

Les équipementiers face aux contraintes des constructeurs : quels effets sur la main-d'œuvre ouvrière ?

Version provisoire (octobre 2000), ne pas diffuser

Armelle Gorgeu et René Mathieu (CEE)¹

L'émergence de la notion d'équipementier dans la décennie 80

Les entreprises d'équipement automobile, appelées dans le milieu automobile « équipementier », sont de grandes entreprises internationales, qui forment des groupes dont la puissance financière de certaines rivalisent avec celle des deux constructeurs français. Il n'en a pas toujours été ainsi. En France, la catégorie « équipementier » n'est pas très ancienne. Elle s'est construite progressivement à partir de la décennie 80. Elle transforme les relations de sous-traitance entre les donneurs d'ordres et les preneurs d'ordres ou sous-traitants, prémisse à la transformation de l'organisation industrielle. Celle-ci était « caractérisée par une activité de production de masse pour une société de masse qui permet une situation de quasi plein emploi. Le travail industriel est marqué par la division des tâches, des organisations fortement hiérarchisées, une faible implication des salariés, une organisation fordienne où la quantité de la production prévaut sur la qualité. La dimension technologique est marquée par le travail à la chaîne, fortement taylorisé. »². Les constructeurs français concevaient et fabriquaient entièrement leurs véhicules, mais pour certaines pièces techniques la question du « Faire ou faire-faire » se posait ; la décision finale était un compromis entre plusieurs services du constructeur. Leur politique d'achats était de rechercher des pièces à faible coût sur le marché de la sous-traitance ; celui-ci national était composé d'une multitude de petites et moyennes entreprises de toutes activités, où « le moins disant » emportait le marché pour une quantité donnée et pour un temps limité.

Plusieurs dates vont marquer l'évolution dans les relations entre les entreprises :

- En 1984, le rapport Dalle présente le modèle japonais comme une solution aux difficultés de l'industrie automobile française. En effet, celle-ci était fortement concurrencée par les

¹ Armelle.Gorgeu@cee.enpc.fr et Rene.Mathieu@cee.enpc.fr

² « Les chemins de la précarité » Octobre 1999 Centre Pierre Naville A.Pichon

constructeurs japonais dont les véhicules étaient de très grande qualité et proposés à des prix très compétitifs.

- En février 1985, est signé un accord de partenariat entre les organismes professionnels de sous-traitance (en mécanique et en fonderie) et les constructeurs automobile. Le responsable des achats de la Régie Renault reconnaissait la nécessité du partenariat comme un moyen « de placer en commun la construction automobile française et les entreprises qui y concourent au meilleur niveau de compétitivité internationale ».

- L'année 1987 est marquée par la sortie des normes internationales de la série Iso 9000 par l'AFNOR et surtout du document commun PSA et Renault « Assurance Qualité Fournisseur » pour « la mise en place de procédures aboutissant à la responsabilité totale du fournisseur en matière de qualité ».

Les résultats les plus tangibles de la mise en œuvre du partenariat et de l'AQF au cours de la décennie 80 ont été la sélection « naturelle », concrétisée par la réduction du nombre des fournisseurs et sous-traitants du fichier des constructeurs, ainsi qu'une hiérarchisation des entreprises entre elles. La filière automobile venait de se mettre en place. La formalisation de ces relations formalisées, devenues très contraignantes, va se renforcer avec l'accroissement continu des exigences des constructeurs français et de celles des normes Iso de la série 9000. L'instauration de ces nouvelles relations va permettre aux constructeurs d'appliquer une nouvelle organisation productive, inspirée du « modèle » japonais³, en se départissant d'une partie de leurs domaines de compétences vers l'extérieur et en repensant le flux de production. Un fournisseur direct des constructeurs français est dorénavant responsable de la qualité de ses produits, doit pouvoir livrer en juste-à-temps, mais aussi concevoir ses produits et travailler en collaboration avec les équipes des constructeurs et être leader dans leur domaine pour rivaliser avec des concurrents internationaux.

A partir de 1988 les premières usines de proximité créées par les équipementiers livrent en flux tendu (très précisément en flux synchrone) l'usine Citroën de Rennes-la-Jannais et celle de Renault-Sandouville ; au cours de la décennie 90 les créations d'usines de proximité vont se multiplier car ces deux constructeurs fermeront leurs ateliers dans des activités à main-

³ voir MIT

d'œuvre ancienne, taylorisée et faiblement qualifiée (c'est le cas du siège, du câblage, de la ligne d'échappement, de la planche de bord, etc.). Par contre, le constructeur Peugeot est resté fortement intégré dans cette décennie, il ne s'est jamais départi totalement d'une activité. Selon les propos de J-M Folz, Président du directoire de PSA, son groupe a « dans ce domaine (...) mené une politique de « désintégration » moins résolue que certains de nos concurrents : je veux dire par là que nous avons souhaité - et nous continuons de le souhaiter - conserver la maîtrise au sein de notre groupe de diverses activités que nous considérons comme essentielles pour la maîtrise du produit automobile. C'est un choix industriel inspiré par notre souci d'être plus qu'un assembleur de pièces, c'est-à-dire d'être un véritable constructeur automobile »⁴. C'est à partir de 1995 que les premières usines, créées sur le parc de Technoland à 6 km de l'usine Sochaux, vont livrer en série le nouveau véhicule 406. Une externalisation de la production qui restera limitée à des sous-ensembles ; seule sa filiale Ecia, (devenue Faurecia) bénéficiera d'une véritable externalité avec la maîtrise du concept « intérieur véhicule » après la prise de contrôle d'un équipementier français à activité complémentaire (Bertrand Faure).

L'externalisation de la production des constructeurs français s'est faite dans le cadre d'une organisation des livraisons en JAT qui fonctionne sous des tensions différentes du fait de la diversité des produits. Le site d'assemblage des constructeurs est le « centre nerveux » où sont prises les décisions de mise en place des formes de juste-à-temps avec leurs fournisseurs et de la logistique adéquate. Plus le flux est tendu, plus l'interdépendance entre l'usine de montage et les unités fournisseurs concernées est forte. Plus le flux est tendu, plus il impose une réorganisation de la production chez les fournisseurs et plus la distance entre le site constructeur et le site fournisseur doit être courte⁵.

Ces établissements de proximité présentent les avantages des PME sans en avoir la vulnérabilité, puisqu'ils sont intégrés à des groupes importants ; ils sont souples, ont un effectif inscrit calculé au plus juste d'où l'utilisation en permanence de personnel temporaire en grand nombre, n'ont généralement pas de syndicats, du moins au démarrage, et peuvent bénéficier de coûts faibles. L'application d'une gestion des « ressources humaines » innovante, différente de celle des usines traditionnelles, fait de ces établissements des unités pilotes. La production en flux tirés amène à faire adopter à tous les stades de la filière

⁴ Paul, Fuchs, 1997

automobile les modes de gestion de la main-d'œuvre expérimentés dans ces établissements équipementiers⁶. L'objectif assigné aux directeurs d'établissement de proximité c'est « notre priorité première c'est la satisfaction du client et notre souci numéro deux c'est la satisfaction des actionnaires ».

Des usines sous la pression des constructeurs et des groupes équipementiers

Les usines d'équipement automobile ne sont jamais des PME indépendantes, même celles qui peuvent apparaître comme telles parce qu'elles ont une raison sociale propre et un statut de sociétés anonymes ; ce sont des filiales, dont l'existence et le fonctionnement dépendent des stratégies menées par les directions des groupes au niveau commercial, industriel et financier. Les centres de décision des groupes auxquels elles appartiennent sont souvent très éloignés, car nombre d'entre-elles sont contrôlées par des groupes étrangers, européens mais aussi américains et japonais. La vie des usines d'équipement automobile est tributaire à la fois des décisions prises par les constructeurs et les groupes équipementiers. Ainsi deux usines de Haute Normandie contrôlées par des groupes américains suppriment de nombreux emplois en cette année 2000 (fermeture de l'une, licenciements dans l'autre), malgré la reprise économique, parce qu'elles n'ont pas été retenues par Renault comme fournisseurs des nouveaux modèles de voitures, et que les groupes américains qui les contrôlent estiment « ne pas avoir de solutions industrielles pour sauver l'établissement »⁷.

Les exigences des constructeurs

La quasi totalité des usines d'équipement automobile implantées sur le territoire français destinent une partie plus ou moins importante de leur production aux constructeurs français. Rares sont celles qui ne travaillent que pour les constructeurs étrangers. Nous traiterons donc ici des exigences des seuls constructeurs français, mais il semble que la pression des constructeurs étrangers soit assez comparable, les mêmes normes de qualité notamment se diffusant rapidement dans l'industrie automobile en Europe mais aussi au niveau mondial⁸. Renault et PSA procèdent régulièrement à des évaluations de leurs usines fournisseurs en

⁵ Dossier7, 1995

⁶ Dossier 14, 1998

⁷ Ces propos concernent l'usine qui va fermer (*L'Usine Nouvelle* n°2743, 20 juillet 2000). D'après *L'Usine Nouvelle*, l'autre va licencier 282 salariés sur 530.

⁸ Cf A. Gorgeu, R. Mathieu, « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1^{er} trimestre 1996.

matière de qualité, de productivité et de logistique, et ces audits leur permettent de les inciter à adopter des méthodes d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre qu'eux-mêmes expérimentent ou voudraient expérimenter dans leurs propres ateliers.

Leur référentiel qualité commun, l'Evaluation d'Aptitude Qualité Fournisseur (EAQF), comporte des questions sur la formation, la qualification et la motivation du personnel, et fournit des précisions sur les documents et les méthodes à utiliser, (tableau de compétences, systèmes de suggestions, cercles de progrès ou cercles de qualité, journaux d'entreprise, entretiens individuels), et une explicitation des méthodes de gestion de la qualité et des outils-qualité à adopter. Des questions concernent également la maintenance préventive, la propreté des locaux et les conditions de travail. Les auditeurs abordent aussi les problèmes de sécurité et d'environnement "car ils ne veulent pas de fournisseurs qui polluent", et de conflictualité en analysant les comptes rendus de comités d'entreprise. Par ailleurs la qualité des produits livrés doit tendre vers le zéro défaut, le « retour client toléré » se réduisant à chaque modification du produit, et devenant infiniésimal.

Les exigences des constructeurs en matière de réduction des coûts sont très importantes comme le mentionne en mai 2000 ce directeur d'une usine de plasturgie, créée en 1989 dans le bassin de Montbéliard : « On est soumis à des baisses de prix des constructeurs de 4 à 8% par an. La plasturgie en souffre car nous, on ne peut pas maîtriser les prix d'achats de la matière première, les fournisseurs étant trop gros. La partie recherche-développement, car les constructeurs nous demandent d'y participer, nous coûte très cher. On a donc des résultats très médiocres ». Renault et PSA incitent leurs fournisseurs, lors des audits de productivité, à faire des économies sur la main-d'œuvre, nous a précisé un responsable du personnel : "Ils nous disent qu'on est trop en qualité et trop en magasinage. Ils nous poussent à réduire nos effectifs car ils veulent des réductions de 5% des prix. On leur présente des plans d'amélioration de productivité et ils épluchent tous nos comptes et n'admettent pas qu'on fasse des profits ».

La pression des constructeurs concerne tout particulièrement les usines d'équipement automobile qui sont implantées à proximité de leurs usines de montage. Ces usines fournisseurs de proximité sont de plus en plus nombreuses, car les constructeurs contraignent fréquemment leurs équipementiers à se rapprocher en implantant une unité de production à quelques kilomètres de l'usine de montage qu'ils doivent livrer, voire dans un terrain contigu.

Ainsi un plasturgiste ardèchois va construire une usine à Douai pour desservir à moindre coût ses principaux clients d'Europe du Nord, mais surtout parce qu'il a été présélectionné par Renault pour équiper la remplaçante de la Mégane et que « la condition sine qua non à l'obtention définitive de cette importante commande était d'être localisé à côté du constructeur français, pour éviter ces surcoûts de transports »⁹. De même, le directeur d'une usine à capitaux portugais récemment implantée dans le Nord nous a précisé que le groupe équipementier portugais avait été contraint d'opérer ce rapprochement par son principal client, Renault. Ces impératifs de proximité accélèrent le mouvement de concentration de l'industrie automobile dans un certain nombre de bassins d'emploi placés en situation de mono-industrie, et sous l'emprise d'un constructeur qui joue ainsi un rôle de domination indéniable sur une zone géographique plus ou moins étendue. L'externalisation croissante des constructeurs qui « pour se recentrer sur le cœur de leur métier », c'est-à-dire sur l'assemblage final du véhicule et la fabrication des moteurs et des boîtes de vitesse, ferment des ateliers, et confient la production qui y était faite à leurs fournisseurs, s'accompagne d'exigences de proximité de plus en plus prégnantes. Celle-ci peuvent aboutir à la constitution de « parcs fournisseurs » : ces derniers peuvent être localisés dans un terrain appartenant à l'usine de montage du constructeur, comme à Renault Sandouville¹⁰, ou contigu, ce qui est le cas pour l'usine de fabrication de sièges en cours d'installation à côté de Peugeot Sochaux¹¹. Plus l'usine fournisseur est proche, plus le constructeur peut exercer une pression quotidienne sur son fonctionnement, comme le montrent les propos de cette ouvrière d'une usine implantée depuis 1995 à 7 kilomètres de Peugeot Sochaux : « c'est le maître ».

Des impératifs de plus en plus prégnants de rentabilité financière de la part des groupes

Les usines d'équipement automobile appartiennent toutes à de grandes entreprises ou à des groupes plus ou moins importants. La récente décision des constructeurs français de ne garder dans leur panel de fournisseurs en l'an 2000 que les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à un milliard de francs a favorisé l'émergence de nouveaux groupes agrégeant des PMI à activités complémentaires, ce qui permet aux constructeurs de n'avoir qu'un organisme commun comme seul interlocuteur, le plus fréquemment un holding. Par ailleurs l'industrie équipementière bénéficie de la politique d'externalisation de la production de la plupart des constructeurs présents en Europe, et ces nouveaux marchés incitent les équipementiers américains et japonais à implanter ou à racheter des usines en Europe, notamment en France en raison de sa situation privilégiée au

⁹ Nadège Joyaux, « Inoplast se rapproche de ses clients », *L'Usine Nouvelle*, n°2742, 13 juillet 2000.

¹⁰

¹¹ L'équipementier s'installe à l'automne 2000 dans un ancien centre de stockage du constructeur, et cette nouvelle usine devrait accueillir, d'ici à trois ans 300 personnes (*L'Usine Nouvelle* n°2743, 20 juillet 2000)

cœur de l'Europe. On assiste ainsi depuis 1998 à une accélération de la concentration d'entreprises d'équipement automobile, avec émergence de nouveaux groupes et modification des contours de groupes déjà constitués, entraînant souvent un changement dans la nationalité des capitaux. Les usines sous contrôle de groupes étrangers, européens ou non, sont ainsi de plus en plus nombreuses en France. Le cas de la plasturgie est très éclairant « profitant de la faiblesse des plasturgistes, très souvent familiaux, très endettés par leurs efforts pour suivre les constructeurs dans leur internationalisation, peu 'profitables' (2 à 3% de rentabilité avant impôt), les américains multiplient les achats en France et en Allemagne »¹². Les groupes équipementiers français à capitaux familiaux qui subsistent et qui sont suffisamment rentables pour ne pas être en vente ne sont plus très nombreux. La plupart des usines dépendent ainsi d'entreprises cotées en bourse, où la pression des actionnaires est plus importante¹³, ce qui entraîne des exigences de réduction des coûts du travail, et un recours massif à l'intérim, car les indicateurs de performance, notamment en matière de productivité, sont calculés à partir des seuls effectifs inscrits (CDI et CDD), alors que les intérimaires, « mains invisibles », y contribuent fortement. Dans ces usines, il n'existe pas de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, et la rotation des équipes dirigeantes est importante ce qui provoque des modifications incessantes dans l'organisation de la production et du travail qui peuvent déstabiliser le personnel.

Dans les usines dépendant de grands groupes, la mobilité des cadres est obligatoire au sein du groupe pour leur déroulement de carrière. Ils n'ont pas le temps de se rendre compte 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. Jugés sur des résultats à court terme, ils sont incités en effet 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. Les conséquences de la rotation des cadres sur la gestion de la main-d'œuvre peuvent être encore plus importantes dans les groupes sous contrôle de capitaux étrangers en raison de cultures différentes. Ainsi, une usine équipementière sous contrôle d'un groupe américain très important, implantée dans le bassin de Montbéliard en 1995, a changé trois fois de direction depuis sa création, le directeur actuel qui est là depuis juin 1998 étant le quatrième, et la responsable des ressources humaines que nous avons rencontrée en mai 2000, recrutée en décembre 1999, était le sixième titulaire de cette fonction. Cette usine qui au départ a repris des activités transférées d'une usine belge ayant fermé, est actuellement rattachée à une division régionale du groupe, située au Portugal, regroupant des usines localisées au Portugal, en France, en Tchéquie, en Tunisie et en Afrique, alors qu'en 1997, elle dépendait d'un centre de décision espagnol, et avait un directeur espagnol qui n'était pas là à demeure. D'après l'un de nos interlocuteurs du service ressources humaines, « depuis qu'on est sous coupe portugaise avec un responsable de site à demeure, il y a davantage de procédures, davantage d'indicateurs dans l'usine, et les cadences ont augmenté, car les objectifs sont fixés par le Portugal. Le modèle est une usine portugaise, implantée dans une région désertique. Le droit du travail est différent, et au

¹² P. Desfilhes et E. Grasland, "Les américains font main basse sur la plasturgie européenne", *L'Usine Nouvelle* n°2688, 20 mai 1999.

¹³ Le recours aux financements boursiers engendre « un véritable gouvernement des actionnaires, conforme à la théorie ultra-libérale » (M. Albert, « La fausse victoire du modèle anglo-saxon », *Problèmes économiques* n°2606, 3 mars 1999).

Portugal, tout le monde accepte la culture d'entreprise (par exemple casquette et blouses à l'effigie du groupe américain), alors qu'ici on la refuse, ce qui pose problèmes car les Portugais ne comprennent pas ».

Des exigences reportées sur le personnel de production

La pression des constructeurs en matière de qualité, de productivité et de juste à temps sur les usines d'équipement automobile, ainsi que celle des groupes en termes de rentabilité financière se cumulent, et aboutissent à des impératifs souvent contradictoires auxquels le personnel, notamment le personnel de production, est confronté. Ce sont les opérateurs qui sont en effet en première ligne à la fois parce que leur travail peut être plus facilement contrôlé que celui d'autres catégories de personnel, et parce qu'ils sont en contact direct avec le produit et les moyens de production, ce qui leur permet d'être les plus concernés par les défauts et les dysfonctionnements. Il leur est donc demandé de produire selon des normes et des procédures de plus en plus formalisées, d'atteindre des objectifs chiffrés en matière de volume de production, mais aussi de s'impliquer individuellement et collectivement dans la recherche d'amélioration de la qualité des produits et de l'organisation et de solutions générant une réduction des coûts. Soumis à des contraintes plus nombreuses, ils doivent aussi prendre des initiatives, faire des choix, proposer des suggestions etc, et pour pouvoir le faire à bon escient, ils sont incités à accroître leurs compétences en suivant des formations, et à apprendre à tenir plusieurs postes, sans contrepartie en termes de classifications et de rémunérations. L'entretien annuel d'évaluation entre l'opérateur et son supérieur hiérarchique a pour objet de mesurer l'écart entre « les compétences acquises par le salarié et les compétences requises » et de vérifier que l'ensemble de ces exigences sont bien respectés.

Qualité, productivité, juste à temps

Dans toutes les usines d'équipement automobile, les opérateurs ont en charge depuis longtemps l'auto contrôle, qui en fonction des activités de l'usine, peut prendre des formes différentes, contrôle visuel, opérations de mesure à effectuer régulièrement, utilisation de méthodes comme la maîtrise statistique des procédés etc. Des gammes de contrôle sont apposés aux postes de travail, indiquant les points de surveillance et la procédure à suivre. Ces exigences de qualité sont souvent difficilement conciliables avec celles de productivité, l'accroissement des quantités à produire dans un temps imparti risquant d'entraîner une détérioration de la qualité, le temps manquant pour effectuer à bien ces opérations de contrôle.

Ainsi, dans certaines usines, où l'auto-contrôle avait fait disparaître le contrôle final, ce dernier a dû être rétabli, provisoirement ou en permanence, en raison d'une dégradation de la qualité. De même, les exigences de production en juste à temps ont dû être revues dans les usines livrant dans des délais extrêmement courts les usines de montage des constructeurs, car ces méthodes de production, sans aucun stock, étaient incompatibles avec les impératifs de qualité et de productivité, les dysfonctionnements de l'usine de montage étant répercutées sur l'usine fournisseur¹⁴. Ces exemples montrent que la contradiction des exigences peut entraîner des changements dans l'organisation, mais elle peut aussi ne pas être prise en compte, et dans ce cas, ce sont les opérateurs qui doivent faire des choix, privilégier la quantité ou la qualité, alors qu'ils savent qu'ils seront tenus pour responsables en cas de problèmes.

Les exigences de qualité et de productivité suppriment les emplois de production les plus simples au profit d'emplois plus complexes, ce qui renforce la sélectivité lors du recrutement et entraîne des actions de formation importante pour le personnel en place. A titre d'exemple nous citons les propos tenus l'été 2000 par le directeur d'une usine fournisseur de découpage emboutissage, pour expliquer la remise en cause des opérations de soudage effectuées par une opératrice sur machine : « aujourd'hui les constructeurs acceptent 700 pièces mauvaises sur un million de pièces produites, mais ils n'en veulent plus que 100 demain, car les Japonais sont à 50. Humainement parlant ce n'est pas possible, et seul un process robotisé peut garantir un tel niveau de qualité. Par ailleurs, l'opératrice appuie, pour des raisons de sécurité sur deux boutons pendant que la machine soude, et elle n'est donc pas productive à ce moment là, il y a un gisement de productivité à trouver et, pour cela, il faut robotiser afin que la personne ne soit plus liée à la machine et puisse faire autre chose ». Dans cette usine, où des ilots robotisés de soudure et d'assemblage étaient mis en place, les impératifs de productivité accroissent les responsabilités des opérateurs qui sont incités à devenir conducteurs d'installations, et à assumer les fonctions de règleurs, mais aussi de caristes, de pontiers (maniement du pont roulant). En règle générale, dans les usines d'équipement automobile, les emplois non directement productifs diminuent ou sont supprimés dans un objectif de réduction des coûts, les opérateurs devant prendre en charge des opérations d'assistance à la production, notamment de maintenance de premier niveau, qui n'étaient pas de leur compétence auparavant.

¹⁴ Les usines qui produisaient en synchrone étaient obligées de calquer leurs heures de production sur celles de

Flexibilité et implication

Les constructeurs et les états majors des groupes équipementiers considèrent que la flexibilité et l'implication du personnel contribuent fortement à diminuer les coûts, et à assurer souplesse et réactivité de la production, car « avec le juste à temps, ce sont les hommes et non plus les stocks qui servent de régulateurs »¹⁵. Les directions des usines d'équipement ont la mission de développer la polyvalence du personnel, et la flexibilité à la fois des heures de travail, de l'effectif, et des rémunérations, et d'utiliser des méthodes de management participatif (groupes de progrès, projets d'entreprise, journaux d'entreprise, suggestions) pour susciter l'adhésion du personnel, notamment celui de production, aux objectifs de l'entreprise. Dans la pratique ces exigences peuvent sembler contradictoires, car c'est l'intérim, qui est l'outil privilégié de flexibilité chez les équipementiers automobiles en France, à la fois parce qu'il permet de gérer l'incertitude sur les marchés et sur le comportement individuel de l'ouvrier, parce que son prix est devenu compétitif, et parce que les intérimaires peuvent être utilisés pour développer la flexibilité interne (rotation sur les postes de travail et flexibilité du temps de travail), et réajuster à la hausse l'intensité du travail. L'intérim est généralement préféré aux CDD, parce qu'il n'y a aucun engagement de la part de l'entreprise utilisatrice, mais alors comment demander à l'intérimaire de s'impliquer ? Pour essayer de concilier un recours important à l'intérim, et la collaboration des intérimaires, les équipementiers se constituent un panel d'intérimaires, sélectionnés et formés comme s'ils étaient destinés à devenir permanents, qu'ils gardent longtemps et qu'ils rappellent, et ils leur font espérer une embauche à titre définitive s'ils donnent satisfaction, puisque l'intérim est un passage obligé avant toute embauche d'opérateur en CDI¹⁶.

Une intensification du travail pour les opérateurs

La double pression que subissent les usines d'équipement automobile, et le report des exigences sur le personnel de production entraînent une intensification du travail de ce personnel à la fois par rapport au même travail exercé dans les usines constructeurs, et en

l'usine cliente, et en cas de problèmes dans cette dernière, étaient obligées d'attendre pour continuer la production et contraintes de conserver provisoirement les produits prêts à partir (A. Gorgeu, R. Mathieu, *Recrutement et production au plus juste*, Dossier de recherche n°7 du Centre d'Etudes de l'Emploi, 1995).

¹⁵S. Lehndorff, « La flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe », *Travail et Emploi*, n°72, juillet 1997.

¹⁶ Cf Gorgeu, Mathieu, « L'emploi dans la filière automobile », *La Lettre du Centre d'Etudes de l'Emploi* n°55, décembre 1998 et Gorgeu, Mathieu, « Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile », *Travail et Emploi*, n°84, octobre 2000.

termes d'évolution. Ce sont les personnels sous statut précaire, notamment les intérimaires, qui sont les premiers concernés par cette intensification, mais les salariés en CDI le sont aussi en raison de la concurrence entre permanents et temporaires, qui dans les usines anciennes recouvre bien souvent le clivage vieux/jeunes.

L'adjonction de nouvelles tâches au travail de production

Les usines d'équipement automobile, notamment celles créées à proximité des usines de montage du constructeur, bénéficient de l'externalisation des constructeurs qui ferment des ateliers et en confient la production à leurs fournisseurs. Les activités ainsi transférées, fabrication des sièges, câblage, plasturgie, etc, exigent souvent beaucoup de travail manuel, d'endurance physique ou nerveuses, ou sont pénibles en raison des conditions de travail (chaleur, bruit etc). Le process de production est généralement transformé lors de ces transferts, pour mettre en ligne les machines et gagner en productivité, et ces modifications entraînent fréquemment un accroissement de la pénibilité du travail, travail debout au lieu d'assis, en ligne au lieu de postes fixes, suppressions de cloisons d'où une propagation du bruit et des autres nuisances (odeurs, chaleurs, vapeurs etc), dans tout l'atelier. Par ailleurs les aides à la manutention qui existent généralement chez le constructeur ne se retrouvent pas dans l'usine d'équipement automobile, où les problèmes d'ergonomie ne sont pas pris en compte ou ne le sont que s'ils génèrent un fort absentéisme dû à accidents du travail ou à des maladies professionnelles. Les conditions sont donc souvent pénibles et l'adjonction de nouvelles tâches d'assistance à la production rend le travail plus complexe, avec cumul de travail physique et mental : cadences, rapidité et répétitivité des gestes, attention soutenue et efforts de mémorisation. Des décisions sont à prendre en cas d'aléas et de dysfonctionnements, qui sont fréquents journallement, et le temps supplémentaire nécessaire pour les régler n'est pas prévu. Les tâches qui s'ajoutent à la production (autocontrôle, première maintenance etc) sont souvent réalisées en temps masqué, c'est à dire que le temps requis n'est pas inclus dans les cadences imposées. Il est fréquent en effet que des responsabilités nouvelles soient confiées à l'opérateur sans référence au contenu réel de son travail, complexifié par la diversité des produits, et différent du travail prescrit. La peur de couler, c'est à dire de ne pas suivre, d'être mal vu par le collectif, et la difficulté à se faire aider par les collègues car ils n'ont pas le temps, peuvent accroître la pénibilité du travail. L'intensité du travail est encore plus forte à certains moment, par exemple lors du renouvellement de produits, en cas de surcharges, en période de préparation des audits qualité.

Les cadences de chaînes peuvent être augmentées sans avertissement préalable et sans concertation, les pauses supprimées avec la flexibilité du travail, des heures supplémentaires non prévues imposées etc.

Des pressions quotidiennes des directions et l'absence de contre-pouvoir

Les propos et les pratiques des directions contribuent à accroître l'intensité du travail, car pour inciter le personnel à accepter les règles imposées, à évoluer, s'impliquer, à avoir un comportement « irréprochable », la direction s'efforce de faire prendre conscience au personnel que l'établissement est vulnérable. Les arguments avancés laissent entendre qu'une grève, qu'une mauvaise qualité répétée, que des retards dans la livraison (« on ne panne pas un client », propos d'un directeur d'usine fournisseur) mettent en péril l'établissement car ils peuvent conduire à une perte du marché ou à un transfert des activités dans une autre usine du groupe située dans des pays à bas salaires, où la main-d'œuvre est plus malléable, et la législation du travail différente. Dans les usines qui ont connu des plans sociaux, les menaces de fermeture du site maintiennent la pression, comme dans cet établissement où les suppressions d'emplois ont été nombreuses en 1999, mais où la situation s'est améliorée en l'an 2000, car le groupe « a rapatrié une nouvelle activité très rentable » nous a précisé la responsable des ressources humaines qui a ajouté : « on affole un peu le personnel, mais normalement on est sauvé ».

Les modes de gestion de ces usines peuvent faire naître chez le personnel permanent la crainte du licenciement individuel (pour inaptitude ou pour motif réel et sérieux), et, chez les CDD et intérimaires, celle de ne pas être repris et de se retrouver au chômage. Les opérateurs sont incités à la transparence (« quand il y a un problème, il ne faut pas le cacher, être franc ») ; ils doivent pour des raisons de traçabilité (élément primordial de l'assurance qualité), après avoir effectué des opérations de contrôle, apposer leur signature ou un cachet ce qui permet de retrouver la personne ou l'équipe à l'origine d'un défaut, mais dans ce cas ils peuvent faire l'objet de sanctions : suppression d'une prime qualité par exemple, voire même licenciement individuel, et renvoi immédiat s'il s'agit d'un intérimaire. De même il est demandé aux opérateurs de proposer des suggestions, et ceux qui ne le font pas peuvent être marginalisés : « c'est un signe que la personne ne s'intéresse pas à son travail : il faut qu'elle parte », nous a précisé un responsable des ressources humaines. L'opérateur est incité à évoluer, mais il s'agit plutôt d'une obligation, selon les propos d'un autre interlocuteur : « l'organisation est liée au

produit, celui-ci change, celle-ci aussi, quelqu'un qui n'évolue pas est condamné à sortir, au départ il se marginalise puis ensuite il n'est plus utile à l'entreprise ». De même la lutte contre l'absentéisme, particulièrement vive dans les usines où les conditions de travail sont les plus pénibles, et où se développent des maladies périarticulaires, conduit à une mise en concurrence entre personnel permanent et personnel sous statut précaire, et entraîne des licenciements individuels. Ceux-ci sont souvent nombreux dans les usines d'équipement automobile, où le renouvellement de la main-d'œuvre est souvent souhaité par les directions, car il permet de rajeunir le personnel et d'accroître l'intensité du travail.

Les directions des usines d'équipement automobile développent le management participatif et cherchent à évincer les organisations syndicales revendicatives en s'assurant de la docilité des candidats au moment du recrutement. Le contre-pouvoir syndical est rarement accepté, surtout dans les usines qui livrent en synchrone, où la pression est particulièrement forte. Néanmoins, l'organisation en flux tendu et les livraisons en juste-à-temps incitent les directions à négocier rapidement pour éviter que des débrayages, parfois spontanés, ne se transforment en grèves, comme le montrent les propos de ce directeur «il arrive que les femmes en couture craquent et arrêtent de travailler. Il faut que je les calme, que j'explique pour remettre au travail le plus rapidement car j'ai peu de temps pour convaincre ». Les équipementiers ne doivent pas arrêter la chaîne de montage de l'usine cliente car le prix à payer est dissuasif et la confiance du constructeur en serait ébranlée. Le fournisseur doit prévoir des possibilités de livrer en cas de conflit ; à court terme ce sont les stocks constitués à l'extérieur de l'établissement dans des lieux secrets qui permettent les livraisons, mais ceux-ci sont néanmoins limités, ne dépassant généralement pas une semaine, d'où l'impératif d'éviter une grève longue. L'enjeu est suffisamment important pour que le constructeur lui-même intervienne lorsqu'un conflit important se déclenche chez un équipementier, comme cela s'est produit dans une usine d'implantation récente du bassin de Montbéliard.