L'ACTION CONTRAINTE DES DIRECTIONS D'USINES
ANALYSE DE LA GESTION DE L'EMPLOI DANS LA FILIERE AUTOMOBILE

Armelle Gorgeu et René Mathieu

Cet article sur les pratiques de gestion de la main-d'œuvre se propose de centrer l'analyse sur les pressions que subissent les directions d'usines de la filière automobile, notamment celles des établissements fournisseurs, en mobilisant les travaux théoriques de David Courpasson sur l'action contrainte (1997, 2000) et ceux de Valérie Boussard et Salvatore Maugeri sur les dispositifs de gestion (2003), pour mettre en perspective la question de la domination avec celle des facultés d'appropriation des acteurs.

Dans la seconde moitié des années 1990, David Courpasson a élaboré une sociologie de l'action managériale se démarquant de la sociologie de l'action organisée avec son principe d'autonomie, et de la sociologie de l'entreprise et ses principes de participation et de confiance. Il évoque la nécessité pour l'analyse sociologique des organisations contemporaines de « (re) mettre à jour un paradigme de l'action contrainte, plus que le paradigme du compromis feutré et de l'accord qu'elle promeut depuis plus d'une décennie » (Courpasson, 1997, page 40). L'étude de l'organisation qu'il propose relève de courants théoriques comme ceux de la sociologie organisationnelle et managériale américaine, et ceux de Durkheim et Weber, qui ont réhabilité l'idée de domination. Dans les innovations managériales de ces quinze dernières années[1], la contrainte souple l'emporte sur le commandement direct personnifié. Les outils de gestion sont des moyens de pression qui légitiment les actions managériales. Derrière un libéralisme apparent, « on est en mesure de repérer les traces d'une domination qui, quoique en contradiction avec les préceptes managériaux contemporains, est bien vivace » (Courpasson, 2000, page 16). L'exigence « d'allégeance et d'obéissance est centrale dans l'esprit des managers formés aux méthodes libérales de la gestion » (page 18).

L'idée de domination est présente aussi dans l'ouvrage dirigé par Valérie Boussard et Salvatore Maugeri (2003), mais les analyses minutieuses d'outils de gestion par des sociologues relevant de courants différents n'aboutissent pas à des résultats aussi tranchés. Des contradictions apparaissent dans les textes présentés. Les « dispositifs de gestion »[2] peuvent être pensés comme des outils de surveillance du travail. « C'est donc bien de rapports de pouvoir et de domination dont il est question dans les entreprises par delà les processus consensuels, voire fusionnels, qui s'y donnent à voir » (page 37). « Leur configuration néo taylorienne n'est pas longue à percer sous les discours émancipateurs » (page 45). Les

[1] Les recherches de David Courpasson sur la transformation de l'organisation bancaire et sur l'analyse de deux innovations managériales de la décennie 1980, la logique de projet et la logique compétence, ont étayé ses hypothèses sur la dynamique de la domination.

[2] Le terme de « dispositif de gestion », est né d'un travail collectif d'un groupe de sociologues, dirigé à l'époque par Pierre Tripier, au sein du laboratoire » Printemps ». Ce terme, qui se substitue à ceux plus courants d'instruments de gestion ou d'outils de gestion pour désigner les équipements à la fois conceptuels et matériels du management, vise à mettre en valeur « la nature hétéroclite en même temps que la dimension systémique des dispositifs de gestion » (Boussard, Maugeri, 2003, page 28).

technologies de l'information et de la communication sont alors impliquées dans l'organisation, le suivi, et le contrôle des salariés. Dans d'autres textes, les dispositifs de gestion apparaissent aussi comme un moyen de pouvoir mais celui-ci peut être local, fragmenté, discontinu. Chaque acteur les interprète à sa manière. Les dispositifs ne vivent « qu'à travers l'action conjointe des individus qui les imaginent, les appliquent, et les font fonctionner » (page 46). « L'objectif de rationalisation affiché cède la place à une hétérogénéité de rationalités portées par des acteurs aux statuts, stratégies et identités différentes » (page 51). Pour Valérie Boussard et Salvatore Maugeri qui présentent une synthèse des textes, ces interprétations différentes des dispositifs de gestion montrent l'ambivalence et la complexité de ces derniers. « Les dispositifs de gestion sont partie prenante de ces rapports de force et de pouvoir structurant la construction des significations. Ils sont instrumentalisés par les individus dans leurs luttes stratégiques, au sens de Crozier et Friedberg, mais, comme l'ont montré plusieurs textes ici, s'avèrent dans bien des cas clairement au service des stratégies managériales de domination dont l'organisation est le réceptacle » (page 59). Ces propos peuvent se rapprocher de ceux tenus par David Courpasson, même si l'analyse des dispositifs de gestion pousse Valérie Boussard et Salvatore Maugeri à adopter « une posture médiane entre acception disciplinaire du dispositif et conception interactionniste intégrale de celui-ci » (page 59).

Les résultats de nos recherches de terrain sur la filière automobile montrent une radicalisation du mode de gouvernance qui n'exclue pas une diversité de situations. Les contraintes minorent le rôle des dirigeants locaux, mais ceux-ci gardent néanmoins une marge de manœuvre, variable en fonction des stratégies des groupes dont dépendent les usines, et de l'histoire de ces dernières. Leur degré d'autonomie diffère selon que les établissements appartiennent aux constructeurs ou aux fournisseurs, et, si on se limite aux usines fournisseurs, des clivages apparaissent en fonction des modes de gouvernance des groupes qui les contrôlent, de leur dépendance vis-à-vis de leurs usines clientes, de l'ancienneté de leur implantation et de leur passé. Les propos de Michel Berry en 1985 nous semblent toujours d'actualité : « les modalités concrètes de gestion d'une usine ne sont pas seulement affaire d'idée : elles sont le produit d'un système social, d'une organisation du travail dont les déterminants sont profondément ancrés dans le passé » (page 18). Par ailleurs, le profil des dirigeants locaux, leur âge, leur personnalité, leur ancienneté dans l'usine peuvent expliquer les différentes postures qu'ils adoptent. Même si leur rôle est minoré par les directives qu'ils reçoivent et les outils de gestion qu'ils ont mission d'appliquer, ils peuvent, en cas de désaccord, ne pas se soumettre ou essayer de louvoyer en tenant compte de leur environnement (Coutrot, 1998). La tendance managériale dominante est de donner des arguments aux gestionnaires locaux, compte tenu des contraintes externes du marché, pour appliquer les règles du jeu tout en leur demandant d'avoir des relations de proximité et de confiance avec le « terrain ». Les dispositifs de management les aident dans cette mission, et « l'un des enjeux des dispositifs de management réside donc dans leurs modalités d'appropriation » (Mispelblom Beyer, page 85). Certains responsables peuvent ne pas suivre ces « prêts à penser », s'en servir pour bâtir des « contre-stratégies ». L'éloignement des véritables centres de décision est une source de contraintes, mais aussi de démobilisation, qui peut conduire les gestionnaires à ne pas prendre de risques, donc à se soumettre, mais aussi à s'opposer. L'idée que « le management libéral relève d'une logique de domination plus que d'une logique d'émancipation » (Courpasson, 2000, page 13), et celle que « derrière la gestion se cachent des rapports politiques » (Boussard, Maugeri, 2003, page 27), peuvent être une base de réflexion sur les pratiques dans cette filière.

I DE FORTES PRESSIONS SUR LES DIRECTIONS D'USINES

La création d'une filière automobile par les constructeurs français a profondément modifié les relations entre leurs fournisseurs tant du point de vue de l'organisation de la production que de celui des centres de décisions. Les recherches de type monographique, que nous avons réalisées depuis une quinzaine d'années sur cette filière[3], montrent que la pression exercée sur les directions d'usines en matière de gestion de l'emploi se renforce, avec l'exacerbation de la concurrence internationale, la diffusion d'outils de gestion anglo-saxons, et les restructurations incessantes des groupes qui contrôlent ces établissements. Les marges de manœuvre des directions locales sont limitées, même lorsque ces usines sont considérées équivalentes à des PME parce qu'elles sont des centres de profits ayant une raison sociale propre. Les directeurs de sites et les responsables locaux de ressources humaines apparaissent comme des acteurs « pragmatiques » dont le rôle consiste à s'approprier des outils de gestion, à les interpréter, voire seulement à transmettre des directives, et à les faire accepter par les salariés en les légitimant par la contrainte de marché, l'absence d'alternatives, la menace de transferts de productions, voire de fermeture du site.

L'internationalisation des marchés et des capitaux entraîne une pression sur les coûts et des risques de délocalisation de productions dans les pays à bas salaires et de restructurations dans les usines françaises. La diminution des coûts est imposée aux dirigeants locaux par les instances dirigeantes de leurs groupes, mais aussi, pour les usines fournisseurs, par leurs clients, les constructeurs, qui exercent un rôle de domination sur la filière, avec des exigences croissantes en matière de qualité, de coûts et de délais. La certification qualité automobile, condition indispensable pour pouvoir travailler pour les constructeurs, est très contraignante et renforce la pression sur les usines fournisseurs. Cette pression est intériorisée par l'ensemble des directeurs de sites et des responsables de ressources humaines ; elle explique en grande partie leurs modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre.

1 La pression sur les coûts

« Traquer les coûts » est le leitmotiv du management libéral qui s'impose avec l'accélération de la concentration d'entreprises dans l'équipement automobile et dans la plasturgie, secteur où de nombreuses PME ont été rachetées par des groupes américains. Beaucoup d'usines fournisseurs de premier rang appartiennent dorénavant à des entreprises cotées en bourse (à Paris, à Londres, à New York, à Berlin ou à Tokyo). La « gouvernance » exercée par les

[3] Nous avons privilégié les résultats de nos recherches les plus récentes : celles sur la polyvalence-polycompétence ouvrière (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002), sur l'impact de l'internationalisation des capitaux sur l'emploi et la gestion de la main-d'œuvre (Gorgeu, Mathieu, 2002), sur les parcs industriels fournisseurs (Gorgeu, Mathieu, 2005), et sur les bacheliers utilisés en production et en logistique dans les usines d'équipement automobile (Blum, Gorgeu, Mathieu, 2005). Près de 200 entretiens ont été réalisés depuis 2000, notamment auprès de responsables des ressources humaines, portant sur 80 usines situées en Franche-Comté, Nord-Pas-de-Calais, Haute et Basse Normandie, Lorraine, Alsace, Bretagne, et appartenant à des groupes moyens ou importants, français ou étrangers. Ce sont des établissements ou des filiales, soit des constructeurs (Renault, PSA, Toyota, Smart-France), soit d'équipementiers automobiles et autres fournisseurs de premier rang (c'est-à-dire travaillant directement pour les constructeurs), spécialisés dans des activités très diverses (plasturgie, travail des métaux, électronique…). Ces usines peuvent être des unités de production d'implantation récente ou des établissements anciens. Plusieurs usines ont été enquêtées à différents moments de leur évolution sur la décennie 1990, et au début des années 2000.

actionnaires est impitoyable et se répercute sur le mode de gestion du travail. Les équipes dirigeantes locales sont d'abord soumises aux impératifs de rentabilité financière à court terme des groupes qui les contrôlent, car c'est la pérennité de l'usine qui est en jeu. Les responsables des ressources humaines doivent trouver des gisements de productivité, ce qui les incite à renforcer leurs exigences à l'égard de la main-d'œuvre et à développer l'emploi précaire, sans se soucier des conséquences à plus long terme sur les collectifs de travail. Le recours à l'intérim est devenu indispensable pour régler de nombreuses situations et améliorer les indicateurs de performance[4], ce qui explique son importance[5].

L'utilisation du « reporting » renforce la pression sur les équipes dirigeantes locales. C'est un instrument puissant de surveillance, qui oblige les directions d'usines à tenir les objectifs assignés par le groupe et à adopter des méthodes imposées (Gorgeu, Mathieu, 2002).

"*Les Américains veulent tout voir, tout contrôler. Ils ne font aucune confiance (…) La stratégie se fait en fonction de Wall Street. La division à laquelle on appartient regroupe huit usines en France et six en Allemagne, et l'Europe est actuellement touchée par un plan de restructuration au niveau mondial qui concerne essentiellement les emplois indirects. On est dans ce groupe parce qu'il a acheté en 1996 l'ensemble du groupe français dont on dépendait. Le groupe veut une rentabilité sur les investissements de 12,5% en 2003 et de 15% en 2005. Sa stratégie est faite en fonction de la valeur de l'action à Wall Street, et ce sont les fonds de pension américains qui font la bourse. On a été acheté par les fonds de pension américains, et si un fonds de pension ne fait plus confiance, il vend l'action. Il suffit pour cela que l'on ne soit pas capable de faire le résultat trimestriel qu'on a annoncé. (…) Nous, ici, on n'est même pas une tête d'épingle, et il est clair que le groupe n'en a rien à faire de nous. Ils nous imposent un plan stratégique à trois ans qu'on décline tous les ans, et depuis six mois on doit appliquer un système « Quality Management » qui descend jusqu'à la base (…). Je fais un reporting tous les mois en matière de finances, de qualité et de social qui remonte aux USA. Chaque responsable de service ici a son homologue au siège qui chapeaute toutes les usines. Des méthodes nous sont imposées, notamment en matière de plan d'amélioration de la productivité, de procédures d'embauche et d'investissements"*. (un directeur de site interrogé en 2002).

On retrouve la même pression dans cette usine dépendant d'un groupe anglais.

« On est filiale d'un groupe anglais, coté à la Bourse de Londres, et on a des pressions tout le temps au niveau des marges. Il faut faire par an au moins 5% ou 6% de gains de productivité. Or comme le prix du métal est toujours en augmentation, le seul moyen de gagner en productivité, c'est la main-d'œuvre. Pour notre fabrication, les matières représentent 15% et la main-d'œuvre 30% ». (un directeur administratif, interrogé en 2001).

Avec les changements de groupes, très fréquents dans les usines d'équipement automobile, le directeur de l'établissement gère d'abord le quotidien et doit démontrer que l'établissement est rentable, car la première réaction du groupe acquisiteur est souvent la menace de fermeture si la situation financière ne s'améliore pas. Nous avons revu en 2003 un directeur d'usine interrogé un an auparavant ; il avait perdu de l'autonomie car l'usine avait changé de groupe, il devait fournir davantage d'indicateurs, et trouver des solutions pour réduire les coûts.

[4] Ceux-ci sont calculés sur les effectifs inscrits (CDI et CDD).

[5] L'automobile (constructeurs et équipementiers) est le secteur qui emploie le plus d'intérimaires avec un taux de recours au 4ème trimestre 2002 de 13,6% (DARES Premières Informations, n°20.2, mai 2003).

"Je suis contraint de faire passer en production du personnel de maintenance, pour éviter des licenciements. Je vais mettre du personnel de maintenance sur les lignes de production. J'ai 12 personnes qui sont concernées. Cela me permettra de faire une économie de 12 intérimaires. L'avantage de mettre des gens de maintenance en production, c'est qu'ils entretiendront les lignes de production, et qu'en cas d'absence de quelqu'un en maintenance, je pourrai leur demander de le remplacer, et je prendrai alors pour la production un intérimaire. Si je développe le site, avec des intérimaires en production, et que j'ai des besoins supplémentaires en maintenance, je pourrai alors les remettre en maintenance. On est contraint de faire cela, car je m'inquiète, avec la mondialisation, de la disparité des salaires dans les pays d'Europe. Le groupe allemand qui nous a rachetés a des usines en Allemagne, en Espagne, en Tchéquie, et en France. Aujourd'hui on serait très concurrentiel par rapport à l'Espagne sans les 35 heures, mais avec les 45 jours de congé, on ne l'est plus. Même si on a du matériel de très haute technologie, on risque avec la mondialisation, car dans ces pays de l'est de l'Europe, les gens font de la qualité. En plus avec la mondialisation le transport est très peu cher ».

Des stratégies de groupes purement financières peuvent aboutir à des situations incohérentes sur le terrain. C'était le cas pour deux usines appartenant à de grands groupes équipementiers américains que nous avons enquêtées en 2001. Dans la première un plan social avait débuté en avril 2000 et il devait s'achever en juin 2001. Le groupe voulait améliorer les résultats de l'usine en tablant sur un chiffre d'affaires de 450 millions de francs en l'an 2000. Le chiffre obtenu a été supérieur, ce qui n'a pas suspendu le plan social, et en raison de la charge de travail, comme l'effectif avait été trop réduit, il y avait au moment de l'enquête 100 intérimaires. La seconde avait connu un retournement de situation très brutal. La division du groupe, spécialisée en câblage, avait décidé au début 2000 de fermer l'usine et de licencier le personnel pour délocaliser la production dans un pays du Maghreb. Quelques mois après la fermeture, une autre division du groupe décidait de reconvertir le site en fabrication de panneaux de portes et de réembaucher une partie du personnel licencié. D'après la DRH de l'usine, la production était prévue en Allemagne pour un constructeur allemand, mais une étude avait été faite par le groupe qui en a conclu qu'il fallait mieux se servir de cette usine que d'en ouvrir une nouvelle en Allemagne. Cette stratégie de fermeture puis de réouverture d'un site a permis au groupe de signer de nouveaux contrats, de sélectionner la main-d'œuvre qu'elle souhaitait reprendre, de faire financer par l'Etat français et la région une procédure de recrutement et de formation lourde.

Quelle que soit la nationalité du groupe, la pression sur les coûts est assortie de menaces de délocalisation de productions, surtout dans les usines spécialisées dans des activités fortement utilisatrices de main-d'oeuvre. Les groupes ont investi dans les pays à bas salaires, notamment depuis quelques années dans les pays de l'Est de l'Europe, pour réduire leurs coûts et pour se rapprocher de leurs clients[6]. La mise en concurrence des usines au sein des groupes a entraîné beaucoup de suppressions d'emplois dues à des transferts de production, ce qui rend les nouvelles menaces de délocalisation crédibles. Les ateliers peu automatisés, utilisant une main-d'œuvre considérée comme peu qualifiée, sont les premiers menacés. Mais nos entretiens les plus récents montrent que l'inquiétude gagne les dirigeants de sites très

[6] Les constructeurs français investissent dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO). Les équipementiers font de même, et cela d'autant plus qu'ils sont souvent fournisseurs des constructeurs allemands qui sont très présents dans les PECO. Les équipementiers auraient implanté dans ces pays 24 usines dans la première moitié des années 1990, et cette présence se serait fortement accrue puisque les fournisseurs automobiles français emploieraient, début 2003, près de 20 000 salariés dans 65 unités, notamment en Tchéquie et en Pologne (Brocard, Darmaillacq, 2003).

automatisés, notamment en plasturgie, « *car on a vu partir des machines à la pointe de la technologie dans les filiales du groupe à l'Est de l'Europe* » (un directeur d'usine en 2003).

2 Le triptyque « qualité, coûts, délais » des constructeurs

Les exigences des constructeurs envers leurs fournisseurs en matière de qualité, de coûts et de juste à temps sont revues à chaque sortie de nouvelle voiture (cf encadré). Toute la chaîne d'approvisionnement est soumise à ces impératifs, devenus communs à tous les constructeurs en raison de l'intensité de la concurrence mondiale dans ce secteur oligopolistique. En matière de qualité, le nombre accepté de non conformités lors des livraisons se rapproche de l'objectif du zéro défaut. Les réductions de coûts demandées par les constructeurs sont de l'ordre de 5 à 7% par an, ce qui réduit les marges bénéficiaires des fournisseurs et peut mettre en difficultés les entreprises de secteurs où le prix des matières premières est très élevé et tend à s'accroître (comme c'est le cas en plasturgie ou en caoutchouc), et aussi les PME sous-traitantes de deuxième et troisième niveaux[7]. En matière de délais, les fournisseurs doivent livrer plus fréquemment dans des temps impartis raccourcis, soit en synchrone, soit en kanban, soit sous d'autres formes de livraison, pluriquotidiennes dans la plupart des cas.

Les directions achats des constructeurs exercent une pression sur les états majors des groupes fournisseurs qui est répercutée au niveau des établissements, mais ces derniers sont aussi directement évalués par les constructeurs au cours d'audits qualité et productivité. Dans les usines fournisseurs, les directeurs de site, les responsables de production, les responsables qualité, mais aussi l'encadrement intermédiaire, voire les ouvriers, subissent par ailleurs des contraintes en provenance des usines constructeurs. Ces contraintes sont particulièrement importantes dans les usines fournisseurs livrant exclusivement une usine de montage automobile, notamment dans celles créées à proximité pour la livrer en juste à temps, et plus encore dans celles installées dans les parcs industriels fournisseurs (cf encadré).

Les relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs

Les constructeurs automobiles ont joué un rôle pilote dans l'émergence et le développement d'un nouveau modèle d'organisation inter firmes qui se propage dans d'autres secteurs industriels. A la fin de la décennie 1980, les relations avec leurs fournisseurs de pièces et de composants se sont profondément transformées (Gorgeu, Mathieu, 1990, 1995, 1996, 1997, et Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998). Ils ont élaboré une norme commune d'Assurance Qualité Fournisseur (document publié en 1987) pour sélectionner des fournisseurs de premier rang comme interlocuteurs directs capables de concevoir et de fabriquer des équipements qui étaient auparavant réalisés dans leurs propres ateliers. Le renforcement des exigences en matière de qualité, de délais et de coûts a permis un transfert de productions du constructeur au fournisseur, qui s'est fait progressivement dans le cadre d'une organisation des livraisons en juste à temps, fonctionnant sous des tensions différentes du fait de la diversité des produits. Les produits volumineux, de grande variété, et de coût élevé, comme les sièges, les lignes d'échappement, les pare-chocs…, sont livrés en flux synchrone c'est-à-dire dans l'ordre de montage des voitures et sans stock dans l'usine d'assemblage du constructeur. Le flux synchrone a provoqué, dès le début de la décennie 1990, de nombreuses implantations d'établissements fournisseurs à proximité des usines de montage des constructeurs. L'étape

[7] Renault avait prévu une économie de trois milliards d'euros de 2001 à 2003, dont la moitié devait provenir des achats fournisseurs (Brocard, Donada, 2003).

ultime du mouvement a été la constitution de parcs industriels fournisseurs (PIF) dans l'enceinte des usines de montage des constructeurs. Le premier PIF en France a été installé en 1997 par le groupe Daimler-Chrysler en Moselle ; il regroupe en 2003 le constructeur, Smart-France, et 8 fournisseurs. Le second PIF a été implanté en 2000 par Renault sur le terrain de son usine de montage à Sandouville, près du Havre en Haute-Normandie, et rassemble 6 équipementiers. Un troisième PIF, composé de 5 usines, fonctionne depuis 2002 dans l'enceinte de l'usine de Renault-Douai dans le Nord. PSA de son côté a procédé à plusieurs expérimentations.

Les entretiens auprès des directions d'usines installées dans des PIF mettent en relief la pression qu'exerce le constructeur sur le personnel (Gorgeu, Mathieu, 2005). Le constructeur se libère d'une partie croissante de la production d'une voiture et ainsi de la gestion de la main-d'œuvre, mais les marges de manœuvre des directeurs de ces usines sont très limitées, car leur rôle est de satisfaire les exigences de leurs interlocuteurs chez le constructeur. Les PIF sont un moyen pour le constructeur de cumuler les avantages de l'intégration et de l'externalisation. Les usines d'un PIF équipent les modèles de voitures qui sont assemblées dans l'usine du constructeur. Elles sont remises en cause lors du renouvellement des modèles, voire avant avec le restylage. Si l'équipementier n'est plus retenu, il quitte les lieux au profit du fournisseur choisi, car le terrain et les locaux appartiennent au constructeur.

C'est le temps de l'assemblage du véhicule chez le constructeur qui conditionne l'organisation de chaque usine d'un PIF car il est impératif de respecter le temps de livraison, une défaillance d'un des équipementiers peut arrêter la ligne de montage du constructeur. L'amende infligée au fournisseur est alors très coûteuse. La présence du constructeur est constante, notamment celle de l'encadrement de production et des techniciens de qualité. « *Les gens de l'usine cliente sont chez eux ici, alors que nous on va chez eux à leur demande (…) Les chronométreurs du constructeur sont venus prendre les temps d'assemblage et ils sont revenus autant de fois que ceux-ci n'étaient pas conformes à ce qu'ils attendaient"* (une responsable des ressources humaines). *« Le client vient vérifier certaines choses. Il faut toujours prouver qu'on n'est pas en cause quand il y a un problème qualité chez le client. Je ne suis pas à zéro défaut. Une personne de la qualité de l'usine du constructeur était avec moi quand vous êtes arrivés »* (un directeur de site).

Des relations de servitude vis à vis du constructeur se sont instaurées. Le moindre problème doit être signalé par les fournisseurs, alors que les constructeurs ne les préviennent pas des leurs. Les usines du PIF s'aperçoivent d'un aléa chez le constructeur par l'absence d'ordre de livraison, et comme leur organisation est calquée sur celle de l'usine cliente, elles ne peuvent plus produire. Les responsables de ces usines ne savent pas s'il s'agit d'un dysfonctionnement passager ou d'un arrêt de longue durée. Pour le constructeur, l'avantage d'avoir le fournisseur « sous la main », c'est de lui demander de réagir immédiatement. Cette réaction peut être préventive, lorsqu'il y a un doute sur les exigences de qualité : les responsables qualité vont voir le client avec la pièce pour savoir si un défaut minime est accepté, et s'il ne l'est pas, la retouche est faite immédiatement en cours de production dans l'usine fournisseur. Elle peut être curative chez le client si celui-ci s'aperçoit du défaut sur la chaîne de montage. Ces usines ont généralement en permanence des retoucheurs dans l'usine de montage des constructeurs. Les ouvriers de production sont soumis à des contraintes à la fois industrielles (cadences élevées, normes draconiennes à suivre en matière de qualité), marchandes (le client étant omniprésent), et événementielles puisque les aléas et les dysfonctionnements du client sont répercutés immédiatement dans les usines des PIF. Ce cumul de contraintes est source d'une intensification du travail, comme l'ont montré les travaux statistiques d'Antoine Valeyre (2004), qui portent sur l'ensemble de l'industrie, et qui mettent en relief la spécificité de

l'industrie automobile, secteur où persistent les formes tayloriennes d'intensification du travail, mais où se développent aussi les contraintes événementielles et surtout marchandes avec la tension des flux par l'aval.

3 La certification qualité

Les normes de qualité et les outils de gestion communément utilisés peuvent être considérés comme des contraintes qui limitent l'autonomie des dirigeants locaux. Les premières ont un caractère obligatoire, alors que les secondes ne l'ont que lorsque leur application est imposée aux équipes dirigeantes par les groupes qui contrôlent ces usines, ou par les normes qualité.

Dans la décennie 1990, les référentiels qualité pouvaient être communs à plusieurs constructeurs ou propres à chacun, et les fournisseurs automobiles devaient être certifiés selon ces différents référentiels pour travailler directement avec chacun d'entre eux. En 1999 est sortie la norme internationale spécifique automobile ISO TS 16949[8] (révisée en 2002). C'est le standard commun à tous les constructeurs automobiles dans le monde. Les certifications automobiles[9] ont comme point commun d'imposer des outils de gestion et des méthodes, et pas seulement des procédures comme c'est le cas pour les normes de la série ISO 9000. Elles concernent l'ensemble des services des usines[10]. La norme ISO TS 16949, très contraignante, « (*…) fait rentrer de plus en plus les coûts dans l'obtention de la qualité et elle vise la performance globale de l'organisation et plus seulement l'assurance qualité. On vérifie le respect des exigences coûts, délais, qualité. On vérifie que tout fonctionne bien, et si c'est prévu pour fonctionner dans la durée. On s'assure que les méthodes imposées par le constructeur soient bien utilisées. On vérifie les compétences (formation, qualification). On s'en fout que l'ouvrier soit intérimaire, mais il faut qu'il soit formé de la même manière que les autres. Lors des visites des ateliers, on vérifie si le référentiel est bien appliqué, comme on l'a déjà fait en salle, mais sans poser les mêmes questions. Ensuite on compare. On ira voir plutôt un intérimaire pour savoir s'il a été formé, pour qu'il explique sur quoi il travaille. Je peux questionner tous les intérimaires. Si la société tourne avec 30% d'intérimaires, on veut voir si l'organisation peut faire face à cette situation* » (un auditeur). Un chapitre du référentiel est consacré aux ressources humaines. L'audit doit vérifier que le personnel, y compris les intérimaires, est motivé, est formé à la polyvalence : « *car celle-ci permet aux gens de détecter les erreurs des autres, et facilite la transmission des savoirs* ». Le personnel occupant les postes à risques doit être habilité et il doit y avoir un retour sur l'investissement en formation. Les entreprises sont obligées de mesurer la motivation du personnel, par des enquêtes de satisfaction ou par des indicateurs concernant l'absentéisme.

Cette nouvelle norme automobile peut inciter les responsables locaux des ressources humaines à accroître la sélectivité à l'embauche, notamment pour les ouvriers de production, en exigeant à la fois des diplômes et de l'expérience professionnelle pour leurs intérimaires, afin de limiter les actions de formation dans l'usine, les pousser à développer la rotation sur les différents postes de travail, et à adopter une gestion de la main-d'œuvre par les compétences.

[8] Les informations sur cette norme nous ont été fournies au cours d'un entretien en décembre 2002 avec un auditeur d'un organisme certificateur accrédité et celles-ci ont été complétées par d'autres recueillies auprès des responsables d'usines.

[9] Dans un premier temps, la norme ISO TS 16949 s'est rajoutée aux certifications des constructeurs français, allemands, italiens et américains.

[10] L'audit s'intéresse à la production, aux ressources humaines, aux services achats, à la recherche développement, et à la logistique.

Depuis le début de la décennie 1990, un grand nombre d'outils de gestion se diffusent dans la filière automobile, en lien souvent avec la certification qualité (Gorgeu, Mathieu, 2000a et 2000b). Ces outils peuvent être des méthodes très formalisées qui visent à améliorer les performances en matière de qualité, coûts et délais, en formant les ouvriers à la polyvalence et à la polycompétence[11]. C'est le cas du 5S[12], du TPM (Total Productive Maintenance) qui est une méthode d'apprentissage à la maintenance de premier niveau, du SMED (Single Minute Exchange Die) qui permet un changement rapide d'outil, du Kanban qui est une méthode de gestion de production tirée par l'aval. Ces outils de gestion peuvent être imposés aux directions des usines par les normes de qualité ou par les instances dirigeantes des groupes. D'autres instruments de gestion, qui visent à améliorer l'organisation du travail, à développer la collaboration de tous aux objectifs de l'entreprise, ou à évaluer les compétences du personnel en place ou des candidats lors du recrutement, sont moins formalisés, mais largement diffusés par le biais des consultants qui ont élaboré des méthodes spécifiques plus ou moins standardisées. C'est le cas de la mise en place d'îlots de production, de systèmes de développement de suggestions, de l'élaboration de référentiels de compétence, des batteries de tests utilisées lors du recrutement. Les dirigeants des usines n'ont pas toujours la liberté de choix. Une usine peut avoir pour mission d'expérimenter un outil de gestion, par exemple l'organisation en îlots de production, et si celui-ci est jugé performant, il est généralisé dans les usines du groupe. Les transformations des groupes, les changements de groupes, peuvent obliger les dirigeants locaux à adopter un nouvel instrument de gestion, au détriment d'autres. Ainsi, Renault a diffusé dans toutes les usines du groupe des méthodes Nissan pour gagner en productivité. Lorsqu'une usine d'équipement automobile intègre un nouveau groupe, elle peut être amenée à utiliser obligatoirement certains outils qui font partie de la « culture d'entreprise » de la société qui l'a acquise, comme le montrent ces propos tenus en 2001 par le DRH d'une usine récemment achetée par un petit groupe américain.

« *Il y a dans cette entreprise familiale américaine dirigée par son propriétaire une organisation globale, une internationalisation complète ; on forme un « Business Unit » avec trois usines en Allemagne, et sa politique est la participation des salariés au système, avec comme idée générale que ceux qui travaillent, c'est-à-dire les ouvriers, doivent transmettre des propositions. Le système de remontée d'informations, que le patron du groupe a lui-même élaboré, fonctionne pareil dans toutes les usines du groupe. Les usines sont des clones avec le même principe partout, et aux USA ils ont la vision de tout ce qui se passe. Avec le nouveau système de management participatif, 50 à 60% du personnel suivent bien, c'est-à-dire sont motivés pour entrer dans le système. D'autres n'y croient pas beaucoup car on a connu beaucoup de systèmes sans suivi* ».

Cette usine a changé trois fois de groupe en 10 ans ; elle a appartenu à une société française, a été vendue à un groupe allemand, puis achetée par un petit groupe américain. Les changements sont souvent plus fréquents dans la filière automobile. Chaque groupe apporte ses propres outils de gestion, ce qui démotive le personnel, et les dirigeants locaux en sont conscients, même s'ils sont contraints de suivre et d'impliquer le personnel dans les systèmes mis en place[13]. Pour Frédéric de Coninck (2003), la succession de dispositifs de gestion est

[11] La polyvalence est la capacité de connaître et d'occuper plusieurs postes de travail, la polycompétence celle d'assumer à un poste donné des activités périphériques à la production, la maintenance de premier niveau, la gestion de la qualité, la gestion de production.

[12] Cette méthode japonaise consiste à débarrasser, ranger, standardiser, tenir propre, respecter (ces verbes commencent tous par un S en japonais).

[13] Pour l'auditeur de l'organisme certificateur déjà cité, ces changements ont une incidence très néfaste sur la qualité. « *Un bon système qualité n'a pas de mal à évoluer. C'est un problème de gens, pas de taille. Ce qui pose problème, c'est la restructuration permanente des grands équipementiers qui achètent, vendent, etc. Le*

d'autant plus problématique qu'ils sont contradictoires alors qu'en principe « dans les manuels de management, une telle accumulation ne pose pas problème puisque les outils se renforcent l'un l'autre » (page 162).

Les responsables des ressources humaines ont, en règle générale, plus d'autonomie dans le choix des méthodes d'évaluation du personnel, des référentiels de compétences, des batteries de tests, que dans celui des modes d'organisation du travail. Ils sont en relation avec des cabinets conseils, avec des agences d'intérim, et avec l'ANPE, qui leur proposent des méthodes standardisées, qu'ils peuvent adapter de façon spécifique. Ainsi les agences d'intérim appartenant aux multinationales du travail temporaire (notamment Manpower, Vedior bis, Addecco, et Adia) ont élaboré des batteries de tests, et les directions d'usines sont encouragées à leur déléguer la présélection des candidats. De même, l'ANPE a mis au point depuis quelques années une « méthode des habiletés », appelée aussi « recrutement par simulation », pour l'évaluation des candidats à des postes d'ouvriers de production, et les agences locales la proposent aux usines de la filière automobile. Cette méthode peut être imposée aux usines par les instances dirigeantes du groupe lorsqu'il y a eu un accord entre ces derniers et l'ANPE, ce qui est le cas pour PSA qui « entend homogénéiser et étendre son recours aux recrutements par simulation » pour ses usines du territoire français (Perrotte, 2003). Les informations recueillies sur l'utilisation de techniques d'évaluation du personnel et de référentiels de compétences montrent que, quelle que soit la méthode adoptée, celle-ci peut être interprétée différemment par les acteurs locaux qui l'adaptent au contexte de l'usine, ce qui rejoint l'analyse de Ewan Oiry sur la construction d'un dispositif de rémunération par les compétences dans une entreprise pétrochimique : «Les différentes traductions qu'a connues ce dispositif au cours de sa construction constitue un élément explicatif direct des différentes formes de sa mise en œuvre dans l'entreprise » (Oiry, 2003, page 216).

II QUELLES MARGES DE MANŒUVRE POUR LES RESPONSABLES LOCAUX ?

L'analyse des pressions qui s'exercent sur les directions d'usines pourrait laisser entendre que leur rôle se limite à l'exécution et que le mimétisme soit une des caractéristiques des pratiques de gestion de la main-d'œuvre d'œuvre dans la filière automobile. Concrètement, dans le fonctionnement au quotidien d'une usine, les acteurs locaux doivent prendre des micro-décisions tout en appliquant les directives de leur groupe d'appartenance. Leur marge d'autonomie consiste à composer avec un ensemble de contraintes. Quant aux modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre, ils sont diversifiés et peuvent l'être entre établissements ayant la même activité et appartenant à un même groupe, ce qui n'est pas sans liens avec les marges de manœuvre des responsables locaux. L'action des équipes dirigeantes locales est contrainte avec un degré d'autonomie variable d'une usine à l'autre. Le responsable local peut prendre des initiatives en matière de recours à l'intérim et de critères de sélection du personnel de production, domaines généralement de la compétence des responsables ayant en charge la fonction « ressources humaines » des usines. Les profils de ces personnes, leur ancienneté dans l'usine et sur ce poste, ont un impact sur leurs modes de gestion de la main-d'œuvre. L'âge, la formation reçue, l'expérience professionnelle façonnent leur résistance. Soumis aux mêmes pressions en provenance de leur groupe d'appartenance et de leurs clients, certains responsables des ressources humaines se contentent d'appliquer les directives, alors que d'autres cherchent à garder des marges de manœuvre. Le rôle des

---

changement incessant des équipes dirigeantes est très mauvais. Entre 1995 et 2000, les entreprises ont fait beaucoup d'efforts pour intégrer le système qualité, mais il y a un gros problème de rachats, saucissonnage. Alors que leur système qualité fonctionnait bien, on leur a dit 'appliquez en un autre', c'est une catastrophe ».

dirigeants locaux est aussi à relier à la présence ou non d'organisations syndicales, car les relations professionnelles dans l'usine sont de leur ressort ; la paix sociale est indispensable pour le fonctionnement du juste à temps, ce qui les oblige à prendre des initiatives pour régler un conflit inattendu.

1 Des degrés d'autonomie très variables

Les usines étudiées appartiennent à des groupes de nationalité diverse dont l'effectif varie de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers de personnes. La taille de l'usine, l'importance et la nationalité du groupe, la stratégie de ce dernier et son organisation qui peut être plus ou moins centralisée, ont des influences variables sur le comportement des responsables d'usines. La transformation des établissements en centres de profit, dotés d'un statut de Société Anonyme Simplifié (SAS), de Société en Nom Collectif (SNC), de Société à Responsabilité Limitée (SARL), ou de Société anonyme (SA), ne signifie pas nécessairement davantage d'autonomie au sein du groupe. Par ailleurs, dans les usines appartenant à des entreprises étrangères, que signifie la marge d'initiative lorsque celles-ci sont dirigées par des étrangers transférés du groupe ? Ainsi, dans les usines japonaises étudiées les responsables français ont un doublon japonais, à l'exception du DRH[14] car il doit appliquer le droit français qu'il est le seul à connaître. La plupart des responsables français des ressources humaines rencontrés font état d'une certaine indépendance en matière de management des hommes, bien que la culture japonaise soit très présente et l'effectif de cadres japonais relativement important[15]. Il leur faut acquérir la confiance des japonais pour que ceux-ci leur laissent une liberté d'action : « *Les Japonais sont forts en management industriel, pas en management humain. Ils me font confiance. J'adapte leurs règles aux coutumes françaises. Par exemple chez eux, ce sont les chefs qui proposent à leurs subordonnés une promotion. Ici ce sont les salariés qui demandent une promotion » (*un DRH, en 2002). Dans une autre usine japonaise, la DRH en argumentant en termes de coûts, est parvenue à convaincre le directeur japonais à recourir à l'intérim plutôt qu'au CDD, ce qui n'est pas l'usage au Japon.

Chez de nombreux fournisseurs étrangers, la centralisation des décisions ne laisse aucun pouvoir aux responsables d'usines. Ces derniers doivent toujours en référer à leur supérieur hiérarchique au siège ou dans un autre établissement. Dans plusieurs petites usines dépendant de groupes américains ou anglais, les responsables ont pour seule mission de gérer le fonctionnement quotidien de l'unité de production ; l'usine est un établissement secondaire d'une usine principale située dans une autre région qui regroupe les principaux services, notamment celui des ressources humaines[16]. Ainsi, dans ce groupe anglais occupant 3500 personnes dans le monde, chacune des usines installées à proximité de l'usine constructeur cliente, toutes identiques et de taille volontairement réduite, est un « satellite » rattaché à la maison mère. Les responsables de ces « satellites » n'ont aucune autonomie : « *Je me qualifie de responsable de production alors que je suis responsable de site officiellement. Mon chef vient tous les quinze jours, et je dois demander l'autorisation au siège pour prendre des intérimaires. Personne ici n'a de contact avec l'usine du constructeur à côté, sauf l'homme*

[14] Une exception, le DRH de Toyota a un doublon dans l'usine.

[15] Dans les cinq usines japonaises étudiées en 2001 et 2002, les Japonais sont sur les postes "stratégiques". Des ingénieurs japonais sont également présents dans les ateliers car toutes les machines sont importées du Japon. L'organisation est japonaise, avec des animateurs à la place de chefs d'équipe, et on retrouve le même paternalisme, les mêmes méthodes de gestion directe du personnel sans intermédiaire.

[16] Dans une usine appartenant à un groupe américain, c'est le DRH du siège social en France situé à plus de 100 kilomètres qui a tenu à répondre à nos questions, car le responsable du site, présent depuis la création de l'usine, n'avait pas l'autorisation de nous recevoir seul.

qualité qui a comme interlocuteur quelqu'un de la qualité chez le client, car tout passe par le siège social du groupe en France. Les Responsables des ressources humaines du groupe veillent à ce que se soient les mêmes règles qui s'appliquent partout dans le monde, et l'organisation est la même partout. Rien n'est négocié au niveau local, alors qu'il y a pourtant ici un représentant CGT au comité d'établissement, et un délégué du personnel CFDT ».

Dans d'autres usines fournisseurs sous capitaux étrangers les responsables locaux ont davantage d'autonomie, même si la culture du pays dont dépend le groupe se fait sentir. Ainsi, dans cette usine de 1280 personnes, qui est une SA appartenant à un grand groupe allemand, le DRH nous a dit avoir plus de liberté que lorsqu'il travaillait dans l'usine d'un constructeur français, bien que la culture allemande soit dominante, la connaissance de l'allemand obligatoire pour les cadres, et les méthodes de management "très anglo-saxonnes".

« Je suis depuis six mois dans l'usine, car avant j'étais chez le constructeur à côté. En ressources humaines, j'ai un double reporting, auprès du siège social en France et auprès du DRH de la Division « Electronique » en Allemagne , mais il est beaucoup plus léger que celui que je devais faire chez le constructeur. On est incité à utiliser les méthodes de gestion des hommes développées par les services centraux allemands mais adaptées à la culture française. Il y a des allemands dans l'usine mais il y a aussi des Français en Allemagne car il y a une mobilité des cadres au sein du groupe. Cela m'a frappé l'importance donnée au facteur humain, la propreté et les bonnes conditions de travail. Il ne faut pas oublier que le groupe n'est pas coté en bourse mais est une fondation. En plus ce site était français à l'origine, et il en est resté un héritage, la prise en compte de l'ancienneté dans le salaire réel pour le personnel, ce qui est meilleur pour le personnel. Dans ce groupe, l'accord de classification est négocié dans chaque site, mais on essaie qu'il n'y ait pas trop d'écarts entre sites en France ».

2 Des responsables locaux aux profils différenciés.

Les personnes occupant des fonctions de direction, comme beaucoup de cadres aujourd'hui, quel que soit le secteur où ils travaillent, vivent sous « la menace » au sens « ignorance de l'avenir » (Courpasson, 2000, page 234), notamment celle de perdre leur emploi. Elles peuvent néanmoins prendre des risques, jouer sur les marges de manœuvre dont elles disposent en matière de recours à l'intérim et de recrutement. Par contre, une présence de courte durée dans l'usine est un frein à la prise d'initiative, car elle ne permet pas de juger des conséquences à long terme des décisions, et celles-ci risquent d'être remises en cause par leurs successeurs. Nos travaux ont montré qu'une rotation fréquente des responsables des ressources humaines aboutissait à une sélectivité à l'embauche accrue, même lorsqu'il s'agit d'intérimaires, car « 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 » (Gorgeu, Mathieu, 2000a, page 91).

Les profils des recruteurs ont un rôle important sur les pratiques d'embauche, comme l'ont montré plusieurs chercheurs. Ainsi, François Eymard Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997 page 18) 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 ». Ils 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" (page 19). Pour eux l'amélioration du

fonctionnement du marché du travail repose en grande partie sur les acteurs qui recrutent. Pour Anne Chantal Dubernet (1996, page 4), "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.". Les responsables qui ont en charge le recrutement disposent en général d'une certaine autonomie dans le choix des méthodes d'évaluation des candidats à des postes d'ouvriers de production. Ils sont fortement incités, rappelons-le, à utiliser les batteries de tests psychotechniques ou de personnalité, largement diffusés dans la filière automobile, mais les personnes possédant une longue expérience peuvent relativiser ces méthodes et privilégier l'appréciation subjective, le « feeling ». C'est le cas de cette DRH d'une cinquantaine d'années qui a eu une expérience professionnelle variée, notamment dans des organismes de formation et des cabinets de consultants.

« *On a arrêté de faire les tests au printemps 2001, et maintenant on voit directement les gens en entretien. On a fait une corrélation tests/résultats, et on s'est aperçu qu'on a eu autant d'échecs lorsqu'on utilisait les tests que maintenant, et que ces tests n'étaient pas plus fiables que l'entretien. Je me suis trompée au feeling mais on se trompe autant avec les tests. J'ai eu des gens ayant des tests super-bons qui étaient pervers, manipulateurs au sein de l'équipe. On a eu des doutes lorsqu'on a vu que des gens rejetés parce qu'ils avaient échoué aux tests nous donnaient toute satisfaction lorsqu'ils venaient travailler chez nous en intérim, comme cette dame d'origine turque qu'on a formée et qui est très bien. On a pris le maximum de précautions au début pour embaucher, et c'est pour cela qu'on a utilisé ces tests. Si on ne prend que les meilleurs, ils se tapent dessus. On a besoin de tout le monde. On a pris à la fois des gens au bord de l'illettrisme, et des gens ayant le bac. On a pris des gens n'ayant aucune expérience de l'industrie. On a 63% de femmes en production, des gens de 19 à 55 ans, et pourtant on travaille en 3 postes, matin, après midi, nuit, avec alternance à la semaine. Les femmes, personne n'en voulait, ou ils en veulent seulement en intérim. Ici, ils me font rigoler. Ils se plaignent de pénurie. Ils veulent toujours recruter les mêmes. Nous, le sexe, l'âge, le poids, la taille, la couleur, on s'en fout. J'ai pris un homme dont personne ne voulait car il avait un problème de santé, et a raté tous les tests. Il est très bien. Il ne fera pas d'étincelles, mais il fera bien son boulot. On a fait un premier recensement des diplômes. Ils réussissent mieux quand ils ont un CAP de type industriel, mais ceux qui ont une formation tertiaire peuvent être aussi motivés* ».

Par contre, les jeunes DRH, qui ont suivi le même cursus de formation au management et qui ont été accoutumés au maniement des outils de gestion, ont intériorisé les contraintes du marché, l'absence d'alternative, le discours libéral. Ils semblent plus enclins à appliquer des directives sans se poser de questions ; pour beaucoup d'entre eux, leur passage dans l'usine est vécu comme une étape obligée dans leur carrière. Pour la DRH précédemment citée, *« les jeunes en Ressources humaines, (…) on les a formés à la compétition, à l'excellence. Ils entrent dans des jeux de pouvoir qui ne m'intéressent pas. Ils veulent aller très vite au siège. Ils ne vont pas dans les ateliers et n'ont aucun contact avec les agents de production ».* Les responsables des ressources humaines, ayant une longue expérience de cette fonction dans plusieurs usines de la filière automobile nous semblent prendre davantage d'initiatives, être parfois plus critiques à l'égard des orientations impulsées par les instances dirigeantes de leurs groupes.

« Je suis depuis 22 ans dans l'automobile. J'étais dans une usine française qui a été achetée par un groupe italien. Pendant deux ans avant de venir ici en 1996, j'ai vécu dans ce groupe

italien où j'étais mal : on s'en sort si on n'a pas de scrupules. Mes salariés de la société italienne me ressentaient comme une protection. Certains sont venus ici. Il y a une bonne ambiance ici car le groupe n'est pas pesant. Je ne veux pas être traitée en comptable. Or c'est parfois ce que le groupe voudrait » (une DRH d'une usine d'équipement automobile, en 2003).

Les DRH rencontrés ne viennent pas tous de la filière automobile, et certains sont surpris par ce milieu qu'ils ne connaissaient pas.

« *Je suis là depuis un an. Je viens de la papeterie, une usine dépendant d'un groupe scandinave. Les équipementiers automobiles, c'est un monde différent. Ce n'est pas la même culture. Il y a la pression du constructeur. C'est plus manuel, alors que la papeterie était très automatisée. La papeterie est une industrie riche. On avait du confort. On ne mégotait pas au niveau recrutement et formation. Dans l'équipement automobile, un sou est un sou. Les moyens sont davantage comptés en terme investissements et ressources humaines. En plus on dépend d'un groupe américain. On a une double pression, les constructeurs et les Américains. Pour tout déplacement dans les usines du groupe, il faut demander l'autorisation. On a très peu de contacts directs, tout se passe, pour faire des économies, par conférence téléphonique en anglais entre les DRH des usines de France, Italie, Espagne, Allemagne, et parfois ceux des usines américaines. J'ai beaucoup moins d'autonomie qu'avant et je dois demander l'autorisation pour tout »* (un DRH, en 2003).

Ce DRH, de plus de cinquante ans, avait des exigences de diplômes pour les ouvriers de production moindres que dans la plupart des autres usines. A l'opposé, cette jeune DRH venant du bâtiment, récemment recrutée dans une usine fournisseur créée en 1997, a fortement développé le recours à l'intérim et durci les critères de sélection ; elle n'embauche comme ouvriers de production que des titulaires de baccalauréats, elle exige que les agences d'intérim lui envoient les compte rendu des tests et des entretiens avant toute mission, et elle fait passer des tests de personnalité aux intérimaires si leur mission se prolonge. Dans les usines fournisseurs détenues par des groupes étrangers, la fonction « Ressources Humaines » peut être assumée, pour une partie de leur temps, par des directeurs de sites, des directeurs administratifs ou financiers. La personne peut avoir son temps partagé entre deux sites industriels localisés dans des régions relativement éloignées. La stratégie des groupes est d'alléger les équipes dirigeantes des usines. Les responsables locaux ont une charge alourdie qui leur laisse peu d'initiative par manque de temps.

La rotation des cadres est une pratique générale aussi bien au sein des groupes qu'entre les groupes. Les restructurations dans les groupes d'équipement automobile s'accompagnent de mouvements importants de cadres dirigeants ; de nouveaux directeurs d'établissements sont "parachutés" ce qui entraîne souvent un renouvellement de l'ensemble de l'équipe dirigeante. Dans les usines qui appartiennent à des joint-venture, la rotation tous les trois ans est formalisée : la direction est assumée alternativement par un directeur appartenant à chacun des deux groupes. En règle générale, la stratégie des groupes constructeurs et fournisseurs est de renouveler fréquemment les équipes dirigeantes, sans doute pour qu'il y ait, à la fois, une évolution permanente dans chaque établissement et une diffusion des innovations au sein du groupe[17]. La rotation est également très importante entre les groupes d'équipement automobile où les cabinets de chasseurs de têtes jouent un rôle décisif d'accélération (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998 page 45). La situation des responsables de sites tend à se détériorer depuis

[17] Nos enquêtes les plus récentes montrent que les responsables de sites peuvent être envoyés dans tous les pays où le groupe est implanté.

quelques années, ils ne sont pas à l'abri du chômage en cas de licenciement. Néanmoins, les démissions sont nombreuses, et des responsables préfèrent se retrouver sur le marché du travail plutôt que d'appliquer des consignes qui vont à l'encontre de leurs idées. La fréquence de renouvellement des équipes dirigeantes est difficile à vivre pour le personnel. Les pratiques de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre semblent avoir été plus stables dans les rares établissements étudiés qui ont gardé pendant de longues années le même directeur.

3 L'impact des relations professionnelles

Les relations professionnelles au sein de l'usine, c'est-à-dire celles avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, comités d'entreprise ou d'établissement, et organisations syndicales) sont en règle générale de la compétence des responsables locaux puisque ceux-ci ont en charge la gestion au quotidien, même si les accords sont signés au niveau du siège social de l'entreprise ou du groupe. Dans les petites unités, la situation du responsable de site peut être très difficile, comme le montrent ces propos du responsable déjà cité d'une usine sous capitaux anglais, où sont présents la CGT et la CFDT.

« Il faut que le climat social reste bon car sinon les Anglais délocalisent ailleurs. Pour le moment, c'est très calme ici. Je suis un médiateur local, mais j'ai peu de moyens. Il y a un accord groupe. Je n'ai pas le droit de faire des choses qui ensuite vont entraîner des revendications ailleurs. J'ai débauché, j'ai fait des licenciements individuels. Moi je suis inquiet sur la pérennité de la boutique, et il y a une inquiétude générale dans tout le groupe, car, sur les pièces qu'on produit, on n'est plus en position monopolistique. Dans l'usine du Nord, il y a eu des conflits sociaux, et les Anglais vont transférer, à cause de cela, des pièces pour la nouvelle Mégane dans la filiale en Espagne. Le responsable de l'usine du Nord a fait une dépression, il a préféré passer aux méthodes, et laisser la place de responsable à un autre, qui doit améliorer le climat social car c'est la pérennité de l'usine qui est en jeu ».

La responsabilité des dirigeants locaux en matière de paix sociale est très importante dans les usines situées à proximité ou dans l'enceinte des usines de montage des constructeurs pour les livrer en synchrone. Tout arrêt de travail chez le fournisseur peut arrêter la ligne de montage du client et dans ce cas une pénalité très lourde, rappelons-le, est appliquée au groupe. Le responsable ayant en charge la gestion du personnel doit intervenir très vite, et les marges de manœuvre dont il dispose peuvent être plus importantes. La direction locale d'une usine située dans l'enceinte de l'usine de montage cliente a été ainsi obligée de « lâcher » selon l'expression de la DRH.

«On dépend encore plus du constructeur que de notre groupe en Allemagne. On est la société qui paie le mieux dans le PIF parce qu'on a une population prompte à faire grève, et c'est impensable un mouvement de grève qui dure. On a tous les syndicats, et on a connu plusieurs mouvements de grève, ce qui nous a obligés à beaucoup lâcher en particulier au niveau des rémunérations indirectes. Il y a un mois de cela, on avait 15 salariés dehors, et on a été obligé de renégocier l'accord d'annualisation du temps de travail ».

Dans les usines récentes, les DRH semblent avoir "les coudées franches" pour éviter ou retarder la constitution de syndicats revendicatifs. Il est difficile de savoir si les actions menées pour évincer la contestation collective sont entreprises en réponse à une pression de leur groupe ou de leur propre initiative. Ainsi dans cette usine japonaise de 700 personnes, implantée en 1995, le DRH avait réussi à ce qu'il n'y ait aucune organisation syndicale, notamment en s'efforçant d'embaucher des opérateurs « dociles ».

« Les syndicats pour moi, ce n'est pas de vrais représentants puisqu'ils ne sont pas élus. Je ne fais jamais d'accord. On est aux 35 heures depuis le 1er janvier mais on n'a pas fait d'accord. On n'a pas demandé d'aides. C'est volontaire. Il n'y a pas d'accord, donc on n'a pas d'aides. On a négocié avec le comité d'entreprise. Le comité d'entreprise ce sont des élus. On a aussi deux délégués du personnel. Le comité d'entreprise joue le rôle que le syndicat maison joue au Japon. Je discute avec le comité d'entreprise. Je dialogue avec le personnel. On n'a jamais eu de débrayage, et il y a un bon climat social » (propos recueillis en 2002).

Autre exemple, la DRH d'une usine récemment implantée nous a expliqué qu'elle s'était efforcée dès le démarrage de favoriser la venue d'un syndicat « maison » pour contrecarrer la constitution d'autres syndicats plus revendicatifs. Dans des usines anciennes ou récentes où plusieurs organisations syndicales sont présentes, les DRH peuvent chercher à favoriser certaines au détriment d'autres, ou mettre en difficultés les représentants de syndicats jugés revendicatifs afin de pouvoir les licencier pour fautes. Ces initiatives sont-elles prises de plein gré ou plus ou moins sous contraintes ? C'est aussi ce que se demande Frederik Mispelblom Beyer (2003) lorsqu'il écrit « Des stratégies explicitement pensées, parfois reconnues comme telles, consistent à combattre tous azimuts ces organisations syndicales, tout en donnant des avantages aux organisations appelées 'réformistes' afin de faire en sorte que leur influence grandisse. Car le manager qui ne fait pas qu'encadrer mais 'anime', motive, dessine les perspectives vise à occuper une place qui ressemble en partie à celle occupée par les militants qui doivent donc en être délogés » (page 81).

****

L'analyse qualitative sur une période relativement longue des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dans les usines de la filière automobile en France aboutit à des résultats paradoxaux : à la fois une homogénéisation, en raison de la domination des grands groupes internationaux constructeurs et équipementiers sur cette filière et de la diffusion des mêmes outils de gestion, et en même temps une grande diversité. Sous l'impulsion des constructeurs, un mode de gestion s'inspirant de « la production au plus juste », expérimentée dès la fin des années 1980 dans les nouvelles usines d'équipement automobile implantées à proximité des usines de montage pour les livrer en juste à temps, s'est diffusée dans l'ensemble de la filière automobile. La production devient le centre de gravité de l'usine et réintègre une partie des fonctions qui étaient hors production dans le système taylorien, et ces transformations entraînent un changement du contenu des emplois ouvriers. Les innovations salariales, comme les innovations organisationnelles, visent à accroître la flexibilité et la productivité. Le rôle du travail précaire, plus particulièrement de l'intérim, est primordial, à la fois comme canal de recrutement de la catégorie agent de production et comme garant de la flexibilité ; la plupart des usines étudiées disposent d'un volant permanent d'opérateurs intérimaires. Cette présence d'intérimaires ayant une forte ancienneté contribue à l'accroissement de la productivité et à la diminution des coûts salariaux. La diffusion de la « production au plus juste » ne se fait pas néanmoins sans difficultés, et, si les similitudes l'emportent sur les divergences, toutes les usines ne sont pas au même niveau d'avancement. Les formes de résistance du personnel sont très différentes d'une usine à l'autre : elles sont dépendantes du passé de l'établissement, de son activité, de l'âge de son personnel, mais aussi de son environnement, notamment de l'histoire et des caractéristiques de leur bassin d'emplois. Les similitudes et les différences dans les pratiques d'emploi et de gestion de la main-d'œuvre posent aussi la question du rôle joué par les directions locales. La théorie de l'action contrainte de David Courpasson peut être mobilisée dans l'analyse des pratiques de ces responsables mais aussi celles qui montrent à la

fois « les ressorts contradictoires de la disciplinarisation » (Boussard, Maugeri, 2003, page 63) et les failles de la rationalisation, qui laissent une place non négligeable aux jeux d'acteurs (Boussard, 2003, Maugeri, 2003).

Les directions d'usines de la filière automobile semblent avoir davantage d'autonomie en matière de gestion de la main-d'œuvre, qu'en matière d'organisation du travail, et d'emploi car leurs initiatives dans ce domaine se limitent souvent au recours à l'intérim et à l'évaluation des candidats à des postes autres que ceux de cadres. Leur plus ou moins grande marge de manœuvre dans le management de la main-d'oeuvre pourrait s'expliquer par l'histoire de l'établissement, sa localisation, et le degré de mobilisation et de résistance des salariés, ces différents points étant liés. Certaines usines gardent ainsi des avantages en matière de rémunération que d'autres usines du même groupe n'ont pas, parce que ce sont d'anciennes PME qui avaient une politique salariale avantageuse, ou d'anciens établissements appartenant aux constructeurs qui ont été vendus à des équipementiers. Ces différences ont été maintenues par les directions locales dont la mission est d'abord d'éviter les conflits, ce qui leur donne une certaine indépendance par rapport aux états majors de leurs groupes. Par contre, en matière de créations et de suppressions d'emplois, les décisions ne sont pas du ressort des directions locales dans toutes les usines dépendant de groupes. Les choix stratégiques à l'origine de restructurations sont faits notamment à des niveaux et dans des lieux très éloignés des sites qui sont touchés. Les marges de manœuvre des acteurs de terrain sont alors très limitées, leur intervention se cantonnant à la mise en œuvre du plan social dans les délais qui leur sont impartis.

Où sont prises les décisions en matière de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre dans les usines de la filière automobile ? Cette question est importante pour le personnel et leurs représentants, surtout lorsque ces usines sont touchées par des restructurations, car se pose alors le problème des lieux de négociation. Il est néanmoins très difficile de répondre à cette interrogation, en raison à la fois des pressions qui s'exercent sur les dirigeants locaux et des marges de manœuvre dont ils disposent pour pouvoir gérer le quotidien. Par ailleurs les contraintes ne sont pas nécessairement ressenties comme telles parce qu'ils les ont intériorisées. Les formations au management, la culture du juste à temps, particulièrement diffusée au sein de cette filière, l'accoutumance au maniement des outils de gestion, les discours sur les performances, l'excellence, la gestion des compétences etc, peuvent expliquer qu'ils transmettent des directives, voire même prennent des initiatives, sans se poser toujours des questions sur leurs conséquences au delà du court terme. Ces formes de « domination douce », comme les appelle David Courpasson sont très insidieuses. Luc Boltanski et Eve Chapiello (1999, page 314) se posent la même question « Qui porte la responsabilité ? », après avoir montré que les nouvelles pratiques d'entreprises conduisaient à un processus de sélection/exclusion des populations les moins qualifiés. Pour eux, ont participé à ce processus, sans le vouloir, une multitude d'acteurs, ceux qui ont organisé les plans sociaux, mais aussi les personnels d'Etat qui ont créé des sous-emplois subventionnés, tous ceux qui ont préféré embaucher en contrats précaires plutôt qu'en CDI. « Tous, sans qu'on puisse leur imputer une volonté perverse ont contribué chacun à leur façon, et sous la contrainte qui se présentait à eux comme « de l'extérieur » à la croissance du chômage et de la précarité. (…) Les nouvelles pratiques d'entreprise, par leurs effets cumulatifs depuis près de 20 ans, ont bel et bien fragmenté le salariat et dualisé la société française. Une vaste entreprise de sélection des salariés permise par les nouveaux dispositifs organisationnels a eu lieu, sans jamais avoir pour autant été pensée, ni même planifiée en tant que telle » (Boltanski, Chapiello, 1999, page 315). Les nouvelles pratiques d'entreprise sont particulièrement à l'œuvre dans la filière automobile en France, et le processus de sélection/exclusion des ouvriers les moins qualifiés y

est d'autant plus engagé que l'industrie automobile est le secteur en France qui, rappelons-le, utilise le plus d'intérimaires.

Références bibliographiques

Berry M. (1985), « Des robots au concret. Les réalités cachées derrière les mythes », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°1, 4ème trimestre, p. 7-18.

Blum O., Gorgeu A., Mathieu R. (2005), *Vers la déqualification ? Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile*, Ministère de l'Education Nationale, CPC/ Documents 2005/1.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Boussard V. (2003), « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », in Boussard V., Maugeri S. (dir.) *Du politique dans l'organisation Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, p.173-191.

Boussard V., Maugeri S. (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.

Brocard P., Donada C. (2003), *La chaîne de l'équipement automobile, édition 2003*, Direction générale de l'Industrie, des Technologies , de l'Information et des Postes, SESSI (Service des études et des statistiques industrielles), Ministère de l'Economie, des Finances et de L'Industrie, Analyse chiffres clés, n°222.

Brocard P., Darmaillacq C. (2003), « La filière automobile française en Europe : à l'Est du nouveau », *Le 4 pages du SESSI*, n°181, octobre.

Coninck de F. (2003), « Les dispositifs de gestion au fil du temps. Une succession d'outils contradictoires », in Boussard V., Maugeri S. (dir.) *Du politique dans l'organisation Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, p.159-172.

Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, Vol. XXXIX, n°1, p.39-61.

Courpasson D. (2000), *L'action contrainte Organisations libérales et domination*, Presses Universitaires de France, Paris.

Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, Paris.

Dubernet A. C. (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche : une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n°54, juin, p.3-14.

Eymard Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter*, Metailié, Paris.

Gorgeu A., Mathieu R. (1990), « Le partenariat industriel dans l'automobile », in F. Michon, D. Segrestin (dir) *L'emploi, l'entreprise et la société, Débats Economie-Sociologie*, Economica, Paris, p. 103-113.

Gorgeu A., Mathieu R. (1995), *Recrutement et production au plus juste : les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi n°7, Noisy-le-Grand.

Gorgeu A., Mathieu R. (1996), "L'Assurance Qualité Fournisseur de l'industrie automobile française", *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1er trimestre, p. 223-237.

Gorgeu A., Mathieu R. (1997), « Les changements organisationnels chez les équipementiers automobiles », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°29, premier semestre, p.7-21.

Gorgeu A., Mathieu R. (2000 a), « Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile », *Travail et Emploi*, n°84, octobre, p.75-94.

Gorgeu A., Mathieu R. (2000 b), « Les PME dans la filière automobile : leur place et leur mode de gestion de la main-d'œuvre », in B. Courault, P. Trouvé (dir) *Les dynamiques de PME , Approches internationales*, Presses Universitaires de France, Collection les Cahiers du CEE n°38, Paris, p. 363-385.

Gorgeu A., Mathieu R. (2002), *Incidences sur le développement local de l'internationalisation des capitaux dans la filière automobile en France*, Rapport pour le Ministère de l'Equipement, des transports et du logement, Plan Urbanisme, Construction, Architecture, juillet.

Gorgeu A., Mathieu R. (2005), « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in Linhart D., Moutet A. (dir) *Le travail nous est compté*, Edition La Découverte, collection Recherche, Paris, p.171-195.

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi n°14, La Documentation française, Paris.

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M., Blum O. (2002), *La polyvalence ouvrière dans la filière automobile : exigences et pratiques*, Ministère de l'Education Nationale, CPC/Documents 2002/3.

Maugeri S. (2003), « Une lecture pessimiste du processus de rationalisation. L'exemple des dispositifs de gestion logistique », in Boussard V., Maugeri S. (dir.) *Du politique dans l'organisation Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, p. 105-131.

Mispelblom Beyer F. (2003), « Stratégies de direction et dispositifs de management », in Boussard V., Maugeri S. (dir.) *Du politique dans l'organisation Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, p. 65-88.

Oiry E. (2003), « La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de « traduction », in Boussard V., Maugeri S. (dir.) *Du politique dans l'organisation Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, p. 215-245.

Perrotte D. (2003), « PSA mise sur le recrutement par simulation », Les Echos, jeudi 27 novembre.

Valeyre A. (2004), « Les nouvelles formes d'intensification du travail industriel : logiques technologiques, organisationnelles et économiques », *Economies et Sociétés*, Tome XXXVIII, n° 11, Série « Socio-Economie du travail », AB, n°24, novembre, p.1993-2027.