



**HAL**  
open science

## Comment la relation d'embauche structure-t-elle les relations d'emploi ?

Laurence Lizé, Jean-François Lochet

► **To cite this version:**

Laurence Lizé, Jean-François Lochet. Comment la relation d'embauche structure-t-elle les relations d'emploi?. *Économies et sociétés*, 2006, 9 (27), pp.1259-1277. hal-00799187

**HAL Id: hal-00799187**

**<https://hal.science/hal-00799187>**

Submitted on 18 Mar 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Comment la relation d'embauche structure-t-elle les relations d'emploi ?**

Laurence Lizé, Université de Paris I, MATISSE-CNRS UMR 85-95

Jean-François Lochet, Mission Université-Entreprises, Université Paris 1

## *Résumé*

Comment s'organise l'accès à l'emploi stable pour les jeunes opérateurs non qualifiés d'une grande entreprise automobile ? Les questions de l'embauche comme intégration et du renouvellement du marché interne de l'entreprise se placent au centre de notre grille de lecture de la politique de l'emploi de ce grand groupe.

## **1. INTRODUCTION**

L'embauche constitue le point de départ de la relation entre l'employeur et le salarié et l'analyse de cette relation nous mène à distinguer deux conceptions de l'embauche : d'une part, une conception individuelle où l'embauche correspond à une décision d'échange dans le cadre d'une relation bilatérale entre le travailleur et l'employeur. D'autre part, une conception socialisée de la relation d'emploi, où l'embauche se rattache à un processus d'intégration dans l'entreprise (GAZIER, 1995). Cette intégration peut être entendue comme la phase ultime d'un recrutement dont l'enjeu fondamental est l'entrée du salarié dans le noyau stable de sa main-d'œuvre. Les résultats d'une enquête qualitative auprès d'un grand constructeur automobile ont été mis en perspective avec différentes analyses théoriques du marché du travail centrées sur l'organisation de l'embauche, les modes de gestion de la main-d'œuvre par les entreprises et la segmentation. Les éléments théoriques mobilisés pour cette analyse concernent donc, d'une part, les problèmes d'information découlant de l'incertitude sur les qualités de la main-d'œuvre et l'incomplétude du contrat de travail, d'autre part, les spécificités de la relation d'emploi, et enfin, l'articulation entre la flexibilité externe et la formation du noyau stable de la main-d'œuvre, soit plus largement, la segmentation du marché du travail.

L'organisation de l'embauche, dans ses dimensions théoriques et appliquée à l'entreprise étudiée, fera l'objet d'une première partie, ce qui nous conduira à interroger les processus de segmentation et de déstabilisation des marchés internes dans une deuxième partie.

### **Encadré 1 Méthodologie de l'enquête**

La méthodologie d'analyse est qualitative et comparative (LOCHET, 2004). Elle s'appuie sur une étude coordonnée par le Céreq dans le cadre d'une commande faite par une entreprise automobile<sup>1</sup>. Quatre sites d'implantation de ce constructeur européen ont été enquêtés : un site britannique, un site espagnol et deux sites français (l'un en Alsace et l'autre en Ile de France). Sur chacun des sites et selon un protocole commun d'enquête, environ 35 entretiens ont été réalisés : 20 jeunes opérateurs de production, en contrat permanent ou temporaire, relevant de quatre unités de travail (du « ferrage » et du « montage ») et une quinzaine de membres de la direction, de l'encadrement de proximité ou des syndicats. Le choix méthodologique de la démarche comparative visait à mettre en perspective les politiques et pratiques d'intégration mises en œuvre sur les sites, relativement à leur contexte, national et local, et à la politique générale du groupe. Les sites présentent la même configuration productive, ce qui facilite la comparaison.

## **2. L'ORGANISATION DE L'EMBAUCHE**

### **2.1. Cadre d'analyse**

Dans toute embauche, les problèmes d'acquisition et de sélection de l'information sont relatifs, d'une part, à l'incertitude sur les qualités de la main-d'œuvre et, d'autre part, à l'assurance de l'engagement dans le travail au delà de la signature du contrat. Ces enjeux informationnels sont évidemment encore plus cruciaux lorsque l'embauche s'inscrit dans une perspective d' « emploi à vie ».

Comment, dans un environnement incertain, les entreprises élaborent-elles des systèmes de filtrage destinés à produire des informations que les indicateurs de marché expriment mal ? L'imperfection de l'information qui caractérise les relations d'embauche rend nécessaire l'introduction d'indicateurs de qualité, de capacité d'intégration et d'adaptation dans l'entreprise. Le repérage et l'ajustement de ces signaux méritent d'être appréhendés comme un système de règles permettant de réduire « l'incomplétude » du contrat de travail. Compte tenu des contraintes d'économie qui s'expriment dans les méthodes de sélection, les employeurs tendent à privilégier, dans une première étape, des critères permettant de discriminer facilement les candidats en effectuant des tris statistiques (critères démographiques mais aussi de proximité géographique ou de durée de chômage).

---

<sup>1</sup> Etude réalisée par : N. BESUCCO, L. COUTROT, H. ECKERT, G. HEBSON, JF. LOCHET, PH. MEHAUT, M. MÖBUS, N. MONCEL, E. SULZER. Rapport final « Etude sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise en Europe », Céreq, novembre 2003.

Les embauches sur le marché du travail s'inscrivent donc dans un processus de filtrage qui peut (ou non) ouvrir à terme sur une stabilisation des salariés dans l'entreprise. L'incertitude sur les qualités des candidats peut être réduite par des signaux révélateurs des capacités productives, tels que le diplôme. Cependant, la référence au niveau et au type de diplôme comme indicateurs de la productivité future des individus suppose qu'il existe une correspondance étroite entre les aptitudes, le contenu du travail, la productivité et le salaire (SPENCE, 1973). Le diplôme, comme mode de réduction des incertitudes sur les qualités, intervient fortement pour certaines embauches et beaucoup moins directement dans d'autres mais il apparaît rarement comme totalement absent lorsque l'employeur s'engage dans une relation durable. Ainsi, chez les jeunes opérateurs de l'enquête, le niveau de formation monte alors que l'employeur déclare ne pas sélectionner sur ce critère. Les pratiques d'embauche laissent donc une place plus importante à la formation initiale que celle qui s'exprime dans les entretiens avec la direction. Un effet de signalement intervient probablement ici, même pour des postes non qualifiés. L'enquête par entretiens montre en effet que les attentes de l'employeur, en termes d'implication notamment, vont bien au-delà de ce qui pourrait être attendu pour pourvoir un poste d'ouvrier travaillant à la chaîne.

S'intéressant de près à la formation du jugement des recruteurs, EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL (1997) soulignent que la procédure de recrutement, dans ses différentes étapes, demeure fondamentalement entachée par une grande incertitude, chaque recrutement pouvant être saisi comme une opération hasardeuse. Les auteurs se centrent plus particulièrement sur les « épreuves au cours desquelles les acteurs portent un jugement sur les compétences ». L'objectif est ici d'étudier les variations du jugement des recruteurs suivant les modes de recrutement sachant que ces variations auront des répercussions sur les qualités valorisées chez les candidats, sur les conditions de l'insertion professionnelle des jeunes et donc, plus globalement, sur le chômage. L'appréciation des qualités s'appuie sur des critères formels tels le diplôme mais aussi sur beaucoup d'autres éléments tenant à la connaissance de la personne ou aux réseaux de relation, ce qui ressort de manière flagrante sur les différents sites de l'entreprise étudiée. De plus, la réduction des incertitudes fait intervenir d'autres méthodes où l'expérimentation de la relation tient une place primordiale. Dans cette entreprise automobile comme dans beaucoup d'autres structures, les critères de sélection des candidats lors de la première étape ne se différencient pas selon la nature du contrat de travail. Une autre enquête par entretiens (LIZE, 1998) confirme aussi que les critères d'embauche restent souvent les mêmes, que les emplois soient temporaires ou en CDI, en raison de l'importance des contrats courts renouvelables ou transformables en postes durables. Pour DUBERNET (1996), les formes de préembauche représentent un déplacement de la responsabilité du choix du recruteur vers le collectif de travail car c'est au candidat de faire ses preuves et à ses collègues de le juger. Le recruteur se retire vers une place d'observateur et

réalise, dans le même temps, une « économie » d'investissement personnel. Pour les jeunes opérateurs de l'entreprise étudiée, cette phase de préembauche est systématisée et précède « l'élection » de certains que de simples critères statistiques ou d'ancienneté ne distinguent pas des autres.

## **2.2. Les processus de sélection des jeunes ouvriers de l'automobile**

La question est celle des logiques intégratrices ouvrant sur le contrat permanent, synonyme ici de perspective « d'emploi à vie ». L'accès à ce contrat se fait, pour les opérateurs, toujours via des contrats temporaires car il n'existe pas d'accès direct. Le vivier de temporaires ne forme pas une réserve passive de main-d'œuvre : ces salariés sont en effet soumis à un processus sélectif continu permettant, ou non, la poursuite, la prorogation ou le renouvellement de leur contrat temporaire.

### *2.2.1. La constitution d'un vivier d'opérateurs*

Ce processus sélectif continu tend à ne conserver dans le vivier d'opérateurs en contrats temporaires que les titulaires des qualités productives attendues et comportementales souhaitées, les autres ne voulant ou ne pouvant pas rester. Il s'agit donc d'un processus qui, par évictions successives, va tendre à homogénéiser, au sein du vivier de temporaires, les profils des « anciens » en sériant les agents de production « donnant satisfaction ». Bien sûr, conformément aux modes d'ajustement des besoins en main-d'œuvre, le vivier est régulièrement alimenté en nouveaux titulaires de contrats temporaires.

Les formes de contrats temporaires utilisées sur les différents sites permettent d'éprouver en situation de travail, « sur le tas », sans engagement et sans coût pour l'employeur, les qualités productives et comportementales des jeunes opérateurs. Ainsi, pour une embauche définitive, le site peut aisément solliciter les appréciations de ses agents de maîtrise sur la capacité productive, le comportement relationnel au sein des unités à l'égard de la hiérarchie et des syndicats. Une caractéristique commune aux sites dans leur usage des contrats temporaires est de les renouveler, pratiquant ainsi, au moins de fait, une sélection sur un temps long. Celui-ci permet de capitaliser et valider les informations sur les qualités productives des entrants tout en s'assurant contre (ou prévenant) les risques de comportements opportunistes : éprouver par exemple un comportement simulé sur un temps long peut en faciliter l'apparition.

Sur chacun des sites, la manifestation, quelquefois très sollicitée, des réseaux familiaux et amicaux joue également un rôle assuranciel, notamment sur l'engagement au delà de la période des contrats temporaires. Ainsi, dans le registre caractéristique du site espagnol, souvent un membre de la famille du jeune recruté travaille déjà sur le site, il s'agit en général du père. En France, ces réseaux fonctionnent différemment car les enfants des anciens OS de

l'automobile ne sont pas recrutés. Cependant, l'homologie avec les embauches passées illustre bien le cas du site francilien dont la tendance « historique » serait finalement d'employer, non pas des jeunes venant de la grande industrie, mais plutôt des primo-migrants ou des jeunes occupés dans l'artisanat ou le petit commerce, bref « *des jeunes qui ont connu pire avant* », en occupant des emplois dont la dureté des conditions de travail prédisposerait en quelque sorte à l'acceptation du travail en ligne de montage. Le réseau familial apparaît donc comme nettement plus distendu qu'en Espagne car il ne s'agit pas de « filiation directe » mais existe néanmoins : les primo-migrants connaissent généralement l'entreprise car un membre de leur famille plus ou moins éloigné y travaille. La médiation des agences d'intérim –dont certaines organisent des journées de recrutement dans les mairies en zone rurale– n'est pas très différente des anciens bureaux de recrutement décentralisés du site (dans certains pays du Maghreb par exemple).

### 2.2.2. Minimisation des coûts d'embauche

Cette organisation de l'accès au contrat permanent sur les sites enquêtés s'avère efficace à plusieurs niveaux : en facilitant l'acquisition d'informations, en accréditant leur fiabilité et en minimisant les coûts d'accès. En recourant à son vivier de temporaires pour pourvoir ses contrats stables, chaque site réduit, voire supprime, ses coûts de recherche de candidats puisqu'il ne retient finalement que les candidatures internes. On pourrait toutefois imaginer que les coûts se trouveraient en fait partiellement reportés sur l'étape de (pré)sélection des temporaires ou, autrement dit, que la perspective d'une éventuelle embauche durable augmenterait le coût de présélection des temporaires : ce serait en quelque sorte le coût de construction du vivier qui générerait un surcoût dans le recrutement des temporaires. Mais, d'après nos observations, il n'est pas évident que le soin apporté au recrutement d'un temporaire aille au-delà des conditions d'exigences minimales pour tenir le poste, l'essentiel du « tri » vers l'embauche durable se ferait plutôt par la suite, au cours même des contrats temporaires.

## 2.3. Les voies de l'intégration

### 2.3.1. Les files d'attente de l'embauche

Pour les jeunes en contrats temporaires, les chances d'accès à un emploi permanent devraient légitimement se jouer sur les critères de travail personnel énoncés comme des exigences fondamentales par chacun des sites enquêtés (*ponctualité, présentéisme, disponibilité, qualité du travail et implication*). Considérant qu'à partir d'une certaine ancienneté, tous les jeunes en contrats temporaires sont « bons » car sinon leurs contrats auraient été interrompus ou n'auraient pas été renouvelés, il serait donc juste, de leur point de vue, que les décisions d'embauche concernent d'abord les plus anciens d'entre eux. Les

jeunes en contrats temporaires se vivent ainsi dans un modèle de file d'attente censée être gérée par l'ancienneté. Dès lors, sachant la rareté des embauches sur contrat permanent, les jeunes font de cette ancienneté le critère décisionnel légitime.

Mais dans les pratiques en usage, ce n'est pas l'ancienneté qui régule la file d'attente (LOCHET, 2004). Est embauché celui qui satisfait, sans nul doute, aux quatre critères précités, relativement objectivés, mais il faut aussi avoir été choisi, demandé, élu, défendu ou encore parrainé... par des interventions diverses venant des familles, des syndicats, des responsables d'unités de travail, de la hiérarchie... dans des jeux de concurrence que le jeune (mais pas seulement lui) n'arrive pas clairement à situer et dont les enjeux, bien souvent, le dépassent. Ainsi, sur le site espagnol, en plus du dossier d'évaluation de la qualité du travail du jeune, l'intervention syndicalo-familiale auprès de la direction du personnel tient une place essentielle. Dans l'est de la France, l'approbation du responsable d'unité est incontournable et, sur le site francilien, c'est non seulement la reconnaissance et la confiance du responsable d'unité qui sont nécessaires mais aussi son engagement personnel à défendre son candidat dans une mise en concurrence avec ceux des autres responsables d'unité. En définitive, où et comment la décision est-elle finalement prise ? Ceci n'apparaît pas distinctement, y compris aux responsables d'unités eux-mêmes. L'avis de certains syndicats aux pratiques clientélistes peut être aussi « habilement » sollicité par un membre de la direction ou de l'encadrement de proximité. Sur le site britannique, le passage du statut de temporaire vers l'emploi permanent est conditionné, de façon très pragmatique, par l'acceptation d'intégrer « la 4<sup>ème</sup> équipe » caractérisée par des conditions de temps de travail peu attractives (travail de nuit les vendredi, samedi et dimanche).

La transparence des quatre critères individuels précédents se trouve ainsi brouillée par l'activation d'autres facteurs à enjeux plus généraux (relations familiales, rôle des syndicats, concurrence entre responsables d'unités, pouvoir hiérarchique...). Les qualités au travail de l'agent de production, manifestées sous statut d'emploi temporaire, ne sont donc pas intrinsèquement décisionnelles dans le processus d'accès à l'emploi permanent. Il ne suffit pas au bon travailleur temporaire d'attendre pour avoir un contrat stable car, de fait, chaque site réintroduit, de sa propre initiative, au niveau de sa gestion locale et sans les expliciter, de nouveaux critères opacifiant les « règles du jeu » pour le jeune.

### *2.3.3. Contrats temporaires et norme d'emploi*

Globalement, les conditions actuelles de l'insertion professionnelle des jeunes contribue à la transformation de la norme d'emploi et les contrats courts tiennent une place importante dans ces évolutions (FONDEUR, MINNI, 2003, LIZE, 2004). Face à la montée des flux d'utilisation de ces contrats, différentes

études attestent que le taux de transformation des emplois temporaires en emplois stables a peu évolué depuis 1998 et, en 2001, seulement un quart des intérimaires et un tiers des CDD ont obtenu un emploi stable un an plus tard (CANCE, FRECHOU, 2003). De façon générale, les jeunes en insertion sur des emplois considérés comme peu ou pas qualifiés sont amplement concernés par les formes d'embauche sous contrat temporaire, mais avec des modalités variables selon les pays.

Ainsi en Espagne, on a constaté un développement structurel du travail temporaire (les « eventuales ») au niveau des jeunes avec un usage répandu de la prolongation de ces contrats. Cela dépasse donc les pratiques du constructeur automobile étudié et constitue plutôt une caractéristique voire *une norme sociale d'emploi des jeunes* (44 % des jeunes espagnols de 25-29 ans en emploi ont un contrat de travail temporaire, contre 22 % pour les jeunes français des mêmes âges)<sup>2</sup>. La stabilisation des jeunes dans l'emploi y est très tardive et se fait souvent vers 30 ans, suivant en cela une logique d'âge plutôt que de durée d'expérience. En France, la multiplication des formes particulières d'emploi (CDD, intérim, et multiples contrats « jeunes » relevant de la politique de l'emploi) concerne particulièrement la population des jeunes de bas niveau de formation en insertion professionnelle. Ces emplois temporaires font aujourd'hui partie du parcours d'insertion ; en tant qu'opportunité d'acquisition d'expériences, ils caractérisent plutôt une faible ancienneté dans le système d'emploi qu'un jeune âge. Si le passage par l'intérim est fréquemment présent dans le parcours d'insertion des jeunes, l'usage répandu de tels contrats est plutôt l'apanage de quelques secteurs d'activité, dont celui de la construction automobile, pour des emplois dits de bas niveaux de qualification. Au Royaume-Uni, le contrat d'emploi permanent constitue moins une référence sociale qu'en France ou en Espagne, il n'offre pas non plus les mêmes garanties de protection sociale en cas de licenciement. D'une certaine manière, le recours moins fréquent au travail temporaire serait compensé par le moindre degré de protection des emplois permanents ; autrement dit les deux contrats, bien que distincts, seraient plus proches. La signification de l'accès à l'emploi permanent n'est donc pas la même pour le jeune britannique ni son rapport à la précarité<sup>3</sup>. En outre, à la différence des sites espagnols et français, les contrats temporaires et les embauches d'opérateurs concernent tous les âges. Ni les jeunes, contrairement à l'Espagne, ni les débutants, contrairement à la France, ne sont des catégories du marché du travail britannique.

### 3. UN REGARD SUR LES PROCESSUS DE SEGMENTATION

---

<sup>2</sup> MÓBUS M., BESUCCO N., LOCHET JF., MONCEL N (2004).

<sup>3</sup> La généralisation du temps partiel au Royaume-Uni, caractéristique d'une insertion souvent rapide des jeunes, ne concerne pas ici le site observé.

### **3.1. Affaiblissement des marchés internes et espace de mobilité : pistes d'analyse**

Les modes de gestion de l'emploi chez ce grand constructeur automobile s'inscrivent-ils dans une logique de constitution et de renouvellement d'un marché interne ? Pour DOERINGER et PIORE (1971), le marché interne du travail se définit comme une unité administrative dans laquelle l'évaluation et l'allocation du travail sont gérées par un ensemble de règles et procédures administratives. Quatre grands traits principaux le caractérise : la relation d'emploi se construit dans la durée, l'entrée dans l'entreprise se fait par des « port d'entrée » étroits, la formation est spécifique à l'entreprise c'est à dire acquise sur le tas avec un système de promotion à l'ancienneté (chaînes de mobilité), et enfin les salaires sont abrités de la concurrence car fixés par des règles de type administratives. Sommes nous en présence d'une telle structuration ? Ici, *a priori*, l'employeur offre des « emplois à vie » dont les qualifications semblent peu élevées mais les opérateurs doivent être dotés de certaines « qualités » peu transférables vers une autre entreprise et qui incitent l'entreprise à les fixer afin de contenir les coûts de rotation. La formation sur le tas peut être reliée à l'existence d'une « qualification maison », acquise de manière informelle et qui dispense l'entreprise de frais de formation, comme en témoigne les difficultés de reclassement des OS âgés de l'industrie automobile. L'existence de coutumes, élément constitutif des marchés internes selon DOERINGER et PIORE, mérite d'être questionnée. Considérées comme nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et donc comme facteur de stabilisation de la main-d'œuvre car elles sont, par principe, longues à acquérir, les coutumes forment peut être ici un point faible car les logiques d'entrée tendent à remettre en question les modes anciens de socialisation des ouvriers dans leur travail et privilégient des logiques de compétences. Toutefois, l'emploi à vie suppose que des règles informelles organisent le travail sur le long terme, ce qui recouvre ce concept de référent commun que forme la coutume.

Le passage du marché externe au marché interne se fait via certains emplois par des ports d'entrée, l'intérim représente ici une file d'attente pour accéder à l'emploi stable. Comme le souligne PETIT (2003), l'objet de la segmentation reste ambigu : divise-t-elle les emplois ou les salariés ? Cette ambiguïté semble flagrante pour le cas spécifique de cette entreprise automobile car les salariés temporaires et les permanents ne se différencient pas par leurs caractéristiques individuelles et, par ailleurs, ces personnes occupent des postes similaires. Bien entendu, à terme, les principes d'ancienneté joueront pour les uns avec les garanties salariales associées à leur statut. De ce fait, la théorie de la file d'attente et de la concurrence pour l'emploi (THUROW, 1975) est aussi à même de caractériser et d'expliquer le processus d'accès à l'emploi stable observé dans ces

firmes dans la mesure où il n'existe pas de discontinuité marquée entre les individus mais plutôt une organisation continue des flux de main-d'œuvre<sup>4</sup>.

Les particularités de l'entreprise étudiée ne se prêtent pas à une généralisation mais permettent de questionner les logiques de stabilisation de la main-d'œuvre dans un contexte d'affaiblissement des marchés internes. Ces grandes firmes ont manifestement intérêt à offrir des contrats à vie donc à mettre en place une politique d'emploi stabilisée dans le cadre d'une production flexible qui apparaît comme étroitement imbriquée avec l'existence d'emplois précaires ou « défavorables »<sup>5</sup>. L'apport de ces approches est surtout d'offrir un cadre d'analyse des systèmes de mobilité dans un contexte de déstabilisation des marchés internes : globalement, les ajustements se sont fait avant tout par l'exclusion de l'emploi des jeunes et le renvoi des salariés plus âgés (GAUTIE, 2002). De fait, dans l'industrie sidérurgique ou dans l'automobile, les pyramides des âges attestent des déséquilibres qui se sont formés, en raison notamment de la fermeture des embauches de jeunes à partir des années 1980. La reprise des recrutements chez ce grand constructeur automobile se place en rupture par rapport à ceux réalisés dans le passé dans la mesure où les qualités attendues des opérateurs laissent une large place à leurs capacités à communiquer et à s'impliquer dans l'entreprise. Une frontière semble s'établir entre les anciens opérateurs porteurs d'une logique de marché interne et les jeunes entrants beaucoup plus soumis à des formes individuelles d'évaluation. Bien qu'éloignée de sa forme idéale-type, la logique de marché interne reste présente, de part la persistance de l'un de ses fondements tel que l'emploi à vie. Mais cette forme d'intégration ne signifie pas « une promesse de carrière », soit par le système de salaire différé, soit par le jeu des promotions internes. Le renouvellement des politiques d'emploi de ces grands groupes industriels mise avant tout sur l'offre de stabilité et donc de sécurité comme incitation pour les salariés tandis les compétences acquises restent non transférables<sup>6</sup>.

Plus largement, les recompositions en cours de la relation salariale analysées par BEFFA, BOYER et TOUFFUT (1999) insistent sur les nouvelles formes de segmentation et aussi sur la pluralité des formes de mobilisation de la main-d'œuvre par les entreprises. En suivant cette argumentation, la configuration de « stabilité polyvalente » serait l'héritière de la relation salariale typique du marché interne des années 1960 dans les entreprises fordistes. Elle se caractérise par un système d'attachement des compétences, avec des salaires différenciés et des

---

<sup>4</sup> Le modèle de la file d'attente est d'ailleurs mobilisé par DOERINGER et PIORE (1971, p. 169) pour analyser les passages entre les différents marchés.

<sup>5</sup> Ce qui ne s'inscrit pas dans la lignée des travaux plus récents de PIORE qui envisage plutôt la disparition du marché secondaire au cours des années 1980.

<sup>6</sup> Cf. GORGEU, MATHIEU et PIALOUX (1998) sur le caractère non transférable des compétences acquises dans la filière automobile car sans contrepartie et sans reconnaissance à l'extérieure.

formations internes modelées par le caractère idiosyncratique des métiers. La configuration de la « flexibilité de marché » reste porteuse des anciennes logiques de marché secondaire avec des salaires concurrentiels et une standardisation des tâches qui réduit les besoins en formation. Or, à moins de simplifications abusives, les jeunes opérateurs embauchés au début des années 2000 ne peuvent pas être positionnés sur l'une ou l'autre de ces configurations. Au cours de la période récente, des formules plus hybrides semblent avoir été mobilisées par les grands groupes sur lesquelles nous nous pencherons.

### **3.2. Flexibilité versus « emploi à vie » : apports de l'enquête**

Les politiques d'intégration des opérateurs menées par les sites des constructeurs automobiles se retrouvent de fait sous la contrainte de la flexibilité externe. Dès lors, comment s'articulent, au niveau des sites, cette logique productive de flexibilité externe conduisant à recourir aux emplois temporaires et la logique d'intégration, axée sur les ressources humaines, s'inscrivant dans l'embauche durable ? Comment se concilient, dans les pratiques gestionnaires des sites et au niveau des individus, une démarche d'intégration à l'entreprise avec des situations de précarité à durée indéterminée ?

#### *3.2.1. Deux dynamiques gestionnaires de recrutement*

La logique d'appels et de rejets souvent rapides de la main-d'œuvre sous contrats temporaires, que tout oppose *a priori* à la logique traditionnelle de gestion de la main-d'œuvre construite sur l'emploi à vie, est d'abord un choix stratégique gestionnaire faisant porter sur les ressources humaines la question de l'ajustement aux fluctuations de l'activité productive. Le principe du volant de main-d'œuvre en contrats temporaires permet d'ajuster en quasi-instantané les effectifs aux besoins immédiats de la production. La stratégie d'ajustement porte donc sur la main-d'œuvre<sup>7</sup>. Ainsi, la décision de recruter sous contrats temporaires est mensuelle et répond d'abord à une fonction d'ajustement rapide aux fluctuations de l'activité. Le volume relatif de contrats temporaires va aussi varier largement selon la conjoncture –ce volume était particulièrement élevé au cours de la reprise de l'activité industrielle avec des recrutements massifs de temporaires en 2000-2001 suivie d'une inflexion au milieu de l'année 2002–, cependant, il fluctue sensiblement selon les sites : près de 40 % de temporaires sur le site espagnol, 30 % en France et 5 % sur le site britannique au moment de l'enquête.

Au niveau de chaque site, la genèse des décisions d'embauches durables est dominée par un principe de remplacement du « noyau stable » des agents de

---

<sup>7</sup> Le recours à la sous-traitance est très largement développé dans tous les établissements de l'industrie automobile mais l'assemblage ou la fabrication finale (avec les lignes de montage) relève totalement des sites.

production suite aux départs d'opérateurs, sans que les remplacements soient systématiques. Cette logique de gestion de la main-d'œuvre est définie au niveau du groupe et déclinée dans chaque site. Sur la période 2000-2002, bien que de moindre ampleur que les contrats temporaires, le retour des embauches durables contraste avec leur arrêt durant la décennie 1990. Par exemple, sur le site francilien, on dénombre, au cours de l'année 2001, 300 embauches en CDI et, pour l'année 2002, 250 embauches (on comptait en mai 2002 environ 1300 intérimaires) ; toutes ces embauches en CDI ont été réalisées dans le cadre du dispositif « CASA » qui permet, en embauchant des jeunes en remplacement de salariés âgés, de bénéficier d'aides à l'embauche.

L'embauche durable ne part donc pas d'un besoin autonome classiquement ressenti en termes de postes de travail ou de qualités de travail d'un individu. Les volumes d'embauches à réaliser au niveau d'un site sont arrêtés annuellement, au niveau du groupe, dans des horizons de gestion de moyen et long terme, prenant en compte les départs en retraite, les rénovations industrielles (par exemple, la rénovation de l'atelier peinture d'un site peut conduire à en réduire de 20% les effectifs), les prévisions de production fournies par la gestion économique du groupe (prévisions de 1 à 3 ans) et le facteur de « cohésion sociale » (par exemple le niveau de pondération entre emplois temporaires et emplois permanents sur le site). La réalisation effective des recrutements par le site est ensuite lissée sur toute l'année, l'objectif de la politique d'embauche étant, pour « dynamiser la gestion des temporaires », de garder continûment une visibilité sur une possibilité d'embauche pour tout opérateur du vivier « qui démontre ses qualités ».

Selon la nature temporaire ou durable des contrats, deux processus gestionnaires des recrutements aux dynamiques très différentes sont donc identifiables, tant sur le plan de la temporalité de l'horizon de décision d'embauche que sur la genèse de la décision, même si la main-d'œuvre recrutée a, en définitive, des caractéristiques plutôt proches.

### 3.2.2. L'implication

Finalement, avec l'embauche des jeunes opérateurs, l'ambition du constructeur est forte : le renouvellement des emplois plutôt que le simple remplacement de la main-d'œuvre stable. Cette possibilité de transformer les emplois exprime une volonté de modifier non pas les postes de travail en tant que tels mais la façon de les tenir. Avec la pratique de la rotation des postes au sein des unités, une certaine polyvalence est maintenant exigée des nouveaux salariés alors qu'elle n'est pas demandée aux « anciens », jugés « peu évolutifs » ; une grande implication professionnelle est également attendue. Sans qu'il existe à proprement parler de cahier des charges, l'employeur attend de chaque opérateur une implication et un engagement pour l'entreprise, au-delà des gestes à connaître pour tenir le poste et du comportement social en adéquation avec « les

valeurs du site » (la « *loyauté* », les syndicats « *fréquentables* »...). Manifestement, les directions favorisent une intégration qui ne prenne pas appui sur les collectifs existants (les collègues dont les « anciens », les syndicats...) en raison des risques qu'ils ne fassent que reproduire le travail. Elles préfèrent mobiliser des outils de management sollicitant l'implication professionnelle de l'individu, son engagement personnel pour l'entreprise, pour la qualité du produit et l'optimisation de ses conditions de fabrication.

L'objectif, en mobilisant dans des actions d'explicitation d'une sorte de projet global commun et en sollicitant l'engagement individuel, est de parvenir à construire et développer de nouveaux schèmes de comportement de l'opérateur qui lui permettent, lors des situations de discussion de groupe ou de suggestion, d'explicitier à son tour et de communiquer ses connaissances susceptibles d'améliorer les conditions de production, au lieu de garder pour lui ces savoirs professionnels. Il s'agit en quelque sorte de permettre à la production de s'approprier l'implication des salariés. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une volonté de renouvellement des emplois, dans la recherche d'une capacité des opérateurs à exercer un contrôle sur leurs actions et à le communiquer. Favoriser un tel modèle d'intégration passe sans doute par un certain travail de déconstruction de l'identité professionnelle de l'opérateur simplement soumis à la hiérarchie, image attachée à l'opérateur « âgé ».

### **3.3. Tensions et stratégies des acteurs**

Peut-on faire état d'une segmentation de la main-d'œuvre en deux catégories : les temporaires et les stables ? Non unifiés sur le plan statutaire, les opérateurs constituent cependant une main-d'œuvre relativement homogène au niveau des postes de travail occupés, de leurs caractéristiques individuelles et de leurs expériences sociales. La question des contreparties pour les salariés se pose, plus particulièrement pour ces postes qui offrent un faible attrait, sinon celui d'une stabilisation.

#### *3.3.1. Une main-d'œuvre plutôt homogène*

De façon générale, les postes de travail ne sont pas distingués, en termes de contenu et d'exigences productives, selon que les contrats de leurs titulaires sont temporaires ou permanents. Toutefois, certains sites vont, ponctuellement, pourvoir certains postes aux conditions de travail jugées peu attractives en les allouant à des temporaires : cela peut être le cas de quelques postes de travail réputés plus pénibles ou, sur le site espagnol, de postes à temps partiel en équipe de nuit. Pour fournir les équipes de nuit du week-end (vendredi, samedi, dimanche), le site britannique va solliciter l'accord de temporaires en échange d'un accès à l'emploi permanent. On ne peut non plus ignorer le contexte

d'incitation à l'effort et de contrôle pesant sur les salariés en contrats temporaires, engendré par l'éventualité de leur intégration durable.

Au lieu d'une stricte segmentation statutaire de la main-d'œuvre, on aurait plutôt deux dynamiques de gestion, certes articulées et complémentaires mais aussi largement différenciées sous certains aspects tenant bien sûr à la précarité très réelle des titulaires de contrats temporaires (la sélection pour l'emploi pérenne est très forte) et aux logiques de recrutement. Suivant une logique productive, l'emploi temporaire est là pour répondre à la variabilité de l'activité même s'il se trouve « récupéré » pourrait-on dire par la gestion interne des ressources humaines comme vivier pour l'embauche pérenne. S'il y avait une segmentation ou une distinction à faire entre la main-d'œuvre, elle ne serait pas nécessairement sur les statuts, entre les temporaires et les stables, mais entre ceux récemment recrutés et les anciens en raison d'attentes différenciées en termes d'implication.

### *3.3.2. Besoin de stabilisation pour l'entreprise mais sans contrepartie pour les ouvriers*

Les postes d'opérateurs, dits « sans qualification », nécessitent en fait des qualités certaines « *pour tenir* » : les fréquents abandons de poste dans les premiers jours et premières semaines, malgré les entretiens et tests préalables à l'embauche, le confirment. Dès lors, la sensibilité aux coûts de rotation pourrait expliquer l'intérêt pour la stabilité des salariés. L'importance stratégique d'une main-d'œuvre stable serait même renforcée par les tendances actuelles plaçant les impératifs de qualité au centre du processus de production, de tels impératifs nécessitant un travail sur la durée (RAMAUX, 2000). Or, si les grands constructeurs automobiles bénéficient d'une attractivité certaine, la dévalorisation des OS est depuis longtemps forte en France et les postes en ligne ne représentent pas « l'emploi rêvé » pour les jeunes, d'autant plus qu'ils n'ouvrent pas sur des perspectives de carrière. Dès lors, les risques de pénurie de main-d'œuvre en cas de reprise d'activité et de besoins importants sont réels ; d'ailleurs en 2000-2001, plusieurs sites ont dû diminuer leurs exigences à l'entrée<sup>8</sup>.

On peut reconnaître une certaine efficacité aux pratiques actuelles d'embauche sur contrats permanents à partir de contrats temporaires car il y a très peu d'échecs avec, de l'avis des responsables de sites, une absence de démissions et, en dépit des craintes de comportements opportunistes, une bonne anticipation du niveau effectif de contribution productive des individus. Cependant, hormi la stabilité de l'emploi pour les « élus », l'entreprise n'offre pas de contreparties. Au niveau de ses attentes en termes d'implication des opérateurs, ce qui est déjà difficile à obtenir dans le cadre d'un contrat durable

---

<sup>8</sup> C'est particulièrement le cas du site Alsacien tenu, du fait d'un marché local du travail très tendu, d'élargir considérablement son aire géographique de recherche.

l'est sans doute encore davantage et de façon plus biaisée avec des contrats temporaires. En effet, le risque d'une adhésion formelle et donc réversible aux principes d'implication est renforcé dans le cadre de contrats temporaires qui poussent à un engagement opportuniste comme sur le site francilien, ou de crainte comme sur le site britannique.

## CONCLUSION

Il est donc difficile de parler de marché interne pour désigner un mode de gestion de la main-d'œuvre qui ne définit pas de perspectives professionnelles. Si la rotation des postes est pratiquée, elle est souvent limitée à l'intérieur de l'unité de travail et ne correspond pas à une mobilité interne, les postes d'opérateurs ne sont donc pas des emplois d'entrée mais de stabilisation.

A moyen terme, comment répondre aux besoins d'évolution des jeunes opérateurs et sortir d'une politique qui a conduit à développer une main-d'œuvre d'opérateurs âgés « non adaptables » ? Comme pour l'accès au contrat permanent, avec la même opacité sur les règles, les sites ne s'engagent pas sur cette question pourtant lourde d'enjeux. Ces jeunes sont souvent diplômés, plus fréquemment que leurs aînés, et ont donc une légitimité scolaire à progresser. Leurs détermination et énergie manifestées pour l'embauche durable se retrouvent aussi, très logiquement, dans leur volonté d'évoluer. La question plus spécialement posée avec l'intégration est celle des contreparties, en termes salarial et de carrière, à l'implication demandée aux jeunes opérateurs. L'absence de contrepartie apparaît comme susceptible, à terme, de fragiliser l'engagement au travail attendu. En effet, les directions des sites refusent de s'engager d'une part, sur l'embauche durable quand l'opérateur est en contrat temporaire, et d'autre part, sur les contreparties à son implication<sup>9</sup> ou sur ses perspectives d'évolution lorsqu'il est stabilisé. Ceci pose le problème de la base de la construction de l'intégration du jeune, dans un rapport à l'entreprise qui n'est pas celui d'une relation coopérative.

## BIBLIOGRAPHIE

BEFFA J. L., BOYER R., TOUFFUT J. P. (1999), « Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers », Notes de la fondation Saint Simon, n°107, juin.

CANCE R., FRECHOU H. (2003), « Les contrats courts », DARES, *Premières synthèses*, n° 14.1, avril.

---

<sup>9</sup> La demande d'implication ré-interpelle d'une certaine manière la « non-qualification » de ces emplois.

- DOERINGER P. B., PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, 2<sup>o</sup> ed augmentée, 1985, New York, Armonk Sharpe.
- DUBERNET A. C. (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche », *Formation et Emploi*, n° 54, avril-juin.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Editions Métallé.
- FONDEUR Y., MINNI C. (2003), « Au-delà du « processus d'insertion » : les jeunes au cœur des ajustements conjoncturels et des transformations des normes d'emploi », *Document de travail IRES*, n°02.03, décembre.
- GAUTIE J. (2002), « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », *Document de travail*, n° 15, CEE, mars.
- GAZIER B. (1995), « Le marché du travail et ses doubles », *Les cahiers des relations professionnelles*, n°10, février.
- GORGEU A., MATHIEU R., PIALOUX M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Dossier du CEE, n° 14.
- LIZE L. (1998), *Analyse économique de la sortie du chômage : embauche des demandeurs d'emploi et intermédiation publique en France*, Thèse de doctorat, Université de Paris I.
- LIZE L. (2004), « Décalages entre emploi et formation, comparaison des emplois aidés et non aidés », *Notes Emploi Formation*, n°13, avril, Céreq.
- LOCHET J. F. (2004), « L'intégration dans l'entreprise, le cas des jeunes opérateurs non qualifiés d'une entreprise automobile », *séminaire emploi-social*, MATISSE-Université de Paris I, mai.
- MÖBUS M., BESUCCO N., LOCHET JF., MONCEL N. (2004), « Devenir ouvrier non qualifié dans une grande entreprise. Choix des jeunes et contextes locaux », *Bref* n°204, Céreq, janvier.
- PETTIT H. (2003), « Michael Piore : les marchés internes », *Encyclopédie des ressources humaines*, J. ALLOUCHE ed Vuibert.
- RAMAUX C. (2000), « L'instabilité d'emploi est-elle une fatalité ? », *Droit social*, n° 1.
- SPENCE M. (1973), « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*, n° 3, août.
- THUROW L. C. (1975), *Generating Inequality*, Basic Books, New York.