Compétence et sélectivité du recrutement : *l'exemple des usines de la filière automobile*

Armelle Gorgeu et René Mathieu (*)

À partir d'observations nombreuses et prolongées dans la filière automobile, Armelle Gorgeu et René Mathieu démontent, pièce par pièce, un processus impitoyable de sélection à l'embauche des opérateurs, à l'œuvre durant la décennie quatre-vingt-dix. Une série de filtres successifs (CV, tests, entretiens) précède une période d'examen prolongée en situation de travail précaire. L'intérim occupe dans cet accès à l'emploi une place centrale, assumant tant une fonction d'essai du travailleur qu'une fonction de gestion de son emploi. La rigueur de cette sélection s'explique selon les auteurs par l'accent mis sur les compétences et les qualités personnelles des individus, au détriment de qualifications plus formelles qui ne trouvent plus à s'appliquer dans une organisation du travail renouvelée par les exigences de la polyvalence et du juste à temps. Pour les auteurs, les pratiques observées dans l'automobile questionnent fortement la théorie de la trajectoire vers l'emploi, dont les formes précaires d'emploi formeraient le premier palier. Si, comme ils le suggèrent, les pratiques d'embauche de l'automobile sont destinées à faire modèle, on peut s'interroger sur les discriminations dont elles sont éventuellement porteuses, au-delà de l'objectivité formelle des filtres appliqués. Par ailleurs, la faible implication professionnelle qu'un tel climat de concurrence et d'insécurité est susceptible de faire naître à terme chez les individus pourrait devenir un sujet de préoccupation pour les entreprises et nuire à leur performance économique.

La diffusion de la « production au plus juste » [1] dans la filière automobile a entraîné la généralisation d'une gestion par les compétences (GORGEU, MATHIEU, 1998a), remettant en cause les notions de poste et de qualification, et valorisant les « potentialités » des personnes. Cette transformation profonde de l'organisation productive dans la filière automobile a conduit à des pratiques de sélection drastique, dans quasiment toutes les usines que nous avons étudiées depuis 1993 (*cf.* encadré méthodologique, en fin d'article). Ces pratiques concernent non seulement le personnel recruté en contrat à durée indéterminée (CDI dans la suite du texte), mais aussi la main-d'œuvre utilisée en contrats précaires. Même si les modes de recrutement sont différenciés d'une entreprise à l'autre, comme nous le montrons dans la suite de cet article, des normes d'employabilité se diffusent, notamment pour les ouvriers classés non qualifiés et rémunérés aux alentours du SMIC, alors que les perspectives d'évolution de carrière de cette catégorie de salariés se réduisent [2].

La portée de la modification des pratiques de sélection et de recrutement des opérateurs dans l'automobile doit être mise en perspective avec l'importance de la filière automobile dans l'emploi et son évolution sur ces dernières années. D'après le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), les emplois induits par l'automobile en 1998 peuvent être estimées à 2 461 000, si on inclut ceux qui sont liés à l'usage de l'automobile. 773 000 emplois relèvent des activités de production : 313 000 dans l'industrie automobile, c'est-à-dire chez les constructeurs et les équipementiers, et 460 000 correspondant aux achats de l'industrie automobile auprès des autres branches. On peut considérer que ce chiffre de 773 000 correspond approximativement aux emplois de la filière automobile au sens large.

Même si les constructeurs ont fortement réduit leurs effectifs depuis une quinzaine d'années, la diminution étant encore importante dans certaines usines entre 1992 et 1996 (PAUL, FUCHS, 1997) comme le montre le tableau 1, la filière automobile [3] joue un rôle important dans l'emploi. Non seulement, l'automobile est *« un secteur industriel essentiel en France au cœur d'un paysage en mutation... une industrie de main-d'œuvre générant de forts volumes d'emplois induits »*

1. Un ouvrage du MIT (WOMACK, JONES, ROOS, 1992), traduit en français avec la participation du groupe Renault, a vulgarisé le concept de « production au plus juste ». Ce livre présente une conception du modèle japonais fondée à la fois sur la fluidité des flux, la polyvalence, la participation des salariés aux objectifs de l'entreprise, et notamment leur coopération au sein de groupes de travail.

2. La polycompétence des opérateurs a supprimé ou réduit les fonctions auxquelles ils pouvaient accéder : les emplois de règleurs, chefs d'équipe, contrôle de la qualité, maintenance de premier niveau, considérés comme plus qualifiés et mieux rémunérés, sont en diminution.

3. D'après Etienne DE BANVILLE et Jean-Jacques CHANARON (1991), une analyse en termes de filière *« permet de repérer acteurs, stratégies, structures et performances à partir d'une définition initiale privilégiant la dimension technique : il s'agit de la suite d'opérations conduisant de la matière première à un produit fini »*. La filière automobile, telle que nous l'entendons, est limitée aux acteurs qui participent à la réalisation d'une voiture : elle comprend les constructeurs et deux catégories de fournisseurs, ceux de premier rang (dont les équipementiers) qui traitent directement avec les constructeurs et ceux de second rang, qui n'ont pas de relations avec les constructeurs, mais travaillent pour ceux de premier rang.

* Chercheurs au Centre d'Etudes de l'Emploi, Immeuble Le Descartes 1, 29 Promenade Michel-Simon, 93166 Noisy-le-Grand Cedex.

Tableau 1

Variation des effectifs, 1992-1996 sur les principaux sites des constructeurs français

	1992	1993	1994	1995	1996	Variation 1992-1996
Sochaux Peugeot	21 906	20 237	19 417	19 788	19 343	**– 11,7 %**
Poissy Peugeot	11 044	10 863	9 805	9 561	8 977	**– 18,7 %**
Mulhouse Peugeot	12 551	11 608	10 934	10 860	10 672	**– 15 %**
Citroën Aulnay	5 773	5 538	5 447	5 516	5 484	**– 5 %**
Citroën Rennes	12 714	12 476	12 019	11 765	11 310	**– 11 %**
Renault Flins	8 361	8 550	8 315	8 027	7 926	**– 5,2 %**
Renault Billancourt	666	341	0	0	0	—
Renault Sandouville	7 189	7 005	6 778	6 713	6 642	**– 7,6 %**
Renault Cléon	5 466	5 586	5 544	5 567	5 470	**+ 0,1 %**
Renault Douai	6 163	6 099	5 954	5 905	5 949	**– 3,5 %**

Source : constructeurs.

(PAUL, FUCHS, 1997), mais aussi le secteur de l'automobile sert souvent de modèle, les méthodes qui y sont expérimentées étant ensuite diffusées dans l'ensemble de l'industrie.

Les deux constructeurs français sont à l'origine de la constitution de la filière en France. Ils confient une part croissante de la production, et donc de l'emploi, notamment ouvrier, à leurs fournisseurs qui contribuent au renouvellement et au rajeunissement de la main-d'œuvre dans la filière (GORGEU, MATHIEU, 1998b). La part des achats dans leur chiffre d'affaires, qui est d'environ 75 % actuellement, a augmenté depuis plusieurs années, comme le montre le tableau 2 (REINAUD, 1998) qui illustre l'évolution de la valeur ajoutée chez les constructeurs automobiles européens.

Tableau 2

Évolution de la valeur ajoutée chez les constructeurs généralistes européens (en % du CA)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998(1)	1999(1)
Daimler-Benz	39,5	36,5	36,5	36,8	34,7	31,1	31,1	30,5
Fiat	30,1	28,9	31,0	28,6	29,1	28,8	29,8	30,6
Peugeot	29,6	27,5	28,9	27,1	25,4	24,8	25,3	25,6
Renault	26,5	24,0	24,4	24,1	21,2	23,0	23,1	23,7
Volvo	21,3	22,2	23,0	23,0	21,7	22,1	22,3	22,3
Volkswagen	33,2	31,8	32,1	30,0	30,3	31,0	30,8	30,5

(1) Estimation
Source : Paribas

De la gestion par les compétences au durcissement de la sélection

La notion de compétence a émergé dans les entreprises au milieu des années quatre-vingts en corollaire aux transformations des organisations. Celles-ci *« requièrent de nouvelles formes d'adaptation qui mettent en cause les habitudes de travail et les routines organisationnelles »* (DIETRICH, 1999). À la qualification qui est la reconnaissance des capacités requises pour tenir un poste de travail dans l'organisation taylorienne, les DRH substituent désormais la *« logique compétence »* (ZARIFIAN, 1999). Or, à l'inverse du terme de qualification, *« la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste »* (LICHTENBERGER, 1999) et peut, de ce fait, donner lieu à de multiples interprétations dans les entreprises.

La compétence peut être entendue comme un ensemble de connaissances professionnelles et de « savoir-faire » en situation de travail, mais peut aussi être assimilée aux propriétés sociales des individus, à leur comportement, bref au « savoir-être ». Cette dernière notion semble *« recouvrir une catégorie vague d'attentes risquant d'aboutir à une sélection sociale incontrôlée »* (LIVIAN, TERRENOIRE, 1995). L'ambiguïté de la notion de compétence ne risque-t-elle pas de conduire à un processus de sélection/exclusion non seulement lors des suppressions d'emplois, mais aussi lors des recrutements, surtout dans des entreprises où l'organisation du travail est en profonde mutation ?

La « logique compétence » qui se développe dans la filière automobile, sous l'impulsion des constructeurs, en corollaire aux transformations de l'organisation entre entreprises et à l'intérieur des entreprises, entraîne, nous semble-t-il, une sélection très sévère de la main-d'œuvre ouvrière. Nous chercherons à la mettre en relief dans cet article, à partir d'exemples et d'informations qualitatives recueillies au cours de deux enquêtes successives, portant sur une soixantaine d'usines constructeurs et fournisseurs, menées de 1993 à 1998 et comportant de nombreux entretiens approfondis et des visites des ateliers [4]. Cette nouvelle logique de compétences est confrontée à des difficultés de deux ordres, d'une part à la difficulté grandissante à définir les postes de travail, d'autre part aux réorganisations très fréquentes qui touchent la production et les postes de travail.

Des difficultés à définir les postes de travail

« La compétence se présente en rupture avec les pratiques antérieures – grilles de classification, définition rigoureuse des postes – qui rattachaient le salarié à un espace délimité et négocié collectivement, au sein duquel se construisaient et se monnayaient son expérience et ses savoirs... La notion de compétences est associée aux postes que l'entreprise ne sait plus définir ni dans le présent ni dans l'avenir » (DUGUÉ, 1993). Ce concept est suffisamment opaque pour inciter les recruteurs à exiger plus que ce qui est requis par les règles et les procédures du moment (DIETRICH, 1997). Dans la filière automobile, les attentes en terme de compétences à l'égard des ouvriers de production se sont accrues avec la réorganisation des postes de travail dans le cadre de la mise en ligne des machines et de la constitution d'îlots autonomes de production, qui ont notamment fait apparaître de nouveaux emplois au contenu souvent flou.

En effet, dans de nombreux établissements apparaissent de nouveaux emplois, de « conducteur de machines », « conducteur d'îlot », « pilote de ligne », « leader », « animateur d'îlot » etc., ayant pour rôle à la fois d'assurer la production et de rendre les mêmes services que les régleurs et/ou les chefs d'équipe que ces nouveaux métiers font disparaître. Ces emplois se situent entre ceux « d'agent de fabrication » (dits main-d'œuvre directe) et ceux annexes à la production (dits indirects et caractérisés par une certaine technicité, comme ceux de régleurs), ou d'encadrement de premier niveau comme ceux de chef d'équipe. Les titulaires de ces emplois n'ont pas de rôle hiérarchique et ils sont postés comme les ouvriers de production. Ces nouveaux emplois se substituent à d'autres considérés comme qualifiés et mieux rémunérés, et ceux qui les exercent cumulent plusieurs fonctions.

S'agit-il d'emplois de transition, dont les fonctions seront demain celles de l'ensemble des opérateurs, ou de métiers en évolution, non encore formalisés ? D'une entreprise à l'autre, leur appellation, leur contenu, leur classification et leur perception varient : très proches de ceux des opérateurs dans une usine, plus proches de ceux des techniciens dans d'autres, trop proches des opérateurs pour des *managers*, ou encore trop proches de la direction pour les opérateurs. L'émergence de ces nouveaux emplois brouille les frontières entre catégories professionnelles et questionne sur les objectifs du raccourcissement de la

4. Les informations qualitatives recueillies au cours des entretiens dans ces établissements ne peuvent pas donner lieu à exploitation statistique, car ces enquêtes portent sur des périodes différentes (1993 à 1995 pour la première, 1996 à 1998 pour la seconde, avec pour quelques établissements une mise à jour par un entretien au printemps 2000), ne couvrent pas le même champ, n'ont pas le même thème d'études (*cf.* encadré méthodologique, à la fin de cet article), et les entretiens ont été peu directifs. Nos interlocuteurs dans les établissements (directeurs d'usines, responsables de personnel, ou dirigeants de PME) préféraient souvent s'étendre sur un sujet qui leur paraissait important et qu'ils connaissaient bien, plutôt que de traiter de tous les thèmes que nous souhaitions aborder. Les informations recueillies sont de ce fait assez différentes d'un établissement à l'autre. Il nous semble intéressant néanmoins de présenter une synthèse de l'ensemble des informations recueillies sur le recrutement lors de ces deux enquêtes car ce thème est récurrent.

ligne hiérarchique et sur les systèmes de contrôle du travail dans le cadre du management participatif. Elle conduit à un accroissement des exigences lors du recrutement, en terme de diplômes notamment, même pour des opérateurs, car ceux-ci peuvent être conduits, après formation et à plus ou moins long terme, à occuper ces emplois mal définis.

De fréquentes réorganisations

En outre, dans de nombreuses usines, notamment chez les constructeurs et les fournisseurs de premier rang, l'organisation de la production et du travail est fréquemment remise en cause, lors des renouvellements de modèles, lors des restylages, mais aussi, en dehors de ces moments clé, dans le cadre d'actions visant à accroître la productivité. Cette évolution permanente, qui se concrétise par des travaux de construction de nouveaux ateliers ou de réfection des locaux, par des investissements en équipements automatisés et en formation, fait aussi évoluer le contenu des emplois des ouvriers de production. Ces derniers assurent toujours la production, mais leurs interventions manuelles, sur machines ou sur le produit, peuvent changer fortement dans le cadre de ces réorganisations. Pour des raisons de diminution de coûts du produit, et de rapidité d'intervention, ils assument par ailleurs d'autres tâches généralement considérées comme plus qualifiées qui étaient de la compétence de services d'assistance à la production (qualité, maintenance, gestion de la production), actuellement en forte diminution, ou de leurs supérieurs hiérarchiques (réglage, améliorations des procédés, communication), un ou plusieurs échelons ayant disparu avec le raccourcissement de la ligne hiérarchique. La responsabilité individuelle et collective est devenue une exigence dans cette organisation *« où l'on ne panne pas un client »*.

Les exigences à l'égard des opérateurs tendent donc à s'accroître, capacité d'évolution, autonomie, aptitude à la communication et au travail de groupe, anticipation, certaines de leurs missions relevant davantage de celles de professionnels ou même de techniciens. Mais ils sont destinés à rester en production, et leurs perspectives d'évolution sont limitées en termes de classification et de salaires. Les exigences lors du recrutement sont donc souvent contradictoires, et la procédure de sélection comporte plusieurs filtres qui visent à évaluer à la fois les connaissances générales et professionnelles du candidat mais aussi son comportement et sa personnalité.

Dans notre première enquête (1993-1994) auprès des nouvelles usines d'équipement automobile implantées depuis 1988 à proximité des usines de montage des constructeurs pour les livrer en juste à temps, le recrutement concernait l'ensemble du personnel. La sélectivité du recrutement, notamment pour les ouvriers de production, qui forment l'essentiel des salariés de l'établissement, était d'autant plus drastique que l'organisation en flux tendu était expérimentée et qu'il fallait choisir parmi plusieurs milliers de candidatures un personnel immédiatement adaptable à des situations imprévisibles. La dureté de la sélection peut s'expliquer par l'application de cette nouvelle organisation productive et dont l'adaptation par tâtonnement était journalière. Les enquêtes réalisées depuis 1996 dans un échantillon d'usines constructeurs et fournisseurs de premier et de second niveau, à la fois nouvelles et anciennes, montrent que cette sélection reste aussi sévère et s'est généralisée dans toutes les entreprises de la filière. Elle se renforce en ce qui concerne les diplômes et la durée de mise à l'épreuve en situation de travail pour les ouvriers, avant toute embauche en CDI.

Une sélection drastique dans toute la filière

La sélection d'un candidat quel qu'il soit est un exercice difficile lors d'un recrutement, et paradoxalement encore plus en période de chômage important, et dans une situation d'innovation organisationnelle, ce qui est le cas dans la filière automobile, où les emplois d'ouvriers sont en cours de transformation [5]. Confronté à la pléthore de demandeurs d'emploi, le recruteur doit trouver parmi les candidats ceux qui devront donner satisfaction dans le temps. Il fait un pari sur l'avenir et pour cela il va durcir la sélection en multipliant les étapes pour minimiser les risques d'erreur de jugement. L'organisation productive en juste à temps (JAT), qui évolue avec les produits (périodiquement renouvelés) et la technique qui s'y rattache, exige de la souplesse et entraîne la recherche de qualités individuelles d'adaptation permanente.

Un recrutement en plusieurs étapes

Chez les constructeurs et les fournisseurs dépendant de grands groupes, le processus de recrutement d'un personnel non cadre passe par des étapes successives et éliminatoires. L'ordre des étapes peut varier selon les entreprises. Ces étapes font généralement appel aux jugements de plusieurs acteurs, spécialistes dans leur domaine à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (ANPE, entreprises de travail temporaire, le Greta, l'AFPA). Le tri des CV et certains tests peuvent être confiés à l'extérieur ; ils ont pour but d'aider à faire un tri drastique de manière à ne garder que les candidatures jugées « intéressantes » pour

5. Le recrutement de cadres dans des fonctions en mutation se pose de la même manière : *« Comment recruter pour des postes encore mal définis, pour lesquels aucun profil de candidat ne ressort véritablement clairement ? Tel est le problème auquel sont confrontées les entreprises qui recherchent des acheteurs, des logisticiens ou des chefs de projets »* (LAURENT, 1999).

l'entreprise. La sélection des candidats retenus après ce tri, qui se poursuit à partir de tests, d'entretiens et de mise à l'épreuve, reste du ressort de la direction de l'établissement. Plusieurs entretiens sont généralement nécessaires et assurés par un interlocuteur différent (le chef d'atelier, le directeur du personnel, le directeur de l'établissement) ; une confrontation des jugements permet de faire un choix qui peut être soumis au DRH de l'entreprise détenteur de la décision finale. C'est généralement dans les usines nouvelles et dans celles en cours ou en projet de restructuration que la sélection est la plus sévère. Dans les PME fournisseurs de second rang, le processus est généralement moins lourd (pour des raisons de coût et de temps) et moins formalisé, mais les critères de sélection peuvent être aussi draconiens.

Trois grandes phases successives de la sélection peuvent être dégagées : la première phase consiste à trier les candidatures, ce qui signifie lors de créations d'usines plusieurs milliers de lettres à lire et à classer ; la seconde phase est l'examen du comportement ; la troisième phase est la mise à l'épreuve.

Le « curriculum vitae » : le sésame de l'espoir

Le tri sur le CV est à la base de tout recrutement. Pour les emplois d'ouvriers de production, il élimine généralement au moins la moitié des candidatures. Un tri préliminaire sur des critères clairs et objectifs tend à être sous-traité à un organisme extérieur (ANPE, agence d'intérim) à partir d'un cahier des charges indiquant le profil du candidat à retenir et non celui du poste à pourvoir. Les critères pris en compte sont les diplômes ou le niveau d'études, le sexe, l'âge, la localisation avec une distance en kilomètres, la détention d'un permis de conduire et d'un moyen de locomotion autonome, l'expérience professionnelle avec le nom des entreprises où le candidat a travaillé etc. Lors du premier entretien dans l'entreprise, les informations contenues dans le CV sont « épluchées » et des précisions demandées. Cet entretien est aussi l'occasion de présenter l'entreprise, ce qui permet d'observer les réactions du candidat. L'apparence physique et la présentation du candidat jouent un rôle non négligeable dans la décision de garder ou de classer le dossier. Des questions peuvent être éliminatoires comme le lieu d'habitation, les difficultés familiales, l'expérience du chômage. En effet, habiter dans des quartiers jugés « rouges » ou dangereux, avoir travaillé dans des entreprises ayant des salaires trop élevés ou des syndicats combatifs, être chômeur de longue durée peuvent être des raisons suffisantes pour ne pas retenir le candidat.

La préférence pour du personnel masculin et jeune (moins de 25 ans) est générale. Seules font exception des activités où la dextérité féminine est recherchée (comme la couture, le câblage). Mais les directions qui ont préféré n'embaucher que des jeunes, comme cela a été le cas dans les premières usines nouvelles de proximité, après quelques années, embauchent en fonction des « trous » dans leur pyramide des âges, donc des personnes plus âgées. Cette attitude est aussi vraie pour les établissements les plus récemment créés par un même groupe où une vraie pyramide des âges a été constituée. La direction s'aperçoit que la présence de personnes plus âgées peut être nécessaire pour calmer les impatiences des jeunes et pour permettre une évolution des classifications. Les jeunes d'origine étrangère sont souvent évincés, mais certaines entreprises, notamment les constructeurs, tiennent compte de la structure locale de la population d'origine immigrée. L'expérience professionnelle n'est exigée que pour les cadres, les techniciens et les ouvriers professionnels. Là où un niveau d'études suffisait, la possession d'un diplôme est devenue obligatoire pour les ouvriers de production (CAP, BEP ou bac professionnel) et c'est un diplôme en rapport avec les techniques utilisées dans l'établissement qui est en priorité demandé. Cette évolution est caractéristique de l'attitude des jeunes *managers* qui exigent le diplôme non pas pour sa valeur mais comme un « signal ». Celui-ci émis par un même diplôme tend à se dégrader pour les recruteurs au fil du temps, comme le fait remarquer Myriam CAMPINOS-DUBERNET (à paraître). *« Plus l'accès à un diplôme est facilité et encouragé par le système d'orientation, c'est-à-dire moins le système d'orientation est sélectif, plus est grande l'hétérogénéité des candidats et moins le diplôme représente une garantie ».* La situation devient préoccupante dans plusieurs entreprises, quelques années après le recrutement, car il s'avère que les jeunes ont été recrutés avec des diplômes trop élevés pour les emplois tenus. L'intérêt de leur travail n'est pas à la hauteur de leurs espérances et ils s'aperçoivent qu'ils ont une carrière très limitée.

Tests et entretiens

Juger du « potentiel » et prévoir le comportement à venir du candidat dans un contexte d'incertitudes économiques et d'évolution permanente des postes de travail sont deux préoccupations majeures de la direction des entreprises pour une gestion sans conflit. Dans les grandes entreprises le poids de la psychologie est extrêmement important, puisque tests et entretien avec une psychologue de l'entreprise ou d'un cabinet de recrutement se sont banalisés, comme le montre l'exemple ci-dessous (*cf.* encadré 1).

Les tests psychométriques, notamment pour mesurer les connaissances générales, la logique de raisonnement, la perception de l'espace, ceux de personnalité, pour évaluer en particulier la capacité à travailler en groupe, et les entretiens (certains très tendus) sont censés être déterminants. Les tests sont de plus en plus utilisés dans les usines des grands groupes pour les ETAM et les ouvriers, ils s'inscrivent dans la culture de la grande entreprise surtout dans

Encadré 1

Le recrutement d'une usine française d'équipement automobile, lors de sa création en 1993

Pour le personnel non cadre (ouvriers de production, agents qualité, comptables, secrétaires, agents de maîtrise, techniciens), le recrutement est fait par le responsable du personnel de l'établissement, selon les mêmes procédures, en principe, quelle que soit la provenance : candidatures spontanées (3000 personnes), antennes de reclassement d'entreprises de la région (200 personnes venant de 10 entreprises), demandes de mutations au sein du groupe (53 personnes)[1]. Ces procédures sont les suivantes : tri des candidatures sur dossiers, entretien de présélection sur la motivation par le responsable du personnel, tests d'évaluation d'aptitude et entretien de sélection avec un psychologue dans un cabinet extérieur. Le candidat sélectionné est mis en formation dans un stage d'accès à l'emploi, s'il s'agit d'un agent de production, et sinon recruté directement en CDI (contrat à durée indéterminée).

Le tri des lettres de candidatures a été effectué, à partir de septembre 1993, par le responsable du personnel, avec l'aide de l'ANPE, sur des critères différents selon les catégories. Les candidats à un poste de production devaient être de sexe masculin, avoir moins de 35 ans, être titulaires d'un CAP ou d'un BEP, ou, à défaut, avoir accompli entièrement les années de scolarité requises, et habiter à moins de 36 kilomètres. Ce premier tri a permis de rejeter plus de la moitié des candidatures. Au cours de l'entretien de présélection d'une demi-heure, l'évaluation tient compte de la taille du candidat, de sa corpulence, « *car le travail exige de la force physique* », de sa présentation « *car le constructeur pour lequel on travaille est très vieille France* », et surtout de sa motivation ; des explications sont fournies sur les exigences du juste-à-temps, sur les procédures de recrutement, sur les conditions de travail que le candidat doit s'engager à l'avance à accepter. 20 % environ des candidats se présentant à cet entretien sont éliminés. Les deux étapes suivantes font intervenir une société spécialisée dans le recrutement qui, à partir d'un cahier des charges fourni par l'établissement, fait passer aux candidats des tests psychotechniques, puis les évalue au cours d'un entretien avec une psychologue. Chaque candidat subit trois ou quatre heures d'essais et de tests de logique et de connaissance destinés à mesurer son adaptabilité, sa dextérité, sa mémoire, sa capacité à bien voir les couleurs, sa faculté de passage de la théorie à l'application. La moitié de ceux qui passent ces tests sont rejetés. La dernière étape, une semaine après les tests, est un entretien avec une psychologue (de trois quarts d'heure pour les ouvriers de production), qui a pour objectif une évaluation fine de la motivation du candidat, de son équilibre émotionnel, notamment de sa capacité à résister au stress dû au juste-à-temps et à la polyvalence, de son aptitude au travail d'équipe et de son sens des responsabilités. 50 % des candidats restants franchissent avec succès cette épreuve. Les ouvriers de production sont alors mis en stage d'accès à l'emploi (financé et pris en charge en partie par l'ANPE) pendant sept semaines avant leur recrutement définitif. Pendant ce stage, ils passent une visite médicale et s'engagent par signature à accepter les conditions de l'embauche en CDI, le salaire initial au SMIC, et le système de rémunération propre à l'établissement. La moyenne d'âge des ouvriers de production recrutés au moment de notre entretien était de 25 ans.

1. La procédure de sélection est simplifiée pour du personnel du groupe en provenance d'un autre établissement de proximité récemment implanté, qui subit l'entretien de présélection et est recruté en CDI ensuite. Sur les 53 personnes ayant demandé une mutation, la moitié ont été retenues dont 10 seulement en production.

celle à capitaux américains (*cf.* exemple en encadré 2). Ils jouent aussi un rôle très important chez les constructeurs et certains équipementiers français. Dans la décision finale les résultats des tests sont souvent considérés comme prioritaires, alors que de l'avis même de psychologues, ces tests ont un aspect très artificiel et ne sont pas toujours fiables (Lussato, 1998), ce qu'ont confirmé plusieurs responsables qui se sont aperçus que les candidats ayant les meilleurs résultats aux tests ne donnent pas toujours satisfaction par la suite.

L'utilisation des contrats précaires comme mise à l'épreuve

Si l'on se réfère à plusieurs études sur le comportement du recruteur dans sa recherche de candidat, les méthodes de recrutement les plus usitées seraient la graphologie et l'entretien qui font partie des moins valides scientifiquement (Collomp, 1997), alors que la plus fiable, à savoir les mini-situations de travail, serait *a contrario* l'une des moins utilisées (Lussato, 1998). Ce que l'on constate parmi les entreprises de la filière automobile, c'est qu'avec l'utilisation de l'intérim et/ou le CDD sur de très longues périodes, ce sont les « maxi-situations de travail » qui sont privilégiées pour mettre à l'épreuve le candidat à un emploi de production. La conjoncture et l'incertitude sont les arguments des *managers* pour légitimer ces situations d'évaluation longue avant toute mise en CDI. Mais avec l'utilisation massive des emplois précaires, résultat d'une politique de l'emploi clairement définie par les entreprises, c'est une conception nouvelle de recrutement qui est mise en place.

Encadré 2

La méthode de sélection d'une usine américaine d'équipement automobile implantée en1996-1997

Cette usine est composée de deux centres de profits, qui sont des *joint venture* entre un équipementier américain et un équipementier japonais ; la première unité a été implantée en 1996 et la seconde en 1997. Les deux unités sont gérées par une seule équipe dirigeante. L'équipementier américain possède la majorité des capitaux, et inculque un mode de fonctionnement typique des entreprises américaines, avec notamment un processus de recrutement utilisant une méthode américaine « *qui s'applique aux usines qui démarrent* », adaptée au contexte local et traduite en français. La sélection porte pour 50 % sur les compétences techniques du candidat et pour 50 % sur l'esprit d'équipe et l'initiative.

Le processus est le même dans les deux unités, mais le recrutement de la seconde n'était pas encore achevé au moment de notre enquête début 1998. La direction, après avoir informé l'ANPE locale, la radio, la TV, et passé des annonces dans la presse, a reçu 18000 candidatures pour des postes d'ouvriers et de techniciens, dont beaucoup de candidatures spontanées qui ont été triées sur place en fonction du diplôme (au minimum CAP mécanique ou électromécanique mais de préférence bac professionnel ou technique) et de l'expérience professionnelle (mécanique et électromécanique, les débutants pouvant être néanmoins acceptés « *mais c'est un plus de barouder* »). Les deux tiers des candidats retenus passent, par groupes de 40 personnes, des tests, d'une durée de 2 heures pour les ouvriers et de 5 heures pour les techniciens, visant à les évaluer en matière de logique, de lecture des plans, de visualisation, etc. et, dans le cas des techniciens, à mesurer leurs connaissances techniques. Le taux de rejet est de 50 %.

Les personnes ayant subi avec succès cette première épreuve sont conviées à une séance d'évaluation de groupe, à quatre personnes, comportant un exercice écrit, le suivi d'instructions et la recherche de solutions à un problème qui leur est posé, le travail demandé pouvant consister par exemple dans le montage d'un jeu d'engrenages, avec contrôle d'aspect, et demande d'amélioration du processus. Plus de la moitié des candidats sont éliminés, et ceux qui restent ont alors un entretien individuel « structuré », mené par un ingénieur ou technicien et un cadre des ressources humaines, ayant à leur disposition une sorte de questionnaire qui leur sert de guide d'entretien. Cet entretien permet d'évaluer notamment les compétences techniques du candidat. Le tiers des candidats subissent avec succès cette ultime épreuve. Ils sont alors formés pendant cinq semaines en stages d'accès à l'emploi avant d'être mis en CDI, après avoir accepté les conditions d'emploi et de salaires.

D'après le responsable des ressources humaines, le taux de candidats mis en CDI a représenté en 1997 à peine 5 % de l'ensemble de ceux qui ont postulé et ce taux était plus faible en 1998. La moyenne d'âge des personnes recrutés était de 27 ans dans la première unité, de 29 ans dans la seconde. L'usine utilisait par ailleurs une centaine d'intérimaires au début 1998 gérés par un implant. Ces intérimaires occupaient les postes les plus simples, exigeant beaucoup de travail manuel, et remplaçaient le personnel absent ou en formation. Ils n'étaient pas destinés à être embauchés.

Cette évaluation en situation de travail est générale pour les ouvriers de production dans toute la filière, et peut ne pas aboutir à la mise en CDI. Deux situations se présentent. La première consiste à faire perdurer la mise à l'épreuve ; elle commence avant les étapes sélectives et se continue ensuite ; dans ce cas l'ouvrier doit passer un an ou deux ans dans l'usine, en intérim ou en contrat à durée déterminée (CDD dans la suite du texte), où il sera classé par le chef d'équipe. Les « meilleurs » subiront les étapes de sélection (décrites précédemment) et ceux retenus seront souvent remis à l'épreuve en CDD. Dans la seconde, la mise à l'épreuve a lieu seulement après le processus de sélection, la personne retenue est mise en CDD ou envoyée en gestion à une agence d'intérim ; elle sera en CDI si elle donne satisfaction, si la conjoncture le permet, et, pour les usines dépendant de groupes, si l'autorisation a été donnée par le siège social. L'évaluation en période de formation est faite lorsque l'usine bénéficie d'aides ; elle peut être alors plus courte (stage d'accès à l'emploi par exemple, ou convention de formation). Cette évaluation en situation de travail ou de formation peut être élargie à d'autres catégories de personnels, mais il s'agit souvent d'une période d'essai plus courte que pour les ouvriers de production, et qui a plus de chances d'aboutir à une mise en CDI.

Le rôle des cabinets conseil et des réseaux locaux

L'exemple de l'usine française présentée dans l'encadré 1 met en relief le rôle que peuvent jouer les cabinets de recrutement dans la sélection des candidats à des postes d'ouvriers de production. D'une manière plus générale les cabinets conseils, fortement utilisés dans la filière automobile, diffusent des « outils standard » en matière d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, des méthodes d'évaluation des compétences, et élaborent des tests qui peuvent contribuer à définir des normes d'employabilité qui se généralisent dans la filière.

Quasiment tous les établissements étudiés utilisent les services d'un ou plusieurs cabinets conseils, chacun ayant sa spécialité : les uns sont sollicités pour la réorganisation de la production et l'adoption de méthodes de travail et d'outils de formation permettant de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et d'accroître la productivité ; d'autres interviennent tout particulièrement en matière d'élaboration de référentiels de compétences et d'évaluation du personnel, de révision des classifications et du système de rémunération, etc.

Les cabinets spécialisés dans le recrutement sont utilisés pour rechercher des cadres ou des techniciens supérieurs, mais ils ne le sont quasiment jamais pour les ouvriers de production, en raison de l'abondance des candidatures spontanées et du rôle de vivier que jouent les entreprises de travail temporaire pour cette catégorie de personnel. Ils peuvent être néanmoins sollicités pour faire passer les tests psychotechniques et de personnalité. Les établissements fournisseurs de premier rang ne recourent pas nécessairement à des cabinets implantés localement, mais souvent à des organismes ayant déjà travaillé pour leur groupe, conseillés par les constructeurs, ou connus par l'un des membres de la direction.

Les constructeurs incitent en effet leurs fournisseurs de premier rang, notamment lors des *audits* qualité et productivité, à adopter les méthodes d'organisation et de gestion de la main-d'œuvre qu'eux-mêmes expérimentent ou voudraient expérimenter dans leurs propres ateliers. Ils peuvent intervenir dans le choix des cabinets conseil, recommander des organismes qu'ils contrôlent ou utilisent. Les deux constructeurs français prônent globalement les mêmes méthodes. Ils encouragent depuis longtemps leurs fournisseurs à innover en travaillant pour de nombreux constructeurs, en particulier les transplants japonais. Dans ces dernières années, la diffusion des innovations touche l'ensemble de la filière. Les groupes d'équipement automobile qui, pour la plupart, travaillent pour tous les constructeurs présents en Europe, sont d'excellents vecteurs d'innovation pour les constructeurs français, qui les incitent à la fois à adopter des méthodes qui ont fait leurs preuves et à innover de façon autonome. Ils doivent transmettre ces nouvelles techniques aux fournisseurs de deuxième rang. Les cabinets conseils travaillant pour les constructeurs, ou pour un groupe d'équipement automobile, considéré dans le milieu automobile comme le plus novateur en matière de réduction des coûts, sont particulièrement appréciés par les équipementiers et les autres fournisseurs de premier niveau.

La plupart des fournisseurs de second niveau font appel eux aussi aux cabinets conseils mais ils choisissent ceux qui sont implantés régionalement et qu'ils connaissent par leurs réseaux locaux, notamment par les Chambres de commerce. Les réseaux locaux sont fortement mobilisés par les fournisseurs de second rang, qui ont des liens formels ou informels avec d'autres PME locales et jouent un rôle actif aux Chambres de commerce et d'industrie ou dans des groupements professionnels ou patronaux représentés au niveau départemental ou régional. La diffusion des innovations et des informations passe ainsi par ces réseaux qui sont souvent associés à des cabinets conseils. Les équipementiers et les autres fournisseurs de premier rang utilisent également les contacts locaux. Des réunions périodiques sont organisées entre responsables des ressources humaines, aussi bien dans le Nord qu'en Franche-Comté, pour discuter de problèmes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, notamment du recrutement, des salaires, des relations avec les organisations syndicales et du climat social, de la formation et du recours à l'intérim. Ces réunions peuvent être une occasion de se transmettre des *curriculum vitae* et de prendre des renseignements sur les candidats. Des normes formelles et informelles d'employabilité se transmettent ainsi par le biais des cabinets conseils et des réseaux locaux, et aussi à travers des accords de partenariat conclus entre les constructeurs ou certains équipementiers et les entreprises de travail temporaire, l'évaluation étant érigée en *« nouvelle forme de management »* (BALAZS, FAGUER, 1996) par tous les acteurs intervenant dans ces instances.

La sélection concerne aussi le personnel destiné à rester en contrats précaires

Malgré l'automatisation, l'intensité du travail et la flexibilité interne, la plupart des établissements étudiés recourent en permanence à la flexibilité externe, et entretiennent un stock de personnel en contrats précaires, sélectionné comme s'il avait vocation à devenir permanent. Ce stock est composé le plus souvent d'intérimaires, surtout dans les grandes entreprises, car l'intérim est une marchandise qui rentre dans le poste « Achats de fournitures ». Ceci permet de répondre aux impératifs, de plus en plus affirmés, de rentabilité financière, en présentant des ratios de productivité satisfaisants, calculés à partir des seuls effectifs inscrits (CDI et CDD), alors que les intérimaires, « mains invisibles », y contribuent fortement. Dans les grandes entreprises de la filière automobile, les mêmes processus de recrutement peuvent être utilisés pour des personnels destinés à être mis en CDI et des personnels destinés à rester dans l'usine à titre temporaire (comme intérimaires ou en CDD). Dans certaines PME qui utilisent majoritairement du personnel qualifié, les activités les plus simples, ou des activités spécifiques connaissant des fluctuations de charges importantes (par exemple les retouches), peuvent être confiées en permanence à des personnes en contrats précaires, elles aussi fortement sélectionnées.

L'importance du travail temporaire dans la filière

Le travail temporaire est une composante essentielle de la gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile. Intérimaires et personnel en CDD représentent un pourcentage important par rapport à l'effectif permanent d'un établissement, avec des variations très fortes, « saisonnières », conjoncturelles, et des pointes lors de la sortie d'un nouveau modèle où l'utilisation du travail temporaire atteint son apogée. Il est fréquent de trouver autant de personnel précaire que de personnel productif permanent dans un établissement, notamment chez les fournisseurs de premier rang, où le taux des salariés en contrats précaires peut représenter 40 % à 50 % de l'effectif permanent ; chez certains fournisseurs de second rang, ce taux peut dépasser 50 % (jusqu'à 85 %). Dans les usines des constructeurs, le pourcentage de personnel en contrats précaires est généralement moindre, mais dans un des établissements étudiés, les intérimaires ont représenté de juillet 1998 à juin 1999, près de la moitié des effectifs permanents (1 500 intérimaires pour 3100 salariés en CDI). Même en cas de baisse de commandes, les constructeurs et les équipementiers entretiennent fréquemment un volant « permanent » d'intérimaires, qui peut dépasser 10 % des effectifs. Le personnel permanent a été prévu au plus juste, c'est-à-dire au minimum incompressible, et la flexibilité externe régule à tout moment les fluctuations de la production. L'intérim en est l'instrument, privilégié dans une gestion de l'emploi qui tend à externaliser une partie des emplois ouvriers. Ce choix est une particularité française, comme l'explique Steffen LEHNDORFF (1997) à propos de la flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe.

L'intérim fournit désormais une main-d'œuvre ouvrière sélectionnée à des conditions compétitives par rapport au CDD et permet d'exercer une pression constante sur le personnel permanent, soumis à la concurrence d'éléments plus jeunes et souvent plus diplômés. Le CDD est devenu le complément de l'intérim : lorsque se côtoient dans un même établissement du personnel en intérim et du personnel en CDD de longue durée (maximum 18 mois, pour un surcroît de travail), celui-ci a été auparavant intérimaire durant plusieurs mois et peut le redevenir à la fin du contrat. Dans ces conditions, le CDD sert à masquer la pratique illégale d'enchaînement de plusieurs missions d'intérim ; il peut concrétiser aussi le jugement favorable porté sur la personne et atteste de son aptitude à être intégrée définitivement à l'établissement quand le moment se présentera.

La présence d'intérimaires permet à la fois de préserver l'emploi du personnel en CDI et de faire pression sur lui. Un intérimaire a souvent une intensité de travail supérieure à celle du personnel permanent, ce qui permet de réajuster à la hausse la productivité de ce dernier, mais ce qui engendre des tensions entre jeunes et vieux. Dans les usines anciennes, le personnel de production intérimaire est très jeune et a un niveau scolaire plus élevé, il est donc plus polyvalent et plus susceptible d'évoluer, ce qui lui permet d'effectuer des remplacements immédiats, notamment de tenir les postes des ouvriers partis en formation. Il peut être utilisé pour réaménager l'organisation du temps de travail, constituer une équipe de nuit ou des équipes de fin de semaine. La présence d'intérimaires favorise ainsi le développement de la flexibilité interne.

L'entretien d'un vivier de personnel « potentiellement embauchable »

Ces pratiques visent à constituer un « vivier » de personnel pré-sélectionné, qu'il est possible d'intégrer rapidement en cas de besoin. On va voir qu'elles sont le fait tant des constructeurs que des fournisseurs de premier rang, ce qui favorise la mobilité au sein de la filière.

Chez les constructeurs

Les deux constructeurs français ont des pratiques de gestion interne de l'emploi différentes, les mutations intersites et les prêts de personnel étant beaucoup plus utilisés par l'un des deux groupes. Leurs modes de recrutement sur le marché du travail sont néanmoins assez proches, et ils ont en commun de sélectionner de manière relativement comparable le personnel qu'ils veulent embaucher « pour la vie » selon l'expression d'un responsable, et celui qui ne restera qu'à titre provisoire, comme le montre l'exemple ci-dessous (*cf.* encadré 3).

Des expériences ont été menées par les constructeurs pour se constituer, en partenariat avec des agences d'intérim, un volant permanent d'ouvriers intérimaires, formés et mis à l'épreuve dans leurs ateliers, destinés à passer d'une entreprise à l'autre dans la filière automobile, et à leur servir de vivier lors de recrutements éventuels en CDI. Formation, flexibilité, mobilité sont les grands objectifs recherchés à travers cette expérimentation qui vise, par le biais d'une opération d'insertion professionnelle, à délivrer à des intérimaires formés par eux et ayant l'expérience de la production automobile dans leurs ateliers, un label, *« ce qui nous donnerait une garantie les yeux fermés »*, nous a précisé un responsable du personnel. Les jeunes ayant ce label, auraient en commun d'avoir été sélectionnés par les constructeurs pour travailler dans leurs ateliers en CDD ou en intérim et de leur avoir donné satisfaction, d'avoir tous un diplôme qui pourrait être au minimum un CAP ou un CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie).

Pour les constructeurs, la délivrance d'un label à des intérimaires devait faciliter l'insertion des jeunes

Encadré 3

La constitution d'une équipe du soir temporaire et à temps partiel dans une usine de montage

Ce constructeur a innové depuis 1998 en matière d'organisation du temps de travail, en implantant, dans l'atelier de montage de trois de ses usines, des équipes temporaires du soir à temps partiel, en CDD (contrat à durée déterminée) ou en intérim, pour une durée de quelques mois. Le but est d'accroître la capacité de production au moment de la montée en cadence d'un nouveau véhicule. Une équipe du soir à temps partiel a été préférée à une équipe de nuit pour des raisons financières (le personnel ne bénéficie pas des avantages de l'équipe de nuit) et pour des raisons de maintenance (la maintenance pouvant être ainsi réalisée une partie de la nuit). Le travail effectif est de 20 heures par semaine en moyenne. Dans la première usine où cette équipe a été mise en place, le recrutement (en cours au moment de notre enquête fin 1997) a été effectué par étapes, comme pour du personnel permanent, avec une sélection sur dossiers, des tests, un entretien de motivation ; il a abouti à l'embauche de 800 jeunes en CDD pour sept mois. Le directeur du personnel avait 18 jours pour effectuer ce recrutement à partir de 9000 dossiers de candidatures. Il bénéficiait de l'aide de l'ANPE (qui a financé 2500 tests) pour la présélection et les tests et de celle d'une université de la région : des étudiants en DESS de psychologie ont fait passer 4000 entretiens de motivation. Les recrutés recevaient ensuite un mois de formation dans l'usine. Chez ce constructeur, néanmoins, les tests utilisés pour sélectionner le personnel sous statut précaire, (tests mis au point avec l'ANPE dans cette usine en 1997, tests des agences d'intérim dans d'autres usines si ceux-ci sont jugés satisfaisants), ne sont pas les mêmes que ceux destinés aux CDI, ces derniers étant des tests spécifiques « maison », élaborés au niveau du groupe.

en échec scolaire. Mais ne présente-t-elle pas aussi le risque de différer encore plus l'embauche à titre permanent, de pérenniser l'utilisation par les entreprises de la filière automobile d'un volant permanent de personnel sous statut précaire, et de rendre plus difficile encore l'accès à l'emploi, même en intérim, pour les jeunes n'ayant pas ce label? Les enquêtes réalisées au printemps 2000 montrent que chez l'un des deux constructeurs, les exigences de diplômes se sont durcies, et que la délivrance d'un CQPM à un intérimaire ne lui permet pas de présenter sa candidature à un poste en CDI.

Chez les fournisseurs de premier rang

Les fournisseurs de premier rang, fortement utilisateurs de l'intérim se constituent un panel d'intérimaires, dont certains cumulent de nombreuses années d'ancienneté (plus de dix ans dans la même usine par exemple). Ce personnel est fortement sélectionné [6]. Il peut être formé pendant plusieurs mois, comme dans cette usine de plasturgie qui a formé en contrats de qualification des peintres intérimaires qui ne seront pas embauchés en CDI, car le personnel de production permanent est considéré suffisant, mais qui resteront dans l'usine. Par ailleurs, comme ce sont les mêmes intérimaires qui sont rappelés, ils ont fait l'objet d'évaluation en situation de travail, et ont souvent été notés. L'exemple présenté ci-dessous illustre ces pratiques (*cf.* encadré 4).

Chez les fournisseurs de premier rang, comme chez les constructeurs, le personnel recruté à titre temporaire est fréquemment soumis aux mêmes exigences que celui destiné à devenir permanent, parce qu'il vient alimenter un vivier de personnel sous statut précaire qui répond à la fois à des besoins conjoncturels et structurels, et peut servir en cas d'embauche en CDI. Le diplôme est un critère important dans la sélection de ce personnel sous statut précaire. Ainsi, dans cette usine constructeur employant 950 personnes, les intérimaires de production (150 au plus) sont tous au moins titulaires d'un BEP en productique ou maintenance. Ils sont d'abord utilisés pour une mission de trois mois, au cours de laquelle ils passent les mêmes tests que s'il s'agissait d'une embauche en CDI. Leur mission n'est renouvelée que si les résultats sont satisfaisants. L'usine dispose ainsi d'un panel de 200 personnes jugées « potentiellement embauchables ». Si elle a la possibilité de recruter en CDI, priorité est donnée à ces dernières, qui subissent trois entretiens : deux sur le plan technique avec des chefs d'atelier, un troisième à propos de leur motivation avec le responsable du personnel. La décision d'embauche dépend des résultats aux tests et de la synthèse des trois entretiens. En 1996, 31 ouvriers de production intérimaires ont ainsi bénéficié d'une embauche à durée indéterminée dans cette usine.

6. Fréquemment le personnel en intérim est sélectionné par la direction de l'usine puis envoyé à l'agence d'intérim pour gestion, et lorsqu'il est demandé aux agences d'intérim de proposer des candidats à partir d'un profil de poste, celles-ci n'opèrent généralement qu'une présélection et envoient plusieurs personnes. Dans ce cas, l'intérimaire subit une double sélection, par l'agence d'intérim, et par l'usine utilisatrice. L'agence d'intérim est souvent très sélective comme le montre Pascale TURQUET (1997), et elle l'est encore plus dans le cas de l'industrie automobile, des relations de partenariat étant souvent nouées entre équipementiers et agences d'intérim, avec parfois des implants dans l'usine. Ainsi les tests mis au point par Manpower ont été qualifiés de très exigeants par une responsable des ressources humaines d'une usine d'équipement automobile revue au printemps 2000.

Encadré 4

La sélection des intérimaires chez un fournisseur en restructuration

Cette usine, filiale d'un grand groupe français qui au moment de notre enquête en 1997 était en restructuration, et qui a été rachetée depuis par un autre groupe, utilise en permanence des intérimaires (qui représentent à certains moments plus de 20 % de l'effectif permanent) dans un but d'ajustement de charges. « *On essaie de fidéliser les intérimaires* », nous a précisé le directeur des ressources humaines qui a ajouté que beaucoup d'entre eux avaient plus de trois ans d'ancienneté. Cette usine n'utilise en production que des intérimaires fortement sélectionnés. L'agence d'intérim fait une présélection à partir du profil demandé et ne présente à l'usine que des personnes diplômées (Bac pro ou à défaut BEP ou CAP en mécanique). Les candidats passent alors des tests techniques dans l'agence d'intérim, « *il y a beaucoup de déchets au niveau de ces tests* », puis ont un entretien avec le directeur du personnel, le chef de service et le chef de ligne. En cours de mission ils sont classés en trois catégories : « *1) apte à l'embauche, 2) bon mais pas pour l'embauche, 3) on ne le reprend pas* ». Dans cette usine où « *on ne veut pas garder du personnel à vie* », où l'on refuse d'embaucher les enfants du personnel, et où les licenciements individuels sont nombreux, « *on se sert des intérimaires pour augmenter la productivité ; il n'y a pas de politique affirmée d'utiliser les intérimaires dans un but d'embauche, mais si on embauche en CDI, on sélectionne les meilleurs intérimaires* ».

De même, cet établissement d'équipementier comptant 570 personnes et appartenant à un grand groupe français, emploie de nombreux intérimaires en production (de 20 à 200 selon les besoins). Ce sont des jeunes ayant au moins un CAP, sélectionnés par l'usine à partir de candidatures spontanées et inscrits auprès d'une agence d'intérim. Après avoir fait leurs preuves pendant trois ans, ils sont considérés comme très performants. En cas d'embauche, les chefs d'ateliers dressent une liste de ceux qu'ils souhaitent garder en CDI. La sélection finale est faite à l'aide d'une batterie de tests réalisés par un cabinet extérieur et à l'issue d'un entretien avec le directeur du personnel.

Ces deux exemples montrent que chez les fournisseurs de premier rang comme chez les constructeurs, la constitution, à partir de l'intérim, d'un vivier de personnel « potentiellement embauchable », permet en cas d'embauche en CDI de choisir les mieux notés par leurs supérieurs hiérarchiques, pour pratiquer une seconde sélection et ne retenir que ceux qui auront franchi cette nouvelle épreuve. La transition peut être ainsi effective entre intérim et CDI, avec parfois entre les deux un CDD, dernière étape vers un emploi stable.

Une tentative d'organiser la mobilité au sein de la filière

La création évoquée plus haut d'un « label » par les constructeurs vise aussi à favoriser la mobilité des jeunes dans la filière, c'est-à-dire entre eux et leurs fournisseurs, entre fournisseurs et dans un certain rayon géographique. Une expérience a eu lieu en 1996 dans la région Nord-Pas-de-Calais, et a associé les deux constructeurs français (qui ont cinq usines, filiales comprises, de montage et de mécanique dans la région) et les cinq plus importantes agences d'intérim de la région Une autre expérience, ayant démarré en 1998 dans une autre région, s'est faite en association entre une usine constructeur et une entreprise de travail temporaire. En réalité son champ est plus vaste qu'il n'y paraît car plusieurs usines de ce constructeur et des sites fournisseurs pourraient être associées à cette opération.

Tel qu'analysé par l'Usine Nouvelle (PERRUCHOT, 1999), l'objectif du constructeur est de « *recruter de jeunes ouvriers sur les métiers de l'automobile et prêts à la mobilité géographique* », en formant « *des jeunes sans qualification à leur rythme et sous statut d'intérimaire en partenariat avec une société d'intérim* ». Cette formation « *dans un esprit de compagnonnage sur trois postes spécifiques* » a concerné trente-six jeunes, mais le constructeur se propose de renouveler cette expérience, si elle se révèle concluante. Ces jeunes sont formés à des métiers d'opérateurs (monteurs-câbleurs de faisceaux électriques, garnisseurs de sièges, opératrices sur machine à coudre) que les constructeurs confient de plus en plus à leurs fournisseurs. La sélection est rigoureuse sur des critères de comportement et le parcours d'insertion comprend un stage de pré-qualification de quatre mois, financé par le conseil régional, pour remettre à niveau les connaissances générales (mathématiques, expression française) et s'initier aux rythmes de travail du constructeur. Le jeune devient alors intérimaire, en mission dans l'usine du constructeur, et signe un contrat de qualification d'un an avec l'agence d'intérim dans le but d'obtenir un certificat CQPM, la formation étant assurée par le constructeur. Après l'obtention de ce certificat, le jeune peut être embauché en CDI ou rester intérimaire. Cette expérience a été discutée lors du comité d'établissement de février 1999 et a provoqué l'inquiétude des syndicats, comme le montrent les propos de ce délégué : « *on a quand même le sentiment, et c'est ce qui nous inquiète, qu'on dit plutôt que de rester dans ce système où on forme et on embauche si c'est réussi, on fait former par la société d'intérim, et le gars, qu'il réussisse ou pas, on sera toujours libre d'embaucher ou pas* ».

Des modes de recrutement néanmoins diversifiés

La rigueur de la sélection pour tout recrutement en CDI, et l'utilisation de personnel de production sous statut précaire lui aussi fortement sélectionné sont communes à la quasi totalité des usines étudiées, mais celles-ci n'adoptent pas toutes le même mode de recrutement. Le degré de formalisation est très variable, les critères prioritaires ne sont pas les mêmes. Les pratiques diffèrent notamment en fonction de la place des établissements dans la filière, de leur localisation géographique, et du profil des recruteurs.

La place dans la filière

La place des établissements dans la filière automobile, et la taille des entreprises qui contrôlent les usines sont fortement liées. En effet le fichier des fournisseurs directs (ou de premier niveau) des deux constructeurs français, dont une grande partie est commune, est constitué d'entreprises qui devaient atteindre à l'aube de l'an 2000 « une taille critique » fixée à un milliard de francs de chiffre d'affaires. Grandir en absorbant ou être absorbé, tel est le devenir de ces entreprises si elles veulent rester fournisseurs directs des deux constructeurs français. Dans ce contexte, les PME indépendantes ou appartenant à de petits groupes familiaux ou régionaux, ne peuvent plus rester fournisseurs de premier rang, et se retrouvent au second rang [7]. Le clivage dans les modes de recrutement se fait donc principalement entre les usines des constructeurs et des fournisseurs de premier rang d'une part, et celles de second rang d'autre part.

Dans ces PME où il n'y a pas de responsable du personnel, le dirigeant, souvent absent parce qu'il assume la fonction commerciale, n'a pas toujours le temps d'évaluer tous les candidats ; il se réserve alors les entretiens avec les candidats à des postes de cadres ou de techniciens, et délègue au chef d'atelier la responsabilité d'évaluer les candidats ouvriers. La secrétaire peut présélectionner le candidat. Le C.V., les références et le *feeling* sont les éléments essentiels dans la prise de décision. Par contre, les tests sont nettement moins utilisés que dans les grandes entreprises. Quelques dirigeants de PME en font passer pour des postes de techniciens, mais leur confiance dans cette méthode s'explique par une expérience antérieure de cadres dans de grandes entreprises [8], ou par des responsabilités dans des Chambres de commerce et d'industrie. Le temps consacré au choix d'un candidat est limité ; l'expérience professionnelle, qui permet d'être immédiatement opérationnel, est recherchée pour des emplois qualifiés [9]. Au niveau local, ces PME évitent la pratique du débauchage, prennent des renseignements sur les candidats, et s'échangent des CV « intéressants ». Leurs spécificités en matière de recrutement s'expliquent non seulement par leur taille, mais aussi par une culture où le souci de l'indépendance prédomine, et où l'ancrage territorial est généralement ancien. Les PME préfèrent souvent recruter des personnes de connaissance : des jeunes ayant fait un stage, des membres de la famille de leur personnel, ou des personnes recommandées par leurs réseaux car elles font généralement entière confiance aux informations fournies par ces derniers. Par contre, les dirigeants de PME refusent d'embaucher des personnes ayant travaillé « dans des organisations sclérosées », c'est-à-dire dans de grandes entreprises avec un syndicalisme fort, jugées bureaucratiques.

Si la possession d'un diplôme devient une exigence qui se généralise aussi dans les PME, un double langage est fréquemment tenu sur sa valeur ; dorénavant il faut posséder au moins le CAP mais, en même temps, il ne donne plus toutes les garanties attendues quant aux connaissances acquises. En fait, un jeune candidat qui ne le possède pas est généralement considéré comme étant « très mauvais », donc inemployable.

Le déclassement à l'embauche en fonction du diplôme n'est pas une pratique aussi systématique que dans les usines fournisseurs appartenant à un grand groupe. Ainsi, dans une PME fournisseur de second rang, spécialisée dans le travail des métaux, qui a un personnel ouvrier classé qualifié, le responsable du personnel ne veut pas faire de « déçus » et cherche un personnel stable. Il exige un CAP mécanique pour son personnel de production, le jeune est classé dès son embauche en CDI comme opérateur régleur P1. Les titulaires de bacs professionnels occupent des postes d'outilleurs, les titulaires de BTS sont embauchés comme techniciens. Par contre, dans une autre PME du même secteur, le directeur de l'une d'entre elles embauche comme professionnels des BTS de maintenance ou de fabrication mécanique : *« on dévalorise peut-être les BTS en les mettant en atelier mais il y a en production des problèmes de lecture de plans et d'autonomie »*. Plusieurs responsables de PME reconnaissent que les jeunes dotés de

7. Nous ne considérons comme PME dans cet article que des entreprises de moins de 500 salariés indépendantes ou appartenant à de petits groupes familiaux ou régionaux. Des entreprises, classées généralement comme des PME parce qu'elles ont moins de 500 salariés, sont en réalité des filiales au sein de groupes importants. Ce phénomène de filialisation s'accélère dans les années quatre-vingt-dix avec la dérégulation des marchés financiers, et particulièrement dans ces dernières années, notamment chez les fournisseurs automobiles de premier rang (GORGEU, MATHIEU, à paraître).

8. Un de ces dirigeants, ancien cadre chez Lip et Creusot-Loire, fait passer lui même des tests de personnalité aux candidats techniciens qu'il reçoit, car il a appris cette méthode dans une association dont il fait partie.

9. Myriam CAMPINOS-DUBERNET (à paraître) fait le même constat : *« Cependant, les décalages observés en terme de profil se traduisent par la préférence des employeurs soit pour des jeunes déjà expérimentés, soit pour des débutants anciens apprentis »*.

diplômes trop élevés affectés à des postes simples sans espoir de promotion *« ne sont pas motivés »*, et risquent de perturber la stabilité des relations sociales voulue par la direction. Néanmoins, la sélectivité du recrutement n'est pas nécessairement moindre dans ces PME fournisseurs de second rang que dans le reste de la filière, en raison de la « surproduction » de diplômés (FAGUER, 1999), et de la pléthore de candidats, y compris dans celles où les conditions de travail sont pénibles. Une discrimination apparaît dans les propos tenus par plusieurs responsables à l'égard des chômeurs (et spécialement ceux de longue durée), des femmes, des personnes d'origine étrangère.

Dans notre échantillon, la seule entreprise où, d'après notre interlocuteur, les exigences seraient limitées, est la plus petite (13 personnes en CDI et 11 personnes en CDD en 1996). Elle cumule une très grande vulnérabilité (elle travaille en sous-traitance pour 90 à 95% de son CA pour un équipementier important et proche et est soumis à la concurrence des pays à bas salaires), et des conditions de travail très défavorables (locaux vétustes, produits toxiques, ambiance climatique pénible, cadences et salaires aux pièces). La main-d'œuvre n'est pas sélectionnée sur des critères de diplômes, les embauches en CDI se font par connaissances et les personnes en CDD étaient auparavant en chômage : *« ce sont des gens qui se sont présentés et qu'on a formés, on leur demande seulement d'aimer travailler et, pour ceux en ébavurage de calendres, d'accepter le travail posté »*, nous a précisé notre interlocuteur. Le personnel doit néanmoins savoir écrire *« chaque personne doit mettre la date et signer car l'équipementier l'exige »*, et *« comme c'est difficile de tenir les cadences en couture de volants, on fait faire un essai et cela se voit. Il y a des gens qui ne tiendront jamais les cadences »* [10].

La puissance et l'attractivité des grandes entreprises font qu'elles ont des pratiques déstabilisatrices du marché du travail local et régional. Elles n'hésitent pas à débaucher du personnel confirmé, surtout lorsqu'elles implantent une nouvelle usine. Ainsi, dans la région de Montbéliard, plusieurs dirigeants de PME *« se sont faits piquer du personnel »*, notamment des techniciens, par les nouvelles usines d'équipement automobile qui se sont installées dans une nouvelle zone industrielle créée en 1994 à 7 kilomètres de l'usine Peugeot de Sochaux pour accueillir des équipementiers automobiles livrant en juste à temps le site de montage du constructeur. De même, dans le Nord, l'implantation en 1996 d'une usine d'équipement automobile a été mal perçue par les dirigeants des entreprises avoisinantes qui ont davantage de difficultés à trouver des intérimaires avec un bac pro. Par ailleurs, les candidats, lorsqu'ils en ont la possibilité, préfèrent souvent travailler pour les grandes entreprises, notamment pour les constructeurs, « même sous contrat précaire », nous ont précisé des dirigeants de PME. Néanmoins, les dirigeants des PME étudiées n'ont généralement pas de difficultés pour trouver le personnel qui leur convient, malgré la « réputation d'exigences » de certains. Ce personnel, une fois mis en CDI, peut chercher à intégrer une entreprise plus attractive, ce qui explique le souhait de nombreux responsables de recruter des personnes qui restent au moins cinq ans

La région et le bassin d'emploi

Si l'on excepte trois établissements situés aux confins de la région parisienne, les usines étudiées sont localisées soit dans l'Ouest, en Bretagne ou en Normandie, soit dans le Nord-Pas-de-Calais et en Franche-Comté [11]. La Bretagne est une région encore agricole, à la différence des autres plus industrielles. Les bassins d'emploi où sont implantées ces usines sont encore plus contrastés, certains étant exclusivement ruraux, alors que d'autres figurent parmi les plus industriels de France. L'héritage historique de ces bassins, notamment en matière de relations sociales, est une donnée très importante à prendre en compte (BEAUD, PIALOUX, 1999), mais nous n'avons pas pu l'analyser en raison de leur grand nombre.

Malgré la diversité des contextes régionaux et locaux, les établissements étudiés ont eu localement entre 1993 et 1998 l'abondance du choix pour leurs recrutements de personnel de production, parce que les bassins d'emploi où ils sont implantés avaient tous un taux de chômage important. Par ailleurs, une majorité de ces usines (33 sur 62) sont des usines fournisseurs de premier rang créées depuis 1988, qui ont pu choisir leur lieu d'implantation, en fonction essentiellement du temps de transport avec les usines clientes, de la qualité présumée de la main-d'œuvre (abondance, jeunesse, niveau de scolarisation, etc.) et des aides financières qu'ils pouvaient obtenir (GORGEU, MATHIEU, 1995 et GORGEU, MATHIEU, 2000). L'exemple présenté en encadré 5 montre que les avantages financiers consentis, et les caractéristiques économiques et sociales du bassin d'emploi peuvent peser lourd dans le choix d'un site, et que le mode de recrutement tient compte de ses spécificités.

10. Cette entreprise a du mal à trouver du personnel en CDI qui reste, mais a cependant quatre « anciens » qui ont plus de cinq ans d'ancienneté. Par contre, il n'y a pas de *turn-over* parmi le personnel en CDD : *« soit ils partent au bout de deux jours, soit ils restent »*. Étant donné le taux de chômage régional qui était relativement important au moment de l'enquête, on trouve dans cette PME comme dans la plupart des établissements analysés, du personnel de production surdiplômé par rapport à leur fonction, notamment une couturière en CDD titulaire d'une maîtrise en psychologie.

11. Quelques établissements sont localisés en Alsace, à proximité de Mulhouse, car nous avons inclus le bassin de Mulhouse, en raison de la proximité de Montbéliard et de la présence de Peugeot dans les deux villes.

Le choix du site de ces usines récentes diffère selon les régions et le moment de leur création : préférence pour des zones rurales en Bretagne et en Normandie, où se sont implantées les premières usines livrant en juste à temps Citroën Rennes et Renault Sandouville ; localisations plutôt en zones périurbaines pour celles créées plus récemment dans le Nord et en Franche Comté, en raison des exigences de proximité avec les usines clientes. Dans tous les cas, le site est choisi pour que l'aire de recrutement des ouvriers de production soit réduite (moins de 30 kilomètres), et que le potentiel de main-d'œuvre soit suffisant pour contenir les coûts salariaux. En outre, les qualités présumées de la main-d'œuvre locale doivent répondre aux exigences requises qui peuvent être différentes en fonction de l'activité de l'établissement. Selon leur localisation, le recrutement concerne davantage des enfants d'agriculteurs (en Bretagne), ou des enfants d'ouvriers. Les similitudes dans leurs modes de recrutement l'emportent néanmoins sur les divergences, même si l'implantation à proximité immédiate d'une zone urbaine ou très industrielle incite les directions à prendre davantage de précautions lors de l'embauche pour éviter ou retarder l'émergence de syndicats revendicatifs et l'éclatement de conflits.

Dans les établissements d'implantation plus ancienne où le poids du passé joue un rôle important, le mode de recrutement peut présenter des différences en fonction de leur localisation, et cela quelle que soit leur place dans la filière. Des spécificités peuvent apparaître notamment pour les usines situées dans des zones rurales ou faiblement urbanisées, surtout lorsqu'elles sont enclavées. Lorsque l'usine est quasiment seul employeur, ses responsables ont souvent des mandats municipaux ou entretiennent des rela-

Encadré 5

Une usine implantée dans un bassin d'emploi sinistré

Cette usine de 270 personnes en 1997, avec 75 % de personnel féminin, créée en 1990, appartient à un petit groupe allemand de 600 personnes, dont le siège social en Allemagne n'est situé qu'à une centaine de kilomètres. Bien qu'implantée à proximité de deux usines de montage d'un constructeur français, elle ne travaille que pour les constructeurs allemands. C'est surtout pour des raisons financières, coût de la main-d'œuvre et aides de la région, du département et de la commune, que cette usine a été créée en France. Le site a été choisi en fonction de l'abondance et de la qualité de la main-d'œuvre, car deux usines de 150 personnes chacune venaient de fermer, utilisant une main-d'œuvre répondant aux exigences recherchées par le PDG allemand, qui privilégiait l'expérience professionnelle et préférait avoir une pyramide des âges équilibrée.

Cette usine s'est installée dans une zone industrielle créée expressément pour l'accueillir. Le maire de la commune, ancien directeur d'une des deux usines ayant fermé, « a fait beaucoup » pour favoriser cette implantation qui devait permettre de reclasser une partie du personnel licencié par les deux usines et de diminuer le taux de chômage très important de cette vallée sinistrée, anciennement occupée par des tanneries et des filatures, où se perpétuent des traditions de dextérité, de qualité, de cadences et de travail posté. Les 13 premières personnes embauchées connaissaient le maire parce qu'elles faisaient partie de son entreprise, une menuiserie industrielle, et ont été recrutées directement. La plupart d'entre elles sont des hommes, régleurs, techniciens ou agents de maîtrise. Pour le personnel de production, la présélection a été faite, en fonction de l'âge et du domicile (proximité recherchée), par l'ANPE, essentiellement parmi le personnel féminin de la seconde usine ayant fermé, une usine textile. La préférence a été donnée à des femmes de 35 à 40 ans, jugées plus stables et moins absentes. Les personnes sélectionnées après entretien avec le responsable du site ont été mises en stages d'accès à l'emploi pour formation pendant deux à quatre mois selon les personnes. Par la suite, l'usine s'est développée progressivement, avec embauche de 40 à 50 personnes tous les ans. Ont été embauchées des personnes recommandées par leurs anciens employeurs ou les cellules de réinsertion, mais aussi des jeunes sortis de l'école, avec au minimum un CAP ou un BEP, *« des gens venant du commerce ou des gens avec un certain dynamisme »*. Une préférence était donnée aux enfants du personnel, utilisés un mois ou deux comme stagiaires pendant les congés, *« ce qui permet de se rendre compte de leur comportement et d'avoir toujours en réserve 10 à 15 personnes »*.

Les personnes sélectionnées, après une période d'essai d'un mois sont mises en CDD de 8 mois. Après cette épreuve, le responsable du site les revoit, et leur CDD est renouvelé, ou transformé en CDI (70 % des cas), ou bien elles quittent l'usine car elles n'ont pas donné satisfaction. Parmi le personnel de production, une vingtaine de personnes ont un bac +2, *« avec une spécialité logistique, commercial, employé de bureau, douanes car il y a eu beaucoup de formation de douaniers dans cette région, mais elles ne sont pas motivées pour travailler en production et s'en vont quand elles trouvent autre chose ; parmi les jeunes, il y a beaucoup de surqualifiés, on sent les gens aigris, je ne peux pas les satisfaire, car il y a très peu de possibilités d'évolution. on leur rend service en les embauchant »*. Le personnel d'encadrement est peu nombreux ; il a été embauché par connaissance, par la presse ou par les agences d'intérim, et il doit nécessairement connaître l'allemand. L'usine utilise beaucoup l'intérim, de 12 à 50 personnes selon les moments : *« ce sont toujours les mêmes sélectionnées, en attente... Ce sont des gens efficaces qu'on prend de façon prioritaire »*.

tions suivies avec les maires et leurs adjoints, ce qui peut influer sur leurs pratiques d'embauche. La situation de seul employeur ou de plus gros employeur au sein d'un bassin d'emploi entraîne des responsabilités à l'égard de celui-ci, mais permet aussi d'exercer de fortes pressions sur leur environnement notamment pour bénéficier d'aides.

Même en cas de conjoncture économique très favorable, ce qui est le cas au printemps 2000, le taux de chômage reste très important dans certains bassins d'emploi de la région Nord-Pas-de-Calais, et cela en dépit de l'arrivée de Toyota. Ainsi, le taux de chômage est de 16% dans l'agglomération où se situe cette usine constructeur que nous venons de revoir : l'éventail de choix est toujours aussi important, elle n'a pas modifié ses procédures de recrutement depuis 1997, mais a accru ses exigences de diplômes en raison des normes du groupe. Avec la reprise économique, les contrastes entre régions et entre bassins d'emploi sont beaucoup plus marqués. En Franche-Comté, d'après l'INSEE, le taux de chômage s'élève au 31 mars 2000 à 7,2% de la population active ; c'est le plus faible taux de chômage régional, après celui de l'Alsace (5,7%), et il est nettement inférieur au taux national (10%). Dans la zone de Montbéliard, où nous avons revu cinq usines, le taux de chômage est de 8%. Nos interlocuteurs n'ont plus localement autant de choix qu'auparavant pour l'embauche de personnel de production : leurs exigences de diplômes se sont réduites, et ils envisagent de faire venir des candidats du Nord.

Le profil des recruteurs

Plusieurs publications récentes ont mis l'accent sur le rôle important que joue le profil des recruteurs sur les pratiques d'embauche. Ainsi, François EYMARD-DUVERNAY et Emmanuelle MARCHAL (1997) placent *« au premier plan les actions des recruteurs, leurs façons de juger et d'agencer leurs relations avec leurs partenaires »* et mettent en relief leur impact sur l'équilibre du marché. Les auteurs considèrent *« que les jugements sur les compétences s'effectuent dans le cadre de conventions et que le déséquilibre du marché – en particulier le chômage de longue durée – résulte pour partie de leur inadéquation »*. Pour eux *« l'amélioration du fonctionnement du marché du travail repose en grande partie sur les acteurs qui recrutent »*. Pour Anne-Chantal DUBERNET (1996), *« se rencontrent au cours de la relation d'embauche toujours plus qu'un employeur et un salarié. En effet, opèrent à ce moment là un ensemble de représentations issues d'instances de socialisation plus larges : le système scolaire, bien sûr, mais aussi les valeurs familiales, culturelles, sexuelles, générationnelles, voire religieuses, ethniques, locales, politiques, idéologiques, etc. »*.

Dans quelle mesure les profils des recruteurs et leurs représentations en fonction des valeurs propres à leur groupe social, ont-il un impact sur les pratiques d'embauche dans la filière automobile ? Il nous semble que cet impact dépend beaucoup de l'autonomie dont ils disposent. Dans les usines d'entreprises à gestion décentralisée, le responsable des ressources humaines doit généralement demander l'autorisation au siège social pour recruter en CDI, mais peut avoir ensuite toute liberté de choix pour des emplois d'ouvriers ou d'ETAM [12]. Le recrutement peut aussi faire intervenir plusieurs acteurs de l'usine ou de l'entreprise qui négocient et prennent une décision en commun, ce qui est fréquent chez les constructeurs et les équipementiers. Lorsque les pouvoirs publics financent des opérations importantes d'embauche et de formation, des acteurs extérieurs à l'entreprise (des responsables de l'ANPE, de la région et de l'AFPA par exemple), participent aux décisions. Le degré d'autonomie de chacun est plus faible lorsqu'il y a une décision collégiale, et les recruteurs peuvent être alors incités à suivre des instructions venues d'instances supérieures, à ne pas s'exprimer en cas de désaccord avec des supérieurs hiérarchiques. Dans les usines dépendant de grands groupes, notamment celles d'équipement automobile, la mobilité des cadres est obligatoire au sein du groupe pour leur déroulement de carrière. Ils n'ont pas le temps de juger des conséquences à moyen terme des décisions qu'ils prennent sur le fonctionnement de l'usine. Ils sont soumis aux impératifs de rentabilité financière à court terme des groupes qui les contrôlent. Ces exigences incitent les responsables des ressources humaines à ne pas avoir d'états d'âme, à être plus sélectifs lors des recrutements que leurs prédécesseurs, et à embaucher des personnes surqualifiées par rapport aux postes qui leur sont offerts.

La personnalité du recruteur, son âge, son histoire, jouent un rôle important sur les pratiques d'embauche, lorsqu'un seul acteur, le responsable des ressources humaines, ou le PDG dans de petites entreprises, ayant toute autonomie, maîtrise entièrement le processus d'embauche et ne recourt à aucun intermédiaire, prenant seul la décision, ce qui semble le cas dans plusieurs usines fournisseurs de premier ou de second rang, surtout des PME. Les critères de choix apparaissent alors dépendre notamment de l'âge du recruteur et de sa propre histoire : les jeunes sont plus exigeants en termes de diplômes que les plus âgés qui acceptent mieux les échecs et tiennent compte des années d'études. Des recruteurs peu ou pas diplômés peuvent n'exiger qu'un niveau CAP ou BEP pour les opérateurs, comme ce responsable des ressources humaines, autodidacte et n'ayant pas le bac pour qui *« l'examen ne veut pas dire grand chose, car, pour un opérateur, un bon niveau, même sans diplôme, se voit »*.

12. Le recrutement des cadres est toujours de la compétence de la direction des ressources humaines au niveau du siège social.

Les méthodes d'embauche peuvent être originales, lorsque le recruteur a toute autonomie, comme dans cette petite usine d'équipement automobile (27 personnes en CDI en 1997), implantée en 1994, à côté d'une usine de montage constructeur. Le directeur de 31 ans, ayant un bac + 2, qui aime le changement, qui a eu des expériences professionnelles variées et a connu le chômage, se considère comme « atypique » et « à l'écoute de son personnel » : *« On m'a donné carte blanche et chaque recrutement est un cas particulier car je veux éviter le phénomène de clonage. Je suis sévère sur le CV, et si il n'y a pas de lettre de motivation, ou que le CV est mal présenté, j'écarte. Je refuse les tests psychologiques et graphologiques qui déresponsabilisent complètement la ligne hiérarchique, trop facile. Je n'ai pas de conditions d'âge, de sexe ou de diplôme, mais comme dans la première équipe je n'ai pas assez d'hommes il y en aura plus dans la seconde. Pour la première équipe, c'était facile puisque je n'avais personne, pour la deuxième c'est plus difficile car ils doivent s'intégrer. J'informe le personnel et je donne le nom des gens que je vais recevoir, je demande leur avis au personnel déjà là. Je souhaite que les gens s'épanouissent. J'ai de tout* [13] *mais je ne veux pas de gens « tordus » ou ayant travaillé 12 ans dans de grandes compagnies comme Peugeot. Je recherche des têtes bien faites plutôt que bien pleines et j'ai besoin de gens capables d'apprendre pour faire du site une vitrine en Europe ».*

Ce directeur sélectionne son personnel sur CV (taux de rejet de 70 %), puis par *« feeling »* (d'après lui, son appréciation personnelle joue pour 10 %), au cours d'un entretien de deux heures, où il présente pendant 10 minutes la société, questionne le candidat sur son *curriculum vitae* Il cherche à évaluer son niveau en lecture, écriture, maths, expression orale, mais aussi son habileté, sa dextérité, sa logique par des tests, notamment un exercice de bataille navale. Un candidat sur trois a été retenu après cet entretien lors de la constitution de la première équipe, mais seulement un sur cinq pour la seconde.

Le profil du recruteur peut, dans certains cas, expliquer les discriminations dont sont victimes certains candidats, en raison de leur sexe, de leur âge, de leur pays d'origine, de leur lieu d'habitation, de leur expérience professionnelle, et de leur situation de chômage ou de précarité. Certains PDG ou responsables du personnel sont en effet des autocrates qui ne respectent pas le code du travail. Il en est ainsi dans cette entreprise où le directeur des ressources humaines a un mode de gestion de l'emploi caractérisé par de nombreux licenciements individuels pour raisons disciplinaires, *« les gens qui n'acceptent pas les règles du jeu partent »*, et une utilisation massive d'intérimaires (davantage d'intérimaires en production que de personnel en CDI), sélectionnés de façon spécifique : *« on téléphone à la boîte d'intérim qui nous envoie 30 ou 40 CV d'intérimaires de moins de 35 ans ayant déjà travaillé comme opérateurs, on étudie le CV et on prend d'après le nom des boîtes où il a travaillé ».* Les responsabilités de ce DRH dépassent le cadre de cette entreprise, puisqu'il y est à temps partagé, exerce les mêmes fonctions dans une autre PME, et dirige par ailleurs un cabinet de conseil indépendant spécialisé en droit du travail, et aussi en recrutement. Ayant de très bonnes connaissances juridiques, il utilise toutes les failles de la législation [14].

*
* *

Quelle que soit la diversité des modes de recrutement dans les usines étudiées de la filière automobile, on retrouve souvent des filtres à l'embauche similaires qui conduisent à exclure des candidats en fonction de critères généraux et simples, comme le sexe, l'âge, l'absence de diplôme, la commune ou le quartier de résidence etc., qui n'ont généralement pas de relation directe avec l'emploi à pourvoir, et en fonction d'évaluations (par tests ou *feeling*) sur le « savoir être ». Ces filtres renforcent l'inégalité des chances des candidats devant l'emploi, puisque ceux qui ne sont pas retenus sont souvent toujours les mêmes. Les personnes évincées, en fonction de leur âge, de leur origine familiale [15] ou sociale, de leur passé scolaire (Beaud, Pialoux, 1999), ou parce qu'elles ont connu une série de malchances, risquent alors d'être stigmatisées comme chômeurs de longue durée, « rmistes » ou jeunes en difficultés d'insertion, ce qui réduit encore leur probabilité d'accéder à un emploi stable, et ne leur donne pas d'autre alternative que le chômage ou la succession d'emplois sous statut précaire (Mathey-Pierre, Waysand, 1999). Le développement du recours à l'intérim et aux CDD, dans la filière automobile, mais également dans nombre

13. Il nous a précisé que la pyramide des âges était équilibrée (moyenne d'âge de 31 ans avec des personnes de 20 à 46 ans), qu'il y avait 60 % d'hommes et 40 % de femmes, et qu'il avait recruté plusieurs chômeurs de longue durée, des personnes ayant eu des expériences professionnelles différentes, notamment un retraité de la légion, et deux personnes ayant travaillé dans des restaurants *« car ils avaient une approche clients ».*

14. Le non respect de la législation du travail et les mauvaises conditions de travail n'ont pas empêché cette entreprise d'avoir une bonne notation lors des audits qualité des constructeurs, d'entretenir d'excellentes relations avec l'ANPE locale, et de bénéficier, dans le cadre de l'objectif 4 du Fonds Social Européen, d'une aide importante pour le plan de formation.

15. D'après Murielle Szac (1999), qui reprend une étude qui date de 1992 de Michèle Tribalat, démographe à l'Ined, *« 39 % des jeunes d'origine algérienne entre 19 et 20 ans sont au chômage contre 16 % de français dont les parents sont français. Même disproportion lorsqu'ils sont diplômés : 32 % de chômeurs d'un côté contre 15 % de l'autre. Aucune autre enquête n'est venue affiner ces résultats édifiants ».* Elle ajoute que *« de 1992 à 1997, seulement cinq condamnations ont été enregistrées pour discrimination dans une offre d'emploi, et une seule pour refus d'embauche ! »*, et *« que beaucoup d'intermédiaires, recruteurs, agences d'intérim ou même ANPE locales ont institutionnalisé des pratiques à caractère discriminatoire ».*

d'autres secteurs (YEROCHEWSKI, 1999, EVERAERE, 1999, LIZÉ, 1999, TURQUET, 1999), renforce encore la sélection, et risque d'entraîner une segmentation entre les salariés en CDI, ceux qui occupent durablement des emplois sous statut précaire, ceux qui alternent périodes de chômage et « petits boulots », et ceux qui sont définitivement écartés de l'emploi.

L'analyse des pratiques d'embauche des ouvriers de production dans la filière automobile conduit à se poser des questions sur le modèle théorique de la transition. Ce modèle présuppose que les difficultés d'accès des chômeurs et des jeunes à un emploi stable dans les entreprises ne sont que provisoires, ce qui légitime *« la nature temporaire des emplois et la précarité des statuts proposés aux bénéficiaires »* des mesures d'insertion, et qui *« constitue la justification fondamentale du caractère intermédiaire des politiques d'insertion par le travail »* (GUITTON, 1998). Ce modèle ne sous-estimerait-il pas l'intensité de la sélection de nombreuses entreprises par méconnaissance des modes actuels de recrutement, entraînant un déséquilibre des exigences en matière de réciprocité, le contrôle des pouvoirs publics s'exerçant sur les individus bénéficiaires, et non sur la façon de recruter des entreprises en contrepartie des aides reçues [16] ? Une analyse des pratiques de recrutement dans d'autres secteurs permettrait de se rendre compte si la sélectivité à l'embauche du personnel considéré comme non qualifié que l'on constate dans les établissements étudiés est spécifique à la filière automobile ou tend à se généraliser.

La sélection drastique lors du recrutement risque d'avoir des conséquences néfastes à court et à moyen terme pour la société, mais aussi pour les entreprises concernées, en raison de l'insatisfaction des personnes recrutées qui se sentent déclassées sans perspective de promotion, et des luttes de concurrence entre jeunes et vieux, entre permanents et précaires que ces pratiques d'embauche favorisent (BEAUD, PIALOUX, 1999). Une trop grande sélectivité peut ainsi aller à l'encontre de l'accroissement des performances des entreprises, en rendant difficile la communication, en faisant naître des conflits larvés, en accroissant l'absentéisme et les défauts de qualité, en réduisant l'implication du personnel tant recherchée par ailleurs. Des responsables de personnel des usines étudiées reconnaissent pourtant *« qu'ils peuvent se tromper »*, *« que la sélection a été trop sévère »*, ou que les quelques personnes qu'ils ont embauchées *« hors normes »*, c'est-à-dire en contradiction avec leurs critères habituels, comme par exemple des chômeurs de longue durée, des « rmistes », des jeunes dépourvus de diplômes, des personnes de plus de 50 ans, *« leur ont donné toute satisfaction »*. Mais jugés sur des résultats à court terme, ils sont incités à renforcer leurs exigences à l'égard de la main-d'œuvre, sans se soucier des conséquences à plus long terme sur les collectifs de travail. ■

16. L'intervention des Pouvoirs Publics ou des collectivités locales a pu dans certains cas modifier les exigences des entreprises et les inciter à recruter des personnes jugées dans un premier temps comme inemployables. Les acteurs d'organismes publics, comme l'ANPE ou la mission locale, peuvent ne pas se plier aux exigences des entreprises, faire même du « sauvetage social » comme le montre Stéphane BEAUD (1999) en présentant un cas exemplaire dans une mission locale. De telles interventions restent néanmoins rares et ne concernent pas les grandes entreprises industrielles qui bénéficient généralement d'aides publiques avec comme seule contrainte l'obligation d'embaucher des demandeurs d'emploi. L'ANPE semble en règle générale jouer un rôle limité lors des recrutements dans la filière automobile. Ces résultats sont à rapprocher d'autres recueillis en Alsace, Lorraine, et Champagne-Ardennes (LIZÉ, 1997), qui montrent que les offres d'emploi observées à l'ANPE proviennent beaucoup plus souvent des services marchands que de l'industrie et que les établissements de moins de 10 personnes sont largement majoritaires dans ces offres. Le rôle de la mission locale se limite le plus souvent à proposer une formation aux jeunes et à les préparer aux exigences des employeurs comme le montre Stéphane BEAUD (1996). Les conseillers de la mission locale servent rarement d'intermédiaire entre les jeunes et les entreprises. Les usines étudiées de la filière automobile ne s'adressent jamais aux missions locales.

Encadré méthodologique

Sources d'information

L'analyse des pratiques de recrutement dans cette filière porte sur 62 usines appartenant aux constructeurs et à des fournisseurs de premier et de second rang, et s'appuie sur 106 entretiens semi directifs menés depuis 1993 auprès de responsables d'établissements (directeurs d'usines, responsables du personnel, dirigeants de PMI) mais aussi d'autres interlocuteurs (responsables syndicaux, directeurs d'ANPE, inspecteurs du travail, salariés). La quasi totalité de ces entretiens, qui duraient au moins une demi-journée (souvent une journée dans les usines avec la visite des ateliers), ont été réalisés dans le cadre de deux recherches financées par le Commissariat Général du Plan.

La première de ces recherches (de 1993 à 1995) était axée sur les processus de recrutement dans les nouvelles usines d'équipement automobile implantées depuis 1988 à proximité des usines de montage des constructeurs pour les livrer en juste à temps (GORGEU, MATHIEU, 1995 et 1996). Elle se voulait exhaustive (34 établissements ayant été recensés en 1993 en France), mais, compte tenu des refus, elle a porté sur 26 usines implantées surtout en Bretagne (bassins d'emploi de Rennes, Redon, et Ploermel) et en Normandie (principalement à proximité de Renault Sandouville, dans les bassins d'emploi du Havre et de Bolbec), mais aussi en région parisienne aux confins de la Normandie et de la Picardie, dans le Nord (entre Cambrai et Valenciennes principalement), en Alsace (à proximité de Mulhouse), une seule usine ayant été enquêtée en Franche-Comté (dans le bassin de Montbéliard).

La seconde recherche (de 1996 à 1998), en continuation de la première et des travaux que nous avons menés depuis plus de dix ans sur la sous-traitance automobile, avait pour objet l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile. Elle avait pour objectif d'analyser la diffusion éventuelle dans l'ensemble de la filière des modes de gestion expérimentés dans les nouvelles usines d'équipement automobile (GORGEU, MATHIEU, PIALOUX, 1998). La recherche a porté sur 36 établissements constructeurs et fournisseurs, d'implantation ancienne ou récente, localisés dans le Nord-Pas de Calais (dans de nombreux bassins d'emploi), en Franche-Comté (dans le district de Montbéliard et dans d'autres bassins d'emploi des trois départements de la région) et dans le bassin d'emploi de Mulhouse en Alsace. Les pratiques d'embauche ont été un thème largement débattu au cours des 60 entretiens réalisés, une quarantaine auprès de responsables d'établissements et une vingtaine auprès d'autres interlocuteurs. De nouveaux entretiens ont eu lieu au printemps 2000 dans neuf usines déjà visitées, dans un contexte de reprise économique.

Les exemples présentés dans cet article sont tirés de monographies que nous avons réalisées sur un certain nombre d'établissements à partir de l'ensemble des informations recueillies au cours des entretiens et des visites des ateliers.

Bibliographie

BALAZS G., FAGUER J.P., « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996.

BANVILLE (de) E., CHANARON J.J., *Vers un système automobile européen*, Paris, Economica, 1991.

BEAUD S., « Stage ou formation ? Les enjeux d'un malentendu », *Travail et Emploi*, n° 67, 1996.

BEAUD S., « Un cas de sauvetage social, histoire d'une "jeune précaire", racontée par un conseiller de mission locale », *Travail et Emploi*, n° 80, 1999.

BEAUD S., PIALOUX M., *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999.

CAMPINOS-DUBERNET M., à paraître, « Le recrutement des jeunes débutants par les PME industrielles : un difficile problème de cohérence », *in* COURAULT B., TROUVÉ P., « Les dynamiques de PME Approches internationales », *Cahier du Centre d'Études de l'Emploi*, 38, à paraître.

COLLOMP F., « Comment passer les trois obstacles de la sélection d'embauche », *L'Expansion*, 20 mars 1997, article repris dans *Problèmes économiques* n° 2545 du 3 décembre 1997, sous le titre « Entretiens, tests et mise en situation : quelle efficacité ? ».

DIETRICH A., « La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre 1997.

DIETRICH A., « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation Emploi*, n° 67, 1999.

DUBERNET A.C., « La sélection des qualités dans l'embauche : une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n° 54, juin 1996.

DUGUE E., *Les employés peu qualifiés et la logique de la compétence*, Conservatoire national des arts et métiers, 1993.

EVERAERE C., « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, juin, juillet 1999.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter*, Metailié, 1997.

FAGUER J.P., « Pour une histoire de la précarité : transformation des emplois précaires et des modes de management », *La Lettre* n° 57, Centre d'Études de l'Emploi, 1999.

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

GORGEU A., MATHIEU R., « Les ambiguïtés de la proximité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996.

GORGEU A., MATHIEU R., « Production et validation des compétences dans les entreprises de la filière automobile », *in* « La certification, construction et usages », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 31, 1998a.

GORGEU A., MATHIEU R., « L'emploi dans la filière automobile », *La Lettre* n° 55, Centre d'Études de l'Emploi, 1998b.

GORGEU A., MATHIEU R., PIALOUX M., *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi n° 14, La documentation française, 1998.

GORGEU A., MATHIEU R., « La filière automobile en France a-t-elle une gestion locale de la main-d'œuvre ? » *in* PERRIN E., ROUSIER N., (coord.) *Ville et emploi – le territoire au cœur des nouvelles formes du travail*, Éditions de l'Aube, 2000.

GORGEU A., MATHIEU R., à paraître, Les PME dans la filière automobile : leur place et leur mode de gestion de la main-d'œuvre, *in* COURAULT B., TROUVÉ P., « Les dynamiques de PME Approches internationales », *Cahier du Centre d'Études de l'Emploi*, 38, à paraître.

GUITTON C., « Travail et ordre social, une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail », *Travail et Emploi*, n° 77, 1998.

LAURENT A., « Comment dénicher les profils introuvables ? », *L'Usine Nouvelle*, n° 2700, 1999.

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

LICHTENBERGER Y., « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, 1999.

LIVIAN Y.F., TERRENOIRE J., « Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences », *A.N.D.C.P Personnel*, n° 361, juin 1995.

LIZE L., « L'ANPE comme intermédiaire sur le marché du travail » *in* BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. , dir., *Les intermédiaires du marché du Travail*, Paris, PUF, 1997.

LIZE L., *Usage des emplois temporaires dans la sélection à l'embauche*, communication au colloque, « Dimensions de la précarité », organisé par le LESSOR, à Rennes, les 28 et 29 octobre 1999.

LUSSATO A., *Les tests de recrutement*, Que sais-je ? PUF, 1998.

MATHEY-PIERRE C., WAYSAND E., « Comment "se vendre" sans diplôme » *in Illétrisme et monde du travail*, La documentation française, collection « En toutes lettres », G.P.L.I., 1999

PAUL D., FUCH D., *Un contrat automobile pour le développement et l'emploi*, Paris, Assemblée Nationale (Rapport d'information n° 530), 1997

PERRUCHOT C., « De jeunes "compagnons" dans l'automobile », *L'Usine Nouvelle*, n° 2690, 3 juin 1999.

REINAUD G., « L'automobile désintégrée », *Conjoncture-Paribas*, décembre 1998, article repris dans *Problèmes Economiques* n° 2.603, 10 février 1999.

SZAC M., « Les employeurs préfèrent recruter bleu, blanc, rouge », *Liaisons Sociales*, octobre 1999.

TURQUET P., « L'entreprise de travail temporaire : un intermédiaire local sur le marché du travail », *in* BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., dir., *Les intermédiaires du marché du Travail*, Paris, PUF, 1997.

TURQUET P., *Le développement du travail intérimaire ou la banalisation d'une dépendance*, communication au colloque, « Dimensions de la précarité », organisé par le LESSOR, à Rennes, les 28 et 29 octobre 1999.

WOMACK J., JONES D., ROOS D., *Le système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales dirigée par le Massachussets Institute of Technology*, Paris, Dunod, 1992.

YEROCHEWSKI C., « Intérim : la dérive », *Alternatives économiques*, n° 173, septembre 1999.

ZARIFIAN P., *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.