).

Derrière la question de la mise en couple se dessine bien évidemment celle de l'autonomie financière. Les données nationales semblent converger de ce point de vue, en particulier pour les pays « latins » (Espagne et France) dans la mesure où l'on peut observer un lien entre maintien des jeunes au domicile parental et difficultés d'accès à l'emploi (et surtout à l'emploi stable), en particulier lorsque l'on s'intéresse aux jeunes d'origine populaire.

Examinons maintenant plus en détails les situations nationales en matière de transitions familiales. Les éléments d'analyse fournis ci-après peuvent prendre des formes quelques peu différentes selon les cas, car les données d'origine nationale ne fournissent pas systématiquement les mêmes variables. Il s'agit donc ici d'interprétations qui recherchent une cohérence *a posteriori* sur la base d'informations disparates.

► *En France : un modèle « d'indépendance étudiante » inégalement réparti dans la société*

Si les modèles d'entrée dans la vie adulte tendent à s'homogénéiser lorsque filles et garçons poursuivent des études supérieures, ils demeurent sexués pour les jeunes de faible niveau scolaire. Dans l'ensemble, le « modèle étudiant » de décohabitation sans prise d'emploi tendrait à se diffuser, dotant de plus en plus de jeunes d'une autonomie sans indépendance financière, du fait notamment des difficultés d'accès à l'emploi. Galland en donne pour preuve l'augmentation des décohabitations vers un logement payé par les parents.

Toutefois, sur des données récentes telles que Génération 98, on constate un phénomène de maintien au domicile parental lié aux difficultés d'accès à l'emploi. Il concerne d'autant plus de jeunes que le niveau d'études est bas. La diffusion du « modèle étudiant » trouve une limite lorsque l'on s'intéresse aux jeunes peu qualifiés. Mais ceux-ci peuvent prendre leur autonomie plus tôt que les étudiants à condition d'accéder à l'emploi. On constate en effet que le retard à la décohabitation se relie surtout au chômage persistant ou à une durée plus élevée d'accès au premier emploi.

Le modèle de l'étudiant salarié se développe quelque peu en France, mais reste avant tout marqué par la figure traditionnelle du « pion » et du « job ». Seulement 11 % des jeunes sortants de 1998 ont connu l'emploi régulier au cours de leur scolarité ; et il ne s'agit que marginalement d'emplois du secteur marchand (vendeur, caissière, etc.), même si ces derniers ont pris une part plus importante depuis le milieu des années 1980 (Bordigoni et Vergnès 1997).

► *En Espagne : un modèle de cohabitation prolongée et de restriction de l'autonomie des jeunes*

Au premier regard, le modèle espagnol semble se situer aux antipodes du modèle français d'« indépendance étudiante » : ici, de plus en plus de jeunes travaillent en vivant chez leurs parents. Cette question de l'accès de plus en plus restreint à l'autonomie pour les jeunes semble même devenir un problème de société, car des questions spécifiques à ce thème sont introduites dans les enquêtes nationales auprès des jeunes, d'où l'existence des données ci-dessous.

La décohabitation est relativement tardive pour les jeunes espagnols, notamment les garçons (sachant par ailleurs que les filles se marient plus jeunes que les garçons) mais, qui plus est, cette tendance s'est accrue au cours de la dernière décennie.

Le modèle de l'indépendance étudiante, tel qu'identifié en France, semble devoir se développer quelque peu en Espagne, mais ne concerne encore qu'un nombre très faible de jeunes ; le souhait d'une prise d'autonomie précoce vis-à-vis de la famille semble par ailleurs un phénomène rare, surtout présent en milieu urbain et lié au niveau d'études. Pourtant, le désir d'un logement indépendant semble en augmentation : dans l'enquête du CIS, ce sont 70 % des jeunes interrogés qui déclarent qu'ils quitteront le domicile familial lorsqu'ils gagneront suffisamment. Un logement indépendant est d'ailleurs, avec une voiture, la chose jugée comme la plus indispensable dans la vie.

Mais les difficultés économiques d'accès à cette autonomie semblent fortes :

- les jeunes financièrement autonomes (ceux qui déclarent pouvoir payer toutes leurs dépenses) disposent en moyenne de 1 000 euros mensuels, mais ils sont de moins en moins nombreux ;
- les jeunes vivant exclusivement de leurs ressources personnelles disposent de 790 euros mensuels ;
- les jeunes interrogés estiment à 860 euros mensuels les ressources nécessaires pour accéder à l'autonomie. Un jeune sur quatre déclare en disposer (un sur deux parmi les plus de 25 ans).

En ce qui concerne l'autonomie, l'Espagne présente donc une situation inverse de la France, avec un bon nombre de jeunes exerçant une activité professionnelle qui dans bien des cas ne suffit pas à assurer leur indépendance.

Tableau 14
ÉVOLUTION DE LA PART DES JEUNES ESPAGNOLS QUI SE DÉCLARENT
TOTALEMENT INDÉPENDANTS FINANCIÈREMENT (%)

	1984-85	1987	1992	1995	1999
15-24 ans	12	13	8	8	11
25-29 ans	64	60	50	32	34

Source : Injuve.

La proportion de jeunes qui déclarent pouvoir payer eux-mêmes l'ensemble de leurs dépenses et en décider librement évolue à peu près de la même façon que dans le tableau ci-dessus. Ce rétrécissement de l'autonomie sociale et financière touche les jeunes des deux sexes.

Les difficultés financières se redoublent de tensions sur le marché du logement locatif (les logements sont occupés par leurs propriétaires à plus de 80 % en Espagne, 65 % au Royaume-Uni, 55 % en France, selon le PCM).

Les rôles sexués semblent résister en Espagne plus qu'ailleurs ; le salaire féminin, lorsqu'il existe, reste un salaire d'appoint dans les jeunes couples. Et parmi les jeunes femmes mariées, un tiers est au foyer (cette proportion baisse, certes, mais demeure élevée).

► *Au Royaume-Uni : un modèle d'entrée précoce dans l'indépendance*

Les analystes constatent également une restriction de la prise d'indépendance des jeunes britanniques. Si la prolongation des études peut être notée, et considérée comme un facteur de retard à la décohabitation définitive, l'hypothèse de difficultés financières liées à des salaires plus faibles pour les très jeunes salariés (moins de 21 ans) et à la réforme des aides au logement doit aussi être prise en compte. On notera cependant que la part de jeunes vivant chez leurs parents évolue assez peu dans le temps, et demeure sans commune mesure avec la situation espagnole.

L'importance de situations mixtes (scolarités à temps partiel) écarte le Royaume-Uni du modèle de l'indépendance étudiante française.

La cohabitation pré-nuptiale est développée, tendant même à devenir la règle, soit une situation radicalement inverse de celle de l'Espagne sur ce point.

Tableau 15

PERSONNES VIVANT CHEZ LEURS PARENTS PAR SEXE ET ÂGE EN ANGLETERRE (%)

Années \ Âge	Hommes			Femmes		
	16-19 ans	20-24 ans	25-29 ans	16-19 ans	20-24 ans	25-29 ans
1977-78	93	52	19	87	31	9
1991	92	50	19	87	32	9
1995-96	91	54	24	85	36	11
1999-2000	86	53	22	82	37	11

Source : National Dwelling and Household Survey and Survey of English Housing, Department of the Environment, Transport and the Regions; Labour Force Survey, Office for National Statistics.

Les transitions scolaires : une généralisation inégale ?

L'idée d'une convergence européenne des systèmes éducatifs, vers un enseignement de masse (Béduwé et Planas 2001), est globalement acceptable mais doit être nuancée, à la fois en termes nationaux et en termes de catégories sociales (les jeunes ouvriers se distinguant de l'ensemble des jeunes actifs du point de vue des parcours scolaires).

Les données présentées dans la première partie (tableau 3) montrent qu'il y a bien élévation du niveau de formation d'une génération à l'autre. Mais l'idée d'une convergence globale en Europe par la généralisation de l'accès à l'éducation se vérifie surtout au niveau de l'enseignement obligatoire et des premiers niveaux lui faisant suite (réduction des sortants non diplômés comparable dans les trois pays), les spécificités nationales se marquant davantage lorsque l'on observe l'enseignement supérieur.

Au Royaume-Uni, on note un arrêt des études plus précoce que dans les cas espagnol et français, mais pour les jeunes britanniques qui poursuivent des études supérieures, celles-ci tendent à durer plus longtemps. L'enseignement professionnel y est parallèlement développé, au même degré qu'en France. Il semble que le Royaume-Uni se distingue de l'Espagne et de la France en termes de démocratisation de l'enseignement supérieur (moins massive en volume, mais en même temps moins inégalitaire, sans doute parce que la sélection se fait en amont).

« En Angleterre, l'accès relativement sélectif à l'Université fait qu'il n'y a pas de réelle continuité entre enseignement secondaire et supérieur, ce qui bien sûr freine la production de diplômés du supérieur, du moins relativement à la France ou à l'Espagne » (Béduwé et Planas 2001, p. 39).

Il en résulte des structures de qualification des jeunes actifs relativement différentes dans les trois pays, et provenant d'évolutions contrastées.

Tableau 16

POURCENTAGE D'ÉLÈVES DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL DANS LE SECONDAIRE
(EN % DU TOTAL DES ÉLÈVES DE NIVEAU CITE 3 EN 1997)

	Espagne	France	Royaume-Uni	Union européenne (15 pays)
Ensemble	41	53	58	59
Filles	40	47	61	57
Garçons	42	58	54	62

Source : CEDEFOP (2001).

En France, les jeunes sont globalement plus formés, mais toujours inégaux face au système éducatif. Qui plus est, la transition de l'école au marché du travail reste une rupture : peu de retour en formation chez les primo-entrants sur le marché du travail, rareté du travail en cours d'études et spécificité des activités étudiantes.

En Espagne la mise au travail apparaît plus progressive. On constate le développement du modèle de l'étudiant salarié dans les couches supérieures et moyennes, les couches les plus populaires (ONQ) restant sur un modèle plus traditionnel : priorité au travail pour les garçons, chômage ou inactivité pour les filles, modèle dont chercherait à se dégager la frange supérieure des classes populaires.

Au Royaume-Uni, le modèle des études à temps partiel avec prise d'un emploi en parallèle est plus largement développé, et ce de manière plus précoce (dès le secondaire) ; cela peut être lié au fait qu'il existe de nombreux jobs dans le domaine des services, qui concentrent beaucoup de jeunes.

Les transitions professionnelles ou les espaces de mise au travail des jeunes

Le rôle du diplôme dans l'insertion est particulièrement prégnant en France, et complexifie un effet d'âge qui semble plus général en Espagne (voir plus haut le tableau 6).

Cet effet diplôme joue assez fortement sur le statut de l'emploi (à durée déterminée ou non), mais plus encore sur le risque de chômage et sur le type d'emploi (temps plein, temps partiel).

Le CDD apparaît comme la norme de l'embauche en Espagne, pour les jeunes comme pour les adultes.

La faible proportion d'emplois à durées déterminées au Royaume-Uni ne peut cependant donner lieu à une interprétation directe, compte tenu des différences de législation du travail d'un pays à l'autre.

Tableau 17

PROPORTION D'EMPLOIS À DURÉES DÉTERMINÉES EN 1997 PARMIS LES JEUNES (15-24 ANS) SALARIÉS SELON LE NIVEAU DE FORMATION (%)

	CITE 0-2	CITE 3	CITE 5-7
Royaume-Uni	11,9	10,7	15,9
Espagne	80,2	73,7	59,4
France	47,5	35,8	22,3

Source : CEDEFOP (2001).

Tableau 18

LE NOMBRE D'EMPLOIS (%)

	Proportion de jeunes ayant occupé		
	un ou deux emplois	trois emplois	quatre emplois ou plus
France	71	14	9
Espagne	50	17	27

Sources : enquête « Génération 98 », données 2001 pour la France ; Injuve, données 2000/15-29 ans pour l'Espagne.

► Espagne : une jeunesse difficile

On peut caractériser la situation espagnole par un « espace de mise au travail » des jeunes qui semble particulièrement difficile à tous points de vue : précarité généralisée, conditions de travail difficiles, salaires insuffisants pour accéder à l'autonomie, secteurs « durs » (hôtellerie 12 %, commerce 15,6 %, bâtiment 8,4 %, nettoyage et services aux personnes 9,2 %), rareté des emplois pour étudiants...

On peut concevoir que dans ce contexte, un site du groupe PSA bénéficie d'une forte attractivité, *a fortiori* en tant que constructeur automobile (la possession d'une voiture est fortement désirée mais loin d'être banalisée chez les jeunes espagnols).

L'âge moyen de la première expérience professionnelle n'augmente pas, au contraire. Ce qui augmente c'est le nombre moyen d'emplois qu'occupent successivement les jeunes. Tout se passe comme si le développement de la scolarisation ne freinait pas (en tous cas pas autant qu'en France) la mise au travail des jeunes... En fait le temps travaillé augmente régulièrement avec l'âge, ce qui indiquerait une transition progressive vers le travail comme seule activité (en majorité, passage par deux emplois à temps partiel avant l'emploi à temps plein).

Il s'agit plus qu'ailleurs de contrats temporaires, qui semblent moins qu'en France faire évoluer systématiquement le jeune vers un CDI, puisque environ un jeune sur deux entre 25 et 29 ans n'a pas de contrat de travail fixe.

Tableau 19

PROPORTION DE JEUNES ESPAGNOLS TITULAIRES D'UN CONTRAT FIXE PARMIS L'ENSEMBLE DES JEUNES SALARIÉS (%)

	En 1995	En 2000
Ensemble	36	43
16-19 ans	14	15
20-24 ans	26	35
25-29 ans	48	55

NB : tableau non présenté par sexe, car effet assez faible de cette variable.

Source : Injuve.

Selon l'étude *Juventud en Espana* (p. 209), les jeunes les moins payés gagnent environ 83 % des revenus des jeunes les mieux payés. Cet écart relativement faible laisse à penser que les inégalités entre générations sont plus prégnantes que celles entre différentes catégories de jeunes. On constate là encore l'homogénéité de la condition faite aux jeunes espagnols au regard de l'emploi et des conditions de vie.

► *France : tout vient à point... mais d'abord aux plus diplômés*

En France, le secteur dans lequel s'insèrent majoritairement les jeunes est le tertiaire (commerce 18 % ; santé, éducation, action sociale 18 % ; service aux entreprises 12 % ; services aux particuliers 10 %) ; or le tertiaire est moins rémunérateur que l'industrie à niveau de diplôme égal, et c'est en France que les écarts de salaires entre générations sont les plus importants⁹. Ces éléments semblent se cumuler pour faire tendre à la baisse les rémunérations des nouveaux entrants sur le marché du travail, en dépit d'une insertion par ailleurs relativement satisfaisante.

En effet, l'accès rapide à l'emploi stable concerne d'emblée la moitié de la génération ; et trois ans après la fin des études, plus de trois jeunes sur quatre ont un emploi stable.

Bien que 67 % des premiers emplois soient à durée déterminée (avec une proportion modale dans l'industrie, en particulier automobile), trois ans après la fin des études cette proportion s'est réduite de moitié. Parmi ceux qui demeurent en CDD, on note une forte concentration de l'intérim sur les niveaux Vbis-VI, et des mesures jeunes sur le niveau III.

⁹ Selon les données de l'enquête européenne sur la structure des salaires analysées in CEDEFOP (2001, pp. 70-73).

Tableau 20

SALAIRE MENSUEL NET MOYEN (EN EUROS) EN 2001 PAR NIVEAU ET SPÉCIALITÉ DE FORMATION DES JEUNES DE LA GÉNÉRATION 98 (POUR CEUX QUI OCCUPENT UN EMPLOI)

	Spécialités industrielles	Spécialités tertiaires	Rapport I/T
Niveau I	2 048	1 995	1,02
Niveau II	1 512	1 347	1,12
Niveau III	1 308	1 237	1,05
Niveau IV	1 123	1 000	1,12
Niveau V	1 069	912	1,17

Source : Céreq.

20 % des premiers emplois sont à temps partiel, avec un effet marqué du sexe, beaucoup plus que du niveau de formation. Trois ans après la sortie, les emplois à temps partiel représentent 11 % de l'ensemble.

► *Royaume-Uni : commencer petit...*

Les jeunes britanniques, entrant plus jeunes sur le marché du travail, sont aussi plus nombreux à le faire en cours de scolarité.

Il semble relativement aisé pour eux d'accéder à l'emploi, y compris à un âge relativement précoce si l'on se réfère à la situation française, mais il semble que la qualité des emplois offerts à ces jeunes soit en voie de dégradation. Ceux qui entrent pleinement dans l'emploi le font pour un tiers dans des emplois d'ouvrier non qualifié (ONQ), ceux qui travaillent tout en prolongeant leur scolarité prennent aussi ce type d'emploi, mais plus encore des jobs d'employé de commerce.

Commerce et hôtellerie-restauration sont les principaux secteurs d'accueil des jeunes, en particulier des étudiants-salariés ; ceux qui ne prolongent pas leur scolarité s'y insèrent également, ainsi que dans l'industrie ; ceux qui passent par l'AMA (apprentissage) se dirigent vers ces mêmes secteurs, mais aussi massivement (26 %) vers le BTP.

Comme on le voit, les secteurs des services concentrent davantage les jeunes ; or, comme en France, ceux-ci tendent à offrir des rémunérations plus faibles et des statuts d'emploi moins favorables que l'industrie.

Tableau 21
INDUSTRIE PAR ACTIVITÉ PRINCIPALE À 16/17 ANS AU ROYAUME-UNI

	AMA*	Autre GST**	Travail à temps plein	Travail à temps partiel	Total
Production	20	10	23	5	16
Distribution, hôtellerie, restauration et équipement	24	24	31	58	31
Services financiers, services aux entreprises	4	8	8	5	7
Transports et communication	2	2	3	2	3
Bâtiment	26	9	8	3	11
Agriculture, énergie et eau	1	3	2	1	2
Autres services	16	19	10	8	8
Nd	7	25	15	18	13
Total	100	100	100	100	100

* AMA = Apprentissage supérieur d'aujourd'hui. ** GST = Formation financée par l'État.

Source : Payne (2001), étude de cohorte sur les jeunes, cohorte 9 – les jeunes quittant l'enseignement obligatoire à temps plein en été 1997, interrogation au printemps 1998.

Des transitions vers l'âge adulte à la construction du rapport au travail et à l'emploi

Le rapport à l'emploi des jeunes : limite des analyses générationnelles

La question des attitudes spécifiques de la « jeunesse », et de son « décalage » vis-à-vis des « adultes » constitue un thème récurrent tant dans l'opinion publique que dans la littérature sociologique, au point que la profusion d'analyses rend parfois contradictoire la compréhension que l'on peut avoir des comportements des jeunes. Olivier Galland (2002) pointe d'entrée cette complexité : « *La jeunesse a depuis longtemps été considérée comme un vecteur du changement social, soit, du côté des tenants de l'ordre, pour s'inquiéter de ses éventuels débordements, soit du côté des progressistes ou des révolutionnaires, pour se réjouir de sa capacité contestataire. [...] Toutefois, à mesure*

que cette dernière idée finissait par être reconnue par tous, les comportements des jeunes paraissent plutôt évoluer vers le repli sur soi, une certaine apathie, voire un recentrage sur les valeurs traditionnelles du travail et de la famille. Bref, l'idéologie qui entoure le discours sur la jeunesse semble entrer constamment en décalage avec les comportements des jeunes eux-mêmes : ce que le discours dominant attend d'eux correspond rarement aux pratiques sociales effectives de cette classe d'âge. »

Le problème est clairement posé : contestataires ou conformistes, porteurs d'un nouveau modèle social ou aspirant à reproduire l'ordre établi, on ne sait comment situer les « jeunes ».

A fortiori, caractériser les jeunes en termes d'attitudes vis-à-vis du travail et de l'emploi apparaît comme un exercice redoutablement complexe. On a vu plus haut que, du seul point de vue des éléments factuels, et y compris dans le seul cadre national, les jeunes se trouvent dans des situations très contrastées en termes de situation sur le marché du travail, de rapport à la scolarité, de capacité à acquérir leur autonomie financière et personnelle. Analyser le rapport au travail des jeunes implique donc de prendre en compte la situation objective dans laquelle ils se trouvent à l'égard du travail.

Un élément de complexité supplémentaire est introduit par l'ambivalence même de la notion de travail : s'il est bien sûr un moyen (de subsistance physique d'abord, d'existence sociale ensuite), il est aussi une fin en soi, dans le sens où il constitue une valeur en tant que telle, et un mode potentiel de réalisation de soi. La question du rapport au travail des jeunes doit aussi être analysée sous l'angle de cette dimension subjective.

Les analyses convergent partiellement, lorsqu'il s'agit de caractériser l'attitude des jeunes vis-à-vis du travail, pour mettre en avant l'idée selon laquelle les jeunes se distingueraient de leurs aînés par le fait de relativiser la centralité du travail dans leur existence : ainsi, Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger (2001) identifient un phénomène d'éclatement des différentes dimensions du travail (instrumentale, sociale, symbolique) sous l'effet d'une précarisation de l'emploi qui touche massivement les jeunes, et en l'occurrence des jeunes de plus en plus formés et de ce fait porteurs d'aspirations symboliques plus élevées, qui se verraient alors contraints d'autonomiser la dimension instrumentale du travail face à la nécessité immédiate.

Dans une approche plus compréhensive, Sébastien Schehr (2000) avance l'hypothèse d'un éclatement des systèmes de référence des jeunes, qui placerait la sphère professionnelle dans une forme de « concurrence » avec d'autres sphères de sociabilité.

Cherchant à dépasser l'opposition entre « la jeunesse » et « les jeunes », l'auteur propose l'idée que l'on aurait aujourd'hui tout simplement affaire à « des jeunes », dotés d'une irréductible singularité qui permettrait de les penser ni comme groupe ni comme classe.

En schématisant ces points de vue, on aura affaire aujourd'hui à des jeunes pour lesquels le travail n'aurait d'importance que par le salaire qu'il procure et les expériences de sociabilité qu'il fournit, et qui trouveraient ailleurs les ressorts de leur construction identitaire comme de leur inscription sociale ; sous ce rapport, ils seraient forts éloignés de leurs parents (leur père en particulier) qui trouvaient dans leur activité professionnelle à la fois un moyen d'existence, un référent identitaire individuel mais aussi collectif, et une place (assignée et/ou revendiquée) dans la hiérarchie sociale.

Il peut cependant sembler délicat de s'en tenir à des hypothèses globales sur le rapport des jeunes à l'emploi : perte de la valeur travail, « bohémisation » et désintérêt pour la stabilisation dans l'emploi, au profit de l'intégration dans des activités artistiques ou d'installation dans la « débrouille », même si certains jeunes sont à même, en France tout au moins, de faire de tels choix de vie.

Peut-être est-ce alors moins le travail qui est rejeté en tant que tel que les formes de travail et d'emploi qui sont désormais offertes aux jeunes, en particulier les moins qualifiés, comme si l'impossibilité de retrouver dans l'emploi contemporain les conditions de possibilité d'un rapport global au travail, offertes à leurs aînés, poussait les jeunes à réfréner leurs engagements et à déplacer leurs aspirations.

« Même s'il est de plus en plus difficile d'accéder à l'emploi stable, même dans la désillusion, la nécessité de la réalisation de soi dans le travail et le rejet d'un travail qui ne correspondrait pas aux aspirations des jeunes vont l'emporter sur le travail proprement dit : le rapport au travail se fragmente, une tension naît entre l'aspiration à un emploi stable et le désir de réalisation de soi, d'être respecté dans le travail, notamment chez les jeunes travailleurs immigrés » (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger 2001, p. 209).

Comme on le verra par la suite dans les résultats d'enquêtes, la confrontation avec des marchés du travail difficiles ne conduit pas pour autant les jeunes à renoncer à l'espoir d'un « bon travail » ; reste que l'idée de ce qu'est ce « bon travail » peut varier selon les points de vue des jeunes, même si la précarité et l'aliénation semblent assez unanimement rejetées.

Un rapport au travail lié au contexte national ?

Même s'il est légitime, au regard des différences entre pays en matière de transitions vers l'âge adulte, de supposer chez les jeunes Anglais, Espagnols ou Français des rapports au travail et à l'emploi quelque peu différents, il n'est pas aisé de vérifier cette hypothèse. En effet, les données disponibles en matière d'opinions sont fragmentaires, et assez rarement comparables.

Quelques éléments de comparaison internationale sont élaborés par J.-F. Tchernia (2005) à partir de l'enquête Valeurs. L'analyse qu'il propose classe les attentes au sujet du travail en quatre dimensions : développement personnel (le fait de se réaliser dans le travail) ; avantages (salaire, ambiance, possibilités d'évolution) ; conditions de travail (horaires, vacances, faible stress) ; dimension sociale (stabilité, considération, utilité sociale de l'emploi). La comparaison de l'importance de ces dimensions selon les pays est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22
ATTENTES DES JEUNES DE 18-29 ANS AU SUJET DU TRAVAIL (%)

	Développement personnel	Avantages	Conditions de travail	Dimension sociale
Royaume-Uni	50	68	45	39
Espagne	49	70	49	49
France	56	58	28	34

Source : J.-F. Tchernia (2005).

D'après ces résultats, on peut discerner une proximité entre l'Espagne et la Grande-Bretagne par l'importance accordée aux avantages et aux conditions de travail. On peut supposer qu'en France, la question des conditions de travail (horaires, congés) est aujourd'hui devenue moins prégnante, laissant plus de place aux attentes en termes de développement personnel.

Cette hypothèse est en partie corroborée par d'autres réponses, cette fois par tranche d'âge, qui manifestent par ailleurs une certaine continuité des représentations du travail entre générations¹⁰.

Tableau 23

PART DES JEUNES ESTIMANT QUE LE TRAVAIL EST TRÈS IMPORTANT (EN %)

	18-29 ans	30-44 ans	45-59 ans	60 ans et +	Total
Royaume-Uni	42	43	47	23	38
Espagne	59	63	69	61	63
France	70	63	71	73	69

Source : J.-F. Tchernia (2005).

Tableau 24

PART DES JEUNES QUI SONT D'ACCORD AVEC L'IDÉE QUE LE TRAVAIL DOIT TOUJOURS PASSER EN PREMIER (EN %)

	18-29 ans	30-44 ans	45-59 ans	60 ans et +	Total
Royaume-Uni	24	17	21	42	27
Espagne	42	40	50	66	50
France	21	21	32	60	34

Source : J.-F. Tchernia (2005).

Accorder une grande importance au travail tout en rejetant l'idée qu'il passe avant le reste, l'attitude des jeunes français semble cohérente avec l'idée d'un développement des attentes « qualitatives » vis-à-vis du travail ; pour le Royaume-Uni, tout se passe comme si la mise en avant de la dimension « instrumentale » du travail conduisait à en rejeter la centralité ; plus délicat à interpréter, le cas espagnol manifeste peut-être l'effet des difficultés que rencontrent les jeunes de ce pays à accéder à l'autonomie, le « travail qui passe en premier » pouvant être dans certains cas celui auquel on aspire.

¹⁰ Selon l'auteur, les écarts entre classes d'âge s'expliquent notamment par les différences de niveau scolaire, ce facteur influençant nettement les représentations du travail.

► Espagne : la stabilité avant tout

Le rapport au travail des jeunes espagnols, tout au moins tel qu'il est appréhendé dans les enquêtes de l'INJUVE, fait montre d'une étonnante sensibilité à la conjoncture économique. Tout se passe comme si les jeunes privilégiaient dans leurs réponses les aspects du travail qu'ils pensent avoir le moins de chances de rencontrer à une période donnée. Ainsi les items « bonnes relations avec les collègues », « intérêt du travail », « salaire », représentent chacun un quart des réponses dans l'enquête de 1996, l'item « stabilité » seulement 8 % ; en 2000, ce dernier item passe à 28 %, et les autres respectivement à 9, 21 et 31 %.

Ces attitudes sont également sensibles aux caractéristiques individuelles : la stabilité est d'autant plus recherchée que l'on avance en âge ; sécurité de l'emploi et salaires sont davantage recherchés par les hommes, et par ceux qui ont quitté un précédent emploi ; l'intérêt du travail est plus souvent cité par les plus jeunes, et par ceux qui n'ont pas d'expérience professionnelle, tandis que ceux qui ont connu le monde du travail, et avancent en âge, citent plus volontiers les bonnes relations avec les collègues. Les opportunités de carrières constituent une réponse relativement rare, et qui n'augmentent presque pas avec l'âge.

Si l'on suit les auteurs de l'étude, il semblerait que la situation difficile dans laquelle se trouvent bon nombre de jeunes espagnols au regard de l'emploi favorise chez eux un rapport « utilitariste » au travail, générateur de renoncements et de priorisations pragmatiques.

La mise en regard d'autres enquêtes réalisées en Espagne (CIS 1997) confirme ces résultats.

Ainsi, entre trois aspects possibles d'évaluation d'un emploi, les jeunes espagnols font les réponses suivantes : stabilité 82,8 %, salaire élevé 13 %, prestige social 3,5 %.

L'intérêt du travail est classé premier parmi les autres items proposés ensuite, devant les opportunités de carrière et le lien avec la formation suivie.

Avoir un travail stable arrive en tête des aspirations de vie des jeunes espagnols. Mais si le travail est considéré par 67,6 % des répondants comme une chose très importante dans la vie (derrière la famille, la santé et les amis), seuls 46,8 % se déclarent plutôt satisfaits de leur travail actuel (plutôt insatisfaits : 31,1 %).

► France : le travail reste une valeur positive

Nous disposons pour le cas français de données issues des enquêtes « Génération » du Céreq, qui comportent un certain nombre de questions relatives à la satisfaction vis-à-vis de son emploi. Ceci permet de comparer ces opinions selon différentes catégories de jeunes¹¹.

¹¹ Rappelons que les enquêtes « Génération » portent non pas sur une classe d'âge mais sur une cohorte de sortants du système éducatif. Les enquêtés sont donc d'âge variable selon leur niveau de sortie.

Tableau 25

OPINION DES JEUNES FRANÇAIS SUR LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE (EN %)

Opinion sur la situation professionnelle	Tous	Ouvriers	Ouvriers de l'industrie	Ouvriers des grandes entreprises	Ouvriers des grandes entreprises industrielles	Ouvriers des grandes entreprises automobiles
Convient	71,9	68,7	71,4	75,4	75,1	77,2
Ne convient pas	28,1	31,3	28,6	24,6	24,9	22,8
Total effectifs (100 %)	411 255	120 994	64 315	15 860	10 213	2 894

Source : Céreq, enquête « Génération 92 ».

Tableau 26

LES JEUNES FRANÇAIS ET LEUR APPROCHE DU TRAVAIL (EN %)

Le travail est pour vous	Tous	Ouvriers	Ouvriers de l'industrie	Ouvriers des grandes entreprises	Ouvriers des grandes entreprises industrielles	Ouvriers des grandes entreprises automobiles
Une nécessité à laquelle il faut bien se soumettre	34,7	42,0	44,5	44,0	46,3	48,2
Réaliser ses ambitions	46,3	44,0	42,8	45,9	45,3	42,7
Une manière de se faire plaisir	19,0	14,0	12,7	9,1	8,4	9,2
Total effectifs (100 %)	411 255	120 994	64 315	15 860	10 213	2 894

Source : Céreq, enquête « Génération 92 ».

Tableau 27

OPINION DES JEUNES FRANÇAIS SUR LEUR EMPLOI À LA DATE DE L'ENQUÊTE (EN %)

Opinion sur l'emploi à la date de l'enquête	Tous	Ouvriers	Ouvriers de l'industrie	Ouvriers des grandes entreprises	Ouvriers des grandes entreprises industrielles	Ouvriers des grandes entreprises automobiles
Permet seulement de gagner sa vie	34,2	48,2	49,2	44,9	45,8	40,5
Permet de se réaliser professionnellement	65,8	51,8	50,8	55,1	54,2	59,5
Total effectifs (100 %)	379 490	114 064	63 804	15 781	10 146	2 857

Source : Céreq, enquête « Génération 92 ».

Tableau 28

LES JEUNES FRANÇAIS ET LEUR SATISFACTION PAR RAPPORT AU SALAIRE (EN %)

Sentiment d'être	Tous	Ouvriers	Ouvriers de l'industrie	Ouvriers des grandes entreprises	Ouvriers des grandes entreprises industrielles	Ouvriers des grandes entreprises automobiles
Plutôt bien payé	58,8	58,0	58,0	70,1	69,4	66,9
Plutôt mal payé	41,2	42,0	42,0	29,9	30,6	33,1
Total effectifs (100 %)	379 490	114 064	63 804	15 781	10 146	2 857

Source : Céreq, enquête « Génération 92 ».

La lecture globale de ces différents tableaux va dans le sens de l'hypothèse d'une certaine importance accordée à la réalisation de soi dans le travail, et témoigne d'une satisfaction plutôt importante vis-à-vis de son emploi. Si dans l'ensemble les jeunes ouvriers s'avèrent un peu moins satisfaits de leur emploi sous ses différents aspects, il est intéressant de noter que la taille de l'entreprise joue un rôle important pour cette catégorie : les jeunes ouvriers des grandes entreprises sont plus satisfaits de leur salaire, et déclarent davantage pouvoir se réaliser professionnellement (peut-être parce qu'ils anticipent sur des possibilités de faire carrière plus importante que ceux des PME).

► *Royaume-Uni : un pragmatisme imposé ?*

Quelques données britanniques ont pu être rassemblées et rendues partiellement comparables avec celles issues des enquêtes françaises, et le résultat s'avère légèrement discordant : l'effet « taille » joue moins fortement qu'en France sur la satisfaction vis-à-vis de la rémunération, et produit un effet inverse sur le sentiment de réalisation de soi. L'interprétation de ces différences est bien sûr délicate, s'agissant de variables d'opinion dont on connaît la sensibilité au contexte et aux conditions d'enquête.

Tableau 29

OPINION SUR L'EMPLOI DES SALARIÉS DE MOINS DE TRENTE ANS

Satisfaction about pay	All workers	Production workers	Production workers in manufacturing	Production workers in manufacturing in large firms
Satisfied	34%	32%	37%	38%
Dissatisfied	42%	48%	45%	46%
No answer	24%	20%	18%	16%
All	100%	100%	100%	100%

Sense of achievement in job	All workers	Production workers	Production workers in manufacturing	Production workers in manufacturing in large firms
Satisfied	58%	38%	38%	38%
Dissatisfied	16%	27%	28%	46%
No answer	26%	35%	34%	16%
All	100%	100%	100%	100%

Source : WERS 1998 (Workplace Employee Relations Survey).

Par ailleurs, les auteurs anglo-saxons semblent converger vers une interprétation selon laquelle les jeunes ouvriers conserveraient, comme leurs aînés, un fort attachement au travail, qui se manifesterait par exemple par une volonté forte de travailler, y compris dans n'importe quel emploi, lorsqu'ils se trouvent au chômage, tout en privilégiant principalement la dimension strictement utilitaire de ce travail comme source de revenu.

On se trouverait alors dans une configuration plus proche de celle observée pour l'Espagne que pour la France. Mais à cela s'ajouterait une instabilité forte du marché du travail britannique, qui tendrait à affaiblir l'attachement des jeunes à leur employeur, pour privilégier la recherche des avantages matériels immédiats.

Pour résumer brièvement l'ensemble de ces données relatives aux transitions vers l'âge adulte dans les trois pays, on pourrait dire de manière schématique que les jeunes espagnols font massivement l'expérience de la précarité de l'emploi et du maintien au

domicile parental ; que les jeunes français connaissent davantage une autonomie relative, mais celle-ci se restreint pour les moins diplômés davantage confrontés au chômage ; et enfin que les jeunes britanniques expérimentent différemment le marché du travail, par un contact plus précoce et des transitions moins brutales, mais sur un marché davantage organisé autour des « jobs » du tertiaire.

En Espagne peut-être plus qu'ailleurs, du fait des contraintes qui pèsent sur l'accès au logement, les perspectives de stabilisation dans l'emploi peuvent être surinvesties par les jeunes et primer sur les autres aspects ; en France, les jeunes même non qualifiés ne semblent pas renoncer à investir leur travail d'une valeur autre qu'instrumentale, tendance qui semble moins marquée au Royaume-Uni.

Si l'on peut légitimement supposer que dans chacun des pays les jeunes sont engagés dans l'accomplissement de la transition vers l'âge adulte, les difficultés rencontrées ne sont sans doute pas partout identiques, et l'opportunité que peut constituer à leurs yeux un emploi chez PSA est susceptible d'être perçue de différentes manières. Car si stabilité de l'emploi et niveau de rémunération sont des préoccupations transversales, en ce qu'elles constituent des conditions nécessaires à l'installation dans la vie, le vécu du travail chez PSA peut s'avérer variable, même lorsqu'il remplit plus ou moins ces deux conditions fondamentales.

C'est pourquoi les emplois d'opérateurs offerts par PSA, s'ils sont théoriquement très proches d'un pays à l'autre, peuvent donner lieu à des vécus différents d'un site à l'autre, ce que nous allons examiner à présent.

2.2. Travailler chez PSA : des points de vue divers, des attentes comparables

Il s'agit maintenant de voir comment se forment et s'expriment, chez les jeunes recrutés sur les différents sites, les rapports au travail et à l'entreprise. On se situe plus que dans la partie précédente à l'intérieur de PSA, même si les facteurs externes (notamment ceux vus ci-dessus) pèsent sur la construction et l'expression de ces identités.

Les facteurs qui structurent les identités au travail

L'entrée dans l'entreprise : l'influence du modèle familial

Comme nous l'avons vu ci-dessus, l'arrivée à PSA est en général l'expression d'un choix (perspective de la stabilité, attrait du salaire), mais d'un choix sous contrainte (renonciation au métier pour lequel on a été formé soit parce qu'il était moins attractif – Mulhouse ou Poissy – soit parce qu'il n'y avait pas d'opportunité – Vigo). Les jeunes temporaires qui « s'accrochent » (nous n'avons pas vu les autres) ont une forte volonté d'arriver au recrutement définitif. Une partie de leur identité au travail est construite dans cette phase, à travers le modelage progressif aux exigences de l'entreprise, à la nature du travail.

Dans tous les sites, les réseaux sociaux sont un élément important de l'accès à l'emploi, et pèsent ultérieurement sur les identités avec, bien sûr, des différences selon la façon dont les jeunes les mobilisent. À Vigo, les jeunes ont, en majorité, leur père qui

travaille dans l'entreprise. La représentation de cette dernière comporte donc une part « d'héritage » familial. Ces parents continuent à jouer un rôle après le recrutement. À Ryton, les liens familiaux sont aussi assez forts. C'est par eux que le premier contact a été pris avec l'entreprise. Dans les deux cas, ces liens actifs pèsent aussi sur le rapport aux syndicats (poursuite de la tradition familiale).

À Poissy, on trouve aussi une forte proportion de jeunes ayant de la famille ou des amis travaillant sur le site. Mais la transmission « patrilinéaire » semble plus faible. Certains jeunes soulignent comment ceux qui ont un parent direct dans l'entreprise cherchent plutôt à ne pas reproduire le modèle familial. À Mulhouse, le poids de ce contexte familial nous a semblé plus faible. Mais le bouche à oreille fonctionne aussi et fournit une représentation des conditions d'emploi et de rémunération qui peut décider certains à quitter leur emploi pour tenter leur chance à PSA.

► *Faire son travail*

Les modalités de sélection des jeunes (voir encadré méthodologique) ont privilégié des UEP situées au montage et au ferrage. On a donc des contextes de travail assez comparables d'un site à l'autre, mais pour autant des expressions du rapport au travail qui varient sensiblement tant entre sites que d'un pays à l'autre.

► *Décrire son travail*

À Ryton, les descriptions du travail insistent sur le caractère isolé de la tâche, et ne la situent pas dans le contexte général du processus de production. Par contraste, à Vigo, les jeunes parlent plus de leur activité en termes de responsabilité et de compétences. Ils reconnaissent, bien sûr, ce travail comme non qualifié, mais insistent sur leur responsabilité en termes de qualité, tout en situant leur poste dans l'ensemble plus vaste de l'usine. Rappelons qu'à Vigo, les jeunes « *eventuales* » peuvent être affectés dans n'importe quel secteur à l'occasion d'un nouveau contrat. Leur expérience de l'usine est plus variée au moment du recrutement définitif que dans les autres sites. À Poissy et Mulhouse, les différences entre ferrage et montage semblent plus fortes que sur les autres sites. Ceux qui sont au ferrage insistent plus sur l'existence d'un « métier » à travers le développement d'un savoir et d'un savoir-faire industriel spécifique.

► *Le sentiment de fierté*

Un point commun entre les quatre sites est la fierté que prennent les jeunes au travail. Ils entendent tous montrer la différence entre ce qu'ils font et ce que font les autres, et en tirent cette fierté. Toutefois, ceci s'exprimera différemment selon qu'il s'agit d'une fierté collective ou individuelle.

À Ryton, la dimension individuelle ancrée dans le sens du travail bien fait l'emporte. Par contre à Vigo, c'est plutôt une fierté collective de produire un bien de bonne qualité et d'appartenir à l'entreprise qui l'emporte. On peut penser que le niveau d'éducation plus élevé, combiné avec la politique qualité du site, expliquent cette différence. Dans les deux sites français, il n'y a pas de fierté dans la nature du travail lui-même, mais dans la façon de bien le faire. On retrouve donc un point commun avec les sites précédents, mais avec des sources de fierté qui peuvent aussi différer. À Poissy, bien faire son travail s'exprime aussi à travers la rapidité d'apprentissage du poste et la capacité à tenir plu-

sieurs postes. Ceci est bien évidemment à relier à la perception qu'ont les jeunes des évolutions possibles. La polyvalence, avec sa certification dans l'école professionnelle (pratique qu'on ne trouve pas dans les deux autres pays) est une voie d'évolution qui justifie que l'on se fasse remarquer par le RU. Mais la fierté est aussi celle de la marque et des voitures que l'on fabrique. C'est particulièrement le cas à Mulhouse pour les opérateurs qui travaillent sur le cabriolet 206. Cette fierté du travail bien fait conduit cependant ces jeunes opérateurs à se plaindre du manque de reconnaissance de la hiérarchie : l'absence de retour en cas de travail bien fait est fortement ressentie.

► *Supporter*

Comme les autres salariés, les jeunes doivent supporter la pénibilité du travail à la chaîne, thème récurrent dans les entretiens. Ils ont souvent découvert cette dimension lors des phases préalables à l'embauche permanente. La qualité des relations avec les collègues est donnée comme l'un des éléments clés aidant à supporter ce type de travail. Mais des stratégies particulières sont aussi mises en œuvre selon les sites.

La rotation sur les postes, organisée ou « spontanée », est vécue comme l'un des moyens de lutter contre la monotonie, mais aussi contre les douleurs physiques. Cette valorisation de la rotation distingue significativement les jeunes des anciens. Elle est toutefois plus présente sur les sites français. Elle est peu pratiquée à Ryton et n'est pas donnée en exemple à Vigo. Toutefois, sur ce site, la rotation se fait aussi à l'occasion des changements d'affectation au renouvellement du contrat.

« Éteindre son cerveau », c'est-à-dire ne pas penser au travail, est plus fréquemment cité à Ryton. On peut penser que le plus haut niveau de formation et les espoirs d'évolutions qui existent sur les autres sites expliquent pourquoi on rencontre moins cette stratégie, alors que les jeunes Anglais ont plus tendance à se désengager du travail. L'un des constats étonnant est l'absence de plainte sur la pénibilité physique à Vigo. En l'état de notre connaissance rien n'indique que l'ergonomie de la chaîne soit plus avancée que dans les autres sites. Nous pouvons évoquer deux hypothèses : d'une part, nombre des jeunes de Vigo viennent de zones rurales et conservent une représentation, voire une expérience du travail physique, expérience qu'ils ont pu aussi acquérir dans leurs autres emplois. Sur les sites français, peu de jeunes ont l'expérience du travail industriel ou du BTP ; d'autre part, la très forte attente de l'emploi permanent chez des « jeunes » un peu plus âgés que sur les autres sites explique peut-être cette acceptation de la pénibilité.

Les relations de travail

Les relations avec les collègues

Sur les quatre sites, c'est plutôt une peinture harmonieuse des relations de travail qui est donnée. Les tensions ou heurts (parfois minimisés) sont présentés comme se résolvant facilement. Quelques différences existent, selon les sites dans les relations jeunes/anciens. D'une façon générale, une solidarité entre générations se manifeste au niveau concret (entraide au travail, transmission des « trucs »...). Mais dans les deux sites français, la perception des anciens par les jeunes est aussi une perception d'échec : dans leur représentation, être toujours à la chaîne est synonyme d'un dysfonctionnement ou d'un échec individuel. Cette représentation n'est pas présente sur les deux autres sites. Elle est

probablement liée à la forte envie affirmée par les jeunes français de « quitter la chaîne » (voir infra). Elle s’explique peut-être aussi par la moindre force des liens familiaux.

Mais les bonnes relations entre collègues ne reposent pas sur les mêmes bases, comme le montre le tableau ci dessous.

Tableau 30
FONDEMENT DES RELATIONS ENTRE OPÉRATEURS SELON LE SITE

	Mulhouse	Poissy	Ryton	Vigo
Réseaux sociaux pré-établis			X	X
Affinités individuelles et points communs	X		X	
Esprit d’équipe (plutôt que travail d’équipe)		X		X
« Nous » générique d’appartenance et d’opposition	X		X	

Il semble que l’on ait ici des effets de site (plutôt que des effets nationaux), liés aux différences de trajectoires dans l’accès au site, et aux différences internes.

Ainsi le poids des réseaux sociaux (familiaux, d’amitiés en dehors de l’entreprise) est plus fort à Ryton et à Vigo où les jeunes se retrouvent entre eux en dehors de l’usine. L’esprit d’équipe semble plus structurant à Vigo et à Poissy, expression de ce qui semble être une politique de promotion de cet esprit plus active dans ces deux sites. Ryton, mais aussi Mulhouse conservent une tradition de culture ouvrière plus forte, marquée par l’opposition entre le nous (solidarité entre ouvriers) et le « eux » qui désigne toutes les autres catégories. Dans ce dernier site, les affinités individuelles (musique par exemple) semblent plus structurantes. Cela a probablement à voir avec l’arrivée plus massive de jeunes, dont certains avaient peu d’expérience antérieure du travail et qui ont plus de mal à s’adapter. Cette arrivée massive a laissé moins de temps pour développer une forte politique d’accueil et d’intégration et les liens collectifs sont donc moins fort, d’autant qu’une partie des jeunes ont été recrutés très loin de la zone.

Les relations à la hiérarchie

Ces relations diffèrent d’un site à l’autre. Une différence clé réside dans la fréquence des contacts avec les responsables d’unités. À Ryton, ces contacts sont plutôt rares et marqués par les questions de discipline, tandis qu’à Vigo les jeunes disent parler régulièrement et de façon informelle à leur RU, mais aussi lors des réunions d’équipe. À Poissy et à Mulhouse, les contacts avec le RU sont également fréquents, comme lors des réunions hebdomadaires des équipes. Toutefois, notamment à Mulhouse, ces réunions semblent

vécues comme très formelles. Selon les sites, les relations à la hiérarchie reposent plus ou moins sur des formes de médiation, sur des « figures » vers lesquelles les jeunes se tournent volontiers, à la recherche de repères ou d'appuis.

À Ryton, les délégués syndicaux sont un repère fort pour tout ce qui relève de la vie au travail dans l'atelier, ce que l'on ne trouve dans aucun des trois autres sites. À Vigo, la « Mama », chargée des relations avec les jeunes, offre ce point d'écoute et de repère. À Mulhouse, ce sont plutôt les moniteurs qui sont l'interface au quotidien, alors qu'à Poissy la relation de proximité est entretenue directement avec le RU.

Si, *in fine*, Ryton présente la figure la plus classique de relation à la hiérarchie (l'opposition entre le « eux » et le « nous »), la situation de Poissy (forte proximité au RU qui incarne l'application des règles mais aussi les espoirs d'évolutions) peut parfois engendrer un sentiment de trahison si les opportunités ne se matérialisent pas. Les jeunes ont l'impression de suivre les règles et attendent du RU qu'il concrétise ce suivi des règles dans une perspective d'évolution. De fortes incompréhensions peuvent alors naître. Par contraste, les jeunes de Ryton attendent peu de l'encadrement et sont moins frustrés dans la vie au travail.

Les relations aux syndicats

Cette relation varie très fortement d'un site à l'autre, et d'un pays à l'autre.

Dans les deux sites français, on peut parler d'une forte distance, avec une méfiance *a priori*. Très peu de jeunes sont syndiqués, ils tiennent souvent un discours assez critique sur l'utilité des syndicats, sur les divisions entre les divers syndicats. Cette méfiance ne signifie cependant pas l'absence de revendication chez les jeunes ; mais ils ont l'impression qu'ils seront plus efficaces en étant porteur de leur demande individuellement plutôt que par le relais collectif. Poissy se distingue toutefois de Mulhouse, du fait de son histoire. Une forte différence est perçue entre le syndicat FO, considéré comme éventuellement utile du point de vue des services, de l'intervention sur la carrière individuelle, et la CGT qui apparaît comme un risque : risque de nonaccès à l'emploi permanent, risque de frein à l'évolution si l'on apparaît trop proche de ce syndicat. D'une façon générale, les attitudes enregistrées ici sont assez en phase avec le recul général de la syndicalisation en France et avec la difficulté des organisations syndicales à organiser les jeunes.

Il n'en va pas de même dans les deux autres pays où la majorité des jeunes rencontrés ont une appartenance syndicale.

À Vigo, un certain scepticisme à l'égard du syndicalisme se fait jour. Mais ce scepticisme n'empêche pas une adhésion majoritaire, qu'il faut référer à plusieurs facteurs. Le premier est le poids des traditions familiales, et le rôle du père, lui-même syndiqué, dans l'adhésion des enfants. Le deuxième est le rôle du syndicat dans l'accès à l'emploi, comme « *eventuales* », puis pour le recrutement permanent. L'adhésion est perçue comme facilitant l'accès à l'emploi. Le troisième facteur est la fonction de service que remplit l'une des organisations syndicales.

À Ryton, la quasi-totalité des jeunes sont syndiqués (ce que l'on ne retrouve pas au niveau national où la tendance est plus similaire à celle de la France). Ce fort taux de syndicalisation, spécifique à l'entreprise, a lui aussi à voir avec une transmission anciens/jeunes et

au poids des réseaux familiaux. Il a aussi à voir avec une conception très particulière du syndicalisme, notamment à travers le rôle du « *shopsteward* ». Le syndicat est perçu dans son utilité pour les relations quotidiennes au travail, dans la possibilité d'une médiation individuelle en cas de difficulté avec la hiérarchie. Mais il est aussi perçu comme étant parfois trop proche de la direction.

Place dans l'entreprise, place dans la société

Une installation différée

Les attentes liées à la stabilité de l'emploi sont en prise directe avec la volonté des jeunes interrogés d'accéder à l'indépendance et de s'installer : avoir un logement à soi, vivre en couple, fonder une famille¹². Ces attentes sont conformes aux qualités que l'entreprise recherche en dépit de sa politique de recrutement via l'emploi précaire. Elles entrent en ligne de compte dans les critères de sélection pour l'embauche définitive. La volonté de stabilité semble être un gage du respect du « *contrat moral* » proposé par l'entreprise : l'observation des règles de ponctualité, le « *présentéisme* », le comportement au travail sont pour l'entreprise autant de caractéristiques allant de pair avec la prise de responsabilités dans la vie hors travail et la régularité de rythme de cette vie. Les responsables des ressources humaines déclarent rechercher des jeunes souhaitant « *faire leur nid* » et ils stigmatisent le comportement du jeune insouciant « *habitant chez papa/maman* ».

Cependant, sur l'ensemble des sites, plus de la moitié des jeunes en moyenne n'ont pas de logement en propre (53 %). Cette proportion varie : ainsi, alors que les jeunes de Vigo sont relativement plus âgés (près des trois quarts de l'échantillon ont 25 ans et plus contre 50 % à Mulhouse, 32 % à Poissy et 20 % à Ryton), c'est parmi eux que se trouve la part la plus importante de ceux qui habitent encore chez leurs parents (près de 75 %). Sur les sites français et britannique, les proportions sont sensiblement les mêmes : répartition équilibrée entre logement parental et logement indépendant.

On peut donc parler d'une installation en devenir qui dépend essentiellement des conditions d'emploi offertes. Est ainsi observé un phénomène, non pas de concomitance, mais de succession d'étapes entre la stabilisation dans le travail, l'accession au logement, la formation du couple et la fondation d'une famille ; étapes pour lesquelles, sur tous les sites, le passage du statut de précaire à celui de permanent revêt une importance primordiale. Le développement de la politique de précarité de l'emploi des jeunes et l'extension de sa durée contribuent ainsi à retarder l'installation dans la vie adulte.

Des attentes en construction

Il convient d'abord de souligner la difficulté éprouvée par les jeunes de se projeter dans l'avenir. D'une part, nombre d'entre eux sont encore en situation précaire ou tout récemment embauchés. L'embauche définitive signifie déjà en soi une étape majeure de leur parcours (« *il faut escalader* »). D'autre part, les caractéristiques de leur emploi, la faible identification à un métier ne sont pas favorables à la construction d'une carrière

¹² Cette volonté d'installation, moins répandue dans le cas de Ryton, s'explique par l'âge plus précoce des jeunes de l'échantillon (80 % ont moins de 25 ans).

professionnelle. De fait, les jeunes sont assez lucides sur les faibles perspectives qui leur sont offertes dans et hors de l'entreprise. Pour autant, peut-être parce qu'ils n'ont pas fait le deuil de l'emploi ou du métier rêvé (« *to find something they enjoy* »), les jeunes expriment assez généralement sur l'ensemble des sites une volonté de mobilité professionnelle.

Dans la quasi-totalité des cas, seule est envisagée une mobilité interne. À Vigo et à Mulhouse, les jeunes ne conçoivent pas d'avenir en dehors de l'entreprise. Sur les deux autres sites, une petite minorité de jeunes expriment la volonté de s'en aller à terme.

► *Deux clés d'entrée : la polyvalence et la formation*

L'enjeu que représente la polyvalence pour les opportunités de mobilité verticale est unanimement perçu¹³. À Ryton, la voie « informelle » d'accès au poste de moniteur repose sur la polyvalence (*absentee cover*). Sur les sites français, plus particulièrement au montage, la polyvalence est un passage obligé pour « *quitter la chaîne* » et évoluer dans la hiérarchie en accédant à la position de régleur ou de retoucheur/contrôleur. À Vigo, la polyvalence constitue, sinon une condition suffisante, au moins une première étape du parcours professionnel interne.

La formation tient une place remarquable dans la description par les jeunes de leurs perspectives. L'importance qu'ils lui accordent repose sur le constat que la détention d'une qualification professionnelle est devenue indispensable à la mobilité promotionnelle. C'est le cas de Vigo où l'accès au poste de moniteur et de responsable d'unité est désormais conditionné par la détention du diplôme de formation professionnelle FP II. Un nombre notable de jeunes expriment aussi le souhait de reprendre des études tout en évoquant les difficultés et même les risques que cela représente (incertitude quant au retour sur investissement). Les modalités d'accès à la formation ou de reprises d'études dépendent étroitement de l'implantation des sites. Sur les sites anglais et espagnol, la reprise d'études peut être combinée avec le travail (le plus souvent en équipe de nuit). Sur les sites français, lorsque des formations longues sont envisagées, c'est dans le cadre des dispositifs de formation continue existants. On peut toutefois se demander si ces attentes un peu « mythiques » résisteraient à l'épreuve de l'engagement personnel que suppose une reprise de formation.

► *Dans l'entreprise : quels outils de gestion des mobilités ?*

Les attentes des jeunes à moyen terme mettent en évidence un antagonisme avec la politique de mobilité pratiquée par l'entreprise : les possibilités de promotion sont faibles. Les jeunes de Ryton évoquent l'importance accordée par l'entreprise à l'expérience et l'ancienneté et donc la difficulté pour un jeune de gravir rapidement les échelons. En outre, les opportunités d'acquérir de nouvelles compétences au sein de l'entreprise sont jugées rares. À Vigo, le verrou que représente le diplôme pour accéder aux postes d'encadrement intermédiaire est fortement ressenti par les jeunes. Là aussi, l'accès à la formation par le biais de l'entreprise est nettement limité. Sur les sites français, aux faibles possibilités de mobilité verticale compte tenu du nombre restreint de postes de régleurs et contrôleurs se conjugue l'absence de mobilité horizontale entre unités et « usines », à la différence du site de Vigo où il s'agit d'une pratique généralisée. Toute-

¹³ Ce constat est aussi effectué par Nicolas Hatzfeld (2000) sur le site de Sochaux.

fois, l'appréciation des perspectives varie selon l'appartenance à une unité du montage ou du ferrage. Au ferrage, les filières de progression des agents de fabrication offrent davantage d'opportunités de se professionnaliser.

Face aux attentes des jeunes, les outils de gestion des mobilités nécessiteraient d'être développés sur tous les sites. Une plus grande formalisation des procédures de validation et de reconnaissance de la polyvalence, compte tenu de son rôle dans les parcours internes, contribuerait certainement à donner une meilleure lisibilité des perspectives d'évolution. De même, la construction de filières de qualification en lien avec les changements organisationnels (exemple de la filière CAPI de Mulhouse fondée sur la prise en charge d'une partie de la maintenance par la production) permettrait d'élargir la palette d'intervention des opérateurs tout en favorisant le développement d'une identité de métier.

Conclusion : jeunes, grandes entreprises et intégration sociale

Dans chacun des pays considérés, indépendamment des particularités des marchés du travail nationaux, la grande entreprise industrielle est vue par les jeunes comme un vecteur adéquat pour s'inscrire dans un processus d'intégration tendu vers l'accès à l'emploi stable. Les ressorts de ce processus relèvent de facteurs inscrits dans des logiques de gestion productive et dans des contextes sociétaux différenciés.

Les contraintes propres au secteur automobile, parmi lesquelles le caractère à la fois saisonnier et cyclique du produit, conduisent à des modes de gestion de la main-d'œuvre complexes, voire contradictoires dans le cas des personnels de production. L'exigence de flexibilité – de court et de moyen terme – impose le maintien d'un volant de personnel temporaire mobilisable rapidement, tandis que le souci de la qualité de fabrication plaide pour un minimum de fidélisation ; car s'il est utile pour l'encadrement de proximité de pouvoir recruter rapidement un intérimaire, il est aussi difficile de gérer une équipe comprenant trop de personnel temporaire. Cette contradiction marque également le processus d'intégration des jeunes opérateurs, recrutés sur des emplois temporaires mais dont l'entrée est au cœur de certaines réorganisations telles que le renouvellement et rajeunissement de la main-d'œuvre, ou la mise en place d'une nouvelle équipe.

Logique productive et logique gestionnaire sont constamment susceptibles de se trouver en tension. La réponse apportée par le groupe PSA est celle d'un recours quantitativement important au travail sous statut temporaire, mais dans une logique à la fois de flexibilité et de sélectivité. Au sein de la population des jeunes recrues, un tri s'opère progressivement – par sélection et aussi par autosélection – et aboutit au repérage de la sous-population des opérateurs potentiellement « embauchables », ceux que l'entreprise juge les plus à même de satisfaire aux exigences de la production. Toutefois les critères intervenant à l'étape de sélection finale qui conditionne l'accès à l'emploi stable, dépendent de situations conjoncturelles particulières liées aux variations de production et stratégies de développement des différents sites, et de jeux de négociation et de concurrence, entre responsables d'unité ou syndicats, qui dépassent parfois les considérations d'efficacité productive.

À la lumière de l'enquête, cette logique générale, transversale au groupe PSA, assure les conditions d'une alimentation en main-d'œuvre efficace. Mais, lors de sa mise en œuvre concrète, elle compose avec les caractéristiques des bassins d'emploi dans lesquels

sont implantés les sites. D'un pays à l'autre, on l'a vu, les règles comme les modalités d'usage de la main-d'œuvre varient. Il en va de même du volume et des caractéristiques de la main-d'œuvre disponible, ceci se vérifiant également entre différentes régions d'un pays donné.

Le système d'alimentation en main-d'œuvre choisi par PSA suppose que, là où s'implante le groupe, existe un volume suffisant de salariés disposés d'une part à occuper les emplois de la fabrication automobile, d'autre part à demeurer un certain temps dans l'incertitude quant à la pérennité de leur emploi, ce qui implique que les postes offerts par PSA présentent une attractivité au niveau de la région d'implantation. Cette attractivité des emplois, qui conditionne la possibilité d'une sélection ultérieure de la main-d'œuvre, se situe dans différents registres non exclusifs : salaires supérieurs à la norme régionale, opportunité d'emploi pour les salariés sans qualification, perspective d'une stabilisation éventuelle à moyen terme, registres dont l'importance relative varie en fonction des contextes locaux et nationaux.

Ainsi le jeune français peu diplômé y verra l'opportunité de sortir durablement du chômage, le jeune espagnol y placera l'espoir d'une sortie de la précarité à moyen terme et d'un salaire permettant l'accès à des biens pour lui fondamentaux, le jeune britannique peut en espérer une rémunération plus élevée et plus constante que celle qu'offrent les emplois de service principalement accessibles à sa génération. Paradoxalement donc, un groupe transnational tel que PSA se trouve alors en position, pour pourvoir à ses besoins en main-d'œuvre, de répondre aux aspirations d'une jeunesse ouvrière que la situation nationale contribue à structurer de manière différente d'un pays à l'autre.

Pour l'avenir, toutefois, deux éléments semblent devoir être pris en compte.

D'abord les conséquences potentielles d'un choc démographique annoncé, susceptible de réduire la disponibilité de la main-d'œuvre jeune ; l'exemple du site de Mulhouse montre que, lorsque le marché du travail se tend, l'entreprise doit revoir à la baisse ses critères de sélection ou étendre son aire géographique de recrutement.

Ensuite, se pose (et se posera plus encore) la question des possibilités d'évolution offertes aux jeunes à l'issue de leur intégration ; car compte tenu de la durée du processus de sélection qui leur a été appliqué, du sentiment qu'ils expriment d'avoir « fait leurs preuves » pour mériter leur embauche définitive, des efforts qu'ils déploient pour acquérir l'indispensable polyvalence, ces jeunes attendent de leur entreprise, au moins autant qu'une contrepartie financière, la reconnaissance de leur implication.

Postface

La direction du groupe PSA a confié au Céreq la réalisation d'une étude sur l'intégration, les souhaits et les attentes des jeunes dans l'entreprise. Entre juin et septembre 2002, des enquêtes de terrain ont été menées sur les sites industriels de Ryton, Vigo, Mulhouse et Poissy auprès de jeunes opérateurs. Sur la base des entretiens réalisés, un rapport détaillé a été remis en 2003. Les principaux axes de progrès identifiés par l'étude portent sur l'intégration, la mobilité interne et la participation des jeunes dans l'entreprise.

La coopération entamée à l'occasion de cette étude entre le secteur public et le secteur privé a montré son efficacité et mérite d'être poursuivie. L'étude sociologique menée par le Céreq s'est révélée particulièrement intéressante pour la direction de PSA Peugeot Citroën. Apportant une connaissance plus précise de la population concernée, elle a permis d'élaborer des plans d'action et de mettre en œuvre des mesures efficaces et appréciées par les jeunes salariés. D'une manière générale, cette étude a enrichi le dialogue social constant qui existe au sein du groupe, et continuera de l'enrichir au cours des prochaines années.

Fort de ce constat, PSA Peugeot Citroën a lancé une démarche visant à améliorer l'intégration, la mobilité et la motivation des jeunes dans l'entreprise. Des plans d'actions ont été déployés dans l'ensemble des pays où le groupe est implanté.

Favoriser l'intégration des jeunes dans l'entreprise

Ainsi, les actions concrètes que le groupe a mises en œuvre dans le cadre de son engagement pour la diversité favorisent l'intégration des jeunes dans l'entreprise. PSA Peugeot Citroën s'engage à n'opérer aucune discrimination fondée sur la culture, la nationalité, le sexe, la religion, les convictions politiques ou syndicales, les différences d'expériences, de caractéristiques physiques, de parcours professionnel, l'âge, l'état de santé et l'orientation sexuelle dans le recrutement et l'évolution professionnelle. La cohabitation de générations différentes, la confrontation des idées, le respect des différences enrichissent le travail de tous et favorisent l'implication des salariés au sein de leur équipe, de leur atelier et de l'entreprise.

Parmi les actions favorisant l'intégration des jeunes, figure également la méthode de recrutement par simulation (MRS). Cette méthode, mise en place dans le cadre d'un accord cadre avec l'Agence nationale pour l'emploi, a pour objectif d'évaluer objectivement les capacités des candidats à tenir les postes à pourvoir, sur la base de critères tels que les compétences, l'expérience ou le comportement professionnel. Les demandeurs d'emploi sont ainsi évalués sur leurs aptitudes, et non pas seulement sur leurs diplômes ou leurs expériences.

Débutant leur carrière, les jeunes se trouvent plus souvent que leurs aînés en situation de travail temporaire. À cet égard, la charte signée le 12 septembre 2003 avec sept entreprises de travail temporaire, favorise également leur intégration dans l'entreprise. Cette charte, harmonisant les meilleures pratiques sur l'ensemble des sites, vise à offrir

aux travailleurs temporaires des conditions d'emploi comparables à celles des salariés (en CDI), en termes de salaires, de temps de travail, etc. Une meilleure visibilité en termes de durée de missions, de formation et d'accompagnement professionnel est également offerte au personnel concerné.

Encourager les évolutions de carrière

L'année 2005 a vu la conclusion, en France, d'un accord novateur sur le **développement et l'évolution professionnels des ouvriers de production**, mettant les compétences exercées par les ouvriers au cœur de l'évolution professionnelle. Cet accord a pour objectif d'adapter les principes de gestion à l'évolution des processus industriels et des organisations, ainsi que de clarifier les conditions et critères d'évolution de carrière. Il s'agit, pour le groupe, d'accompagner les 21 000 recrutements d'ouvriers réalisés en France depuis cinq ans, en répondant en particulier aux attentes des plus jeunes. L'accord **favorise les perspectives d'évolution** en définissant des règles objectives et claires. Les compétences à exercer pour chaque coefficient sont décrites dans des référentiels concernant chaque métier et sont validées individuellement par la hiérarchie, en situation de travail.

Comme l'étude du Céreq l'a montré, les jeunes salariés sont particulièrement attachés à l'objectivité des critères d'évolution professionnelle. Au-delà de l'accord sur l'évolution professionnelle des ouvriers de production, l'éventail des métiers du groupe offre aux salariés de réelles possibilités d'évolution professionnelle. Les promotions et les changements de qualification concernent chaque année environ 17 % des effectifs et 30 % des cadres sont issus de la promotion interne. Dans le monde, 752 ETAM (employés, techniciens, agents de maîtrise) ont été promus au statut cadre en 2005. Cette mobilité favorise le développement des compétences et offre aux collaborateurs des opportunités d'évoluer vers d'autres fonctions.

En 2005, les offres d'emploi publiées sur l'Intranet de la direction des Relations et Ressources humaines ont été rendues accessibles à l'ensemble des salariés. Cette diffusion de l'information concourt à l'égalité des chances face à la mobilité et à la promotion sociale. À titre d'expérimentation, des bornes de consultation de l'Intranet ont été installées sur certains sites industriels. Il s'agit de favoriser l'accès à l'information des salariés qui ne disposent pas d'un poste informatique.

Faire participer et être à l'écoute des salariés

Soucieux d'associer le plus possible les salariés à la marche de l'entreprise, le groupe a mis en place des démarches participatives qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail et à l'organisation. En effet, l'ensemble des salariés de l'entreprise représente un potentiel de compétences, d'expérience, d'initiatives et d'idées novatrices.

Tous les sites industriels dans le monde sont organisés pour améliorer leur efficacité, en unités élémentaires de production (UEP), équipes d'une trentaine de personnes, dont le fonctionnement est fondé sur une animation participative et structurée, ainsi que sur des échanges directs avec les différentes fonctions de l'entreprise. Ce fonctionnement, qui révèle les potentialités des salariés, permet à chaque collaborateur de mieux comprendre la finalité de son travail, les missions de son équipe et sa contribution aux objectifs.

Pour atteindre ses objectifs, les actions de progrès de l'UEP prennent diverses formes (travaux individuels, collectifs, transversaux, ou propositions d'idées « Déclic »). En 2005, à titre d'exemple, dans les sites français de la Division automobile, plus de 240 000 suggestions « Déclic » ont été proposées, dont près des deux tiers ont été mises en oeuvre. 85 % des ouvriers ont déposé au moins une idée.

La direction de PSA Peugeot Citroën a été particulièrement intéressée par les résultats de l'étude menée par le Céreq sur les jeunes. Celle-ci a permis au groupe d'élaborer, en concertation avec les partenaires sociaux, des mesures plus spécifiquement destinées à cette catégorie de salariés.

Un groupe PSA Peugeot Citroën, qui cherche à anticiper les tendances sociales en mettant en oeuvre une politique innovante, ne peut qu'être intéressé par les recherches menées en collaboration avec des organismes publics. Celles-ci servent de fondement au dialogue social, élément central de la performance du groupe.

Diego Gaspari

*Responsable Relations sociales Europe
PSA Peugeot Citroën*

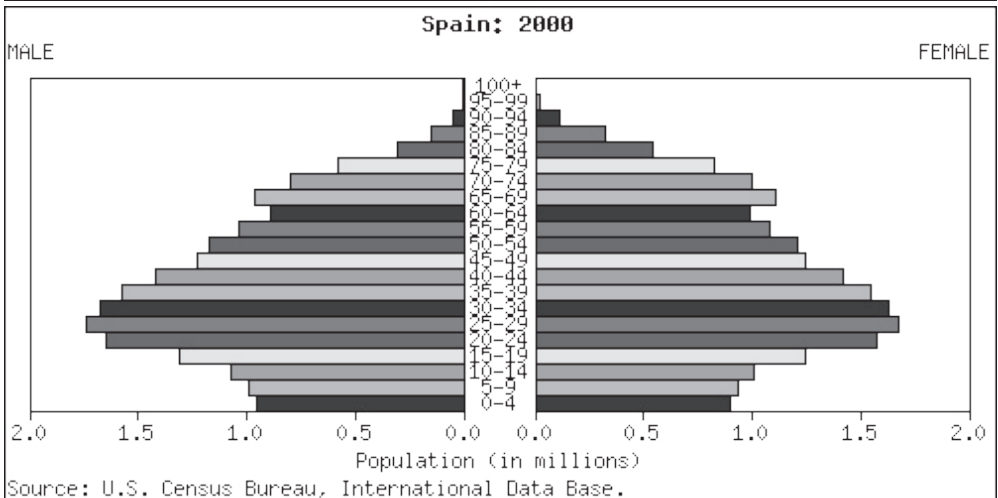
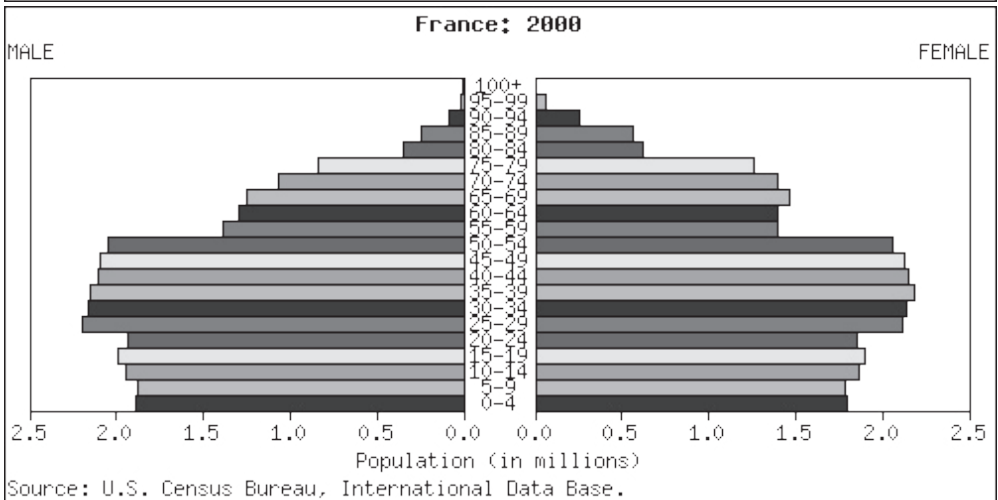
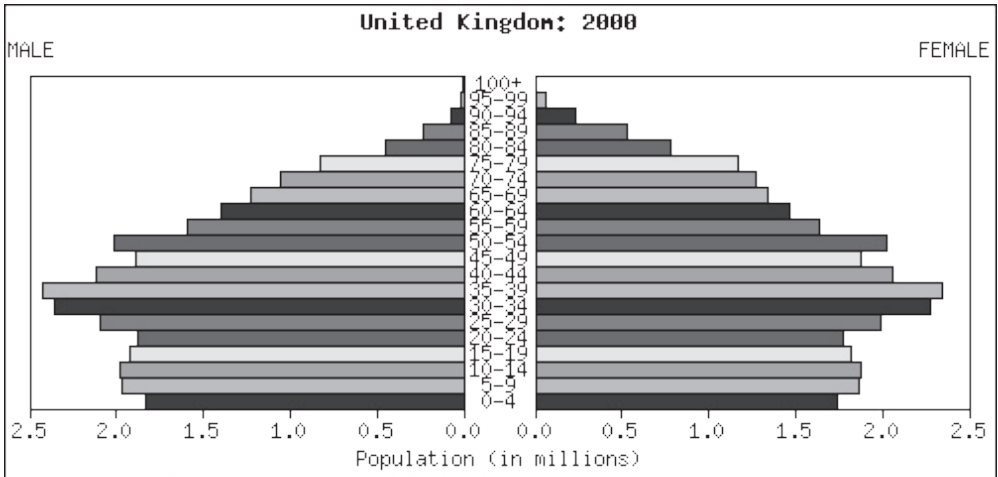
Références bibliographiques

- Béduwé C. et Planas J. (2001), *Hausse d'éducation et marché du travail. Étude comparative entre cinq pays européens avec référence aux USA*, Rapport, Université de Toulouse 1, décembre.
- Bordigoni M. et Vergnies J.-F. (1997), « Étudiants salariés. Quand la vie active commence avant la fin des études », *Céreq, Bref*, n° 197, juin.
- CEDEFOP (2001), *Transition entre le système éducatif et la vie active. Chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Céreq (2002), *Quand l'école est finie... Premiers pas dans la vie active de la Génération 98*, Marseille, Céreq.
- Céreq/PSA (2003), *Étude sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise en Europe*. Comité de liaison du comité européen du groupe PSA Peugeot Citroën, Paris, PSA Peugeot Citroën, mult.
- CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas (1997), « Juventud y economía » ; « Juventud y entorno familiar » ; (1999) « Opiniones y actitudes de los españoles ante el mercado de trabajo ».
- Couppié T. et Mansuy M. (2000), « La place des débutants sur les marchés du travail européens », *Céreq, Bref*, n° 164, mai.
- DARES (2003), « L'insertion dans l'emploi des jeunes européens : plus rapide au Nord qu'au Sud », *DARES, Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 07.2, février.
- Detzel, P. et Rubery J. (2002) « Employment Systems and Transitional Labour Markets: a Comparison of Youth Labour Markets in Germany, France and the UK », in G. Schmid et B. Gazier (eds), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.
- European Monitoring Centre of Change (EMCC) (2004), « Trends and Drivers of Change in the European Automotive Industry : PSA Peugeot-Citroen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions », document en ligne sur : <http://www.emcc.eurofound.eu.int/index.htm>.
- Galland O. (2002) (1^{ère} éd. : 1984), *Les jeunes*, Paris, La Découverte.
- Gangl M. (2002), « Changing Labour Markets and Early Career Outcomes: Labour Market Entry in Europe over the Past Decade », *Work, Employment and Society*, vol. 16(1), pp. 67-90.

- Gangl M., Müller W. et Raffe D. (2003), « Conclusion : Explaining Cross-National Differences in School-to-Work Transitions », in W. Müller et M. Gangl (eds), *Transition from Education to Work in Europe – the Integration of Youth into EU Labour Market*, Oxford, Oxford University Press, pp. 277-305.
- Garonna P. et Ryan P. (1989), « Le travail des jeunes, les relations professionnelles et les politiques sociales dans les économies avancées », *Formation Emploi*, n° 25, pp. 78-90.
- Golsh K. (2003), « Employment Flexibility in Spain and its Impact on Transitions to Adulthood », *Work Employment and Society*, vol. 17(4), pp. 691-718.
- Gorgeu A., Mathieu R. et Pialoux M. (2005), « Polyvalence, polycompétences ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », in P. Askénavy, D. Cartron, F. de Coninck et M. Gollac (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès Éditions.
- Hatzfeld N. (2000), « La polyvalence, enjeu multiple dans l'organisation du travail et la relation salariale », *La Lettre du Gerpisa*, n° 139.
- INJUVE – Instituto de la Juventud (2000), *Informe Juventud en Espana*.
- Lefresne F. (2003), *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte, coll « Repères ».
- Möbus M., Besucco N., Locht J.-F. et Moncel N. (2004), « Devenir ouvrier non qualifié dans une grande entreprise. Choix des jeunes et contextes locaux », *Céreq, Bref*, n° 204, janvier.
- Nicole-Drancourt C. et Roulleau-Berger L. (2001), *Les jeunes et le travail 1950-2000*, Paris, PUF.
- Schehr S. (2000), « Processus de singularisation et formes de socialisation de la jeunesse », *Lien social et politique*, RIAC, n° 43, pp. 49-58, printemps.
- Tchernia J.-F. (2005), « Les jeunes européens, leur rapport au travail », in O. Galland et B. Roudet (dir.), *Les jeunes européens et leurs valeurs*, INJEP/La Découverte.
- Vergne F. (2001), *De l'école à l'emploi : attentes et représentations*, Paris, Syllepses.

Annexes

Pyramides des âges



Les Notes du
Céreq

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

www.cereq.fr

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le
Céreq
Marseille

Dépôt légal
3^e trimestre 2006

ISBN : 2-11-095579-1
978-2-11-095579-1
ISSN : 1764-4054

Prix : 10 €