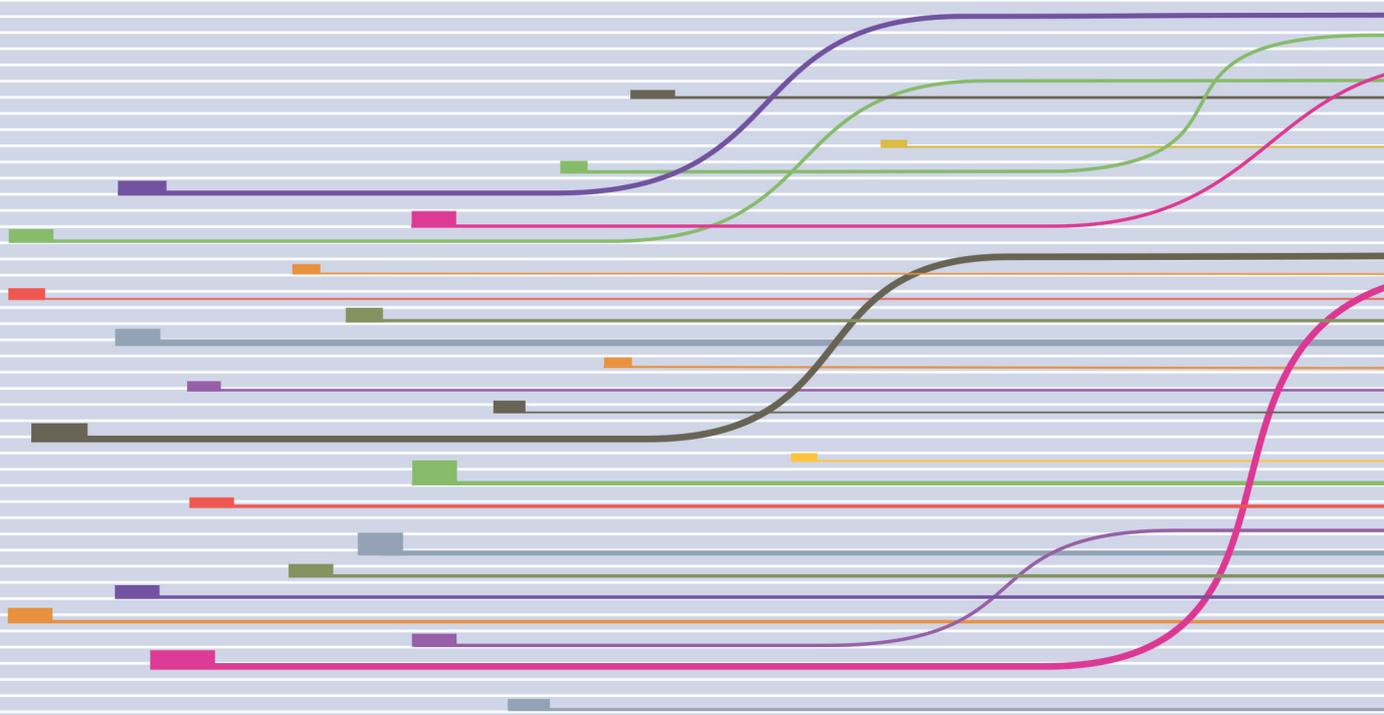


Étude de cas sur les jeunes ouvriers de la filière automobile : impact de la crise sur l'emploi, la qualification et les mobilités



Ministère de l'Éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

Direction générale de l'enseignement scolaire

Sous-direction des lycées et de la formation professionnelle tout au long de la vie
Bureau des diplômes professionnels

ÉTUDE DE CAS SUR LES JEUNES OUVRIERS DE LA FILIERE AUTOMOBILE : IMPACT DE LA CRISE SUR L'EMPLOI, LA QUALIFICATION ET LES MOBILITES

Cresppa



René Mathieu, chercheur CNRS
rattaché au Centre de recherches
sociologiques et politiques de Paris
(CRESPPA)

Armelle Gorgeu, chercheur associée
au CRESPPA

Les auteurs

René Mathieu est socio-économiste, spécialisé depuis de longues années sur le travail ouvrier dans l'industrie, notamment dans les usines de la filière automobile (constructeurs et fournisseurs). Ses thèmes de recherche sont les modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre, la qualification ouvrière, les conditions de travail et leur impact sur la santé.

Armelle Gorgeu est socio-économiste, spécialisée depuis de longues années sur le travail ouvrier dans l'industrie, notamment dans les usines de la filière automobile (constructeurs et fournisseurs). Ses thèmes de recherche sont les modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre, la qualification ouvrière, les conditions de travail et leur impact sur la santé.

Avertissement

Le présent document est issu d'une étude conduite entre 2012 et 2013 suite à une commande du ministère de l'Education nationale.

Cette étude propose d'analyser l'impact de la crise sur l'emploi, la qualification et les mobilités des jeunes ouvriers, dans la filière de l'automobile. Cette étude s'appuie sur un travail monographique minutieux sur la situation d'usine de constructeurs et de fournisseurs dans deux régions française : Nord-Pas-de-Calais et Lorraine.

Les résultats présentés et les pistes évoquées n'engagent que les auteurs de l'étude.

Remerciements

Cette étude a pu se réaliser grâce à la collaboration de nombreuses personnes dans des usines, des associations, des organismes publics et privés, et grâce à celle de représentants syndicaux et de jeunes. Nous exprimons toute notre reconnaissance à tous nos interlocuteurs. Nous les remercions vivement de nous avoir consacré beaucoup de leur temps, et de nous avoir donné beaucoup d'informations, alors que la plupart d'entre-eux étaient peu disponibles.

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Introduction..... | 11 |
| Chapitre préliminaire Le contexte de la recherche..... | 23 |
| Première Partie : L'impact de la crise sur l'embauche et l'utilisation en intérim et en contrats emploi-formation de jeunes ouvriers dans les usines de la filière automobile | 29 |
| Chapitre I : Des usines différemment affectées par la crise, et un impact de celle-ci sur l'emploi variable | 31 |
| I Les usines étudiées dans le Nord Pas de Calais et celle de la région lyonnaise | 31 |
| II Les usines étudiées en Lorraine..... | 45 |
| Chapitre II : Les modes de sélection des ouvriers intérimaires, de ceux en contrats d'alternance, et de ceux en CDI..... | 52 |
| I Un recours à l'intérim et aux contrats en alternance qui se substitue à l'embauche en CDI : une sélection draconienne | 54 |
| II La sélection des ouvriers recrutés en CDI : des pratiques différentes dans les quinze usines concernées..... | 67 |
| Chapitre III : Le rôle des diplômés et des autres certifications dans la sélection des ouvriers et dans leur évolution professionnelle | 78 |
| I L'importance des diplômés dans la sélection des ouvriers..... | 79 |
| II Diplômés et autres certifications dans l'évolution professionnelle | 102 |
| Deuxième partie : Le devenir de jeunes non diplômés ou titulaires de diplômés de niveau IV et V en période de crise, notamment de ceux ayant travaillé comme ouvriers dans la filière automobile | 111 |
| Chapitre IV : Vers quelles activités les jeunes peuvent-ils se diriger en période de crise ? Des informations succinctes..... | 113 |
| I Les informations recueillies auprès des usines et des agences d'intérim..... | 113 |
| II Les propos de deux interlocuteurs de Pole Emploi : peu de possibilités de reclassements pour les demandeurs d'emploi opérateurs dans la filière automobile..... | 121 |

| | |
|--|-----|
| III Les propos des responsables et des conseillers des missions locales et les témoignages des jeunes..... | 124 |
| Chapitre V : La situation d'emploi des jeunes selon la région et le bassin d'emploi | 141 |
| I Le cas du Nord-Pas-de-Calais | 141 |
| II Le cas de la Lorraine | 148 |
| Conclusion..... | 157 |
| BIBLIOGRAPHIE | 163 |
| ANNEXE 1 : Projet régional de sécurisation professionnelle des intérimaires et des salariés en CDD du secteur automobile : dispositif, dénommé Pole Position, mis en place dans le Nord d'avril 2009 à la fin 2010 | 167 |
| ANNEXE 2 : Fiches d'emploi transmises par deux usines à leurs agences d'intérim | 170 |

Introduction

Les objectifs de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans la suite des travaux qualitatifs que nous avons effectués dans la première moitié des années 2000 pour la Direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco), sur les ouvriers bacheliers dans les usines d'équipement automobile (CPC Documents 2005-1), et sur la polyvalence ouvrière dans la filière automobile pour les titulaires de CAP (CPC Documents 2002-3). Elle s'appuie également sur les résultats des recherches qualitatives que nous avons réalisées depuis 2006 sur les conditions de travail des ouvriers de cette filière dans le cadre de deux conventions avec la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques (DARES), l'une en 2006-2007, l'autre en 2010-2011. Ces travaux récents montrent que la filière automobile en France a connu depuis 2006 une crise structurelle due à des délocalisations de production dans les pays à bas salaires, qui s'est amplifiée avec la crise financière du quatrième trimestre 2008, et qui a provoqué de nombreuses suppressions d'emplois, notamment dans un premier temps le renvoi de tous les intérimaires. Ces suppressions d'emplois ont eu un impact sur la qualification ouvrière (Gorgeu, Mathieu, 2013). Après une reprise provisoire qui s'est fait sentir dans un certain nombre d'usines à la fin 2010, la situation économique de la filière s'est de nouveau détériorée à la fin 2011, et la dégradation de l'emploi s'est accélérée en 2012 et en 2013 chez les constructeurs et chez leurs fournisseurs.

Cette recherche que nous avons entreprise dès juillet 2012 a un double but : analyser les compétences recherchées par les usines de la filière pour leurs ouvriers, notamment les jeunes dont les âges se situent entre 18 à 35 ans¹, quel que soit leur statut (CDI, CDD, ou intérimaire); étudier le devenir des jeunes ouvriers utilisés dans cette filière, et le rôle que jouent les diplômés de niveaux IV et V et les autres certifications dans leur maintien dans l'emploi. Le problème de ce devenir devient crucial en période de crise car les embauches en CDI des usines de la filière sont très rares et les emplois précaires susceptibles de leur être proposés, notamment les missions d'intérim, en forte réduction et de très courte durée. En étant centrée sur la filière automobile, cette recherche est aussi axée sur l'intérim, car l'industrie automobile était encore avant la crise de 2008, le secteur qui recourait le plus à l'intérim, d'après la DARES. Cette recherche pose aussi le problème du vieillissement de la main-d'œuvre ouvrière, la plupart des usines de cette filière n'ayant pas embauché en CDI de jeunes ouvriers depuis de longues années. En l'absence de recrutement dans cette période de crise, comment anticiper les besoins en qualification ouvrière pour faire face aux départs actuels et à venir, et à une éventuelle reprise ?

¹ Considérer comme jeunes des personnes ayant moins de 35 ans, c'est ce que font plusieurs chercheurs qui se réfèrent aux modes de classification internes aux usines où les ouvriers opposent « jeunes » et « vieux ouvriers ». C'est le cas de Pauline Seiller (2012) qui étudie les ouvriers travaillant aux Chantiers navals de Saint Nazaire : « Ainsi, sont généralement qualifiés de jeunes les ouvriers âgés de moins de 35 ans et dont l'ancienneté aux chantiers est inférieure à 10 ans » (Seiller, 2012, p.158). C'est aussi le cas de Jean Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld (2002) dans leur ouvrage commun sur Peugeot-Sochaux qui appellent « jeunes ouvriers » ceux qui ont entre 20 et 34 ans.

Nos hypothèses de départ, compte tenu de nos travaux antérieurs, sont que la crise accroît les exigences des usines lorsqu'elles embauchent ou utilisent en intérim des ouvriers, que le diplôme ou la certification n'est qu'un critère de sélection parmi d'autres, la priorité étant donnée aux résultats de tests mis au point par l'usine et/ou à l'évaluation en interne des compétences en situation de travail. Nous pensons également que la crise tend à déqualifier le personnel ouvrier, même si elle s'accompagne d'une montée des exigences à l'égard de celui-ci, car la reconnaissance des compétences est encore moins courante en période de crise qu'en période d'expansion. En ce qui concerne les reclassements éventuels dans d'autres activités, nous ne formulons aucune hypothèse, car nous sommes conscients des difficultés que posent ces reclassements en période de crise. Nos travaux antérieurs montrent que les jeunes ouvriers qui travaillent dans la filière automobile, notamment chez les équipementiers, souhaitent souvent quitter cette filière, voire le secteur industriel dans son ensemble (Ardenti, Mathieu, Gorgeu, 2010, Mathieu, Gorgeu, 2012) car être ouvrier semble dévalorisant comme l'ont montré plusieurs chercheurs (Beaud, Pialoux, 1999, Thibaut, 2013), et aussi parce qu'ils jugent que les conditions de travail y sont mauvaises et les possibilités d'évolution inexistantes. Mais vers quelles activités les jeunes peuvent-ils se diriger en période de crise ?

Cette recherche vise à analyser la situation d'emploi et de qualification de jeunes ouvriers, titulaires de diplômes de niveaux IV et V ou non diplômés, travaillant ou ayant travaillé en CDI, CDD ou en intérim dans les usines de la filière automobile (constructeurs et équipementiers), dans un contexte de nombreuses suppressions d'emplois depuis 2006, et notamment lors de la récession de 2008-2009 et depuis la fin 2011. Son premier objectif est d'analyser l'impact de la crise sur l'embauche et l'utilisation en intérim de jeunes ouvriers par les usines de cette filière, en mettant l'accent sur l'importance ou non du diplôme, et sur la qualification. Le second est d'étudier les mobilités et les trajectoires des jeunes ouvriers de cette filière dans un contexte de suppressions d'emplois. Ont-ils pu garder leur emploi et à quelles conditions, ont-ils pu se reclasser dans la filière ou dans d'autres secteurs, bref que sont-ils devenus avec la crise ? Leur diplôme a-t-il joué un rôle protecteur contre le chômage, leur a-t-il permis d'accéder à un autre emploi choisi ou non ?

Cette recherche qualitative est complémentaire aux travaux quantitatifs menés par le CEREQ à partir des résultats des enquêtes Génération, notamment de la dernière qui analyse la situation en 2010 des jeunes sortis de formation initiale en 2007. Une analyse spécifique de l'insertion à la fin de l'enseignement secondaire (Arrighi, Sulzer, 2013) montre que la situation est particulièrement préoccupante pour ceux qui sortent de l'enseignement secondaire sans diplômes, soit 18% de la génération 2007, puisque trois ans après leur entrée sur le marché du travail, ils connaissent un taux de chômage de 41%, supérieur de neuf points à celui observé pour leurs homologues en 2007 (c'est-à-dire ceux sortis d'enseignement secondaire en 2004). On voit par cette augmentation de leur taux de chômage, que les non diplômés subissent de plein fouet l'effet de la crise. Les diplômés de l'enseignement secondaire ne sont pas épargnés par la crise, mais leur situation est nettement moins défavorable. En 2010, trois ans après leur sortie du système scolaire, 24% des titulaires d'un CAP ou d'un BEP sont au chômage, soit une augmentation de sept points par rapport à ceux sortis en 2004 et analysés en 2007. Le taux de chômage en 2010 n'est que de 13% pour les bacheliers n'ayant pas poursuivi d'études supérieures, mais l'avantage relatif du baccalauréat est variable selon la spécialité

préparée, y compris dans l'apprentissage, car dans certaines spécialités les abandons sont plus fréquents, et ces sortants non diplômés vont alors rencontrer de grandes difficultés sur le marché du travail. « Sans pouvoir être qualifiée de satisfaisante, la situation des titulaires d'un baccalauréat – très majoritairement professionnel ou technologique – ou d'un diplôme de même niveau comme le brevet professionnel ou les brevets de technicien, est meilleure » (Arrighi, Sulzer, 2013). Les chercheurs du CEREQ montrent, en effet, que non seulement le taux de chômage des bacheliers est presque deux fois moins élevé que celui des diplômés de CAP ou BEP, mais aussi qu'ils peuvent beaucoup plus souvent que ces derniers accéder à une formation et reprendre leurs études : 17% des bacheliers et 9% des bacheliers sortis du système éducatif en 2007 suivent une formation ou sont inscrits dans un établissement d'enseignement en 2010. Pour ces chercheurs, la spécialité de formation est aussi importante que le niveau de diplôme pour accéder à un emploi. Trois ans après leur sortie de formation, plus des trois quart des jeunes qui ont suivi un enseignement aux métiers de la santé, du travail social, de la mécanique de précision, de la mécanique auto, du travail du bois et du transport/logistique occupent un emploi. Dans certaines spécialités de formation (bâtiment et structures métalliques) où l'apprentissage artisanal prédomine, le niveau CAP-BEP suffit, mais les taux de chômage peuvent être élevés, atteignant les 20% dans le second œuvre du bâtiment (bâtiment finition). Si les titulaires d'un baccalauréat à dominante mécanique-électricité connaissent des taux de chômage faibles ou moyens, ceux qui détiennent un baccalauréat technologique Sciences et technologies de gestion éprouvent de grandes difficultés. « Dans les spécialités agricoles, le travail du bois, la coiffure esthétique, la mécanique auto, l'accueil-hôtellerie, le génie climatique, l'électricité électronique, le contraste est saisissant entre le fort taux de chômage qui sévit pour les diplômés d'un CAP-BEP, et son taux très faible pour les diplômés d'un baccalauréat ou d'un brevet professionnel. Ce différentiel s'est systématiquement accentué entre 2007 et 2010, indiquant une translation quasi achevée de la norme d'emploi vers le niveau bac ».

La recherche entreprise en 2012 peut aussi sur certains points se rapprocher de travaux sur la mobilité professionnelle. Ceux concernant les jeunes sortis de l'enseignement secondaire, semblent rares, mais néanmoins une enquête qualitative a été menée par Irène Jonas et François Sarfati (2012) sur les mobilités de jeunes, appelés « peu qualifiés ». Ce terme désigne ceux qui sont sortis de formation initiale sans diplôme ou titulaires de diplômes de niveaux V ou IV. Ces travaux reposent sur une enquête réalisée en 2007 auprès de 28 jeunes (dont la moyenne d'âge est de 24 ans), qui ont quitté un emploi stable (CDI ou CDD qu'ils pouvaient renouveler). Ils visent à comprendre les mobilités volontaires de jeunes « peu qualifiés ». Les résultats de cette recherche montrent que ces jeunes ont intériorisé l'incertitude des marchés de l'emploi mais que cela ne les conduit pas à rejeter l'idée d'une situation stable. Ils ont quitté un emploi stable mais l'horizon souhaité est bien celui d'un CDI, et pour eux la stabilité dépend aussi de la pérennité de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, de leur degré d'autonomie et de responsabilité. Sur les 28 jeunes, 14 ont repris une formation. « Développer ses compétences initiales ou apprendre un nouveau métier, changer de statut d'emploi ou de secteur d'activité sont donc les quatre raisons qui poussent les enquêtés à reprendre leurs études. Ces motifs se combinent dans leurs discours... Au cours du processus de socialisation professionnelle, les jeunes mobiles réalisent une série d'expérimentations, en allant découvrir successivement différents milieux de travail avant de se stabiliser » (Jonas, Sarfati, 2012, p.199). C'est peut-être parce qu'ils ont connu un emploi stable et parce

qu'ils sont encore très jeunes qu'ils ont une croyance dans leurs capacités à rebondir et qu'ils ont pris le risque de changer d'emplois.

Notre recherche est à la fois complémentaire et différente de celle évoquée ci-dessus. Elle concerne des personnes ayant les mêmes niveaux de diplômes mais elle s'intéresse davantage aux mobilités subies et porte sur une période de crise, ce qui n'était pas encore le cas en 2007 dans toutes les activités. Par ailleurs, l'éventail des âges est beaucoup plus large puisque nous considérons comme jeunes des ouvriers de moins de 35 ans. Notre objectif est d'essayer de savoir ce que deviennent les ouvriers qui sont contraints de quitter la filière automobile. Leur formation initiale, et leur expérience dans la filière automobile facilitent-elles leur reclassement éventuel ? Se retrouvent-ils au chômage, en formation, en emploi précaire ou en emploi stable choisi ou non ? Dans quels secteurs peuvent-ils retrouver un emploi ? Peuvent-ils se reconverter et cette reconversion leur convient-elle ?

La réalisation de l'enquête de terrain

Cette étude s'appuie sur des entretiens semi directifs auprès de responsables de ressources humaines d'usines de la filière automobile, de représentants syndicaux de ces usines, auprès de directions d'agences d'intérim travaillant pour l'automobile, d'organismes locaux intervenant notamment en matière d'emploi ou de formation, ce qui est le cas des Pôles Emploi, des missions locales, de l'AFPA, du GRETA, et en principe de jeunes ouvriers travaillant ou ayant travaillé dans cette filière. Ces entretiens concernent deux régions, le Nord Pas-de-Calais et la Lorraine, que nous connaissons bien car nous y avons réalisé de nombreuses enquêtes sur la filière automobile notamment dans ces dernières années. Nous avons choisi ces deux régions également parce que nous pensions que la situation d'emploi dans les usines de la filière automobile était moins défavorable que dans d'autres où la filière automobile est moins diversifiée et que nous aurions moins de refus des directions d'usines. Dans le Nord-Pas-de-Calais, les usines appartenant aux constructeurs sont relativement nombreuses (sept) en raison de la présence de trois constructeurs, PSA, Renault, et Toyota. En Lorraine, quatre usines appartiennent à des constructeurs (PSA, Renault, et Mercedes), et des usines d'équipement automobile allemandes qui travaillent notamment pour les constructeurs allemands se sont implantées depuis une vingtaine d'années.

La crise structurelle que connaît la filière automobile et la conjoncture actuelle ont rendu difficile la réalisation de cette recherche (Cf. encadré 1) et nous ont contraints à réduire nos investigations sur le devenir des jeunes ouvriers de la filière automobile, car aucun de nos interlocuteurs n'était susceptible de nous apporter des précisions sur les trajectoires et les reclassements de jeunes ouvriers ne pouvant plus travailler dans cette filière. Les organismes qui ont en charge l'accompagnement des demandeurs d'emploi, à savoir Pôle Emploi et les missions locales, n'avaient pas ou peu d'informations à nous donner sur ce que deviennent les ouvriers de cette filière privés d'emploi². Les agences d'intérim ne savent pas ce que deviennent les

² Pôle Emploi ne fait qu'un suivi statistique des demandeurs d'emploi. Pour avoir des informations qualitatives, il aurait fallu avoir des entretiens avec les conseillers qui reçoivent les demandeurs d'emploi, mais notre demande n'a pas abouti, car il fallait l'autorisation de la direction régionale de Pôle Emploi, et nous ne l'avons pas obtenue dans la région Nord-Pas-de-Calais, ce qui nous a incités à ne pas entreprendre en vain la même démarche longue et fastidieuse dans la région Lorraine (Cf. encadré 1). Par ailleurs Pôle Emploi sous-traite à des prestataires privés l'accompagnement des

intérimaires en fin de mission. Leur rôle consiste seulement à les contacter s'ils ont une nouvelle mission à leur proposer pour savoir s'ils sont disponibles. Quant aux responsables d'usines, ils ne savent pas ce que deviennent les intérimaires en fin de mission dans leur usine, leurs ouvriers en fin de CDD, même s'il s'agit de contrats d'alternance, et leurs ouvriers en CDI partis dans le cadre d'un plan social. Ils ont parfois des informations sur les ouvriers en CDI qui ont quitté l'usine dans le cadre de plans de départs volontaires, de démissions, ou de ruptures conventionnelles.

Les entretiens que nous avons eus avec les responsables d'usines nous ont permis de mener à bien l'analyse des compétences qu'ils recherchaient pour leurs ouvriers, quel que soit leur statut, d'étudier leurs méthodes de sélection, et d'avoir leur point de vue sur l'importance qu'ils accordaient aux diplômes de niveaux IV et V. Nous avons été très bien reçus dans les usines qui ont accepté l'entretien. Nos interlocuteurs semblaient intéressés par notre étude et nous ont donné beaucoup d'informations. Malgré les difficultés pour obtenir un rendez-vous et les refus surtout dans le Nord-Pas-de-Calais (Cf. encadré 1), il nous semble que nous avons pu répondre au premier objectif de notre étude, ce qui n'a pas été le cas pour le second.

Encadré 1

Les difficultés de l'enquête

Nous avons contacté, rappelons le, des directions d'usines de la filière automobile (constructeurs et équipementiers) ainsi que des syndicats de celles-ci, des agences d'intérim, travaillant pour ces entreprises concernées ; des organismes patronaux ; des agences de pôle emploi, des missions locales et des organismes de formation comme l'AFPA et le GRETA. Cependant nous avons été confrontés à de réelles difficultés explicables par la situation économique mais aussi par la volonté de certains organismes au mutisme, donc d'un « non-recevoir » à notre démarche.

Les refus des usines contactées ont été surtout nombreux dans le Nord-Pas-de-Calais, région où nous avons démarré l'enquête. Dès le début de la convention d'étude, en juillet 2012, nous avons envoyé de nombreuses lettres aux directeurs des ressources humaines (DRH) d'usines du Nord-Pas-de-Calais. Nous avons été surpris dans un premier temps de pouvoir obtenir des rendez-vous très rapidement dans plusieurs établissements. Mais la situation économique empirant, l'enquête est devenue de plus en plus difficile, en raison, d'une part, de l'allongement des délais entre la demande d'entretien et l'acceptation éventuelle de celui-ci, et, d'autre part, de nombreux refus qui semblent dus à la dégradation de l'emploi. Les motifs évoqués pour justifier le refus pouvaient être l'annonce de la fermeture de l'usine (deux cas), l'élaboration d'un plan social, la détérioration du climat social en raison de menaces sur l'emploi, la diminution de l'effectif et la surcharge de travail qu'elle provoquait. Les longs délais pouvaient s'expliquer par des rachats, des déménagements, une désorganisation des ateliers en raison de la mise en place d'une nouvelle production, une grande incertitude sur le devenir de l'usine. L'ampleur

demandeurs d'emplois. Dans le Nord-Pas-de-Calais, le cabinet de reclassement auquel nous avait adressé un de nos interlocuteurs de Pôle Emploi, a refusé de nous recevoir, et de nous faire rencontrer des demandeurs d'emploi ayant travaillé dans la filière automobile. Le mutisme de Pôle Emploi ne se retrouve pas dans les missions locales où nous avons été reçus chaleureusement dans toutes celles que nous avons contactées ; nos interlocuteurs nous ont fourni toutes les informations qu'ils avaient à leur disposition et se sont efforcés de nous faire rencontrer des jeunes. Mais les missions locales ne peuvent pas faire de suivi des jeunes qu'ils accompagnent, car ces derniers ne les mettent pas au courant de leurs trajectoires et ne répondent pas à leurs SMS.

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

<http://eduscol.education.fr/cid47737/ressources-nationales.html>

de la crise accélère en effet les restructurations des usines de la filière automobile. En Lorraine où l'enquête auprès des usines a commencé en juin 2013, les difficultés ont été moindres. Nous avons eu peu de refus de la part des usines contactées.

Dans le Nord-Pas-de Calais et en Lorraine, les refus ont été très nombreux dans les agences de travail temporaire. Nous avons pris contact avec les agences d'intérim travaillant pour les usines enquêtées dans les deux régions concernées. Les quelques rares responsables d'agences qui ont accepté de nous recevoir nous ont parlé de leurs pratiques de sélection à la fois des candidats qui se présentent à l'agence et en fonction de la demande des entreprises de la filière automobile mais sans jamais nous donner des documents comme les tests utilisés. Quant à rencontrer des candidats, il n'en était pas question. Nous n'avons eu des entretiens que dans quatre agences (trois dans le Nord-Pas-de-Calais et une en Lorraine) et dans l'une d'entre elles nous n'avons eu aucune information précise.

Nous n'avons eu aucun refus de la part des représentants syndicaux contactés, mais des rendez-vous ont été au dernier moment ajournés en raison de mobilisations ou d'obligations, ce qui explique que nous n'avons pu avoir des entretiens qu'avec des représentants de quatre usines. Les représentants syndicaux, à qui nous nous sommes adressés, nous connaissaient car nous les avons déjà interrogés, pour certains plusieurs fois, sur d'autres sujets notamment sur le dernier qui était sur les conditions de travail et la santé, ce qui a facilité la prise de rendez-vous et le dialogue qui s'en est suivi. La difficulté a été de trouver une date qui comme pour les entreprises pouvait être remise en cause au dernier moment. Les raisons évoquées pouvaient être personnelles et/ou professionnelles (réunion avec la direction de l'usine, débrayage, etc.)

Les rendez-vous dans d'autres organismes n'ont pas toujours été aussi fructueux que nous l'espérions. Nous avons été très bien reçus par un responsable de l'AFPA qui nous a fourni toutes les informations que nous lui avons demandées. Les entretiens ont été également intéressants avec des responsables du GRETA et avec les responsables et les conseillers des missions locales contactés, et nous avons été très bien accueillis également par la personne du Pôle automobile du Nord-Pas-de-Calais qui a essayé de nous faire bénéficier de ses réseaux³. Par contre, nous n'avons eu aucune information précise par un responsable de l'UIMM sur les certifications, et nous avons été très déçus par la recherche de contacts auprès de Pôle Emploi, que ce soit au niveau des bassins d'emploi ou au niveau régional.

Nous avons contacté en effet les directions de deux pôles emploi dans le Nord-Pas-de-Calais, à Douai et à Valenciennes, mais celle de Douai n'a pas répondu à notre demande renvoyant sur la direction régionale. Le directeur du Pôle de Valenciennes nous a cordialement reçus mais selon lui les conseillers sont débordés et ne connaissent pas le devenir des jeunes intérimaires ayant travaillé dans la filière automobile. Il nous a été possible néanmoins d'avoir à Valenciennes un autre entretien avec une personne très coopérative qui devait nous revoir pour nous donner des informations complémentaires, mais sa hiérarchie a refusé qu'elle reprenne contact avec nous, car il fallait l'autorisation de la direction régionale située à Lille. A Douai, nous avons contacté directement une conseillère qui nous avait fixé

³ Cette personne a notamment essayé de nous mettre en contact de sa part avec des PME sous-traitantes travaillant pour les équipementiers de la filière automobile, mais nous n'avons pu obtenir aucun rendez-vous auprès de ces dernières.

un rendez-vous mais celui-ci a été annulé au dernier moment, et cette personne ne nous a jamais recontactés, sans doute sur ordre de son supérieur hiérarchique. Nos contacts téléphoniques avec la direction régionale de Pôle Emploi dans le Nord-Pas-de-Calais n'ont abouti à rien alors que des personnes étaient intéressées par l'étude, et nous n'avons pu obtenir que des statistiques très générales qui n'ont aucun intérêt pour ce que nous recherchons. Deux remarques sont à faire sur le mutisme de Pôle Emploi : la première est que du temps où l'ANPE existait, nous étions toujours reçus localement par le directeur et ses collaborateurs sans être obligés de passer par la voie hiérarchique ; la seconde est que sur la question des diplômes, les Pôles Emploi utilisent comme tests de sélection des ouvriers, pour les usines qui leur demandent, leur méthode des habilités qui ne tient pas compte du diplôme, ce qui a pu être un motif « idéal » du refus de nous recevoir. Vu nos déboires avec Pôle Emploi dans le Nord-Pas-de-Calais, nous n'avons pas contacté cet organisme en Lorraine.

Nous comptons sur Pôle Emploi et sur les agences de travail temporaire pour avoir des informations sur le reclassement éventuel des jeunes ouvriers, notamment des intérimaires, qui ne peuvent plus travailler dans les usines de la filière automobile, mais nous n'avons rien pu savoir. Il n'y aurait aucun suivi ni de la part des agences d'intérim, ni de la part des pôles emploi. L'expérimentation menée dans cette région en 2009⁴ s'est arrêtée fin 2010 et depuis personne n'a repris le relais. Cette absence d'informations sur les mobilités est donc très préjudiciable pour notre étude.

Cette recherche s'appuie sur plus d'une cinquantaine d'entretiens, réalisés entre juillet 2012 et la fin décembre 2013. Nous avons été reçus par 22 usines, 13 dans le Nord-Pas-de-Calais, 8 en Lorraine, et une dans la région lyonnaise qui n'était pas prévue, mais que nous avons pu étudier grâce à une opportunité en lien avec nos travaux antérieurs. Dans certaines de ces usines, nous sommes revenus une deuxième fois pour rencontrer des formateurs qui nous ont reçus dans l'école de formation de l'usine, ou pour avoir davantage de précisions sur les méthodes de sélection utilisées en cas d'embauche ou de promotion. Dans presque toutes les usines nous avons pu visiter les ateliers avec le responsable qui nous a reçus ou avec une autre personne de l'usine, généralement un agent de maîtrise. Nous avons été bien accueillis dans les usines et les responsables des ressources humaines ou du recrutement nous ont consacré beaucoup de temps. La durée de l'entretien variait en fonction de l'importance de l'usine et de la disponibilité de nos interlocuteurs car nous pouvions être reçus par plusieurs personnes compte tenu des thèmes abordés et de l'intérêt que le responsable des ressources humaines y portait. L'entretien, à partie d'un guide de questions ouvertes, durait généralement plusieurs heures, et le temps passé à la visite de l'usine était variable, mais il pouvait être très long si nous avions la possibilité de discuter avec des chefs d'équipe et des techniciens. Si l'usine avait une école de formation, nous avons l'autorisation de revenir interroger les formateurs sur leur lieu de travail ; ce qui fut le cas chez Toyota, dans une filiale de Renault, et dans une filiale de PSA.

Par ailleurs un de nos interlocuteurs dans une usine du Nord-Pas-de-Calais nous a mis en contact avec un responsable de l'Ecole de fabrication de Renault pour que nous puissions avoir des précisions sur les métiers critiques ouvriers chez ce constructeur et ses fournisseurs. Nous avons eu deux entretiens en région

⁴ Cette expérimentation est présentée en annexe du rapport (annexe 1).

parisienne avec ce responsable, l'un au centre Renault de Guyancourt, l'autre à l'usine Renault de Flins où se trouve le centre de formation au métier d'outilleur de presses. A Flins, notre interlocuteur nous a fait rencontrer un formateur et cinq stagiaires qui étaient des salariés de deux usines Renault du Nord-Pas-de-Calais qui se formaient à ce métier.

Nous avons eu des entretiens dans quatre agences d'intérim (trois dans le Nord-Pas-de-Calais et une en Lorraine) travaillant avec des usines étudiées et nous avons rencontré des représentants syndicaux de quatre usines du Nord-Pas-de-Calais. Nous avons été reçus également par deux personnes (le directeur et un conseiller) de Pôle Emploi de la même ville du Nord et par des responsables et conseillers de six missions locales (quatre dans le Nord-Pas-de-Calais, et deux en Lorraine). Les entretiens dans les missions locales contactées ont été très intéressants. Une conseillère (appelée référente) d'une antenne de la mission locale de Douai et de sa région a essayé de contacter des jeunes ayant fait le CAP Conducteur de Systèmes Industriels (CSI) en contrat de professionnalisation intérimaire⁵ chez Renault Douai, à la fois par SMS et par téléphone avec une relance pour le jour prévu de notre passage. Malgré l'acceptation d'une dizaine de jeunes, seulement trois se sont présentés. Nous les avons interrogés avec la référente durant une matinée. Une antenne de la mission locale de Valenciennes a également contacté quatre jeunes dont trois sont venus. En Lorraine, le directeur de la mission locale de Thionville a essayé aussi de nous faire rencontrer des jeunes mais sur quatre ayant accepté l'entretien aucun n'est venu au rendez-vous malgré le remboursement des moyens de transport utilisés pour leur déplacement. Nous les avons contactés par téléphone, deux ont répondu à nos questions ; les deux autres étaient sur répondeur téléphonique. Dans la mission locale de Sarreguemines nous avons pu assister à une réunion où une représentante du CFAI de Moselle venait informer les jeunes sur les métiers de l'industrie recherchés par les entreprises industrielles comme ceux de chaudronnier et de soudeur, de la maintenance que le CFAI forme en apprentissage au niveau bac, BTS et ingénieur. Une dizaine de jeunes sont venus écouter, aucun n'a posé de questions et à la fin de la réunion ils sont tous partis⁶.

Les autres organismes où nous avons pu avoir un entretien sont situés dans le Nord-Pas-de-Calais. Ce sont deux centres de formation, l'AFPA et le GRETA, l'UIMM, et Pôle Automobile du Nord Pas-de-Calais. Nous les avons contactés pour avoir des informations spécifiques, ce qui a été le cas pour l'AFPA et le GRETA⁷, pour mieux

⁵ Le contrat de professionnalisation a été créé par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. « Son objectif est l'insertion ou le retour à l'emploi des jeunes et des adultes par l'acquisition d'une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle) reconnue par l'Etat et/ou la branche professionnelle. Le contrat alterne des périodes d'enseignement général, technologique et professionnel et des périodes de travail en entreprise, sous tutorat, dans une activité en rapport avec la qualification visée » (Balas, 2013). Les entreprises de travail temporaire peuvent signer des contrats de professionnalisation.

⁶ Nous avons essayé de connaître ce qu'ils avaient pensé de la présentation des métiers. Il en ressort pour certains qui ont un niveau V que l'industrie ne les intéresse pas ; ils ne veulent pas « retourner à l'école » ou « reprendre des études » ; ce qu'ils veulent : un emploi en CDI même d'opérateur sur ligne de fabrication chez le constructeur local comme le dit un des jeunes « même si je fais le même travail pendant vingt ans comme une personne qui habite près de chez moi ».

⁷ Pour l'AFPA, l'objectif était d'avoir des informations sur une expérimentation de reclassement des intérimaires ayant travaillé dans la filière automobile menée en 2009-2010 dans certains bassins d'emploi du Nord (Cf. annexe 1). Nous avons contacté le GRETA pour avoir des précisions sur la préparation du CAP CSI en contrats de professionnalisation intérimaire à l'usine de Renault Douai.

connaître les certifications dans la métallurgie (CQPM), dans le cas de l'UIMM, et pour bénéficier des réseaux du Pôle Automobile du Nord-Pas-de-Calais, et pouvoir contacter les entreprises de leur part.

Au total grâce aux missions locales et au responsable de l'Ecole de la Fabrication de Renault, nous avons pu rencontrer ou interroger par téléphone quinze jeunes, treize du Nord-Pas-de-Calais, et deux de Lorraine, la plupart âgés de moins de 25 ans, d'autres ayant de 27 à 37 ans, ce qui est le cas notamment des cinq salariés de Renault qui suivaient une formation au métier d'outilleurs de presses.

Les principaux résultats de la recherche

L'enquête a été réalisée dans deux régions très inégalement atteints par la crise. Celle-ci s'est beaucoup plus aggravée entre juillet 2012 et fin décembre 2013 dans le Nord-Pas-de-Calais qu'en Lorraine. D'après des données fournies par le dossier de conjoncture Nord-Pas-de-Calais, publié par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dircecte) de cette région, sur la situation fin juin 2013, « 13,9% de la population recherche activement un emploi dans le Nord-Pas-de-Calais... Seul le Languedoc-Roussillon connaît une situation plus dégradée avec 14,8% de la population active touchée par le chômage... Sur un an, l'avancée du chômage est générale dans toutes les zones d'emploi, et particulièrement à Valenciennes (+2,0 points). Cette zone d'emploi appartient aux cinq premiers taux de chômage de France avec Lens-Hénin et Calais⁸ ». Dans ces deux régions, les usines dans lesquelles nous avons pu avoir des entretiens ne sont pas les plus atteintes par la crise, mais quelle que soit leur situation économique au moment de l'entretien, les recrutements en CDI d'ouvriers sont rares. Par contre certaines d'entre-elles recourent massivement à l'intérim. Quelques unes utilisent les contrats emploi formation (apprentissage et contrats de professionnalisation) pour leurs ouvriers, et en règle générale les jeunes en formation servent de volant permanent de main-d'œuvre : ils ne sont pas recrutés après leur contrat mais remplacés par d'autres selon la logique traditionnelle de l'apprentissage que met en relief Françoise Dauty (2012).

Avec la crise, la sélection des ouvriers utilisés à titre temporaire en intérim ou en contrats emploi formation est devenue encore plus draconienne qu'avant 2008, et des méthodes utilisées pour recruter des ouvriers en CDI le sont maintenant pour se constituer un vivier d'intérimaires. La détention d'un diplôme, par contre, semble être moins un pré-requis qu'au début des années 2000, mais pour réussir les tests de français, de mathématiques, parfois de connaissances techniques dans certaines usines, les candidats doivent avoir un niveau de formation générale relativement important, même si ce sont le savoir être, la dextérité, et la rapidité qui sont prioritaires. Dans les filiales d'entreprises étrangères, notamment japonaises et allemandes, la détention d'un diplôme de niveaux IV ou V semble avoir une moindre importance que dans les usines françaises, et les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont plus appréciés que les diplômes de l'Education nationale. Les usines à capitaux français, même celles qui exigent des diplômes pour leurs ouvriers comme Renault, utilisent les certifications de branches pour valoriser les formations proposées à leur personnel ouvrier dans le cadre de l'évolution professionnelle.

⁸ La zone de Lens-Hénin est dans le Nord, celle de Calais dans le Pas-de-Calais. Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche Revue CPC-Etudes n°2014-2

Nos interlocuteurs dans les usines connaissent mal les diplômes de niveaux IV et V. Les CAP ont été peu évoqués et les baccalauréats professionnels leur semblent de niveau trop faible pour occuper certains emplois qualifiés. Le BTS est pour eux le minimum indispensable pour accéder à certains postes, notamment à ceux de maintenance. Les critiques à l'égard de la formation professionnelle initiale ont été nombreuses, nos interlocuteurs regrettant la disparition de certains diplômes, notamment en mécanique (tourneur, fraiseur, etc.) et en soudure. Des métiers dits critiques ont été évoqués, la disparition de certains diplômes obligeant les entreprises à former en interne à ces métiers dans le cadre de l'évolution professionnelle, et à valoriser ces formations par des certificats de qualification paritaires de la métallurgie (CQPM) car il n'est plus possible de recruter directement des jeunes sur ces métiers critiques. Ce sont des emplois ouvriers qualifiés où il y a une pénurie de personnes formées suite au non remplacement de nombreux professionnels partis en retraite ou dans le cadre de plans de départs volontaires.

Le reclassement des jeunes ouvriers ayant quitté l'usine où ils travaillaient suite à une fin de mission d'intérim ou de CDD, après un contrat de formation en alternance, ou dans le cadre de plans sociaux ou de départs volontaires, n'a pas pu être étudié, car il n'y a pas, comme nous l'avons indiqué, de suivi des intérimaires par les agences d'intérim et des demandeurs d'emploi par Pôle Emploi et les missions locales. Des possibilités de reconversion ont été néanmoins évoquées par certains de nos interlocuteurs. Elles dépendent beaucoup du bassin d'emploi. La présence d'entreprises qui embauchent peut faciliter le reclassement, mais les compétences recherchées peuvent être différentes, et avoir effectué un travail répétitif comme agent de production dans les usines de la filière automobile n'est pas un atout dans des activités où l'autonomie et la prise d'initiatives sont prioritaires. Les deux régions étudiées sont frontalières, mais la proximité de la Belgique ne facilite pas la reconversion dans le Nord-Pas-de-Calais, alors que celle du Luxembourg est un avantage dans la zone d'emploi de Thionville en Lorraine, même si avec la crise, le taux de chômage s'est accru au Luxembourg, atteignant 7% fin 2013. La proximité de l'Allemagne pourrait être un atout dans le bassin d'emploi de Sarreguemines en Lorraine, mais elle ne l'est pas pour les jeunes ouvriers pour des raisons notamment de langue, ces derniers ne connaissant plus le mosellan et n'ayant jamais appris en formation initiale l'allemand.

Les huit jeunes que nous avons rencontrés ou interrogés par téléphone dans les missions locales étaient quasiment tous demandeurs d'emplois, et certains depuis leur sortie d'école il y a plusieurs années. L'un d'entre eux qui avait plus de 25 ans avait cumulé des emplois précaires très pénibles et très variés (bâtiment, alimentaire ...) après avoir fait un CAP CSI chez Renault, et était prêt à accepter toutes les opportunités qui pourraient se présenter. Un autre titulaire d'un CAP en mécanique automobile obtenu en apprentissage cherchait à se reconvertir car il considérait qu'il n'avait rien appris en apprentissage, seulement à faire des vidanges et à changer les plaquettes de freins, et ne trouverait aucun travail dans cette spécialité. La plupart étaient très critiques à l'égard de leur formation initiale et considéraient qu'ils avaient été mal orientés. Les conseillers des missions locales faisaient les mêmes reproches. Pour eux, une mauvaise orientation en formation initiale est très souvent à l'origine des difficultés d'insertion des jeunes qu'ils accompagnent. Il est, de leur point de vue, très difficile de les inciter à faire des formations lorsqu'ils ont connu l'échec en milieu scolaire en raison d'une mauvaise orientation.

Présentation du rapport

Ce rapport est présenté en deux parties, précédées d'un chapitre préliminaire sur le contexte de la recherche, c'est-à-dire, l'inscription de celle-ci dans nos travaux antérieurs. La première partie est beaucoup plus longue que la seconde, parce qu'elle traite des thèmes sur lesquels nous avons pu avoir beaucoup d'informations par les usines. Elle répond au premier objectif de notre recherche, à savoir l'impact de la crise sur la situation économique et l'emploi dans les usines étudiées, leurs méthodes de sélection des ouvriers, quel que soit leur statut (CDI, CDD, intérimaires), et l'importance donnée aux diplômés de niveaux IV et V et aux autres certifications. Elle comprend trois chapitres

La seconde partie, qui comprend deux chapitres, ne répond pas exactement à l'objectif prévu, étudier les trajectoires et les mobilités des jeunes ouvriers ayant quitté un emploi dans les usines de la filière automobile, faute de données. Elle présente néanmoins une analyse des informations que nous avons pu obtenir auprès de nos différents interlocuteurs sur les possibilités de reclassements des jeunes ouvriers, relate les propos tenus par les jeunes que nous avons rencontrés ou interrogés par téléphone, et montre que la situation des jeunes ouvriers est différente dans le Nord-Pas-de-Calais et en Lorraine.

Chapitre préliminaire Le contexte de la recherche

La recherche présentée dans ce rapport s'inscrit, rappelons-le, dans la continuité des travaux que nous avons effectués sur les ouvriers de la filière automobile depuis le début des années 2000, d'abord sur le thème formation emploi, avec l'accent mis sur le CAP et les baccalauréats, puis sur le thème des conditions de travail. Nous présentons ci-dessous certains résultats de ces travaux qui peuvent servir de contexte à notre recherche

Les transformations de la filière automobile

Depuis la constitution en France d'une filière automobile par les deux constructeurs automobiles français, commencée à la fin des années 80 avec l'application de leur norme Assurance Qualité Fournisseur (AQF) en 1987, l'industrie automobile connaît des transformations incessantes à la fois d'ordre structurel et conjoncturel. Les constructeurs ont incité leurs fournisseurs à se regrouper pour former des groupes équipementiers qui ont dû rapidement s'internationaliser. Fin 90 et début 2000 cette filière s'est enrichie d'une implantation en France d'entreprises étrangères, notamment les constructeurs Mercedes et Toyota qui ont créé chacun une usine, le premier en Lorraine, le second dans le Nord-Pas-de-Calais. La constitution d'une filière a permis aux constructeurs d'externaliser une partie de leur fabrication (comme ils disent « se recentrer sur le cœur de leur métier »), de sorte qu'aujourd'hui au moins 70% du prix de revient d'une automobile relèvent de la responsabilité des fournisseurs. Pour s'adapter à la concurrence internationale très vive les constructeurs et leurs fournisseurs ont créé des usines à l'étranger. La mondialisation des marchés et des capitaux a notamment accéléré la concentration des groupes fournisseurs français et étrangers. Les fusions-acquisitions ont provoqué des restructurations permanentes avec de nombreux changements dans la nationalité des capitaux, avec notamment des achats de plus en plus fréquents de fournisseurs par des fonds de pension ou des fonds d'investissements américains qui démantèlent les entreprises et délocalisent la production en se basant uniquement sur des ratios financiers. Ces transformations se sont exacerbées depuis une dizaine d'années en raison de nombreuses délocalisations d'activités automobiles dans des pays à bas salaires ce qui a provoqué des fermetures d'usines, d'ateliers, et par conséquent une réduction importante de l'effectif ouvrier (en contrat à durée indéterminée) notamment au cours de la seconde moitié des années 2000. La dégradation de l'emploi dans cette filière, antérieure à la récession provoquée par la crise financière de la fin 2008, s'est accélérée avec celle-ci et elle est à replacer dans le cadre des transformations de la structure de l'emploi en France depuis une trentaine d'années, et notamment de 2000 à 2008 où la part de l'industrie dans l'emploi total passe de 16% à 13%⁹. Ce déclin des emplois industriels

⁹ Depuis 1978, l'emploi dans le secteur industriel a connu une baisse quasiment ininterrompue, de 1,3 % par an en moyenne, soit une destruction annuelle de 60 000 postes, quand les services marchands en créaient 150 000 par an (Bouvier, Pilarski, 2008). Sur la période 2000-2008, l'emploi dans l'industrie a diminué de 500.000 personnes (réduction de 13%), passant de 3,86 millions de salariés à 3,36 millions (Gauron, 2010). La direction du Trésor, dans le rapport sur la désindustrialisation en France (Demmou, 2010) estime que deux millions d'emplois industriels ont disparu en trente ans, Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

serait le produit d'un choix, celui d'une économie post industrielle fondée sur les services, servi par des mesures comme les exonérations des cotisations sociales en faveur des emplois peu qualifiés (Gauron, 2010). Les années 2006-2007 ont été des années noires pour l'emploi chez les équipementiers et les autres fournisseurs automobiles et, avec la crise de 2008-2009, c'est toute la filière qui a été fortement affectée. Les années 2012-2013 accentuent le déclin de cette filière avec l'annonce de la fermeture d'établissements (comme Peugeot à Aulnay, Goodyear à Amiens) supprimant des milliers d'emplois auxquelles s'ajoutent des réductions d'effectifs par des non remplacements de départs dans d'autres et surtout par la suppression de l'utilisation de plusieurs milliers d'intérimaires.

Les intérimaires

L'utilisation des intérimaires dans les usines de la filière automobile a fortement progressé au cours des vingt dernières années. Au début ce recours avait un double objectif, servir d'ajustement ponctuel mais aussi d'évaluation sur une durée longue pour sélectionner des ouvriers en vue d'une éventuelle embauche en CDI. Cela fut notamment le cas à la fin des années 90 et au début 2000 dans les usines fournisseurs nouvellement implantées dont tout le personnel ouvrier au démarrage était en intérim. Comme depuis une dizaine d'années, les embauches en CDI d'ouvriers sont très peu nombreuses, les intérimaires ont une perspective d'être intégrés quasiment nulle, malgré un recours toujours très important. Ils occupent des postes permanents, notamment les postes les plus pénibles et ceux qui risquent d'être délocalisés (Cf. Gorgeu, Mathieu, 2011a). Dans la décennie 2000, l'industrie automobile (les constructeurs et les équipementiers) est le secteur qui, selon les statistiques de la DARES (Ministère du travail), emploie le plus d'intérimaires. Ainsi, le taux de recours (rapport des intérimaires à l'emploi salarié en fin de trimestre) a atteint 13,6% au quatrième trimestre 2002, et s'il a diminué depuis pour des raisons conjoncturelles, il est resté important jusqu'à la fin du premier trimestre 2008 (10,9% au quatrième trimestre 2007 et 11,7% au premier trimestre 2008). Le taux de recours à l'intérim de l'industrie automobile était de l'ordre de 3 à 5% jusqu'en 1997 ; depuis le début des années 2000 jusqu'à la fin 2007, il dépasse généralement 10% chaque trimestre, quelle que soit la conjoncture, le taux le plus bas étant 8,2% au quatrième trimestre 2006. Depuis 2009 le recours à l'intérim est très fluctuant, et il peut être, dans certaines usines, très faible.

Depuis la crise financière de la fin de 2008, le renvoi des intérimaires s'est accompagné de compressions d'effectifs en CDI, sous forme de départs négociés ou de licenciements, les usines ne pouvant plus utiliser les mesures d'âges comme ils l'avaient fait au cours des années 80 et 90. Les suppressions de postes de ces cinq dernières années ont entraîné des bouleversements importants dans certaines

tandis que la perte de valeur ajoutée pour l'industrie est sur cette période de 40 %. Comme Guillaume Duval (2010) le souligne, 269 000 emplois ont été supprimés dans l'industrie entre début 2008 et fin 2009, soit une baisse de 7,7 % sur des effectifs déjà fortement comprimés au cours des années précédentes, ceci alors même que les suppressions d'emploi des intérimaires travaillant dans l'industrie ont concerné 121 000 personnes. La baisse de l'emploi industriel de 2000 à 2008 a concerné tous les secteurs mais elle a été plus forte dans les biens de consommation (-23,3%), l'automobile (-15,6%), et les biens intermédiaires (-15,2%) que dans les biens d'équipement (-8,1%) et l'agroalimentaire (-3,2%).

usines pour le personnel ouvrier restant, car des activités ont disparu provoquant des fermetures d'ateliers (cas notamment d'ateliers de fonderie, de peinture, de maintenance) et une partie de ce personnel a dû être reclassé, ce qui a eu un impact sur leur qualification.

La standardisation du travail dans un contexte de suppressions d'emplois

Les réorganisations de la production et du travail, évoquées par nos différents interlocuteurs, depuis 2006 ont comme objectif de réduire les coûts de production et de supprimer des postes de travail dans le cadre d'une mise en concurrence entre les usines françaises et celles des pays où les coûts du travail sont inférieurs. Elles peuvent précéder les compressions d'effectifs, leur objectif étant de supprimer des postes, les accompagner, ou être réalisées à la suite des réductions d'effectifs. La récession a été l'occasion d'accélérer les changements et d'accroître la pression envers le personnel, avec la mise en place ou le renforcement des méthodes « Toyota » de production au plus juste. La détérioration des conditions de travail se serait ainsi aggravée avec comme principal objectif de supprimer des postes de travail, et les méthodes de gestion de la main-d'œuvre se seraient durcies, même dans des établissements peu touchés par la récession (Gorgeu, Mathieu, 2013). Cette interdépendance entre les réorganisations et les suppressions de postes a provoqué des changements dans le contenu du travail ouvrier. Ces réorganisations, dans un contexte de suppressions d'emplois, ont entraîné une plus grande standardisation du travail, une intensification de celui-ci, une responsabilisation accrue du personnel ouvrier qui doit, dans certains cas, assumer de nouvelles tâches sans contreparties en termes de classification et de rémunérations. L'impact des suppressions d'emplois sur la qualification des ouvriers « survivants », expression couramment utilisée pour désigner ceux qui restent après les réductions d'effectifs, est ainsi ambivalent. La standardisation, qui vise à rendre les ouvriers interchangeables, entraîne une déqualification largement ressentie. Par contre l'adjonction de tâches, les mutations de postes, peuvent accroître la qualification de certains ouvriers, mais si ces nouvelles compétences ne sont pas reconnues en termes de classification et de rémunérations, les ouvriers ressentent surtout une charge mentale accrue, une complexification de leur travail, qui est source d'angoisse et de stress, car ils ont une plus grande responsabilité sans aucune contrepartie et avec une marge d'autonomie réduite.

Les propos d'ouvriers, de médecins du travail, et de syndicalistes en 2010 et 2011 montrent que la récession a accéléré cette standardisation par la diffusion de méthodes japonaises comme le lean manufacturing¹⁰ qui ont été soit introduites à cette occasion dans les usines soit drastiquement utilisées, c'est-à-dire en durcissant ce qui existait déjà dans d'autres. Une plus grande standardisation du travail ouvrier dans l'industrie automobile, c'est aussi ce que constatent Corinne Gaudart et Karine Chassaing (2012) qui ont étudié les modalités d'apprentissage des gestes à plusieurs années d'intervalle dans la même usine de montage d'un constructeur automobile français. Ces ergonomes ont dans les années 1990 observé une action de formation « in situ », c'est-à-dire sur les lignes de montage, qui visait à développer la polyvalence des ouvriers de production, puis plus récemment, des formations

¹⁰ Le « lean manufacturing » consiste à « compacter » les usines en réduisant les surfaces de production, à resserrer les postes de travail, à supprimer les déplacements, tout ce que l'ouvrier a besoin étant placé à son poste de travail. Ce sont les « conducteurs de petits trains » qui assurent la logistique interne de l'usine.

intégrées à une « école de dextérité », située à proximité des lignes de montage, dans laquelle les opérateurs venaient s'entraîner aux « bons gestes », dans un contexte de mise en place de nouveaux outils de gestion orientés vers la standardisation. L'absence de formalisation dans la première action de formation laissait des marges de manœuvre aux ouvriers alors que dans la seconde la prescription ne laisse aucun choix à l'individu d'élaborer un mode opératoire différent. La réorganisation de la production dans le cadre du Lean manufacturing et la plus grande standardisation du travail qui s'ensuit ont accru les exigences de la direction des usines vis-à-vis du personnel ouvrier.

Déqualification ouvrière et logique compétence

Les travaux que nous menons depuis plus de vingt ans sur l'organisation du travail et la gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre dans les usines de la filière automobile, notamment ceux réalisés en 2003 et 2004 sur les bacheliers utilisés comme ouvriers, nous avaient conduits à nous interroger sur la déqualification ouvrière et ses causes (Gorgeu, Mathieu, 2008). Nous nous étions appuyés sur des entretiens menés en 2002-2003 auprès de responsables d'usines, de représentants syndicaux, et de salariés, mais aussi sur les résultats de l'enquête emploi. Ceux-ci faisaient état d'une croissance de la part des ouvriers non qualifiés entre le milieu de la décennie 90 et le début des années 2000 dans l'automobile et dans le secteur métallurgie, transformation des métaux (secteur auquel sont rattachés de nombreux fournisseurs automobiles). La déqualification ouvrière dans la filière automobile procédait d'un vaste ensemble de facteurs : réorganisations, renouvellement des directions, recours à l'intérim, exigences de polyvalence et de polycompétence, sélectivité à l'embauche et segmentation entre emplois. Pour les responsables dans les usines, il n'y avait pas d'évolution linéaire en matière de qualification ouvrière en raison des réorganisations incessantes, et l'automatisation pouvait être évoquée par certains comme une cause de déqualification en raison de l'augmentation de la fiabilité des machines. Pour les responsables syndicaux, la remise en cause de la qualification ouvrière était due surtout à la suppression d'emplois ouvriers hautement qualifiés et à l'émergence, en contrepartie d'emplois aux contours flous n'ayant pas fait l'objet de négociations collectives (Gorgeu, Mathieu, 2011b). Une autre raison était l'utilisation massive d'intérimaires, car un poste considéré comme qualifié ne l'est plus quand un intérimaire l'occupe, selon les propos de représentants syndicaux et d'ouvriers (Gorgeu, Mathieu, 2008 et 2013). A titre d'exemple, fin 2010, une ouvrière de 38 ans ayant plus de dix ans d'ancienneté dans son usine d'équipement automobile précise qu'elle a particulièrement ressenti à la fois une intensification du travail et un déclassement, lorsqu'elle a été remise en production pour faire un travail d'intérimaire fin 2008 début 2009. Un article récent (Dubreuil, Gautier, 2011) sur une usine de production automobile montre lui aussi que le renvoi des intérimaires en 2008 a eu des effets sur la santé des ouvriers et a provoqué une insatisfaction due à la fois à la détérioration de leurs conditions de travail et à un sentiment de déqualification, car « réaffecter des salariés 'embauchés' sur des postes durs devenus des postes d'intérimaires est majoritairement perçu comme dégradant ».

Les risques de déqualification sont importants lorsqu'il n'y a pas de négociation dans les entreprises sur les classifications ou que celle-ci est biaisée en raison du faible

poids des organisations syndicales¹¹. La logique compétence a vu le jour dans une période de changements technologiques et organisationnels, de crise de l'emploi s'accompagnant de l'arrivée d'un plus grand nombre de diplômés sur le marché du travail (Tanguy, 1994), de développement du recours à l'intérim, et de recul du syndicalisme. Pour plusieurs chercheurs, son objectif prioritaire était de réduire les coûts des entreprises, notamment en supprimant les temps morts et d'individualiser la relation salariale. D'après Thomas Coutrot (1999), « le discours sur les compétences est instrumenté par les directions d'entreprises pour légitimer leur pouvoir discrétionnaire de classer les salariés dans l'échelle des rémunérations ». Sylvie Monchatre (2002), qui a étudié la démarche de gestion des compétences qui a abouti à l'accord ACAP 2000 dans la sidérurgie, juge que cette logique peut être source d'exclusion à l'embauche, et inciterait par ailleurs à la soumission car elle « conduit à parier essentiellement sur les salariés qui présentent tous les signes de la loyauté active attendue ». Ces propos montrent que les risques d'arbitraire ne sont pas inexistantes. Au début des années 1990, la notion de compétence était souvent associée à celle d'organisation qualifiante (Tanguy, 1994), et la gestion par les compétences était censée permettre à chacun de se former, de valoriser ses acquis, d'évoluer professionnellement et d'accroître sa rémunération. Avec le recul, et l'analyse des pratiques, ce mode de gestion ne s'est pas traduit par une reconnaissance des compétences acquises, du moins pour les ouvriers de la filière automobile ; et, bien au contraire, elle aurait entraîné, nous semble-t-il, une déqualification ouvrière. Dans les usines de la filière automobile, la logique compétence accroît la sélectivité à l'embauche des opérateurs (Gorgeu, Mathieu, 2000, 2008, 2009a). Le développement de nouveaux emplois ouvriers de production aux contours flous et changeants incite les recruteurs à donner de l'importance au « savoir être » et les supérieurs hiérarchiques à privilégier l'implication du salarié aux objectifs de l'entreprise lors de l'entretien d'évaluation. Le modèle de la compétence, tel qu'il est appliqué dans la gestion des ouvriers de la filière automobile, est ainsi un vecteur de transformation salariale, orientée vers un rapport plus individualisé entre le salarié et son employeur. Sa mise en œuvre conduit à sous-estimer l'expérience, les diplômes, les certifications, et les formations.

L'utilisation des diplômes de niveaux IV et V

L'analyse des modes d'utilisation de diplômés de niveaux IV et V sur des postes d'ouvriers dans les usines de la filière automobile met en relief des situations contrastées. Des différences dans l'importance accordée au niveau et au contenu technique du diplôme et dans la prise en compte de celui-ci dans la classification et les perspectives d'évolution des ouvriers diffèrent entre constructeurs et fournisseurs, mais aussi chez ces derniers d'un établissement à l'autre. Les directions d'usines sont très pragmatiques et leur marge d'autonomie est limitée car ils doivent suivre les orientations prises au niveau de leur groupe en matière de réduction des coûts. Les entreprises de la filière automobile ont ainsi des pratiques de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre qui leur sont propres, avec notamment un recours très important à l'intérim. Avec la banalisation de l'intérim, le rôle « protecteur » du diplôme contre la déqualification se réduit, et il semble plus faible chez les ouvrières que chez les ouvriers (Gorgeu, Mathieu, 2009b), ce constat étant à rapprocher des résultats plus généraux de l'enquête Génération 92 du CEREQ (Arliaud, Eckert, 2002). Le

¹¹ La qualification est, comme le précise Anne Dietrich (1999), « le produit négocié d'un rapport de forces qui transforme l'arbitraire en convention : elle exprime un jugement social ».

baccalauréat ne permet pas aux jeunes qui entrent comme ouvriers dans les usines de cette filière de valoriser leurs connaissances et d'être classés ouvriers qualifiés. Il leur donne un « potentiel » qui devrait leur permettre de progresser en fonction de leurs compétences, encore faut-il que l'entreprise leur offre réellement cette possibilité. Rappelons pourtant que le baccalauréat professionnel visait à l'origine des emplois de « technicien » et non d'ouvrier. L'évolution est rendue plus difficile par le raccourcissement de la ligne hiérarchique, la réduction des emplois d'assistance à la production, la compression des budgets formation, et la gestion par les compétences « qui aboutit à un système où chacun est jugé par son supérieur hiérarchique », et où « quand l'inné interfère avec la qualification, la voie est ouverte à l'arbitraire le plus total » (Cornu, Eckert, Doazan, 2002). La réhabilitation du CAP à la fin des années 90, la multiplication des spécialités de baccalauréats professionnels¹², le développement des certifications, répondent à une nouvelle priorité qui est de conduire 100% d'une classe d'âge à un diplôme ou à un titre professionnel. Se pose néanmoins le problème de la sélectivité des diplômes professionnels, qui, d'après Fabienne Maillard (2006b), est un élément constitutif de ces derniers¹³. Une autre question récurrente est celle de la reconnaissance des diplômes et autres titres professionnels. José Rose (2006) souligne que les diplômes et certificats sont pour les employeurs des « réducteurs d'incertitude », mais que rien ne garantit que cela leur donne de la valeur. Les diplômes peuvent être reconnus dans les conventions collectives, même si comme le montrent Pascal Caillaud, Nathalie Quintero et Fred Séchaud (2013) le lien entre diplôme et convention collective est globalement en train de se distendre, mais dans les entreprises les coefficients de classification correspondant aux niveaux de diplômes ne sont que rarement appliqués. Nous le constatons dans le cas de la filière automobile, mais le phénomène est plus général, car comme le note Emmanuel Quenson (2006), en France rien n'engage les entreprises à le faire contrairement à l'Allemagne, où les diplômes et autres certifications permettent l'accès à une qualification identifiée. Ainsi des formations qui profitent directement aux employeurs conduisent souvent au blocage des jeunes dans des emplois d'exécution sans réelles perspectives de mobilité professionnelle ascendante¹⁴.

¹² En 2006, la liste officielle des diplômes publiée par le ministère de l'Education nationale recense 213 CAP, 35 BEP, 69 baccalauréats professionnels, 62 brevets professionnels et 113 BTS (Maillard, 2006a).

¹³ « Inégale selon les diplômes, selon les spécialités, mais aussi selon les époques, la sélectivité des évaluations fait en tout cas des diplômes professionnels les moins accessibles de tous les diplômes de l'Education nationale », précise Fabienne Maillard (2006b page 140) qui note qu'en 2005 les taux de réussite étaient de 77% en CAP, 75% en baccalauréat professionnel, et de 66% en BTS.

¹⁴ Emmanuel Quenson (2006) constate que cette absence de reconnaissance est particulièrement nette pour les diplômes transversaux, comme le baccalauréat Pilotage des systèmes de production automatisés (PSPA), qui ont été créés pour répondre à la demande d'industriels soucieux de disposer rapidement d'une main-d'œuvre formée, réactive, et rapidement autonome.

Première Partie : L'impact de la crise sur l'embauche et l'utilisation en intérim et en contrats emploi-formation de jeunes ouvriers dans les usines de la filière automobile

La première partie de ce rapport s'appuie à titre principal sur les informations que nous avons pu obtenir dans les usines, et sur les propos tenus par les responsables des ressources humaines ou du recrutement qui nous ont reçus ainsi que sur ceux des autres personnes que nous avons pu interroger lors de la visite des ateliers ou du centre de formation interne à l'usine. Le premier chapitre analyse l'impact de la crise sur la situation économique et l'emploi des usines étudiées. Les méthodes de sélection des ouvriers fait l'objet du second chapitre qui distingue les intérimaires, les personnes en contrats d'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) et ceux en CDI. Le rôle que jouent les diplômes de niveaux IV et V et les autres certifications dans l'évaluation des candidats en vue d'un emploi précaire ou en CDI ou dans le cadre d'une évolution professionnelle interne est analysé dans le troisième chapitre.

Chapitre I : Des usines différemment affectées par la crise, et un impact de celle-ci sur l'emploi variable

Ce chapitre présente les vingt deux usines que nous avons étudiées depuis la fin août 2012 jusqu'à la fin décembre 2013. La crise structurelle qui dure dans la filière automobile en France depuis 2006 et surtout 2008 n'a pas eu le même impact sur les différentes usines. Certaines étaient au moment de l'entretien dans une situation relativement favorable alors que d'autres étaient très affectées. L'effectif ouvrier s'est réduit depuis 2008 dans toutes les usines mais certaines ont malgré tout recruté des ouvriers en CDI au cours des dernières années. Nous présenterons ces usines dans chacune des deux régions étudiées¹⁵. Dans le Nord-Pas-de-Calais, qui est parmi les plus importantes régions automobiles de France, nous avons vu davantage d'usines qu'en Lorraine et les entretiens ont été réalisés depuis la fin août 2012 jusqu'à la fin mars 2013. Seule une usine a été enquêtée plus tard, début décembre 2013, car la DRH ne pouvait pas nous recevoir avant, l'usine étant en cours de déménagement. En Lorraine, les entretiens ont tous eu lieu en juin 2013.

En règle générale, la situation économique des usines de la filière automobile a empiré entre le début de la convention (juillet 2012) et la fin (décembre 2013), comme nous avons pu le savoir au cours de nos entretiens dans les missions locales de ces deux régions, qui ont eu lieu pour la plupart à la fin 2013. Mais elle reste néanmoins meilleure dans le cas des usines étudiées en Lorraine que dans le Nord-Pas-de-Calais.

I Les usines étudiées dans le Nord Pas de Calais et celle de la région lyonnaise

Les treize usines localisées dans le Nord-Pas-de Calais et l'usine située dans la région lyonnaise, présentent de grandes différences en matière de taille, d'activités, de nationalités, et aussi de situation économique au moment de l'entretien. La date de l'entretien a eu une influence non négligeable sur le ressenti de la crise par les interlocuteurs qui nous ont reçus, car celle-ci s'est aggravée au fil du temps, la baisse des commandes étant plus importante dans la plupart des cas à partir d'octobre 2012, et plus encore de décembre 2012. Les usines les plus affectées ont, en règle générale, refusé l'entretien, notamment celles qui étaient en cours de fermeture¹⁶ ou de licenciements. Les usines où nous avons été reçus ne sont donc

¹⁵ En raison de nos travaux antérieurs, nous avons eu une opportunité de faire un entretien avec plusieurs responsables d'une usine située dans la région lyonnaise en septembre 2012. Cette usine lyonnaise a été présentée avec les usines du Nord-Pas-de-Calais, parce que les entretiens ont eu lieu en début d'enquête comme pour celles du Nord-Pas-de-Calais.

¹⁶ C'est le cas de deux usines d'équipement automobile. La DRH d'une usine de 127 personnes, que nous avons visitée à plusieurs reprises depuis sa création à la fin des années 1990, située dans l'enceinte d'une usine de montage d'un constructeur pour la livrer en juste à temps, a appris à la fin février 2013 que l'usine allait fermer, sans doute en 2015, parce que le constructeur allait réintégrer dans ses ateliers les activités qui lui étaient confiées. Le directeur d'une autre usine d'équipement automobile, occupant 110 personnes, contacté en février 2013, nous a appris la fermeture de l'usine en avril 2013, le groupe espagnol à qui elle appartenait ayant décidé en raison de la diminution des

pas les plus touchées par la crise, mais la plupart d'entre elles connaissent des difficultés, certaines depuis longtemps, d'autres récemment, et avaient fait du chômage partiel ou envisageaient d'en faire. La crise structurelle qui affecte la filière automobile depuis 2006 ou 2008 a été interrompue par une reprise à la fin 2010, qui a duré jusqu'à la fin 2011 ou le début 2012. Cette reprise momentanée n'a pas concerné toutes les usines. La situation économique de l'usine au moment de l'entretien est tributaire à la fois de ses marchés, et de ses innovations en matière de produits. Les usines dont les productions sont destinées uniquement au marché français, ou à des pays européens très affectés par la crise, comme l'Espagne ou l'Italie, connaissent des baisses de commandes beaucoup plus importantes que celles qui ont des marchés plus diversifiés ou qui, selon l'expression de plusieurs interlocuteurs, « *travaillent à l'international* ». Ce terme signifie que leurs produits, même s'ils sont directement livrés à des entreprises françaises ou européennes, sont en final destinés à des marchés émergents en pleine expansion, comme la Chine, l'Inde, ou le Brésil. C'est le cas notamment des usines qui travaillent pour les constructeurs allemands car ceux-ci exportent une partie importante de leurs voitures vers des pays en croissance, ce qui explique partiellement l'augmentation de leurs ventes.

La situation économique des usines étudiées est meilleure aussi dans celles qui viennent d'innover en matière de produits ou qui sont en train de mettre au point un nouveau produit. C'est le cas notamment d'usines de montage constructeurs qui viennent de sortir un ou plusieurs nouveaux modèles de voitures ou qui sont en phase de démarrage d'une nouvelle voiture. Les usines fournisseurs qui travaillent pour de nouveaux modèles ou qui ont mis au point une nouvelle technologie sont également en situation plus favorable que les autres. Ces usines constructeurs et fournisseurs ont alors une certaine visibilité, même si à moyen terme la nouvelle voiture ou la technologie innovante n'ont pas le succès escompté¹⁷. La santé et la pérennité des usines étudiées ne dépendent pas seulement de leur carnet de commandes mais aussi de leur rentabilité et de décisions prises au niveau des groupes dont elles dépendent. Ces groupes peuvent fermer celles jugées peu compétitives ou ayant des pertes, même si leur chiffre d'affaires est en augmentation, en transférant leur activité dans d'autres jugées plus rentables. Par ailleurs, des usines peuvent dépendre de deux groupes, et être en difficultés parce qu'un de ces groupes se retire. C'est le cas notamment d'une usine de montage constructeur créée en 1992 en joint venture par PSA et Fiat. Fiat n'est plus actionnaire de cette usine depuis janvier 2013¹⁸, et quand cette nouvelle a été annoncée en 2011, l'usine a connu pendant 16 mois une période d'incertitude, sa pérennité étant menacée. L'usine a pu être sauvée car un accord a été signé avec Toyota pour la fabrication en commun d'un modèle de voiture « badgé PSA-Toyota » qui sortira en 2017. « *Maintenant suite à l'accord avec Toyota, on connaît notre avenir sur dix ans* » (un responsable des ressources humaines). Une autre usine, filiale des deux constructeurs français (l'un actionnaire à 80%, l'autre à 20%) et spécialisée dans la fabrication de boîtes de vitesses, était dans une situation

commandes, de transférer ses activités dans une autre usine du même groupe située en Franche Comté, où le groupe est fortement implanté.

¹⁷ La sortie d'un nouveau modèle de voiture a dans un premier temps des retombées positives pour l'usine qui la construit et ses fournisseurs car il faut livrer les concessionnaires.

¹⁸ La fabrication du monospace commun aux deux groupes sera arrêtée en 2014 et celle de l'utilitaire, sorti en 2006, un peu plus tard (2016).

économique relativement favorable au moment de l'entretien mais risquait de connaître des difficultés à moyen terme, car les deux constructeurs, engagés chacun dans des coopérations avec des constructeurs étrangers, n'envisageaient pas de sortir en commun une nouvelle boîte de vitesse, ce qui pourrait remettre en cause l'activité de l'usine, la boîte actuelle datant de 1996. A la fin novembre 2013, la collaboration entre les deux constructeurs a officiellement pris fin. Au premier janvier 2014, Renault sera propriétaire à 100% du site.

La crise a des effets différents sur l'emploi selon les établissements, car l'emploi dans un établissement ne dépend pas seulement de la situation économique de celui-ci mais aussi de décisions prises au niveau des groupes et des modes de management internes au groupe et à l'usine. En période de crise les recrutements en CDI d'ouvriers sont très rares même dans des usines en bonne situation économique en raison de l'incertitude des commandes. La substitution de l'intérim au CDI est alors privilégiée du moins pour les ouvriers¹⁹, mais certaines usines préfèrent développer la formation en alternance, c'est-à-dire recruter en CDD des jeunes en contrats d'apprentissage ou en contrats de professionnalisation pour se constituer un vivier de futurs intérimaires formés et immédiatement adaptables, comme nous le précisons dans le chapitre II.

Dans quasiment toutes les usines étudiées, l'effectif en CDI est en diminution suite au non remplacement des départs, et dans certaines usines suite à des suppressions d'emplois sous forme de plans de départs volontaires, de mutations dans d'autres usines du groupe, ou de plans sociaux avec ou sans licenciements secs. Ces suppressions d'emplois ne peuvent toucher que le personnel de structure, c'est-à-dire essentiellement du personnel non ouvrier, la main-d'œuvre directement affectée à la production n'étant pas concernée. Ce mode de gestion des emplois provoque ainsi dans quasiment toutes les usines étudiées le vieillissement de la population ouvrière en CDI. Le nombre d'intérimaires utilisés au moment de l'entretien est très variable d'une usine à l'autre, et dans toutes les usines il est très fluctuant en fonction de l'activité. Même dans des usines peu touchées par la crise où le recours à l'intérim est massif en règle générale, l'effectif des intérimaires peut être quasiment nul à certains moments : des centaines d'intérimaires sont en effet renvoyés du jour au lendemain, suite notamment à la suppression d'une équipe de nuit ou à l'arrivée de personnel prêté par d'autres établissements du même groupe. A contrario, dans d'autres usines qui sont fortement affectées par la crise depuis plusieurs années ou qui privilégient les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation, le recours à l'intérim est réduit en règle générale, mais, à la suite d'un surcroît de commande nécessitant l'instauration d'une équipe de nuit provisoire, il peut y avoir, exceptionnellement pendant quelques mois, plusieurs centaines d'intérimaires.

Une analyse plus approfondie de la situation économique et de l'emploi dans les quatorze usines étudiées est présentée ci-dessous en distinguant les usines appartenant à des constructeurs et celles des fournisseurs.

¹⁹ Il peut y avoir par contre dans certaines usines des recrutements en CDI d'ingénieurs ou de techniciens.

1 Les usines des constructeurs

Cinq usines ont été étudiées, toutes localisées dans le Nord-Pas-de-Calais²⁰. Trois d'entre-elles sont des usines de montage véhicules appartenant à un constructeur, à savoir Toyota, Renault et PSA. Les deux autres, filiales des deux constructeurs français au moment de l'entretien, sont des usines de mécanique, l'une spécialisée dans la fabrication de moteurs, et l'autre dans la fabrication de boîtes de vitesse automatiques. L'analyse de ces cinq usines de taille importante s'appuie sur des entretiens avec des responsables de ressources humaines, suivies de visites des ateliers²¹. Elles ont été complétées, dans certains cas, par celles de représentants syndicaux.

La situation économique de ces usines est variable, et l'usine Toyota se distingue des autres par sa relative bonne santé, la jeunesse de son personnel, et aussi parce qu'elle est la seule à avoir embauché en CDI plusieurs centaines d'ouvriers peu de temps avant l'entretien. Sa population ouvrière reste jeune (l'âge moyen de l'effectif salarié est de 36 ans) car depuis sa création en 1999 beaucoup de jeunes ont été recrutés en CDI.

Le cas de Toyota

Toyota ne connaissait pas de difficultés comme le montrent les propos du directeur des ressources humaines en octobre 2012 : « *On est actuellement sur des volumes importants avec la troisième génération de Yaris sortie en mai 2011, et on travaille en 3/8 avec une équipe de nuit fixe. On a de la visibilité car on a lancé en production un véhicule hybride depuis avril 2012 destinée à la Grande Europe, y compris le Moyen Orient et le Maghreb. On va exporter l'année prochaine des Yaris non hybrides vers les USA et le Canada* ». La production avait néanmoins baissé depuis le début juillet 2012 en raison de la crise en Italie et en Espagne, et il était prévu deux semaines de chômage partiel à la fin 2012. Depuis octobre 2012, d'après des fournisseurs qui travaillent pour Toyota, la situation s'est un peu dégradée, et le constructeur travaille en 2/8 depuis février 2013²². Depuis son implantation en France en 1999, l'usine a connu un développement important puisqu'elle occupait 3600 salariés en CDI en octobre 2012. Les années les moins bonnes ont été 2009-2010-2011 où il y a eu du chômage partiel.

²⁰ Le Nord-Pas-de-Calais est devenu un territoire automobile dans les années 1970, suite à la fermeture des mines. Dans la décennie 70 six usines appartenant aux constructeurs français y ont été créées. L'implantation de Toyota remonte à la fin des années 90. Aujourd'hui il y a sept usines importantes de constructeurs, et nous avons pu avoir des entretiens avant la fin mars 2013 avec les directions de cinq d'entre elles. L'entretien a été refusé par la direction d'une usine de mécanique appartenant à un constructeur français, mais nous avons eu néanmoins des informations sur cette dernière par une agence de travail temporaire. Dans la septième, une usine de montage de véhicules, filiale d'un constructeur français, l'entretien a toujours été remis à plus tard et nous avons su en octobre 2013 qu'il ne pourrait pas se faire sur l'année 2013.

²¹ Dans un cas la visite était interdite à toute personne extérieure, pour des raisons de confidentialité, la fabrication d'un nouveau modèle étant en cours de démarrage.

²² D'après le DRH, en principe, l'usine travaille en trois équipes (3/8), deux équipes alternantes matin et après-midi (c'est-à-dire, une semaine le matin et une semaine l'après midi) et une équipe permanente de nuit. Dans les faits, l'usine a connu trois périodes de 3/8, en 2003-2004, de 2005 à 2010, et de la fin 2011 jusqu'à février 2013. La suppression de l'équipe permanente de nuit peut s'expliquer par un ralentissement de l'activité, ce qui pourrait être le cas en 2013, ou par la fin de vie d'un modèle de voiture, l'équipe de nuit étant reconstituée lors du démarrage du nouveau modèle le remplaçant.

Toyota, depuis sa création, n'a fait ni plans sociaux ni plans de départs volontaires. Les embauches en CDI ont été gelées en 2008, et en 2010, au moment de la fin de vie de la Yaris 2, la plupart des intérimaires ont été renvoyés, l'usine ne fonctionnant qu'avec quelques intérimaires pendant plusieurs mois.

Contrairement aux autres usines constructeurs étudiées, Toyota a embauché 240 ouvriers de production en CDI en 2011 (100 sur le dernier trimestre) et en 2012, (140 d'avril à fin juillet 2012). Ces personnes sont d'anciens intérimaires comme nous l'a précisé le DRH : *« Si on a besoin de CDI, on propose aux intérimaires. Il y a une évaluation des intérimaires par le group leader²³ qui porte sur l'assiduité, la bonne volonté et des critères de qualité. C'est le group leader qui choisit parmi les intérimaires ceux qu'on pourrait prendre en CDI. On tient compte de leur expérience et de leur évaluation. Chaque atelier a son quota à embaucher en CDI. Dans chaque ligne, le group leader présente ses candidats (les intérimaires qu'il a choisis) et c'est l'Assistant-manager qui fait le choix final »*. D'après le responsable du centre de formation de l'usine, parmi les 240 ouvriers de production recrutés en CDI, 10% à 15% détiennent un baccalauréat professionnel, environ 50% un CAP ou un BEP, et les autres n'ont pas de diplômes. Peu importe la spécialité du diplôme.

L'intérim est utilisé à la fois comme variable d'ajustement et comme période d'évaluation pour sélectionner des ouvriers en vue d'une éventuelle embauche en CDI. D'après le DRH *« en 2009 on avait une majorité de contrats de professionnalisation (CDD) et un petit volant d'intérimaires. On a arrêté de faire des CDD fin 2009 car on n'avait pas assez de visibilité. On a pris alors beaucoup d'intérimaires »*. Les intérimaires font des périodes de 6 mois de mission renouvelables jusqu'à 18 mois : *« ce sont des contrats de 18 mois en deux étapes, 6 mois d'abord et si l'évaluation est positive, 12 mois ensuite. On rappelle les mêmes après le tiers temps. Notre problème, c'est qu'on forme nos intérimaires et qu'on est obligé à cause du tiers temps de les faire partir au bout de 18 mois. Ils ne reviennent pas ensuite car ils ont trouvé autre chose »*. C'est, nous le verrons dans le chapitre suivant, un véritable *« parcours du combattant »* (terme utilisé par le responsable du centre de formation) pour pouvoir devenir intérimaire, et, une fois sélectionnés, les intérimaires sont formés deux semaines dans le centre de formation de Toyota et une semaine dans l'usine sur ligne de montage.

Le nombre d'intérimaires est fluctuant. C'est d'après le DRH en janvier 2012 qu'il y a eu le plus. En avril 2012, l'effectif de l'usine, intérimaires compris, était de 4500 personnes dont 1100 intérimaires. Au moment de l'enquête, en octobre 2012, il y avait encore 600 intérimaires, mais lors de notre entretien avec un représentant syndical fin mars 2013, il n'y en avait plus que 450 en raison de la suppression de l'équipe de nuit. D'après ce représentant, le retour en 2/8 n'est pas dû à un ralentissement de l'activité, mais à une recherche de rentabilité. *« On faisait 792 voitures en 3/8 avec un temps de cycle de 90 secondes et on en fait 816 en 2/8, avec un temps de cycle de 60 secondes. La raison officielle du retour au 2/8, c'est de revenir sur les 90 secondes, car c'est plus rentable pour Toyota de travailler en 2/8 avec des cadences plus rapides, et il est prévu fin août 2013 de passer à 57 secondes au lieu de 60 »*. Pour ce représentant syndical, l'usine Toyota continuait *« à avoir beaucoup de travail car elle avait récupéré des productions destinées aux*

²³ Chez Toyota, l'ouvrier de production est un « team member » et son supérieur hiérarchique est un « group leader ». « L'assistant manager » est le supérieur hiérarchique du « group-leader ».

USA et au Canada qui étaient faites auparavant au Japon ». On voit par ces propos que le taux de charge des sites de production dépend de décisions prises au niveau du groupe, et que dans le cas de Toyota celles-ci ont été en faveur de l'usine française, mais ces charges élevées, s'accompagnant d'une augmentation des cadences, entraînent une intensification du travail, dont les effets risquent d'être délétères pour la santé²⁴.

Le cas des autres usines constructeurs

Les quatre autres usines appartiennent, rappelons-le, aux deux constructeurs français, et deux d'entre-elles, celles de mécanique, étaient au moment de l'entretien des filiales communes aux deux constructeurs²⁵. Les deux usines de montage véhicules, l'une appartenant à Renault et l'autre à PSA, étaient en difficultés, et avaient connu une forte réduction d'effectifs depuis plusieurs années. Leur situation était néanmoins un peu meilleure en février et mars 2013, lors de notre rencontre avec des représentants syndicaux, qu'au quatrième trimestre 2012, lors de notre entretien avec des responsables de l'usine. La première (4800 salariés en CDI), spécialisée dans la fabrication de voitures de moyenne gamme, très touchée par la crise depuis 2008 et ayant connu à l'automne 2012 beaucoup de chômage partiel, était en cours de démarrage d'un nouveau modèle et devait bénéficier du transfert des voitures haut de gamme d'une autre usine du groupe²⁶. La seconde (2800 salariés en CDI), spécialisée dans le montage de monospaces et de véhicules utilitaires, avait risqué la fermeture mais avait été sauvée suite à l'accord de coopération avec Toyota (Cf. ci-dessus). D'après le représentant syndical, rencontré en février 2013, l'usine avait reçu une première commande de Toyota pour 2013, ce qui pouvait améliorer provisoirement la situation de l'usine, mais il y avait des contreparties pour le personnel, car c'était un moyen de pression pour obliger l'usine à adopter le toyotisme²⁷, et notamment « l'overtime »²⁸.

Ces deux usines de montage n'ont pas embauché en CDI, depuis plusieurs années (2006 d'après la direction, 2004 d'après le responsable syndical pour la première, 2002 pour la seconde). La moyenne d'âge est de 46 ans pour l'une, de 44 ans dans l'autre. Fin 2008, début 2009, dans la première, 400 personnes sont parties dans le cadre d'un plan de départs volontaires, mais le personnel de production n'était pas concerné. Par contre depuis 2010, il y a dans cette usine une « dispense d'activité des carrières spécifiques » qui concerne tout le personnel (à l'exception des cadres)

²⁴ Plus le temps est court, plus les risques de troubles musculo-squelettiques sont importants. C'est ce que disent les médecins du travail, les représentants syndicaux, et même des responsables de ressources humaines. L'intensification du travail est très importante actuellement dans l'usine de Toyota : « *Nous on dit que sur chaque poste de travail on pourrait être deux* » (le représentant syndical que nous avons rencontré fin mars 2013).

²⁵ Nous avons su à la fin 2013 que ce ne serait plus le cas à partir du premier janvier 2014. Celle de moteurs sera alors une filiale de PSA et celle de boîte de vitesse automatique une filiale de Renault.

²⁶ L'usine qui montait ces voitures de gamme supérieure devait se spécialiser dans la fabrication d'utilitaires.

²⁷ Le 26 juillet 2012, a été signée dans cette usine un accord « Compétitivité Emploi » entre la direction et trois des quatre syndicats représentatifs (CGC, FO, syndicat autonome, la CGT ayant refusé de le signer). Cet accord prévoit notamment une transposition du toyotisme. D'après la direction, si cet accord n'avait pas été signé, Toyota aurait refusé de coopérer avec l'usine, et la pérennité de celle-ci aurait été menacée.

²⁸ L'overtime signifie que deux heures avant la fin de travail, le personnel de production peut être prévenu qu'il devra effectuer 21 minutes de travail en plus parce qu'il y a eu des aléas de production. Dans l'usine de Toyota, l'overtime est d'une heure.

ayant 58 ans et plus et ayant eu au moins 15 ans d'horaires décalés (travail en équipe) ou une incapacité. Ce dispositif devrait permettre le départ de 800 personnes d'après la direction, 1500 d'après le représentant syndical, d'ici 2017, essentiellement des ouvriers. Enfin cette usine favorise la mobilité au sein du groupe sous forme de mutations provisoires ou définitives et de prêts de personnel, 600 personnes au total étant détachées. Le nombre d'intérimaires est très réduit depuis 2 ans, 40 en novembre 2012, 0 en mars 2013, alors que l'usine avait utilisé beaucoup d'intérimaires entre 2000 et 2006 (1000 en 2006).

La seconde usine de montage a elle aussi proposé des départs volontaires et plus d'une centaine de personnes ont quitté l'usine. Par ailleurs, 200 personnes sont parties en mobilité au sein du groupe. Au moment de l'entretien avec la direction, elle utilisait environ 200 intérimaires, alors qu'en 2007 elle en avait 800. Le nombre d'intérimaires est très fluctuant, car pendant trois mois en 2011, l'usine a eu plus de 500 intérimaires car elle avait provisoirement reconstitué une équipe de nuit.

Les deux usines de mécanique (fabrication de moteur pour l'une, de boîtes de vitesse automatiques pour l'autre) ont été beaucoup moins affectées par la crise depuis 2008. La plus grande (3000 personnes en CDI), qui fabrique des moteurs, a été touchée en septembre, octobre et surtout novembre 2009, et de nouveau, après une reprise en 2010-2011, depuis le quatrième trimestre 2012, où elle a fait du chômage partiel. La seconde, plus petite (609 personnes en CDI) a été un peu affectée par la crise fin 2008 début 2009, mais était dans une situation économique relativement favorable au moment de l'entretien en décembre 2012, car la production avait été très élevée en 2010-2011. Même si depuis 2012 la conjoncture est moins favorable, l'usine était en bonne santé, n'avait pas fait de chômage partiel depuis 2000 (deux jours seulement étaient prévus à la fin de l'année 2012), « *Cela s'explique par le fait qu'on travaille à l'international pour des marchés 'exotiques'. Les éléments de boîtes de vitesse automatiques pour PSA vont ensuite chez les Chinois et les boîtes de vitesse pour Renault partent en Russie, vers le Mercosur et vers l'Iran mais l'Iran se ferme de plus en plus. De ce fait on peut avoir beaucoup de travail alors que les Européens sont en crise* » (un responsable de cette usine). Au moment de l'enquête, l'avenir de cette usine était néanmoins en question comme le précise ce responsable. « *Par contre on n'a pas de visibilité à long terme car on n'a pas de nouveau produit. On travaille toujours sur la boîte sortie en 96. On devrait avoir de l'activité à trois quatre ans, mais après ? Le problème qui va se poser à moyen terme, c'est qu'il n'y a pas d'accord entre Renault et PSA pour sortir une nouvelle boîte. Notre accord avec PSA va s'arrêter car PSA travaille avec General Motors, et Renault travaille avec Chrysler et Daimler. On va discuter d'ici deux ans des possibilités de reconversion de l'usine.* » A la fin 2013, rappelons le, Renault reprend entièrement le site, et il est prévu qu'une nouvelle boîte de vitesse soit fabriquée par l'usine pour un véhicule exportée en Russie.

La première usine, qui fabrique des moteurs, avait recruté des ouvriers en CDI peu de temps avant l'enquête. Elle était restée plusieurs années sans recruter car elle avait supprimé l'atelier fonderie en 2005 et avait du reclasser dans l'usine le personnel, et l'âge moyen était élevé (48 ans). « *On a recommencé à embaucher en 2010, car on a eu une reprise, et on a arrêté à cause de la crise. On a embauché au total 40 ouvriers en 2010-2011, d'une part 20 ouvriers de ligne polyvalents qui sont des jeunes utilisés en assemblage et quelques caristes, et, d'autre part, 20 ouvriers professionnels, conducteurs d'installation en usinage et professionnels de maintenance. Le but était de rajeunir la population* » (la responsable du recrutement).

Au moment de l'enquête, fin août 2012, il y avait seulement 80 intérimaires, « *cela descend car la situation n'est pas faste* ». D'après le représentant syndical, rencontré en janvier 2013, la production du nouveau moteur, annoncée en 2009-2010, n'avait pas commencé, car il y avait eu 9 mois de retard à cause de problèmes techniques, alors qu'un moteur ancien était en fin de vie. « *On va créer des postes de travail mais on en supprime davantage en ce moment* ». Fin 2011, un engagement avait été pris dans l'usine de maintenir l'emploi, 3115 CDI pendant cinq ans (jusque fin 2016), en contrepartie d'une subvention accordée par la Région. En 2011, 3700 personnes étaient utilisées dans l'usine, car il y avait encore en permanence 300 à 400 intérimaires, et au début des années 2000, d'après le représentant syndical, pendant trois ou quatre ans, il y en avait 800 en moyenne. En janvier 2013 il n'y a aucun intérimaire, et il n'y en avait que dix en décembre.

L'usine de fabrication de boîtes de vitesse a fait, fin 2008 début 2009, un plan de départs volontaires portant sur 99 personnes, surtout des techniciens âgés (pas de personnel de production), ce qui a fait perdre beaucoup d'expérience. En compensation, fin 2011 et début 2012, elle a recruté 20 personnes, (surtout des techniciens) dont 8 ouvriers professionnels. Par contre il n'y avait aucun intérimaire au moment de l'entretien car elle accueille des personnes détachées par l'usine de montage Renault la plus proche (entre 27 et 80 personnes détachées selon les moments). « *Il y a un problème de sureffectif dans les usines Renault. C'est la solidarité au sein du groupe. Fin 2008, début 2009, lors de la grande crise c'était nous qui avons envoyé du personnel à Renault Douai* » (le directeur des ressources humaines). Par ailleurs, comme c'est le cas dans tout le groupe Renault en France, 32 personnes de 58 ans et plus ont leur contrats suspendus pendant deux ou trois ans en attendant leur retraite dans le cadre de la « dispense d'activité des carrières spécifiques » (Cf. ci-dessus). L'âge moyen dans cette usine était de 44 ans.

2 Les usines fournisseurs

Les neuf usines fournisseurs (huit dans le Nord-Pas-de-Calais et une dans la région lyonnaise) sont très différentes quant à leur activité, leur taille, la nationalité des groupes dont elles dépendent, et leurs clients. Trois de ces usines sont françaises, les six autres appartiennent à des groupes étrangers, japonais pour trois d'entre elles, espagnols pour deux, et allemand pour la dernière. Leur situation économique au moment de l'entretien était tributaire de celle de leurs clients, et elle était relativement favorable pour six d'entre elles, les trois usines japonaises, une usine française, une usine espagnole, et une usine allemande. Ces usines ont en commun des clients diversifiés Elles travaillent notamment pour les constructeurs allemands et japonais, moins touchés par la crise que les constructeurs français. L'une d'entre elles avait la chance d'avoir de nouveaux projets. Les trois autres usines étaient davantage affectées par la crise, notamment la plus petite dont la survie était en question au moment de l'entretien, en décembre 2012.

Les usines dont la situation économique était relativement favorable au moment de l'entretien n'embauchent pas toutes pour autant en CDI. Elles recourent massivement à l'intérim, cherchent à accroître leur rentabilité en n'augmentant pas leurs effectifs, voire en les réduisant, ou sont contraintes par le groupe dont elles dépendent, d'aider d'autres usines du groupe en difficultés en leur transférant des activités, ou d'accueillir du personnel d'usines ayant fermé. Celles qui sont davantage affectées par la crise ne réduisaient pas toujours leurs effectifs, car elles pouvaient avoir déjà réalisé un plan social, se contenter de ne pas remplacer les

départs et de faire du chômage partiel, et elles n'avaient plus aucun intérimaire au moment de l'entretien.

Les usines peu affectées par la crise

Trois usines japonaises

Trois usines japonaises, dont l'une située en région lyonnaise, ont fait l'objet d'entretiens entre la fin août et le début septembre 2012, à une période où la dégradation de la situation économique dans la filière automobile était moindre que quelques mois plus tard. Les responsables des ressources humaines de ces usines jugeaient leur situation bonne ou commençaient seulement à ressentir une baisse des volumes. Une de ces usines (100 CDI et 50 à 60 intérimaires), spécialisée dans la fabrication de plaquettes de frein, était de création récente, et avait connu depuis « *une croissance régulière, sauf en 2009, où il y a eu un trou d'air pendant six mois fin 2008 début 2009* » (le responsable des ressources humaines). L'usine ne s'est pas séparée de ses ouvriers en 2009 malgré l'arrêt des commandes, mais a fait du chômage partiel, « *on a quasiment fermé l'usine entre février et avril mai 2009* », et a licencié pour raisons économiques deux employés. « *Depuis la crise de 2009, on va très bien en volume, on n'a pas à se plaindre, mais on doit améliorer la rentabilité* » (le responsable des ressources humaines). Dans cette usine les effectifs ont augmenté beaucoup moins que la production, mais le responsable des ressources humaines a, depuis son arrivée en 2004, recruté en 2005, « *8 à 10 opérateurs avec 1 ou 2 chefs d'équipe venant tous d'un équipementier automobile qui fermait. C'étaient des gens plus âgés que les nôtres. Faire rentrer des gens de 40-50 ans permettait de compenser la tendance des jeunes à critiquer. Les exigences de qualité sont les mêmes dans tout l'équipement automobile et donc on n'avait pas de problèmes pour embaucher des gens venant de cet équipementier* ». Au moment de l'entretien, il était en train de recruter : « *Je vais signer 17 CDI. Ce sont des opérateurs de 28 à 35 ans qu'on a eu en intérim entre 4 et 12 mois. On va les mettre d'abord en CDD. On a recruté récemment des techniciens et des ingénieurs pour la technique, la qualité, et la maintenance* ». Cette usine recourait massivement à l'intérim au moment de l'entretien, mais c'est d'après le DRH un phénomène nouveau. « *On avait très peu d'intérimaires avant 2004, et jusqu'à la fin 2008, on en avait 15%. Le volant d'intérimaires a explosé depuis 2011, et ce sont en général des jeunes. Maintenant on cherche des jeunes car la population a vieilli* ».

Dans les deux autres usines japonaises, d'implantation plus ancienne et de taille plus importante (950 personnes pour la première, 272 CDI et 30 intérimaires pour la seconde), la situation au moment de l'enquête était aussi relativement favorable, mais moins bonne. Dans l'usine la plus grande, spécialisée dans la fabrication de directions assistées, elle commençait nettement à se dégrader en septembre 2012, et il n'était pas question de recruter en CDI. L'usine avait perdu 20% d'activité en 5 ou 6 mois et avait peu de visibilité. Il n'y avait néanmoins pas de chômage partiel, car l'usine utilisait beaucoup d'intérimaires (160 le jour de l'entretien, ce qui représente une part assez importante de la population ouvrière²⁹). « *Actuellement on ne fait pas de chômage partiel car on a 200 intérimaires, et on n'a pas le droit de recourir à l'intérim si on fait du chômage partiel. On fait de l'intérim à trois mois* » (le responsable recrutement). Cette usine est, en règle générale, fortement utilisatrice

²⁹ Cette grande usine n'a que 380 ouvriers en CDI car elle a 270 personnes classées ETAM, et de nombreux cadres.

d'intérimaires ; elle en avait 500 avant la crise de 2008, et 300 en 2011³⁰. Il peut y avoir sur les lignes de production davantage d'intérimaires que de personnel fixe et dans ce cas, l'usine peut recevoir l'autorisation d'embaucher en CDI. « *Pour embaucher il faut l'autorisation des Japonais. Les dernières embauches remontent à 2007-2008, avant la crise. 16 intérimaires, formés, fidélisés, ayant donné satisfaction, ont été recrutés en CDI. Les Japonais ont donné l'autorisation, car on avait trop d'intérimaires, parfois des lignes de production avec uniquement des intérimaires* ». Cette usine n'a pas embauché en CDI d'ouvriers depuis la crise de 2008. Elle a arrêté de travailler le week-end et la nuit fin 2008 et en 2009, elle a fait un plan social de 60 personnes, surtout des techniciens de bureaux d'études et de méthodes.

La troisième usine japonaise, spécialisée dans la fabrication de pare-brises, commençait elle aussi à ressentir des problèmes lors de l'entretien fin août 2012 : « *depuis février 2012, c'est moins bon, et on a fait du chômage partiel en mars et avril. On n'a pas le même optimisme qu'en 2010, on est moins confiant* » (le DRH). Elle restait néanmoins privilégiée depuis plusieurs années par rapport à deux usines du même groupe qui avaient fermé, l'une en 2006-2007, l'autre en 2009, et elle avait été contrainte de récupérer les activités et le personnel de cette dernière. Sa bonne situation économique s'explique par le fait qu'elle avait été peu affectée par la crise de 2008-2009³¹, sept nouveaux modèles étant arrivés à cette période, en provenance notamment de Fiat et des constructeurs allemands, ce qui a obligé l'usine à travailler en 5/8, c'est-à-dire en équipes alternantes (matin, après midi et nuit), y compris le week-end, et à reprendre des intérimaires. Les problèmes d'emplois que cette usine a connus remontent au début 2008, avant la crise. La baisse d'une activité a été un prétexte pour faire un plan social annoncé en avril 2008 et dégager de la place pour récupérer la production et le personnel d'une usine du groupe qui devait fermer. Dans le cadre de ce plan, 60 personnes ont été licenciées (sous forme pour la plupart de départs volontaires) sur neuf mois, et elles ont été remplacées par le personnel venant de l'usine ayant fermé le 31 juillet 2009. Le DRH, depuis son arrivée en avril 2009, a recruté en CDI sept ouvriers de moins de trente ans, tous d'anciens intérimaires, la dernière embauche datant de janvier 2012 pour remplacer un ouvrier parti.

Une usine française et une usine espagnole

Ces deux usines sont très différentes, mais toutes deux étaient en situation favorable au moment de l'entretien, parce qu'elles avaient bénéficié de nouveaux projets, et fabriquaient de nouveaux produits. La première, spécialisée dans la fabrication d'alternateurs est une usine importante (700 ouvriers, techniciens et agents de maîtrise en CDI, mais davantage avec les cadres) qui appartient depuis de longues années au même groupe français. Son premier client est PSA, mais elle a une très bonne part de marché chez les constructeurs allemands, Audi, BMW et Volkswagen. La seconde est une petite usine (82 personnes en CDI), spécialisée dans la fabrication de traverses de planches de bord, qui venait de changer de groupe au moment de l'entretien. Elle appartenait depuis juillet 2011 à un grand groupe espagnol alors qu'elle était détenue avant par un groupe allemand très important.

³⁰ Le nombre d'intérimaires est très fluctuant, car en décembre 2011, il n'y en avait plus que 10.

³¹ D'après le DRH, la crise a été courte. « *Il y a eu en tout trois semaines de chômage partiel, deux en décembre 2008 et une en avril 2009* ».

L'usine française avait été touchée par la crise fin 2008 début 2009, et elle avait fait un peu de chômage partiel, renvoyé tous ses intérimaires et fait un plan de départs volontaires qui n'avait pas concerné le personnel de production. Les 30 personnes qui ont quitté l'usine sont toutes du personnel de structure. Le redémarrage a été rapide, et en 2011 « *on a eu des problèmes de surcapacité, c'est-à-dire que la demande était supérieure à nos capacités. On faisait tourner l'usine 7 jours sur 7 et 24h sur 24h. On travaillait en 3/8, les jours fériés, et les week-ends. On a eu une production historique, mais en termes financiers, cela a coûté très cher. Les motifs de la surcapacité, c'est que le volume avait progressé avec les nouveaux produits que représentent les alternateurs avec aimants. On avait mis en place de nouveaux équipements, mais il y a eu des problèmes lors de la production en série, et on a accumulé les retards. Les problèmes n'étaient pas liés aux compétences des gens mais au process* » (la responsable des ressources humaines en production). Cette responsable a précisé qu'il y avait alors sur le site 800 intérimaires, davantage que de permanents en personnel de production, et que certaines équipes étaient composées à 90% d'intérimaires. Les permanents n'avaient pas le temps de former les intérimaires. « *Cela a compliqué la vie des salariés du site et leur a posé des problèmes. Il y a eu une grosse pression sur le personnel. Fin 2011, on a réussi à passer la montagne, mais il y a eu des mauvais résultats financiers. Cela a eu des conséquences pour le personnel, car il n'y a pas eu de participation ni d'intéressement sur l'année 2011, alors que les gens avaient tout donné, et quand le personnel a su qu'ils n'auraient rien, il y a eu un fort mécontentement* ». La « crise capacitaire », terme utilisé par notre interlocutrice, s'est terminée en début d'année 2012 et à ce moment là les volumes étaient corrects. « *On est entré dans une phase de baisse de volume depuis septembre 2012. La baisse est forte mais on a des clients très variés. Le fait d'avoir une bonne part de marché chez les allemands est positif. Les Allemands baissent en effet moins fort car ils exportent aux USA et en Asie. On ne s'en tire pas mal. On a 400 intérimaires au lieu de 800. On a réduit l'effectif en week-end* ».

Cette usine a recruté en CDI des ouvriers en 2010, 2011, et 2012. La responsable des ressources humaines est arrivée dans l'usine en 2011, et elle a apporté quelques précisions sur les recrutements les plus récents. En 2011, 80 intérimaires ont été embauchés en CDI sur des postes d'agents de production, de conducteurs d'installation, et de caristes. En 2012, 40 intérimaires, dont 23 femmes, ont été recrutés en CDI sur des postes d'agents de production. « *Quand on embauche en CDI, on n'a pas de critères d'âges actuellement car on n'a pas de pyramide des âges vieillissante puisqu'on a recruté en CDI ces dernières années* ». La bonne situation économique de cette usine qui lui permet de recruter en CDI a aussi des inconvénients. Le groupe a en effet demandé à l'usine de transférer une partie de sa production d'alternateurs dans une usine proche, car celle-ci risquait de fermer, toute sa production (mécanismes de serrures de voitures) ayant été délocalisée dans une filiale du groupe en Slovaquie. « *La raison de ce transfert dans une usine de Picardie, c'est que l'usine d'alternateurs a un nouveau produit qui va commencer fin 2012, début 2013, ce qui exige de la place. En transférant une partie de sa production et de ses équipements, l'usine gagne de la place pour la fabrication du nouveau produit, et aide une usine du groupe à préserver l'emploi en occupant son personnel* ». En principe ce transfert n'a eu aucun impact sur le nombre de CDI dans l'usine d'alternateurs, mais il faut reclasser dans les autres ateliers le personnel concerné, qui doit auparavant former les salariés de l'usine accueillant ces productions (ils viennent sur place se former). « *Pour repositionner les gens sur un*

poste équivalent avec les mêmes horaires, on recueille leurs souhaits et on essaie de les satisfaire. Ce n'est pas facile humainement ».

L'usine espagnole n'est pas au moment de l'enquête, en mars 2013, touchée par la crise car elle a diversifié ses clients, et surtout elle a un nouveau projet très important qui, à terme, si le nouveau modèle de voiture pour laquelle elle va travailler se vend bien, représentera 40 à 50% du chiffre d'affaires. Ce projet ce n'est pas seulement la fabrication de pièces nouvelles pour cette voiture montée dans l'usine PSA de Sochaux dans le Doubs, mais c'est surtout la mise en place d'une nouvelle technologie, l'emboutissage à chaud au lieu de l'emboutissage à froid. L'usine a construit un nouveau bâtiment et acheté des moyens de production de haute technologie pour assurer cette production, mais il n'y a pas encore de retour sur investissement. L'usine travaille aussi actuellement pour Toyota et pour une usine Renault qui démarre un nouveau modèle de voiture qui se vend bien. *« Notre chance c'est d'avoir de nouveaux projets, ils étaient déjà décidés du temps du groupe allemand. On perd encore de l'argent aujourd'hui à cause des gros investissements qu'on a fait. On n'a pas encore fait de chômage partiel mais on a fait la demande. On n'a qu'un volant de 14 intérimaires alors qu'on a été jusqu'à 70 intérimaires »* (le directeur de l'usine). Cette usine a eu beaucoup de chance lors de la crise de la fin 2008 début 2009, car elle a bénéficié de transferts d'activité en provenance de sites du même groupe qui ont fermé. L'usine n'a pas été touchée par le plan social décidée fin 2006 par le groupe allemand auquel elle appartenait et n'a pas diminué ses effectifs. Elle a aussi beaucoup de chance aujourd'hui, car grâce à ses nouveaux projets elle est de nouveau épargnée par le plan social du groupe espagnol qui l'a rachetée en juillet 2011. Ce plan prévoit la suppression de 190 postes dans quatre usines et l'usine du Nord est la seule à ne pas devoir supprimer d'emplois. En raison de ce plan social, elle n'a pas le droit d'embaucher en CDI jusqu'à la fin 2013, et est contrainte de se faire prêter du personnel pour neuf mois par une autre usine du groupe. *« On essaie de les garder. Quand la nouvelle production pour PSA Sochaux va vraiment fonctionner, on aura besoin à peu près de 30 personnes supplémentaires »* (le directeur). Les dernières embauches d'opérateurs et de soudeurs en CDI remontent à 2007. *« On a été un peu plus de 100 CDI vers 2006-2007. Au fil du temps l'effectif a diminué. En 2007 on avait pas mal embauché en CDI, 20 personnes, et on avait pris des moins de 30 ans, si bien que l'âge moyen est actuellement de 39 ans ».*

Une usine allemande

Cette usine de 300 personnes en CDI, spécialisée dans la fabrication de chaînes automobiles pour les moteurs, appartenait à un important groupe anglais lorsque nous l'avions étudiée en 2001. En 2006, elle est devenue filiale d'un groupe familial allemand occupant 57300 personnes dans le monde. Suite à ce changement, elle a du transférer en 2007 la quasi-totalité de son activité tendeurs en Allemagne, mais le personnel affecté à celle-ci a été reconverti au sein de l'usine. Au moment de l'entretien en décembre 2013, la situation économique de l'usine était bonne, le carnet de commande était « plein », et cela d'autant plus que l'usine venait de déménager du centre ville à une zone industrielle proche, le déménagement ayant duré de janvier à juillet 2013. *« Avec le déménagement, on n'a mis aucun client en arrêt, on a tiré sur les stocks. On a un carnet de commandes qui déborde et le travail est très tendu »* (la DRH). L'usine devait donc reconstituer un minimum de stocks, répondre aux demandes de ses deux clients principaux General Motors et Daimler, et aussi à ceux d'autres constructeurs étrangers, Audi, Honda et Porsche, et elle

avait par ailleurs de nouveaux marchés à court et moyen terme. « *On rentre chez BMW. On a aussi un projet qui devrait se concrétiser en 2016 pour Renault*³². Nous sommes ici pour le groupe les leaders sur les chaînes automobiles. On est prévu pour le marché européen, mais si l'exigence du client n'est pas de travailler à côté, on peut travailler pour des clients lointains » (la DRH). La bonne santé de l'usine est liée à celle de ses clients, des constructeurs étrangers, et à son activité car la fabrication de chaînes de moteurs est plutôt destinée aux voitures haut de gamme. Cette usine qui ne connaît pas de difficultés depuis la fin 2009 a été néanmoins très touchée par la crise en 2009 quand son principal client, General Motors l'a été. « *On a eu de gros problèmes en 2009 car General Motors représentait 65% de notre chiffre d'affaires. On a frôlé la liquidation judiciaire. On a été en redressement judiciaire. On a fait un plan social en 2009 portant sur 100 personnes, le tiers de l'effectif, avec une vingtaine de départs volontaires, surtout des personnes partant en préretraites, et 80 licenciements économiques. Dès que General Motors a redémarré, on a redémarré. On a eu un arrêt brusque et une reprise soudaine* ». On voit par ces propos de notre interlocutrice que la crise a été courte mais que les répercussions sur l'emploi ont été immédiates avec de nombreux licenciements économiques qui ont touché notamment les plus jeunes, ceux ayant peu d'ancienneté. Au moment de la reprise en septembre 2009 « *on a fait revenir certains licenciés, cinq ou six qui ont été repris en CDI, et on a pris des intérimaires* ».

Malgré ce plan social, l'effectif en CDI n'a pas vraiment diminué entre 2001, date de notre premier entretien, et fin 2013 car depuis la fin 2009 l'usine a embauché 64 ouvriers en CDI, ces recrutements ayant eu lieu surtout en 2011 et 2012. Sur la même période, elle a pris en CDD des ouvriers en contrats de professionnalisation (il y en avait onze en 2012 et huit en décembre 2013), et a utilisé de nombreux intérimaires. Les ouvriers embauchés en CDI sont tous d'anciens intérimaires ou des personnes ayant fait des contrats de professionnalisation, cette formation en alternance ayant pour objectif l'intégration dans l'usine. Au moment de l'entretien, l'usine travaillait en continu (en 4/8 et 5/8³³) depuis deux ans, avait embauché sur les trois derniers mois 15 ouvriers en CDI, et utilisait 130 intérimaires. L'âge moyen de son personnel était de 42 ans pour l'ensemble des salariés, et de 41 ans pour les ouvriers.

Les usines très affectées par la crise

Ces trois usines sont de taille moyenne (moins de 500 salariés) et travaillent principalement pour les constructeurs français. Deux d'entre elles appartiennent à des groupes français, l'une à une multinationale très importante, l'autre à un groupe plus petit en difficultés depuis plusieurs années. La troisième appartient à un groupe espagnol de 12000 personnes dans le monde.

La plus grande, spécialisée en plasturgie dans la fabrication de panneaux de portes et de planches de bord, qui appartient à une multinationale française, occupait au moment de l'entretien 430 salariés en CDI, et avait beaucoup réduit son effectif entre 2006 et 2008 dans le cadre d'un plan de sauvegarde pour l'emploi, 220 postes ayant

³² Bien que située dans le Nord de la France, région où les constructeurs français sont très implantés, cette usine n'a jamais travaillé jusqu'à présent pour eux.

³³ Les ouvriers postés en 4/8 travaillent le matin pendant deux jours, l'après midi deux jours, et la nuit deux jours, pendant quatre semaines, l'une pendant 48h et les trois autres semaines pendant 32h. Les ouvriers en 5/8 ont le même rythme de travail mais celui-ci peut inclure le samedi et le dimanche.

été supprimés sous forme de départs volontaires d'après le DRH. L'usine a été par ailleurs affectée par la crise en 2008-2009, et les projets ont été arrêtés. Elle a connu une reprise en 2010 grâce à des commandes de Toyota, et « *l'usine est profitable depuis 2011 alors que de 2008 à 2010, on avait perdu beaucoup d'argent* », selon l'expression du DRH. Au moment de l'entretien en septembre 2012, celui-ci considérait que « *l'usine avait remonté la pente grâce au groupe* » et que la situation, même si elle était moins bonne qu'en 2011, n'était pas inquiétante « *car on a un plan de rigueur drastique* ». Il y avait du chômage partiel, aucun intérimaire, mais il était prévu de « *progresser en main-d'œuvre de production* » en raison du vieillissement de la population (l'âge moyen étant de 48 ans), dans le cadre du plan à moyen terme 2013-2014-2015, et d'atteindre un effectif, intérimaires compris, de 550 personnes en 2015. « *Comme il y aura 40 ou 50 départs en retraite d'ici 2015, il faut avoir 170 personnes en plus, essentiellement des ouvriers, mais pas en CDI, car on va à 75% prendre des intérimaires* ». Au moment de l'entretien, le DRH commençait à recruter des ingénieurs.

L'usine espagnole, qui occupait 272 salariés en CDI au moment de l'entretien en mars 2013, est comme la précédente spécialisée en plasturgie notamment dans la fabrication de panneaux de portes. Elle était davantage en difficultés, « *car depuis 2008-2009, Renault qui représentait 75% du CA a beaucoup baissé, et on a seulement des petits volumes pour les modèles qui se portent bien* » (le directeur de l'usine). « *On est au fond de la vague aujourd'hui, et on le sera encore plus à la fin 2013* ». L'usine recourait au chômage partiel depuis la fin 2012, n'avait plus que quelques intérimaires alors qu'il y en avait eu 120 en 2010, mais était parvenue à « *conserver les CDI malgré la baisse d'activité* ». L'usine avait en effet des projets qui « *devaient arriver en 2014* ».

L'usine française (183 salariés en CDI), spécialisée dans la fabrication de pièces automobiles en textiles, appartenant à un petit groupe en difficultés³⁴, était la plus mal en point au moment de l'entretien en décembre 2012, car elle est particulièrement concurrencée, comme les autres usines françaises du même groupe, par les usines des pays à bas coûts, en raison de son activité le textile. C'est une usine qui change très fréquemment de fabrications car celles-ci sont de plus en plus délocalisées là où les salaires sont faibles. Celle d'appuie têtes a ainsi diminué, « *partie dans les pays low cost, et on a développé les tapis qui ont été notre principale activité jusqu'en 2010* » (la DRH). Cette usine a bénéficié en septembre 2010 d'un transfert de fabrication, celle de moquettes, d'une usine que le groupe a fermée en Picardie. « *Notre baisse d'activité en tapis a permis de fabriquer des moquettes sans recruter. Depuis deux ans on perd de l'argent car les investissements pour le démarrage de la nouvelle activité moquettes pèsent très lourd pendant cinq ans. Quand on démarre une activité non maîtrisée on perd de l'argent* ». L'usine n'avait que deux clients, Renault et PSA, jusqu'en 2010. « *Quand je suis arrivée en 2010 on a introduit deux nouveaux clients, Mercedes et Toyota. Mais on a perdu le client Mercedes en juillet 2012, qui représentait six postes, et on est en très mauvaise situation depuis septembre 2012, où les volumes se sont effondrés. On fait du chômage partiel depuis la dernière semaine de septembre, et le chômage va se prolonger en janvier et février 2013. Rien ne va arriver en 2013 et*

³⁴ Ce groupe qui occupe aujourd'hui moins de 1000 personnes en France y a fermé plusieurs usines et y a beaucoup réduit ses effectifs. Il n'a plus que quatre usines en France, une en Angleterre, deux en Europe de l'Est (Slovaquie et Slovaquie) et une au Brésil.

2014. Notre horizon, c'est 2015-2017, mais avant on a deux années difficiles avec des véhicules en fin de vie » (la DRH). Il n'y avait aucun intérimaire dans l'usine au moment de l'entretien : « Depuis septembre 2010, on n'a jamais eu beaucoup d'intérimaires, quatre à cinq maximum, et on a arrêté le dernier en mai 2012 ».

L'usine avait fait des recrutements au début des années 2000. En 2005, par contre, elle a fait un plan social important comportant des licenciements. Nous n'avons pas eu d'informations sur les recrutements opérés il y a plus de 10 ans et sur le plan social de 2005, car la DRH n'est là que depuis 2010, mais elle a précisé que l'usine était une des plus jeunes du groupe en raison des embauches qui avaient été réalisés antérieurement, et que l'âge moyen était de 41 ans. En 2011, il y aurait dû avoir deux recrutements pour remplacer des cadres qui étaient partis, mais il n'y en a eu qu'un qui était indispensable en raison de la nouvelle activité moquettes. Un technicien maintenance n'a pas non plus été remplacé. Depuis 2012, l'usine cherche à réduire l'effectif sans faire de plan social. « Il n'y a pas de plan de sauvegarde de l'emploi prévu, mais on a un sureffectif de 20 personnes dont une majorité d'ouvriers. Cela peut baisser à 10 ou au contraire augmenter. Les nouvelles activités ont permis d'éviter un plan social pendant deux ans mais cela n'est pas certain qu'on va l'éviter dans les prochains mois » (la DRH). Pour réduire l'effectif, l'usine envoie depuis le début janvier 2012 des salariés dans d'autres usines du groupe et a pris contact avec une société voisine de fabrication de marmites qui recrute. « On a quelques salariés qui sont intéressés. Déjà, dans le plan social de 2005 certains sont allés dans cette usine. Le problème c'est que les salaires sont plus faibles dans cette entreprise que chez nous ». En juillet 2012, quand l'usine a perdu le client Mercedes qui représentait six postes de travail, une information a été faite dans l'usine pour inciter les salariés à partir. « Il y avait plus de six personnes concernées car on avait une baisse de volumes. C'étaient aux gens de venir solliciter une rupture conventionnelle. Finalement six ouvriers de production et un ouvrier sont partis dans le cadre de ruptures conventionnelles. C'étaient sept ouvriers ayant des projets ou proches de la retraite. Il y a eu aussi un licenciement d'ouvrier pour inaptitude qui n'a pas été remplacé. Il y a en ce moment deux ruptures conventionnelles en cours, l'un d'un superviseur et l'autre d'un opérateur qui ne seront pas remplacés. On supprime des postes en faisant des gains de productivité ». La politique de l'usine en matière d'emploi, c'est à la fois depuis plusieurs années d'essayer de trouver de nouvelles activités pour occuper le personnel, notamment le négoce et la fabrication de moquettes, de faire des promotions internes pour éviter d'embaucher pour remplacer les départs, d'accroître la qualification du personnel par des formations internes et externes. « On a développé cette année le droit individuel de formation et les congés individuels de formation dans le but de promouvoir l'employabilité en amont. On aide les gens à construire un projet. Il y a des entretiens avec les salariés pour envisager une deuxième partie de leur carrière, soit en changeant tout en restant ici, soit en partant. On les incite à traduire leur projet par la formation si possible diplômante et à construire des projets à l'extérieur » (la DRH).

II Les usines étudiées en Lorraine

L'enquête auprès des directions d'usines que nous avons contactées au premier trimestre 2013 en Lorraine n'a pas présenté de difficultés, puisque nous n'avons eu que deux refus et que nous avons pu obtenir rapidement des rendez-vous. Huit entretiens ont été ainsi réalisés en juin 2013. Dans l'ensemble la situation économique des usines étudiées est relativement satisfaisante, et certaines d'entre-

elles venaient de recruter des ouvriers en CDI ou prévoyaient d'en embaucher en fin d'année ou début 2014. La différence avec celles que nous avons analysées dans le Nord Pas-de-Calais est importante, notamment en ce qui concerne l'âge moyen des ouvriers, celui-ci étant en règle générale plus jeune. La plupart des huit usines étaient peu affectées par la crise en raison de leurs spécificités. Trois de ces usines appartenaient à des constructeurs. La plus petite (800 salariés en CDI), filiale d'un constructeur allemand, créée en 1997 pour monter la Smart, était en pleine réorganisation en vue de la sortie de la troisième génération de ce modèle, et était peu affectée par la crise car l'ancien modèle continuait à bien se vendre, et devait être encore fabriqué pendant deux ans. Les deux autres de plus grande taille (2340 salariés en CDI pour l'une et 3426 pour l'autre) appartenaient aux deux constructeurs français. Elles étaient en meilleure situation économique que d'autres usines de leur groupe, la première parce qu'elle produisait un utilitaire et était seule dans le groupe à fabriquer ce modèle³⁵, et la seconde parce qu'elle était spécialisée dans la fabrication de moteurs. Toutes deux accueillait du personnel venant d'usines en sureffectif en raison de la « solidarité interne à leur groupe ». Les cinq usines d'équipement automobile étudiées étaient, elles aussi, plutôt en meilleure situation économique que celles analysées dans le Nord-Pas-de-Calais. L'une d'entre-elles, créée fin 2005, qui avait une clientèle relativement diversifiée, était en développement et continuait à augmenter ses effectifs. Deux autres étaient situées sur le site de la Smart et travaillaient exclusivement pour elle, ce qui explique leur relative prospérité. Les deux dernières étaient affectées par la crise car elles travaillaient dans une proportion importante pour les constructeurs français, mais elles ne faisaient pas de chômage partiel au moment de l'enquête et continuaient à utiliser quelques intérimaires. Parmi les cinq usines fournisseurs, une seule appartient depuis peu à un groupe français³⁶, les quatre autres sont des filiales de groupes étrangers, allemands (deux usines) et canadien (deux usines). La nationalité des capitaux du groupe d'appartenance, mais aussi l'importance de celui-ci et sa culture, ont un impact sur le mode de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre, nous le montrerons en apportant des précisions sur la situation économique et l'emploi dans les huit usines étudiées, en distinguant celles appartenant aux constructeurs et celles d'équipement automobile. Même si elles n'ont pas été très touchées par la crise, certaines de ces usines ont très fortement réduit leurs effectifs en CDI et l'une d'entre-elles avait un plan social en cours, mais elle ne faisait pas de chômage partiel et continuait à recourir à l'intérim.

1 Les usines des constructeurs

Le cas de Smart France

Cette filiale d'un constructeur allemand, de 800 salariés en CDI dont 400 ouvriers, était en bonne situation économique au moment de l'entretien comme le montrent les propos de l'un de nos interlocuteurs du service Ressources humaines : « *Pour un véhicule en fin de vie, on a de très bons résultats. On n'a pas à se plaindre* ». Elle démarrait des travaux importants d'extension pour pouvoir accueillir la production du nouveau modèle dont la sortie était prévue au printemps 2014. Pendant deux ans

³⁵ Les utilitaires ont une durée de vie plus longue que les voitures de tourisme et peuvent être moins touchés par la baisse des commandes que celles-ci car elles sont achetées par des artisans.

³⁶ Depuis sa création en 1997, cette usine qui travaille exclusivement pour la Smart, a appartenu à un groupe allemand, puis à un groupe suédois, avant d'être rachetée par un groupe français en août 2012.

l'ancien modèle devait continuer à être produit en même temps que le nouveau et il était prévu une augmentation des effectifs. Cette entreprise a fait un plan social en 2005-2006³⁷ sans beaucoup de licenciements car les départs volontaires ont été nombreux. Elle n'a pas été affectée par contre par la crise de 2008-2009 car elle travaillait à l'international, et pénétrait à ce moment là le marché américain. Elle a seulement été un peu touchée fin 2009 et au premier semestre 2010. Depuis elle n'a pas connu de difficultés. La fin de vie du véhicule deuxième génération et la mauvaise situation économique de l'Italie entraînent seulement une petite baisse des commandes. Depuis 2005-2006, les effectifs sont restés stables, et l'entreprise a recruté de façon régulière 10 à 20 personnes par an pour compenser le turn-over qui est important en raison du « boom » des ruptures conventionnelles. *« On recrute au compte goutte, et surtout au montage, et pour l'arrivée du véhicule troisième génération, les premières embauches auront lieu à la fin 2013 (un interlocuteur du service Ressources humaines). Au moment de l'entretien, l'entreprise utilisait une centaine d'intérimaires, dont beaucoup plus en peinture qu'en montage. L'âge moyen des ouvriers en montage est de 30 à 35 ans, ce qui s'explique par la création relativement récente de cette usine, par le fait que les ouvriers au démarrage étaient jeunes, et par le turn-over.*

Le cas des deux autres usines constructeurs

La plus grande de ces deux usines (3603 salariés dont 3426 CDI et 82 CDD auxquels il faut ajouter 226 intérimaires fin mai 2013) appartient à un groupe français très affecté par la crise, mais comme elle fabrique des moteurs, elle est relativement privilégiée, d'autant plus qu'elle a un projet d'un nouveau moteur. *« On a fait en 2013 un peu de chômage partiel, presque rien. 2008 a été une année difficile, et en 2009, on a fait une formation massive au lean manufacturing au lieu de faire du chômage partiel. On a fait des départs volontaires de janvier 2009 à mars 2010 et 330 personnes sont parties. On a perdu des compétences et il fallait monter les compétences des autres. Des experts électriciens et des experts automaticiens sont partis. Il faut les remplacer. On ne recrute plus en 2013, mais on a recruté jusqu'en 2012. En 2009, on prévoyait que le nouveau moteur allait générer 550 emplois, mais la crise est passée par là et on a embauché en 2010, 2011 et 2012 seulement 74 ouvriers, et aussi en 2011-2012 des responsables d'unités de production et des techniciens logistique et maintenance »* (une responsable emploi et formation). Cette usine ne peut plus recruter car elle accueille des salariés venant d'autres usines du groupe comme le montrent les propos de cette responsable. *« On a des besoins et c'est pour cela qu'on a des intérimaires. Quand on a des intérimaires, c'est qu'on peut recevoir des gens venant d'usines en difficultés. On a plus du tout de politique d'embauche aujourd'hui car on joue la solidarité au sein du groupe »*. L'âge moyen dans cette usine est de 44 ans.

La seconde usine (2340 salariés en CDI), filiale de l'autre constructeur français, spécialisée dans la fabrication d'un utilitaire, a connu une baisse de commandes depuis 2008, mais le ralentissement a été « léger », selon l'expression de notre interlocuteur : *« On a été plus épargné que les usines de voitures de tourisme du groupe car on fabrique une fourgonnette. On a fait très peu de chômage partiel et on*

³⁷ Cette usine a connu des difficultés en 2005-2006 au moment de la fin de vie de la Smart première génération. Pour anticiper la baisse des commandes avant la mise au point de la Smart deuxième génération, l'entreprise produisait depuis 2002 en petites séries un véhicule appelé « Roadster » qui n'a pas eu le succès escompté, et c'est l'arrêt de cette production qui est à l'origine du plan social.

a arrêté l'intérim. On l'utilisait surtout pour le remplacement des absents. Si on l'utilise pour le surcroît de travail, il faut justifier la raison du surcroît ». Au moment de l'entretien, l'usine utilisait 180 intérimaires, dont 70 intérimaires en surcroît d'activité pour deux mois car elle devait produire jusqu'au 14 juillet 2013 des pièces pour l'usine brésilienne du groupe qui commence à fabriquer la même fourgonnette. Depuis plusieurs années l'usine utilise au maximum entre 150 et 200 intérimaires, le plus souvent en contrats courts, alors qu'elle en occupait 500 ou 600 vers 2005-2006. Les intérimaires ne sont plus repris dans l'usine lorsqu'ils ont effectué deux périodes d'intérim de 18 mois, et selon les propos de notre interlocuteur, « si il y a un volant structurel d'intérimaires, il faut embaucher en CDI, le groupe nous donne alors l'autorisation ». Comme l'usine ne fait pas partie des usines en sureffectif, elle accueille depuis deux ans des ouvriers venant d'autres usines du groupe, et il y en avait 140 au moment de l'entretien. Cette usine a beaucoup embauché en CDI entre 1995 et 2001 (surtout au début 2000), 1200 personnes, majoritairement des opérateurs de montage, ce qui explique que l'âge moyen de cette catégorie de salariés (41 ans) soit plus faible que celui de l'ensemble du personnel (46 ans). Le dernier recrutement en CDI dans cette usine date de 2011, 90 opérateurs jeunes (beaucoup de 23 à 30 ans), dont 80 % d'anciens intérimaires. « On n'embauche en CDI que pour le montage. C'est un emploi demandant des capacités physiques car c'est un petit camion. Les pièces sont volumineuses, hautes. Il faut avoir 1m 70 minimum et de la force pour mastiquer à la main. Le temps de cycle est autour de deux minutes car il y a plus de choses à faire qu'en montage voitures ». Cette usine ne peut pas embaucher avant 2017, suite à l'accord de compétitivité signé par le groupe en 2013.

2 Les cinq usines fournisseurs

Trois de ces cinq usines ne sont pas affectées par la crise ou très peu alors que les deux autres le sont et ont fortement réduit leurs effectifs depuis quelques années

Les usines en bonne situation économique

Trois usines étaient dans ce cas. La première (183 CDI, dont 60 ouvriers, caristes compris, 7 CCD et une vingtaine d'intérimaires), filiale d'un groupe canadien, spécialisée en emboutissage et ayant une clientèle diversifiée, était en développement, ce qui s'explique par sa création récente (moins de 8 ans). Le site, inauguré en novembre 2005, n'a été touché ni par la crise de 2008, ni par celle qui sévit actuellement comme le montrent les propos de notre interlocuteur. « On a seulement arrêté l'intérim en 2008, on n'a pas fait de chômage partiel. On est bien, on a beaucoup de chances. On a toujours été en croissance d'effectifs. On va encore accroître en ouvriers ». L'usine va en effet reprendre 40 personnes, dont 20 ouvriers, d'une usine d'emboutissage en cours de fermeture située à proximité. Dans cette usine la moyenne d'âge est de 24 ans et l'ouvrier le plus âgé a 40 ans.

Les deux autres usines créées comme Smart France en 1997, et situées sur le site de celle-ci, ont un marché captif puisqu'elles travaillent exclusivement pour cette usine de montage. Considérées comme partenaires et livrant en juste à temps, comme les autres fournisseurs du site, elles étaient comme Smart France dans une très bonne situation économique. Comme leur usine cliente elles commençaient des travaux d'extension et de réorganisation pour accueillir ce nouveau véhicule. L'une d'entre-elles (135 CDI, dont 59 opérateurs et caristes, 6 CDD et une vingtaine d'intérimaires), filiale d'un groupe canadien, livre à Smart France le châssis de la voiture. Des travaux d'extension des bâtiments étaient en démarrage: « On va

*multiplier par deux la surface et les effectifs pour le nouveau modèle. On a 280 robots sur l'ancien modèle et on va en acheter 510 pour le nouveau (la DRH) ». La situation de l'usine était bonne au moment de l'entretien mais il n'y avait pas eu de recrutements depuis trois ans, et les effectifs s'étaient un peu réduits depuis 2003, année où nous étions allés dans cette usine, à cause de l'arrêt du roadster et de départs volontaires. L'usine n'avait pas été touchée par la crise en 2008-2009, et en 2011 des formations dont la durée était de 8 jours à trois semaines avaient été organisées pendant les journées de chômage partiel dans le cadre du droit individuel à la formation³⁸. La DRH avait commencé à recruter des techniciens et des chefs d'équipe. L'âge moyen dans cette usine était de 38 ans, et la DRH se proposait de recruter des jeunes ouvriers « *Moi, je ne suis pas réfractaire à recruter des jeunes débutants* ».*

L'autre usine (226 CDI, 3 CDD et 30 intérimaires), filiale depuis août 2012 d'un équipementier français, est spécialisée dans la plasturgie. Sa situation économique était bonne au moment de l'entretien. « *On a limité la casse en 2008. On a eu une baisse de l'intérim et on n'a pas fait de chômage partiel mais on n'a pas remplacé les départs des personnes parties en inaptitude ou pour d'autres raisons. L'année 2012 a été une bonne année et actuellement les chiffres de production sont bons et les capacités utilisées à 100%. Je ne sais pas si on va embaucher avec le nouveau modèle. On avait l'idée d'embaucher 100 personnes mais le client et l'équipementier qui vient de nous racheter veulent les prix les plus bas possible. On est entre le marteau et l'enclume avec le constructeur et le groupe français qui nous contrôle. Avant avec les deux groupes précédents, le groupe allemand puis le groupe suédois, on avait toute autonomie car on était leur seule usine en France. L'équipementier français va nous obliger à prendre ses standards et son organisation. C'est ce changement récent qui est perturbant* » (la DRH). Dans cette usine, la moyenne d'âge était de 39 ans

Les usines affectées par la crise et ayant réduit leurs effectifs depuis plusieurs années

Deux usines qui ont une clientèle diversifiée mais qui destinent une part assez importante de leur production aux constructeurs français sont dans ce cas. Elles sont des filiales d'équipementiers allemands. La première est spécialisée dans la fabrication de radiateurs de moteurs et surtout de condenseurs de climatisation alors que la seconde fabrique des pistons. Les directeurs de ces deux usines considèrent que la situation économique de leur usine n'est pas « *brillante* » au moment de l'entretien mais les raisons de la diminution des effectifs qui nous ont été fournies sont très différentes. Pour l'usine qui fabrique surtout des condenseurs de climatisation, ce sont les gains de productivité et l'automatisation qui sont à l'origine de la réduction des effectifs depuis 2004, alors que dans l'usine de pistons la diminution s'explique par les deux plans sociaux qui ont eu lieu « *à cause de la crise* », d'une part en 2008-2009, d'autre part en 2013, puisqu'un plan social était en cours au moment de l'entretien.

Dans l'usine de condenseurs de climatisation (450 CDI et 13 intérimaires), créée en 1995, le directeur considère que la situation s'est détériorée depuis septembre 2012 et qu'il n'y a pas de reprise en vue, le premier client étant PSA, mais précise qu'il n'y a

³⁸ Des formations au CACES 3 ont été proposées aux caristes, et, pour les ouvriers de fabrication, des formations de fraiseur, tourneur, soudeur, et d'outillage.

pas eu de chômage partiel en 2012 et 2013. *« On a limité la casse et on fait la même production aujourd'hui qu'en 2004. Ce qui pose problème c'est la concurrence des espagnols et surtout de la Tchéquie, et aussi la diminution de la marge bénéficiaire des équipementiers, les constructeurs imposant des prix de plus en plus bas »*. La réduction de l'emploi en CDI est très importante depuis plusieurs années. Il y avait 700 salariés, dont 400 ouvriers en 2004, et aujourd'hui il n'y en a que 450, dont 270 ouvriers. Le nombre d'intérimaires a aussi chuté. Il y en avait 200 en 2004, 70 après la crise de 2008-2009, et 0 ou très peu actuellement. Il n'y a pas eu de plans sociaux ni de plans de départs volontaires mais de nombreux licenciements pour fautes et beaucoup de ruptures conventionnelles. Comme l'usine a moins de 20 ans, et qu'il y a eu beaucoup d'embauches entre 2000 et 2003, la moyenne d'âge n'est que de 37 ans.

L'usine de pistons (280 salariés en CDI et 30 intérimaires), qui destine 50% de sa production aux deux constructeurs français, appartient à un groupe allemand très important, et semble avoir un mode de gestion de l'emploi très particulier, puisque la direction de l'usine ne fait pas de chômage partiel, mais n'hésite pas, en cas de difficultés même passagères, à faire des plans sociaux, tout en ayant des intérimaires. C'était le cas au moment de l'entretien où un plan social (PSE) portant sur 80 personnes était en cours. Les raisons données par le directeur pour justifier ce plan étaient *« une situation pas brillante avec des baisses d'activités de l'ordre de 30%, et l'attente de nouveaux produits pour Ford et Volkswagen à l'horizon 2015 »*. C'est le second PSE en quelques années puisqu'en 2008-2009, un premier plan social avait touché 80 personnes dont 40 ouvriers. Au moment de la reprise en 2010 *« on a envoyé des lettres aux 40 ouvriers pour les reprendre. Seulement 10 qui sont des ouvriers formés de moins de 30 ans ont répondu. Quatre sont revenus en CDD dont deux qui ont basculé en CDI. J'ai dû passer par l'intérim, mais c'est difficile d'en trouver et de reprendre les mêmes. Ceux, formés, certains sur 18 mois, je ne les retrouve plus »* (le directeur). Dix recrutements en CDI d'ouvriers ont été réalisés en 2011 et l'année 2012 a été *« correcte »*. Le directeur est conscient que cette politique d'emploi menée pour réduire les coûts est assez incohérente. *« On est toujours en recherche de productivité alors qu'il nous faut des compétences. On essaie de réduire les coûts fixes. On perd des compétences en réduisant l'effectif. Après on prend des intérimaires. Il faut les trouver car on a des exigences de compétences car nos produits sont au micron. On a été jusqu'à 60 et même 80 intérimaires. Nos intérimaires restent 18 mois chez nous. On ne les retrouve plus après »*. Sur le PSE en cours, qui porte sur 80 personnes, surtout sur la main-d'œuvre de structure, et qui va de ce fait moins concerner le personnel ouvrier que le précédent, il est également critique. *« On fait un PSE mais on a en ce moment des volumes pour Renault pour plusieurs mois et on prend des intérimaires. On essaie de susciter des départs volontaires pour limiter le nombre de licenciements. Le cycle infernal va recommencer »*. Dans cette usine l'âge moyen est de 43 ans, et le plan social de 2008-2009 n'a pas rajeuni la main-d'œuvre car les départs ont concerné des gens de tous les âges.

Chapitre II : Les modes de sélection des ouvriers intérimaires, de ceux en contrats d'alternance, et de ceux en CDI

Le chapitre précédent a montré que les usines étudiées avaient peu recruté d'ouvriers en CDI ces dernières années et que le recours à l'intérim était depuis la fin 2008 beaucoup moins important qu'il ne l'était précédemment. Les responsables des ressources humaines nous ont apporté néanmoins des précisions sur les procédures de recrutement des ouvriers en CDI, sur le mode de sélection des intérimaires, et aussi sur celui des personnes qu'ils utilisaient en contrats en alternance, c'est-à-dire en contrats d'apprentissage et/ou en contrats de professionnalisation sur des postes d'ouvriers. Ce chapitre, consacré à l'analyse des diverses évaluations des candidats à un poste d'ouvrier dans les usines étudiées, en distinguant les emplois en CDI, en CDD et ceux en intérim, montre que le diplôme n'est au mieux qu'un critère de sélection parmi d'autres. Le rôle que joue le diplôme, et l'importance qu'il revêt pour les responsables des ressources humaines interrogés seront analysés plus en détail dans le chapitre suivant.

La plupart de nos interlocuteurs nous ont donné des précisions sur la façon dont sont sélectionnés leurs intérimaires. N'ayant pas la possibilité d'embaucher en CDI en raison des difficultés dues à la crise, ou parce qu'ils n'ont pas l'autorisation de leur groupe, cas de certaines usines en situation économique relativement favorable, ils utilisent des intérimaires, pour pallier à leurs besoins, et il faut que ceux-ci soient immédiatement opérationnels et évalués aussi drastiquement que s'ils étaient embauchés en CDI. Même dans des usines qui utilisent au moment de l'enquête peu d'intérimaires ou des intérimaires pendant des durées courtes, les procédures de sélection peuvent être draconiennes car l'objectif est de constituer un vivier de personnes formées auxquelles ils peuvent faire appel immédiatement en cas de besoin. Le recours aux contrats d'alternance a le même but dans certaines usines. Il peut être préféré au recours à l'intérim car il permet de former plus longtemps la personne pour alimenter le vivier d'intérimaires. Recours à l'intérim et recours aux contrats en alternance pour des emplois ouvriers peuvent être ainsi mis en concurrence, mais il faut une certaine visibilité pour former en alternance car dans ce cas le CDD est d'au moins six mois, alors que les intérimaires peuvent être renvoyés du jour au lendemain.

Le recours à l'intérim et aux contrats en alternance a très rarement pour but l'embauche en CDI, mais la plupart des usines étudiées qui ont recruté ces dernières années des ouvriers ou qui sont en cours d'embauche, choisissent d'opérer une nouvelle sélection parmi les anciens intérimaires bien évalués par leurs supérieurs hiérarchiques, cas le plus fréquent, ou parmi ceux qui ont été formés en alternance dans leur usine. Ces candidats à un CDI, qui ont déjà travaillé dans l'usine et qui ont été jugés performants, subissent alors des évaluations plus ou moins nombreuses : plusieurs entretiens, et aussi, dans certains cas, des tests spécifiques à l'usine, ou au groupe auquel elle appartient, ou sous-traitées à un prestataire de service. L'objectif de ces tests est d'estimer le niveau de connaissances générales (notamment en maths et français), la logique et/ou les connaissances techniques du candidat, ou d'analyser sa personnalité. Les résultats de ces tests peuvent être éliminatoires, et en tout cas, ils jouent un rôle très important dans le choix final. En règle générale un ouvrier intérimaire mis en CDI, a subi ainsi une triple sélection, la première pour pouvoir travailler en intérim dans l'usine, la seconde en situation de

travail dans celle-ci, la troisième pour accéder au statut de salarié de cette usine, et il lui a fallu fréquemment franchir le barrage de tests à deux reprises, ceux de l'agence d'intérim rédhitoires avant toute mission, et ceux de l'usine pour pouvoir obtenir un contrat.

Le diplôme joue-t-il un rôle dans la sélection des ouvriers utilisés comme intérimaires, en contrats en alternance ou en CDI ? On peut parfois se le demander si on en juge par les propos tenus par les responsables des ressources humaines. Pour certaines entreprises, comme c'est le cas pour Toyota, le diplôme serait, ou est, un critère absent dans le processus de recrutement pour le personnel de production. Il n'y aurait pas de discrimination entre avoir ou ne pas avoir de diplôme puisque ce sont des compétences qui sont recherchées selon des critères propres à chaque entreprise, et chaque établissement a sa spécificité quant à sa production et à son organisation. Ce sont les tests psycho techniques, ceux des agences d'intérim, ceux dits par « habilités », « par simulation » ou « MRS » de Pôle emploi³⁹, et ceux spécifiques aux usines étudiées qui sont privilégiés, car, aux dires de nos interlocuteurs, ils permettraient de mieux cerner les compétences et le comportement des individus. En fait, si les tests font partie de la panoplie utilisée par toutes les directions des ressources humaines, en matière de recrutement pour les ouvriers, il n'existe pas d'attitude uniforme parmi les responsables interrogés, sur ce qu'ils entendent sous les termes « savoir-être » et « savoir-faire ». Une attitude personnalisée qui dépend de la conviction du responsable du moment (DRH, directeur de l'usine, responsable du recrutement). Chaque responsable applique des méthodes et des outils de management qui lui semblent adéquats pour répondre aux besoins de son établissement, et qui peuvent être remis en cause par son successeur quelques années plus tard. Certaines méthodes peuvent aussi être imposées par le groupe dont dépend l'usine. Cette attitude s'ajuste nécessairement à la situation économique de l'usine et aux différents événements qui marquent la vie de celle-ci. Les fluctuations de la conjoncture économique (par exemple une évolution positive dont on ne sait pas si elle sera durable peut alléger momentanément une sélection drastique dans le recrutement des intérimaires) jouent un rôle, mais aussi l'évolution technologique du produit fabriqué et/ou des machines qui peuvent demander des compétences différentes (plus ou moins élevées), le changement de groupe et de la culture ainsi que de la stratégie qui lui sont liées. Par contre, le leitmotiv « savoir être » prend une place décisive et fait l'unanimité chez tous nos interlocuteurs pour justifier un parcours sélectif de longue durée, mais ce terme est utilisé de façon très différente selon nos interlocuteurs. Le « savoir-être » semble être un fourre-tout lié à la psychologie des personnes qui doivent donner leur avis sur la personnalité ressentie d'un candidat pour un emploi précaire ou durable. Les plus jeunes sont ainsi très stigmatisées par leur comportement, par leur manque de curiosité, par leur individualisme. La manière de se présenter, de s'habiller, de se comporter peut déjà leur être défavorable à leur arrivée dans une agence d'intérim ou lors du premier entretien avec le DRH de l'entreprise. Ils sont souvent issus d'un milieu social défavorisé dont les codes vestimentaires et de conduite ne correspondent pas à ceux en vigueur dans

³⁹ Ces tests étaient déjà utilisés du temps de l'ANPE. Ils ont été institués dans les années 1990 et ils étaient appelés aussi à cette époque test Lemoine, du nom de celui qui en a été à l'origine (Cf. Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002). Leur principale caractéristique est d'être adaptée à chaque usine, ce qui signifie une collaboration entre l'ANPE (Pôle Emploi aujourd'hui) et l'usine, leur objectif étant d'évaluer les compétences des candidats en situation de travail.

l'entreprise⁴⁰. Plusieurs responsables (service recrutement, service de la formation, chef d'équipe) critiquent les enseignants sur ce sujet comme étant laxistes. Le jugement sur le « savoir-être » se poursuivra durant sa période probatoire et s'il est intégré définitivement son comportement sera jugé lors du rendez-vous annuel avec son chef d'équipe. Dans l'utilisation de la main-d'œuvre ouvrière de production, en intérim généralement pour les emplois les moins qualifiés, parfois en CDD, les exigences à la fois de compétences et comportementales sont devenues tellement importantes qu'elles obèrent le résultat de la sélection de candidats potentiels. La notion d'excellence est aussi appliquée « On choisit les meilleurs ». Nous le verrons avec les exemples.

1 Un recours à l'intérim et aux contrats en alternance qui se substitue à l'embauche en CDI : une sélection draconienne

1 La sélection des intérimaires

Les intérimaires sont présélectionnés par les agences d'intérim, soit à partir des tests que ces dernières ont mis au point et qui ont reçu l'aval de l'entreprise utilisatrice⁴¹, c'est le cas le plus fréquent, soit à partir d'une batterie de tests fournie par cette dernière qui tient à contrôler l'ensemble de la procédure de choix des intérimaires, y compris la présélection. La place prise par les agences d'intérim⁴² dans le recrutement temporaire des demandeurs d'emploi sur les postes les moins qualifiés de la filière automobile est devenue incontournable depuis plusieurs années. En effet, certaines grandes entreprises (constructeurs et équipementiers) leur ont sous-traité à la fois la présélection des candidats à des postes d'opérateurs et de caristes et la gestion de ceux-ci travaillant comme intérimaires dans l'établissement industriel. Certaines sociétés d'intérim ont même créé un implant dans des usines clientes qui utilisent un très grand nombre d'intérimaires⁴³. Par contre, d'autres entreprises ne leur ont confié que la gestion des intérimaires, la présélection étant faite à partir de tests fournis par l'usine utilisatrice. Les agences d'intérim sont des prestataires de services rendus aux entreprises, elles sont donc jugées sur la qualité de leur prestation par leurs clients. Nous pouvons penser que la présélection des candidats qu'elles effectuent pour leurs clients de l'industrie automobile dépasse la simple application des pré-requis demandés par ces derniers (Cf. en annexe 2 les fiches

⁴⁰ Les conseillers des missions locales jouent sur ce plan un rôle éducatif en incitant les jeunes dont ils s'occupent à changer leurs habitudes lors de leur recherche d'emploi, et en leur apprenant la manière de se présenter, de s'habiller, de parler et les codes de la politesse.

⁴¹ Ces tests peuvent être ceux communs à toutes les agences d'une grande entreprise de travail temporaire. C'est le cas dans cette agence de Lorraine qui utilise les tests de savoir-être fournis par son groupe seulement quand une usine lui demande et les modifie éventuellement pour tenir compte des exigences de celle-ci.

⁴² Les agences d'intérim refusent aujourd'hui d'être appelés « agences d'intérim » et revendiquent l'appellation « agences d'emploi » mais personne ne les appelle ainsi, ni les responsables d'usines, ni les salariés

⁴³ Cela permet de fidéliser le client, d'être en phase avec ses exigences car le responsable est constamment présent sur le site. Comme le précise un dirigeant d'une grande société d'intérim « A nombre d'équivalents temps plein (ETP), un implant compte moins d'intérimaires qu'une agence classique, car les relations de proximité de son responsable avec les agents de maîtrise, la DRH et les salariés lui permettent d'anticiper les besoins et de pouvoir faire des propositions aux intérimaires déjà en poste, dont la mission tire à sa fin ». (Liaisons sociales magazine/décembre 2012).

d'emploi fournies par deux usines aux agences d'intérim). Soi-disant, le diplôme n'a pas d'importance « *c'est la motivation pour travailler dans l'automobile qui compte* » (un responsable d'agence d'intérim), cependant avoir au moins le niveau CAP est considéré comme un pré-requis, même si l'usine ne le demande pas. Pour les responsables d'agence, dans l'entretien préliminaire d'un demandeur d'emploi le curriculum vitae a de l'importance ; il est vérifié qu'il n'y ait pas de « trou ». Un faible niveau scolaire se révélera avec les tests qui montreront les difficultés de lecture, de compréhension des consignes.

Parmi les usines étudiées, certaines demandent aux agences d'intérim de présélectionner les candidats à partir d'une batterie de tests mise au point par l'usine, comme le fait, notamment, Toyota (Cf. encadré 2), qui utilise massivement des intérimaires formés par l'usine à son système de production.

Encadré 2

La sélection et la formation des intérimaires chez Toyota

Pour rentrer comme opérateur en intérim chez Toyota, (team member), le candidat doit suivre tout un parcours et démontrer qu'il est capable de suivre à la lettre les consignes qui lui seront donnés et qu'il a les compétences recherchées par l'entreprise. « *On ne s'intéresse pas aux diplômes. C'est l'individu qui nous intéresse avec sa capacité à apprendre, son autonomie, sa capacité à faire des suggestions. Il doit agir dans son environnement* » (Le DRH). Toute personne voulant rentrer chez Toyota doit obligatoirement passer par une agence d'intérim à qui ont été sous-traités les tests d'évaluation mis au point par Toyota. Il va suivre un parcours très sélectif avec des étapes éliminatoires. Il va passer deux tests successifs. Le premier est un test psychotechnique (batterie multifactorielle d'aptitudes, maths de niveau basique et une question piège). Pour pouvoir poursuivre il faut avoir la moyenne. Le second est un test de dextérité sur un cas concret ; à partir d'un standard il faudra suivre un mode opératoire pour monter et ensuite démonter une ceinture de sécurité, pièce par pièce, en expliquant ce qu'il fait, faire son autocontrôle, et proposer des améliorations. Enfin l'agence fait un entretien de 30 minutes pour restituer les résultats et pour connaître la motivation du candidat et voir s'il a l'esprit d'équipe. L'agence rédigera une appréciation de quelques lignes sur les personnes qui auront réussi ce parcours. Ensuite ces personnes passeront un entretien avec un responsable des ressources humaines de Toyota avant d'intégrer le centre de formation situé à l'intérieur de l'entreprise. Cet entretien a pour but de connaître les désirs du candidat qui seront croisés avec les besoins de l'entreprise donnés par les chefs d'équipe de chaque atelier (montage, tôlerie, peinture). Pour le formateur les tests Toyota sous-traités à l'agence sont durs, il reconnaît que « *c'est le parcours du combattant* » et il félicite les rescapés lors de leur accueil. Une des agences d'intérim interrogées a un taux de réussite de 20%. La formation que l'intérimaire va recevoir, d'une durée de deux à trois semaines, en fonction de l'affectation à un poste, n'est pas de tout repos. Il va devoir apprendre des gestes répétitifs tout en utilisant correctement les outils, mais aussi acquérir une position ergonomique du corps, et parvenir à suivre le rythme imposé par la ligne de fabrication. Il apprendra des automatismes qu'il devra suivre obligatoirement. A ce stade de formation il y a 5% d'échec. Il restera en intérim avec un contrat de six mois où il sera évalué puis s'il est gardé il aura un contrat de douze mois. Après le tiers temps, il pourra être rappelé.

D'autres usines imposent aux agences d'intérim leur batterie de tests pour présélectionner les intérimaires. C'est le cas d'une usine de Lorraine fabriquant des pistons, filiale d'un grand équipementier allemand, qui sélectionne drastiquement ses intérimaires et les forme. Pour rentrer opérateur il faut passer par une agence d'intérim. Celle-ci fera passer un test de logique à partir d'exercices pratiques (unités de mesure notamment) et aussi de contrôle de pistons (visuel sur plusieurs pistons et avec un équipement de contrôle d'un piston par rapport à un standard) donnés par l'entreprise. Le candidat doit avoir une note au minimum de 25 sur 31 pour être retenu. Il sera reçu alors dans l'usine par l'agent de maîtrise pour un entretien dont le but est double : d'une part à partir des résultats du test vérifier si le candidat « n'a pas triché » et évaluer les connaissances acquises en formation initiale et, d'autre part, juger son comportement, voir s'il est curieux et s'il pourra être autonome sur la ligne d'usinage après avoir suivi une formation avec un tuteur. Le directeur est exigeant : « *je demande à l'intérimaire d'avoir des notions de mécanique* ». S'il est retenu il rentre dans une formation interne qui peut être longue. Notamment s'il pilote une ligne de fabrication il lui faudra 105 heures pour avoir une base en compétences spécifiques à cette usine et être autonome. Contrairement à Toyota, cette usine a des pré-requis de diplômes en mécanique et d'expérience professionnelle « *une expérience professionnelle dans l'auto est bien vue* » (le directeur), car les intérimaires sont mis sur tous les postes de production de l'usine, notamment en fonderie, et peuvent piloter des lignes d'usinage.

Autre cas de tests spécifiques de l'usine pour la sélection des intérimaires, ceux que le DRH d'une usine japonaise fournisseur a mis au point en s'inspirant des tests de Toyota. « *Depuis 2009 on a des tests de sélection maison. Les agences d'intérim font une première sélection et les personnes passent nos tests ici. C'est moi qui les ai créés en me servant des tests Toyota que j'utilisais quand je travaillais dans une agence d'intérim. On reçoit ici 10 personnes, on leur fait passer ces tests qui sont éliminatoires, des tests de français pour voir s'ils comprennent, de maths de niveau collèges (4 opérations, fractions), des tests psychotechniques, des exercices pour évaluer leur aptitude à voir dans l'espace, et des tests pour se rendre compte de leur motivation. Sur les lignes de production il y a des gammes opératoires qu'il faut comprendre. Tous les intérimaires passent les mêmes tests, mais je présélectionne en fonction des besoins. Je reçois 30 CV. Si c'est pour l'activité 'feuilleter' qui demande plus de qualification que l'habillage, car les intérimaires voient passer 30 références, je choisis des gens ayant au minimum le bac avant de leur faire passer les tests. C'est l'assistante qui fait passer les tests. Si la personne a plus de 12 sur 20, elle est acceptée. Mais, pour être retenue comme intérimaire, il faut qu'elle passe encore un entretien avec le chef d'atelier sur la motivation. Pour les caristes, il faut passer en plus un test pratique et des tests écrits sur la sécurité. Ils ont le CACES⁴⁴ et ont déjà passé un test sécurité avec l'agence, mais le zoom est mis sur la sécurité car c'est très important pour les intérimaires caristes* » (le DRH).

Les pré-requis donnés aux agences d'intérim sont très différents d'une usine à l'autre. Un diplôme peut être exigé. C'est le cas notamment dans toutes les usines Renault où un diplôme de niveau CAP, BEP ou baccalauréat, quel que soit la spécialité, est obligatoire pour tous les opérateurs, intérimaires compris, comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre suivant. Une usine de Lorraine, filiale d'un

⁴⁴ Le CACES est le « Certificat d'Aptitude à la Conduite en Sécurité » qui atteste que le cariste a été formé à la conduite d'un ou plusieurs types de chariots et que cette formation a été validée.

équipementier allemand, demande depuis quatre ans aux agences d'intérim un diplôme industriel ou une expérience dans l'industrie. Il en est de même dans cette usine française d'équipement automobile située dans le Nord-Pas-de-Calais qui est fortement utilisatrice d'intérimaires. *« Nos critères de sélection des intérimaires pour les agents de fabrication, c'est d'avoir soit un diplôme technique (CAP, BEP, surtout), soit six mois d'expérience dans le milieu industriel, notamment dans l'agroalimentaire qui est très présente dans le coin. Il faut supporter le bruit, connaître les modes opératoires, être sensibilisé à la sécurité, accepter de travailler en équipe de nuit ou de week-end. On veut donner leur chance à des jeunes sortants avec un diplôme de l'Education Nationale. Par contre quand on prend un intérimaire venant de l'agroalimentaire, il peut ne pas avoir de diplôme car l'agroalimentaire prend des gens sans expérience et sans diplôme »* (la responsable RH en production).

Des diplômes sont également exigés pour tous les emplois ouvriers considérés comme qualifiés, notamment ceux de conducteurs d'installation, comme nous l'a précisé une conseillère d'agence d'intérim travaillant surtout pour une usine de mécanique appartenant à un constructeur français qui fabrique des boîtes de vitesse. *« Pour les conducteurs d'installation ils nous demandent un bac pro technicien d'usinage ou maintenance des systèmes de production automatisés, alors que pour les opérateurs de production utilisés en assemblage, il n'y a pas d'exigences de diplômes car ce sont les compétences comportementales qui comptent, et que pour les caristes on prend des gens ayant le CACES 2, 3 et 5 et une expérience »*. Les usines peuvent avoir aussi des exigences pour des emplois spécifiques notamment ceux de caristes où les intérimaires doivent posséder le CACES⁴⁵, ou ceux de soudeurs où il est nécessaire d'avoir pour certains types de soudure une licence attestant que le soudeur a été formé. Des fiches de postes peuvent être fournies aux agences d'intérim (Cf. fiches de postes en annexe 2). Il peut être précisé s'il s'agit d'un poste lourd (c'est-à-dire demandant des efforts physiques) ou léger. En règle générale les usines étudiées font confiance pour la présélection à leurs agences d'intérim qui connaissent bien leurs ateliers et leurs postes. Un responsable d'une agence d'intérim spécialisée dans la filière automobile, qui travaille pour Toyota et trois usines appartenant au même constructeur français, nous a apporté des précisions sur la présélection des intérimaires qu'il envoie à ses clients. *« Quand une personne s'inscrit à l'agence, on analyse le CV pour voir s'il n'y a pas de trous et pour voir l'expérience professionnelle, n'importe laquelle. On fait une session collective d'information où on convoque 20 personnes de 18 à 50 ans pour leur présenter les usines dont on s'occupe. A la fin de la session, on leur laisse le choix. Il en reste en général 12 sur 20. On leur fait passer les tests, ceux de Toyota et pour les autres usines ceux qu'on a mis au point à partir de leurs exigences. Il y a des maths et il faut que le candidat pose les opérations, sache calculer des moyennes, et donne le résultat par une phrase. En français il faut comprendre les consignes et*

⁴⁵ Il peut être difficile dans certaines usines de trouver en intérim des caristes en raison des différentes catégories de CACES demandées. C'est le cas notamment dans cette filiale d'un constructeur qui fabrique un utilitaire où les caristes doivent avoir à la fois les catégories de CACES 1, 2, 3 et 5, ces différentes catégories étant demandées dans toutes les usines du groupe. En fonction des chariots, les compétences demandées pour les conduire sont différentes : ce certificat comporte 5 catégories : la catégorie 1 est le transpalette ; la catégorie 2 est le chariot tracteur ; la catégorie 3 est le chariot élévateur ; la catégorie 5 est le chariot élévateur à mât rétractable. Obtenir une catégorie de CACES coûte cher, et sa validation n'est que de 5 ans. Les agences d'intérim ne proposent plus à leurs intérimaires de financer cette dépense comme ils le faisaient auparavant.

savoir faire des phrases. Ensuite il y a des tests psychotechniques qui sont des tests de logique, puis des tests de dextérité sous traités par les usines. Huit personnes sur douze réussissent l'ensemble des tests, et ont alors un entretien de motivation d'une demi-heure ou trois quarts d'heure avec une personne de l'agence. Après l'entretien il ne reste plus que quatre personnes ».

Les intérimaires présélectionnés sont envoyés aux usines où ils ont un entretien, mais ils peuvent être évalués aussi en matière de dextérité, après avoir reçu une formation, ou si le test de dextérité n'a pas été fait par l'agence. Les tests de dextérité qui étaient toujours au début 2000 confiés aux agences d'intérim, peuvent aujourd'hui être passés dans l'usine. Dans une usine d'équipement automobile, les intérimaires passent deux tests de dextérité, le premier, celui de l'agence d'intérim (l'agence fait aussi passer un test sécurité), le second dans l'usine au cours de la formation (7 h de formation théorique à la sécurité et à la qualité avec ensuite une mise en situation dans une salle où a été reconstituée un environnement de travail). La sélection dans l'usine n'est pas toujours terminée après ces différentes évaluations. Après une formation plus ou moins longue selon les usines (plusieurs jours dans les usines ayant une école de formation, voire plusieurs semaines lorsqu'il s'agit d'une mission longue comme c'est le cas chez Toyota) et les moments (en cas de surcharge la formation est moins longue), des personnes peuvent être éliminées en situation de travail, comme nous l'a précisé une responsable des ressources humaines d'une usine d'équipement automobile de Lorraine. « *Au bout de un à quatre jours de travail on voit si les gens s'adaptent. Je ne suis pas pour juger en une demie heure* ».

Dans certaines usines, notamment celles des deux constructeurs français et également celles de plusieurs équipementiers français, la sélection des intérimaires ne permet pas d'alimenter un vivier pérenne d'intérimaires, car un intérimaire qui a effectué une ou au maximum deux périodes d'intérim de 18 mois (séparées par la période appelée tiers temps qui est obligatoire en France) ne peut plus être repris dans l'usine, c'est une contrainte des groupes dont dépendent ces usines. Il faut dans ce cas réalimenter en permanence le vivier, comme le précise cette responsable RH d'une usine d'équipement automobile peu touchée par la crise. « *Des intérimaires, on en a besoin partout dans l'usine pour remplacer ceux qui partent car ils sont obligés de partir au bout de 18 mois et on ne les rappelle pas. Les intérimaires évalués par nous, s'ils sont validés, sont considérés comme un vivier, et en fonction de nos besoins, l'agence d'intérim nous les envoie. Ils sont ainsi prêts à être utilisés immédiatement. Les agences d'intérim sont responsables du vivier* ». D'autres usines notamment étrangères qui n'ont pas les mêmes contraintes de la part de leur groupe sont, elles aussi, obligées de réalimenter leur vivier car, après le tiers temps, elles ne retrouvent plus les intérimaires qu'elles ont sélectionnés et formés, ceux-ci ayant trouvé d'autres missions ou refusant de retourner dans des usines où les conditions de travail sont particulièrement pénibles⁴⁶.

La sélection des intérimaires semble en 2012-2013 plus drastique qu'elle ne l'était avant la crise de 2008-2009, et elle l'est encore plus lorsque le recours à l'intérim a comme objectif l'embauche en CDI des meilleurs. C'est le cas dans une seule usine parmi celles que nous avons étudiées, une usine d'équipement automobile

⁴⁶ Pour des jeunes, la pénibilité n'est pas seulement physique. Elle peut être due au rejet de la culture de l'entreprise (par exemple la culture japonaise qui implique la soumission), à des relations tendues avec l'équipe de travail ou le supérieur hiérarchique

allemande située dans le Nord-Pas-de-Calais, qui après avoir licencié une centaine de personnes en 2009, a recruté depuis 2010 une soixantaine d'ouvriers, d'anciens intérimaires, dont quinze en 2013. La responsable des ressources humaines qui est là depuis dix ans, considère qu'il n'y avait pas de méthode rigoureuse de sélection des intérimaires avant 2011. « *Avant on prenait en intérim les enfants du personnel et des intérimaires tout venant. Depuis deux ans on a mis en place un partenariat avec Pôle Emploi pour que les candidats à l'intérim passent les tests de Pôle Emploi, puis un entretien de motivation avec moi, avant de pouvoir rentrer en intérim chez nous. Pôle Emploi a fait les tests MRS à partir de nos besoins, convoque les candidats, regarde le CV, vérifie que les gens aient une formation en mécanique et de l'expérience avant de faire passer les tests qui permettent d'évaluer la dextérité de la personne et sa capacité à maîtriser la complexité sous contraintes de temps. Les personnes bien évalués ont l'entretien avec moi et si c'est bon, ils sont pris en intérim de 10 à 18 mois* ». D'après notre interlocutrice le recours à l'intérim qui est très important (130 intérimaires en décembre 2013 dans cette usine ayant 300 salariés en CDI) permet de choisir les meilleurs pour les mettre en CDI directement après les 18 mois ou après un contrat de professionnalisation de 18 mois. Le cas de cette usine montre que les tests de Pôle Emploi sont dorénavant utilisés pour des intérimaires alors qu'ils avaient été créés par l'ANPE pour des recrutements en CDI.

2 La sélection des ouvriers en contrats d'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation)

Posséder un diplôme de niveaux IV et V obtenu en formation initiale dans les lycées professionnels ne semble pas équivalent à celui préparé en alternance, notamment en apprentissage. Les contrats de formation en alternance, apprentissage et de professionnalisation, semblent appréciés car bien adaptés aux besoins de l'industrie d'après les directions d'usines qui, en règle générale, préfèrent le contrat d'apprentissage, à celui de professionnalisation, considéré comme trop coûteux, les aides financières ne compensant pas les frais de formation à la charge de l'entreprise. Ces contrats concernent toutes les catégories professionnelles, mais sont davantage utilisés pour former des techniciens et des cadres que pour les ouvriers.

Les directions des usines regroupent souvent les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Pourtant ces deux contrats en alternance sont différents et les usines ne les utilisent pas de la même manière. Les contrats d'apprentissage préparent à un diplôme de l'Education nationale. Le contrat de professionnalisation aboutit à une formation qualifiante qui, cas le plus fréquent dans notre étude, est validée par un certificat de qualification professionnelle, notamment par un certificat de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM) pour les usines qui dépendent de cette convention collective. En règle générale dans notre échantillon les contrats de professionnalisation ne sont pas utilisés pour les ouvriers, seulement pour les employés, les techniciens, les agents de maîtrise (les ETAM) et les cadres, mais il y a des exceptions particulièrement intéressantes, notamment dans trois usines appartenant aux constructeurs français, et dans une usine d'équipement d'automobile dépendant d'un groupe allemand. L'apprentissage peut être utilisé pour former des jeunes au baccalauréat professionnel, mais il l'est de moins en moins, surtout depuis que ce baccalauréat se prépare en trois ans, car les jeunes à ce niveau ne sont pas souvent majeurs, et les usines de la filière automobile étudiées refusent, à une exception près, d'avoir des apprentis mineurs.

Dans beaucoup d'usines le BTS est le premier diplôme préparé en apprentissage, la direction refusant de former des jeunes à des diplômes de niveau inférieur.

La formation en alternance dans les usines de Lorraine

En Lorraine, l'usine de fabrication de moteurs qui appartient à un constructeur français forme 34 apprentis aux baccalauréats Pilotage de systèmes de production automatisés (PSPA) et Maintenance de systèmes mécaniques automatisés (MSMA) devenu Maintenance d'équipements industriels (MEI), et fait des contrats de professionnalisation. Elle est la seule usine de notre échantillon à prendre en apprentissage des mineurs. *« On a des apprentis mineurs à cause du bac professionnel en trois ans. Ils ne peuvent travailler que de 6h à 22h. Cela pose problèmes car ils n'ont pas de véhicules et les maîtres d'apprentissage n'ont pas les mêmes horaires. C'est embêtant pour ces deux raisons le bac professionnel en trois ans. Quand on prend des apprentis, c'est qu'on a des besoins derrière. On en a embauché, mais, en ce moment, on ne peut pas les recruter. On leur donne une carte de visite et on les recommande. Les apprentis, on les sélectionne par CV et par lettre de motivation. Ils remplissent un dossier. On les présélectionne d'après leurs notes et leurs absences, et ils ont un entretien de motivation avec quelqu'un de chez nous ayant l'expérience du métier. Certains n'ont pas de connaissances du métier car ils n'ont fait ni CAP ni BEP. Pour nous l'apprentissage c'est un vivier, car comme l'âge moyen est élevé, il va falloir prévoir le renouvellement (la responsable recrutement). Cette usine prend depuis 2003 des ouvriers en contrats de professionnalisation. « Au début c'étaient des moins de 26 ans, mais depuis 2011 on a des gens de tous les âges, et c'est Pôle Emploi qui est maître d'œuvre. Fin 2011 on a formé en contrats de professionnalisation 159 ouvriers au CQPM 'Equipier autonome de production industrielle', 14 au CQPM 'Agent logistique', et 28 au CQPM 'Pilote de systèmes de production automatisés'. Aujourd'hui on a 29 ouvriers en contrats de professionnalisation qu'on prépare au CQPM 'Equipier autonome de production industrielle', mais ce n'est pas dans le but de les embaucher. On ne demande rien comme diplômes pour ce CQPM. Par contre, pour le CQPM 'Pilote de systèmes de production automatisés', il fallait des bases en mécanique, c'est-à-dire au moins un CAP. On ne prépare plus aujourd'hui ce CQPM car on n'a plus de besoins en pilotes » (la responsable recrutement).*

Une usine de Lorraine, filiale d'un grand équipementier allemand, prend régulièrement des apprentis pour les préparer au baccalauréat maintenance. *« On prépare 10 apprentis au bac maintenance. Les apprentis, on les embauche ensuite si on a des besoins. Avant de les prendre en apprentissage on les sélectionne comme on le fait pour les intérimaires qu'on veut mettre en CDI. On leur fait passer un entretien dans un cabinet pour cerner leur personnalité, et celui-ci nous envoie la note qui ressort de l'entretien, comprise entre 1 et 4, 1 étant la meilleure note. Le candidat à l'apprentissage a également un entretien dans l'usine et la décision est prise à partir de ces deux entretiens » (le directeur).* Une autre usine de Lorraine, filiale d'un constructeur français, fait maintenant très peu d'apprentissage au niveau baccalauréat professionnel, car elle préparait celui de maintenance, et *« il faut des majeurs car la maintenance travaille en 3/8, et les mineurs n'ont pas le droit de travailler la nuit. Lorsqu'on en prend on trie sur CV et on les évalue par entretien. On ne les recrute pas ensuite en CDI après, mais on sait où ils vont. C'est bien vu d'avoir été en alternance chez nous » (la responsable recrutement).*

Une usine de Lorraine, inaugurée fin 2005 et filiale d'un groupe équipementier canadien, prend des apprentis qu'elle forme au baccalauréat « technicien outilleur » dans le but de les embaucher *« s'ils sont bons »*. Au moment de l'entretien elle en avait deux. Elle avait aussi un apprenti qui préparait un baccalauréat MSMA, mais

notre interlocuteur nous a précisé que c'était le dernier. « *On ne formera plus en apprentissage des bacs pro MSMA, car le niveau est trop bas pour nous. En maintenance on ne formera que des BTS, car en maintenance on cherche à embaucher des gens ayant au moins le BTS* ».

La formation en alternance dans les usines du Nord-Pas-de-Calais

La formation en alternance pour les ouvriers est un peu plus développée dans les usines étudiées dans le Nord-Pas-de Calais que dans celles de Lorraine. Cinq usines, dont quatre appartiennent aux constructeurs, font des contrats d'apprentissage et/ou des contrats de professionnalisation⁴⁷. Ces contrats n'ont pas pour objectif de former des ouvriers pour les embaucher ensuite en CDI dans les usines des constructeurs. Par contre la formation en alternance a pour but le recrutement d'ouvriers chez un équipementier allemand qui utilise beaucoup d'intérimaires. « *On regarde les niveaux en mécanique de nos meilleurs intérimaires, et on propose à ceux de moins de 26 ans qu'on a choisis un contrat de professionnalisation de 18 mois aboutissant au CQPM 'Conducteur de ligne automatisé'. Les contrats de professionnalisation c'est pour les embaucher : sur les onze ayant terminé la session l'année dernière, on en a pris dix en CDI. On en a huit actuellement qu'on compte embaucher* » (la responsable des ressources humaines).

Les quatre usines appartenant aux constructeurs français forment en apprentissage des jeunes préparant les baccalauréats professionnels MSMA (devenu MEI), PSPA et logistique dans le but de les utiliser en intérim. « *Sur 22 apprentis, on en a 17 qui préparent les bacs pro MEI ou PSPA. Cela peut arriver qu'on embauche ensuite en CDI certains apprentis. Sur les huit embauches en CDI d'ouvriers ayant un bac pro il y a quatre apprentis. Si on ne les embauche pas on les reprend en intérim ou par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs. Si on avait des emplois pérennes, l'apprentissage et l'intérim seraient avec les réseaux notre premier vivier d'embauche en CDI* » (le DRH d'une usine de mécanique filiale des deux constructeurs français). Dans une usine de montage d'un constructeur français qui forme 20 apprentis aux baccalauréats MEI et logistique, les apprentis sont choisis par l'établissement scolaire en lien avec l'usine et les futurs apprentis ont ensuite un entretien avec leur supérieur hiérarchique. L'usine reçoit également des candidatures spontanées qu'elle sélectionne. D'après un responsable des ressources humaines de cette usine, depuis deux ans, le niveau du baccalauréat professionnel a baissé. « *On s'en aperçoit avec les apprentis qui rentrent en BTS car ils ne connaissent pas les bases de leurs métiers. Par ailleurs on a un problème d'assiduité de nos apprentis en bac pro, à la fois en formation et à l'usine* ».

Deux usines appartenant aux constructeurs ont beaucoup développé ces dernières années les formations en alternance. Elles font à la fois des contrats d'apprentissage pour former des jeunes à des baccalauréats professionnels et des contrats de

⁴⁷ Les autres usines de Nord-Pas-de Calais, n'utilisent pas la formation en alternance en dessous du niveau BTS. Toyota a fait des contrats de professionnalisation pour les opérateurs, mais n'en fait plus depuis 2009 en raison du manque de visibilité. D'après le responsable de formation « *on préparait le CQPM « Equipier autonome de production industrielle » . On gardait les gens pendant six mois. On a eu 800 personnes qui sont passés en contrats de professionnalisation* ». C'est le recours à l'intérim qui a remplacé depuis 2009 ces contrats de formation en alternance, mais le DRH envisageait de faire à nouveau des contrats de professionnalisation l'usine ayant davantage de visibilité. « *On réfléchit pour refaire des contrats de professionnalisation. Si on en refait, on prendra à la fois des intérimaires et des gens nouveaux. Cela sera pour préparer le même CQPM et toujours en six mois* ».

professionnalisation qui aboutissent à un CQPM au niveau ouvriers. La première usine, filiale des deux constructeurs, qui fabrique des moteurs a atteint un maximum de 200 alternants en décembre 2011, surtout des contrats d'apprentissage. La seconde usine qui est une usine de montage véhicules d'un des deux constructeurs français prend 50 personnes par an en contrats de professionnalisation depuis 2010 et a décidé dans le cadre de l'accord compétitivité du 26 juillet 2012, signé avec tous les syndicats sauf la CGT, de doubler le nombre d'alternants (à la fois en contrats de professionnalisation et en apprentissage) « *car on avance dans le futur et on aura besoin de main-d'œuvre supplémentaire qualifiée. En 2016, il y aura la montée en cadence du véhicule avec Toyota, et on aura besoin de personnel de qualité. On se forme avec l'alternance un vivier d'intérimaires* » (un responsable de cette usine). Ces deux usines ont un personnel ouvrier qui vieillit car elles n'ont pas embauché depuis longtemps, ne reprennent pas après deux périodes de 18 mois (au total 36 mois) leurs intérimaires, et ont donc besoin à la fois de réalimenter en permanence leur vivier d'intérimaires et d'anticiper en matière de recrutement éventuel d'ouvriers en CDI pour rajeunir leur main-d'œuvre. Toutes deux opèrent une sélection draconienne des personnes qu'elles prennent en contrats de professionnalisation.

Le cas d'une usine de fabrication de moteurs

Cette usine fabrique des moteurs pour voitures de petites cylindrées pour plusieurs constructeurs. Elle a un effectif de 3300 personnes en CDI auquel s'ajoutent 250 personnes en CDD, dont 200 en alternance, et 80 intérimaires. Son effectif est vieillissant puisque plus d'un salarié sur deux (presque 60%) dépasse 50 ans.

Cette usine a une politique d'emplois jeunes en alternance pour rajeunir son effectif et pour monter en compétence, mais aussi, d'après la responsable recrutement et formation « *parce qu'on est une entreprise citoyenne car on investit beaucoup en formation des jeunes sans pouvoir les garder. Comme cela on se forme un vivier d'intérimaires, de CDD, et peut-être si les marchés le permettent de futurs CDI* ». Elle pratique l'alternance en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation depuis 2009. En 2012 a été organisé un forum alternance pour une présentation ; 500 personnes s'y sont présentées.

Le contrat d'apprentissage est utilisé pour former aux baccalauréats professionnels PSPA et MSMA (devenu MEI). La sélection des candidats se fait classiquement à partir d'un CV accompagné d'une lettre de motivation puis des entretiens avec le RH et la hiérarchie de l'usine.

Le contrat de professionnalisation a pour but de préparer à des métiers de niveaux de compétence différents, opérateurs en assemblage et caristes d'une part, ouvriers professionnels de maintenance d'autre part. Il existe de ce fait deux types de contrats de professionnalisation. Les premiers destinés à des jeunes qui sont sur le marché du travail (moins de 26 ans en règle générale) durent un an et mènent au CQPM « Equipier autonome de production » ou « agent logistique ». Les seconds qui concernent des jeunes ouvriers qualifiés ayant déjà un baccalauréat MSMA ou PSPA, durent 18 mois et préparent au CQPM maintenance. La sélection est drastique pour tous.

La sélection des jeunes demandeurs d'emplois pour les contrats de professionnalisation opérateur d'assemblage et caristes

Pour les moins qualifiés, les opérateurs en assemblage et les agents en logistique (les caristes), elle commence par une présélection des demandeurs d'emploi intéressés. « *Pour les jeunes demandeurs d'emplois, la sélection est très sévère, mais on ne s'occupe pas des diplômés. Ce qui compte, pour les opérateurs de base, c'est la dextérité, l'aptitude à accepter la répétitivité et le travail en équipe, et le comportement. On ne veut pas de gens ayant le bac. Les gens ayant le bac revendiquent. On a eu trop de problèmes avec des gens ayant des diplômes car notre coefficient d'entrée pour un opérateur de base, qu'il soit en intérim en contrat de professionnalisation ou en CDI, est le coefficient 170 de la métallurgie. Les gens ayant un bac pro usinage je dois les prendre à 210 et si j'embauche à 170 les gens ayant un bac se plaignent. Le problème, c'est que les gens cachent leurs diplômes* » (la responsable recrutement et formation en alternance). La sélection se fait par étapes. La première est faite par Pôle emploi qui fait passer le test des habiletés (la méthode de recrutement par simulation) sur une durée de quatre heures avec le niveau sonore de l'atelier ; le résultat est beaucoup d'échecs de l'ordre de 50 à 60% (Cf. encadré 3). Pour ceux qui restent et qui continuent, il y a un entretien avec une personne des ressources humaines de l'établissement pour connaître la motivation. La sélection est très draconienne puisque sur 80 qui viennent à la réunion collective 60 passent les tests de Pôle Emploi, 15 réussissent et passent l'entretien, mais 5 seulement restent après l'entretien. Les jeunes sélectionnés ont un CDD d'un an pour acquérir le CQPM « Equipier autonome de production » ou celui de « Agent logistique », considérés l'un comme l'autre, dans le milieu industriel, comme équivalents aux diplômes de niveau V de l'Education Nationale. Leur formation est faite en partie par un organisme de formation externe mais aussi à l'école interne à l'entreprise où les jeunes apprennent la dextérité manuelle en sachant travailler des deux mains, à respecter les consignes, à travailler en équipe, à faire des tâches répétitives selon le standard affiché aux différents postes d'une équipe, à apprendre à se comporter correctement. Après l'obtention du CQPM (en général il n'y a pas d'échecs), il peut leur être proposé, si leur supérieur hiérarchique a été satisfait de leur travail et s'il y a un poste vacant, un CDD et éventuellement un CDI. Ceux qui ne peuvent pas avoir de CDD sont envoyés dans les agences d'intérim utilisées par l'entreprise. « *Lorsqu'on a fait les premiers contrats professionnels en 2009, tous ont eu un CDD derrière de 4 à 18 mois. Sur 80 contrats de professionnalisation assemblage et caristes, il y a eu 30 embauches en CDI, surtout au montage (six caristes seulement)* » (la responsable recrutement).

Encadré 3

Les tests habiletés de Pôle Emploi

La méthode dite par habiletés (ou par simulation), souvent appelée aujourd'hui « les tests MRS », a été mise au point par l'ANPE il y a plus de dix ans, et testée dans les usines, notamment pour l'automobile dans l'usine dont il est question ici, pour le recrutement en CDI des ouvriers de production. Elle a été très utilisée, mais l'est moins aujourd'hui dans l'industrie automobile. Déjà en 2003, nous avons remarqué qu'elle pouvait l'être pour l'embauche de personnes en CDD. Elle est aujourd'hui utilisée pour des intérimaires dans une usine allemande du Nord-Pas-de-Calais.

La responsable recrutement et formation en alternance de l'usine de fabrication de moteurs a précisé que dans son usine cette méthode n'était plus utilisée depuis

plusieurs années et que c'était elle qui l'avait reprise en 2009 pour opérer la première sélection des jeunes demandeurs d'emploi préparant des contrats de professionnalisation d'opérateurs d'assemblage et de caristes. « *On fait passer les tests chez nous. Je préfère que ce soit ici pour vérifier que les jeunes arrivent à l'heure et ont su trouver l'usine. Ils durent quatre heures et ce sont les gens de Pôle Emploi qui les font passer et qui les corrigent. Dix jeunes sont dans une salle où il y a le bruit de l'atelier par le biais d'un CD. Voici des exemples de tests. Pour mesurer la résistance à la monotonie, il y a des exercices sur papier où on leur demande de mettre un point sur des signes sur plusieurs pages. On leur fait faire des travaux où il faut travailler des deux mains, soit main droite, soit main gauche, soit les deux mains, et d'autres où il faut travailler en aveugle. Ils doivent savoir travailler en groupe, et on leur demande de monter ensemble une voiture avec des légos. On leur donne une feuille de travail et ils doivent respecter les consignes. Pour les caristes, ce sont les mêmes tests que pour les opérateurs d'assemblage, et ils ont en plus un exercice de conduite* ».

La sélection des jeunes ouvriers qualifiés déjà titulaires d'un baccalauréat mécanique pour les contrats de professionnalisation de professionnels de maintenance

Pour pouvoir faire dans cette usine un contrat de professionnalisation de 18 mois préparant au CQPM maintenance, considéré par les entreprises comme équivalent à un diplôme de l'Education nationale de niveau IV (baccalauréat) il faut avoir déjà un baccalauréat professionnel MSMA (devenu MEI) ou PSPA. « *Normalement les bacs pro maintenance sont suffisants à condition que le niveau soit bon en formation de base* » (la responsable recrutement et formation en alternance). La sélection des candidats est longue car elle se fait en plusieurs étapes : elle commence par un premier entretien avec un responsable des ressources humaines puis se continue par des tests d'une durée de 4h. Il y a à la fois des tests de personnalité et d'aptitude cognitive, des exercices de calcul, de rédaction, de vision dans l'espace, et de mémorisation, et des tests techniques. Ces tests techniques mis au point dans l'usine avaient servi en interne, et ils ont été repris pour la sélection des jeunes qualifiés en contrats de professionnalisation. « *Je préfère ces tests techniques à des entretiens avec des chefs d'atelier, car ces derniers sont peut-être trop difficiles et trouvent toujours que le niveau d'études a baissé et que les jeunes ont plus de lacunes qu'avant* » (la responsable recrutement et formation en alternance). Les jeunes retenus après la sélection sont pris 18 mois en contrats de professionnalisation au coefficient 215 de la métallurgie pour préparer un CQPM qui est considéré par les entreprises de même niveau que le diplôme qu'ils détenaient avant cette formation. « *L'Education nationale a donné les compétences fondamentales, l'alternance nous permet de renforcer l'adaptation à l'emploi* ».

Dans cette usine nous avons pu visiter le centre de formation et le responsable de ce centre nous a précisé que les jeunes en contrats de professionnalisation avaient plus d'espoir de rester dans l'usine que les intérimaires. « *Sur 14 ou 15 en contrats de professionnalisation, on peut en retenir 5 après en CDD* ». Par ailleurs, le DRH nous a précisé que les personnes ayant bénéficié de ces contrats avaient une bonne image de marque, que des courriers de recommandation avaient été faits, et que ces jeunes étaient pris en intérim, et trouvaient assez facilement des missions ailleurs.

Le cas d'une usine de montage, filiale d'un constructeur français

Cette usine (2800 salariés en CDI) a signé, rappelons-le, le 26 juillet 2012 un accord de compétitivité avec les syndicats (sauf la CGT) où il a été décidé de doubler le nombre d'alternants, à la fois en apprentissage et en professionnalisation, en prévision de besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et motivée avec la sortie du nouveau véhicule prévu en 2016. N'étant pas en période de recrutement depuis 2002, l'entreprise se prépare un vivier en mettant les personnes en intérim après leur réussite à la formation donnée. Ces intérimaires peuvent être utilisés par d'autres entreprises de la région, notamment Toyota. Les propos de nos interlocuteurs sur la formation en alternance sont plutôt négatifs dans cette usine, ce qui n'était pas le cas dans l'usine précédente, où la responsable recrutement et formation en alternance ne se plaignait pas des personnes ayant bénéficié de ces contrats, et avait une vision plutôt positive de l'alternance, notamment de l'apprentissage qui de son point de vue devait être favorisé.

L'apprentissage en baccalauréats professionnels

L'apprentissage au niveau ouvrier est peu développé au moment de l'entretien. *« On a du mal à motiver la hiérarchie sur les bacs pro car elle considère le niveau comme faible et équivalent à un CAP ou à un BEP avant. On prend 15-16 personnes de plus de 18 ans qu'on prépare aux bacs MEI et PSPA, mais on a aussi du mal à en trouver car elles ne sont pas motivées. Depuis deux ans on en trouve très peu. Quand on en trouve c'est un public particulier car ils ont quitté l'école depuis plusieurs années, il y a des trous dans leur CV, et c'est pour eux un retour en formation. Les apprentis ont parfois 23 à 27 ans. On veut des majeurs car les mineurs génèrent des soucis et ne peuvent pas toucher à tout. On a davantage de candidats pour le bac MEI que pour le bac PSPA car le mot « maintenance » attire plus que celui de « pilote ». Sur un ensemble de 15 personnes en 2011, trois ont la moyenne et les autres en dessous de huit. D'après l'AFPI qui fait la formation, il y a un taux d'absentéisme très fort. L'apprentissage se fait sur deux ans en 2011/2012, mais à partir de maintenant on le fera sur trois ans »* (le responsable du recrutement).

La sélection des apprentis se fait en plusieurs étapes. Le recrutement commence par des informations collectives en passant par pôle emploi. Les personnes intéressées passent des tests AFPI⁴⁸ de connaissances en électricité puis elles ont un entretien avec quelqu'un du service RH. Ensuite elles sont présentées à la hiérarchie. *« Ce sont les responsables de maintenance qui les voient. D'après eux, ils ne savent pas utiliser l'altimètre »* (le responsable formation).

Les contrats de professionnalisation pour opérateurs.

Cette usine très touchée par la crise depuis 2008 qui n'a pas embauché en CDI depuis 2002, et qui utilisait au moment de l'entretien 200 intérimaires, prend chaque année depuis 2010 une cinquantaine de personnes en contrats de professionnalisation sur des emplois d'ouvriers pendant un an pour les former aux CQPM « Equipier autonome de production industrielle », « Agent logistique » et « Peintre carrosserie ». Les personnes bénéficiant de ces contrats ont pour la plupart entre 18 et 25 ans mais l'usine en prend aussi de plus de 25 ans. Pour 51 postes à pourvoir en 2011/2012, 324 personnes ont été contactées pour des réunions

⁴⁸ L'AFPI est un organisme de formation comme l'AFPA, mais à la différence de ce dernier, il dépend du patronat.

d'informations collectives et 193 se sont présentées. 139 personnes ont été appelés pour passer les tests d'habiletés de Pôle emploi pendant 5h30 en condition « atelier », c'est-à-dire debout et avec le bruit de fond, et 97 les ont réussi. Après les tests de dextérité passés dans l'usine, suivis d'un entretien avec une personne des RH et ensuite avec la hiérarchie de l'usine, 52 personnes ont été retenues. Après une période d'essai il ne restait que 49 personnes qui ont été mises en contrats de professionnalisation pour un an⁴⁹. Elles travaillent soit en ferrage et en montage, où il faut être polyvalent sur plusieurs postes, pour préparer le CQPM « Equipier autonome de production industrielle », soit en peinture pour préparer le CQPM « Peintre carrosserie », soit en logistique comme caristes⁵⁰ pour préparer le CQPM « Agent logistique ». Les ouvriers en contrats de professionnalisation suivent des cours dans différents organismes de formation. *« Les problèmes de comportement se posent en formation où il y a de l'absentéisme et des manques de « savoir-être ». 80% de ceux qui sont en contrats de professionnalisation réussissent aux examens. Ce sont ceux qui nous donnent des soucis qui échouent. Ceux qui ont eu le CQPM, on les propose aux boîtes d'intérim, et les agences leur font passer leur processus de recrutement, notamment leur tests, et les envoient dans d'autres entreprises travaillant pour la filière automobile. On essaie de les récupérer comme intérimaires après »* (le responsable recrutement). Pour le deuxième semestre de 2012, la direction de l'usine prévoit 55 postes à pourvoir en contrats de professionnalisation en utilisant le même processus de sélection et en tenant compte du retour de l'expérience précédente. Les diplômes ne sont pas pris en compte dans la sélection des jeunes pris en contrats de professionnalisation. *« On ne les regarde pas »* nous a précisé le responsable du recrutement. Des informations nous ont été envoyées par un de nos interlocuteurs sur les contrats de professionnalisation, avec des précisions sur l'âge et les diplômes des personnes en cours de contrats. Cette liste montre que les personnes qui font ces contrats peuvent être de tous les âges (la plus âgée a 46 ans), que certains d'entre eux n'ont aucun diplôme, mais qu'une majorité en détiennent, ces diplômes étant le plus souvent de niveau V.

II La sélection des ouvriers recrutés en CDI : des pratiques différentes dans les quinze usines concernées

Sur les 22 usines, 15 ont opéré des recrutements en CDI d'ouvriers depuis la récession de 2009, sont en cours d'embauche ou prévoient de le faire très prochainement. Sept d'entre-elles sont localisées dans le Nord-Pas-de Calais et huit en Lorraine. Toutes les usines étudiées en Lorraine, y compris les deux qui ont diminué leurs effectifs, ont embauché en CDI, parfois « au compte goutte », alors que c'est le cas de sept des treize du Nord-Pas-de-Calais. L'effectif d'ouvriers concernés peut être faible ou relativement important, ce qui est le cas notamment

⁴⁹ Pour les trois autres personnes il y a eu une rupture de contrats (une pour raison disciplinaire, une parce qu'elle a échoué au CACES, la dernière parce qu'elle a trouvé un CDI dans son métier d'origine comme cuisinier).

⁵⁰ Dans le secteur montage de l'usine, les caristes conduisent les charlotes, communément appelées « les petits trains ». Ils apportent, sur les postes de travail des opérateurs, les pièces dans de petits contenants et retirent les vides (système kan ban). Ils vont s'approvisionner dans la partie logistique de l'usine qu'ils gèrent en fonction des programmes reçus pour lancer la fabrication. Ils ont une responsabilité importante dans le bon fonctionnement du flux tendu qu'ils ne doivent surtout pas interrompre.

chez Toyota qui a embauché 240 ouvriers entre octobre 2011 et août 2012. Les précisions apportées par nos interlocuteurs sur le processus de recrutement en CDI ont été plus ou moins importantes selon les usines. Les pratiques peuvent être assez différentes, mais en règle générale les ouvriers embauchés en CDI sont presque toujours d'anciens intérimaires qui ont été évalués avant toute mission dans l'usine et en situation de travail. Les exceptions peuvent concerner des ouvriers ayant eu des contrats en alternance (apprentissage ou contrats de professionnalisation), car certains d'entre eux ont pu être recrutés en CDI, ou des ouvriers venant d'usines situées à proximité ayant fermé. C'est le cas de cette usine de Lorraine qui au moment de l'entretien allait embaucher 40 personnes dont 20 ouvriers, licenciées d'une usine en cours de fermeture ayant la même activité. Une usine allemande d'équipement automobile située dans le Nord-Pas-de-Calais qui avait supprimé au moment de la crise de 2009 une centaine de postes (par départs anticipés en retraite mais surtout par licenciements), soit le tiers de son effectif, a recruté dans les dernières années 64 ouvriers en CDI qui sont quasiment tous d'anciens intérimaires. Certains sont passés directement en CDI au bout de 18 mois d'intérim alors que d'autres ont été mis au préalable en contrats de professionnalisation de 18 mois, pour les former avant embauche définitive, l'objectif de ces contrats étant dans cette usine le recrutement en CDI, ce qui n'est pas le cas dans les autres, comme nous l'avons précisé ci-dessus.

Les procédures de sélection des intérimaires mis en CDI diffèrent d'une usine à l'autre. Elles peuvent être relativement simples et pragmatiques, ce qui semble être notamment le cas dans les usines japonaises, ou être plus complexes. La méthode peut être spécifique à l'usine ou être imposée par le groupe dont dépend celle-ci. Quel que soit le groupe d'appartenance, les usines doivent avoir l'autorisation de celui-ci pour embaucher en CDI, et certains groupes imposent par ailleurs à leurs établissements et filiales un même mode de sélection, comme nous le verrons en présentant les tests imposés par deux groupes, un groupe constructeur français et un groupe équipementier canadien.

1 Les méthodes pragmatiques

Sous ce terme nous regroupons les modes de sélection qui sont basés sur l'évaluation des intérimaires en milieu de travail. Ce sont d'abord leurs supérieurs hiérarchiques directs qui les proposent pour une mise en CDI, parce qu'ils les connaissent et que ce sont eux qui leur donnent des notations. Dans un deuxième temps le choix est fait par un encadrant de niveau hiérarchique plus élevé (c'est le cas chez Toyota) ou suite à un entretien avec le directeur des ressources humaines et le supérieur hiérarchique. En règle générale la décision finale est prise en commun par plusieurs personnes de l'usine. Ces méthodes relativement simples et peu formalisées, car l'intérimaire n'est pas soumis à une batterie de tests, sont utilisées notamment par les trois usines japonaises, Toyota et deux usines fournisseurs localisées dans le Nord-Pas-de-Calais. L'une d'entre elles, la plus petite qui fabrique des plaquettes de frein, et qui utilise beaucoup d'intérimaires depuis début 2011, ne met pas directement les intérimaires choisis en CDI, car ils doivent auparavant continuer à être évalués en CDD. « *Notre façon de recruter, c'est en général intérim-CDD-CDI, et on surveille l'assiduité et l'attitude vis-à-vis de la qualité. Je vais signer 17 CDI. Ce sont des opérateurs qui ont entre 18 et 35 ans qu'on a eu en intérim de 4 à 12 mois. On va les mettre d'abord en CDD de 18 mois. Sur ces 17 recrutements on s'est mis à trois, le directeur d'usine, le DRH, et le chef d'atelier. On décide sans regarder les diplômes. Il y a des déchets entre l'intérim et le CDD, car certains*

refusent le CDD, mais peu entre le CDD et le CDI » (le DRH). Ces méthodes pragmatiques concernent des intérimaires qui ont subi beaucoup d'évaluations avant d'avoir pu travailler en intérim dans ces usines, ce qui peut expliquer la simplicité de la procédure de mise en CDI. Ces méthodes peuvent être néanmoins très sélectives. Le DRH de l'usine japonaise qui fabrique des pare-brises n'a recruté en CDI que 7 à 8 ouvriers depuis son arrivée en 2009. Ses propos montrent qu'il incite les chefs d'atelier à écrémer au maximum. « Je passe par l'intérim car les gens sont connus. On donne la priorité aux intérimaires. On les évalue en intérim. J'invite les chefs d'ateliers à faire une liste courte des meilleurs intérimaires. Ils m'envoient à partir des notations 7 à 8 intérimaires. Il faut un consensus global sur la sécurité, la qualité, la productivité, l'assiduité, l'acceptation des heures supplémentaires, l'intérêt pour les groupes de travail. Une fois la sélection faite par eux, je reçois les 7 en entretien avec le responsable de production. Je mets la personne qu'on choisit en CDI. J'embauche des moins de trente ans ».

Ces méthodes pragmatiques sont également utilisées par deux usines de Lorraine, qui appartiennent à des groupes allemands et par une usine de plasturgie de la même région qui appartient depuis peu à un équipementier français. L'usine qui fabrique la Smart avait à son démarrage embauché ses opérateurs par la méthode des habilités de l'ANPE, et elle avait de nouveau utilisé ces tests lors de recrutements en CDD et CDI jusqu'en 2007, mais depuis cette date, les opérateurs recrutés en CDI sont d'anciens intérimaires. « On pioche parmi les intérimaires. Un intérimaire peut être mis en CDI s'il a été recommandé par son chef. Un opérateur de montage qu'on a recruté récemment avait six mois d'intérim. On a eu beaucoup plus d'échecs avec les tests habiletés qu'avec les intérimaires. On recrute au niveau le plus bas comme opérateur de base car on préfère promouvoir des opérateurs pour les postes plus qualifiés. Pour un opérateur simple, une première année de CAP suffit » (une responsable du recrutement). L'usine qui fabrique des condenseurs de climatisation a très peu embauché d'ouvriers en CDI ces dernières années mais la méthode de sélection est toujours la même. « La moindre embauche passe par l'intérim. Le supérieur hiérarchique demande qu'on mette en CDI un intérimaire. Il y a un entretien ensuite pour décider si on le met en CDI » (le DRH). L'usine de plasturgie a davantage recruté que la précédente et avait des projets d'embauche en caristes et opérateurs d'assemblage, mais ceux-ci étaient encore incertains. « Quand on va embaucher, on prend les intérimaires ayant donné satisfaction qu'on a sur place ou qui viennent de partir. Ils ont un entretien avec leur chef et un entretien avec moi sur la motivation. J'embauche sur le comportement et la motivation. Je regarde le CV à l'entretien. Si la personne a loupé le CAP, il n'y a pas de problèmes si elle sait lire, écrire et suivre les consignes. L'évolution est faible pour les opérateurs. C'est pour cela qu'on ne veut pas de gens ayant des diplômes industriels élevés » (la DRH).

Dans le Nord-Pas-de Calais, la responsable recrutement d'une usine importante d'un équipementier français, qui a embauché en CDI plus d'une centaine d'ouvriers depuis 2010, nous a donné des précisions sur la méthode de recrutement qu'elle a utilisée pour sélectionner 40 agents de fabrication en 2012. Ses propos montrent que son mode de sélection, pragmatique mais qui doit être rigoureux, est très sélectif, puisque sur 400 candidatures, tous des intérimaires présents dans l'usine ou anciens intérimaires, il y en a eu 40 retenus, dont une personne de 50 ans « On a commencé en mars 2012 et fini en septembre 2012. On informe le personnel dans l'usine, les intérimaires présents et les salariés pour que le bouche à oreille fonctionne et pour

qu'on ait des intérimaires de l'usine et des candidats extérieurs. Je fais le point avec les superviseurs car ils connaissent les intérimaires qui sont restés de 6 à 18 mois dans leur secteur et ils me disent ceux qu'ils souhaiteraient embaucher. Moi et les superviseurs recruteurs, nous avons fait 126 entretiens de 20 à 30 minutes avec les intérimaires indiqués par les superviseurs qui les connaissaient, et la décision était prise en commun entre moi et le superviseur. Le superviseur a un avis surtout au niveau du travail. Moi, je vois ceux qui veulent apprendre. Pour l'entretien, on se sert d'une grille pour évaluer justement. Les critères prioritaires, c'est l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, sécurité, qualité, respect des modes opératoires, et la motivation. On peut être un bon intérimaire, mais ne pas avoir le plus nécessaire : le produit évolue, il faut de la curiosité. L'enjeu, c'est qu'il y a parfois un décalage sur la motivation, car il y a des gens timides, pas à l'aise à l'oral. Les gens peuvent être déstabilisés à l'entretien. Il faut faire descendre la pression, expliquer les choses ».

Les méthodes pragmatiques utilisées pour mettre en CDI des intérimaires peuvent l'être aussi pour des ouvriers ayant fait des contrats de formation en alternance. C'est le cas dans deux usines de mécanique appartenant aux constructeurs français, qui ont embauché des ouvriers en CDI ces dernières années. Celle qui a fait le plus de recrutements, située en Lorraine, a mis en CDI 74 personnes depuis 2010, « des gens ayant fait des contrats de professionnalisation pour préparer soit en un an le CQPM 'Equipier autonome de production' ou le CQPM 'Agent logistique', soit en 18 mois le CQPM 'Pilote de systèmes de production automatisés'. Pour être embauché, il fallait avoir obtenu le CQPM et avoir un avis favorable du supérieur hiérarchique » (la responsable recrutement).

2 Les méthodes de recrutement plus complexes

Nous considérons comme plus complexes les procédures de recrutement en CDI qui comportent l'utilisation de tests ou qui font intervenir un cabinet extérieur. Parmi les 15 usines qui ont opéré des recrutements en CDI d'ouvriers depuis 2010, cinq usines sont concernées, quatre en Lorraine et une dans le Nord-Pas-de-Calais. Deux usines filiales d'un même constructeur français, l'une en Lorraine, l'autre dans le Nord-Pas-de-Calais, sont contraintes par leur groupe d'adopter les tests spécifiques à celui-ci. Deux usines d'équipement automobile de Lorraine, filiales d'un groupe important canadien utilisent elles aussi les tests mis au point par ce dernier. La cinquième usine, filiale d'un équipementier important allemand et localisée en Lorraine n'utilise pas de tests pour recruter en CDI des ouvriers mais donne une grande importance aux résultats d'un entretien qui est fait par un cabinet extérieur. Nous avons déjà évoqué le cas de cette usine car la sélection de ses intérimaires est draconienne, et quand elle prend des apprentis, elle utilise la même méthode de sélection que quand elle embauche en CDI. Cette usine a embauché en CDI dix ouvriers en 2011, après avoir fait un plan social en 2008-2009 qui a touché 80 personnes dont 40 ouvriers. Les 10 ouvriers recrutés en CDI en 2011 sont d'anciens intérimaires qui ont eu deux entretiens, l'un avec un cabinet extérieur, l'autre avec le directeur de l'usine. « Le cabinet remplit une grille « valeurs professionnelles »⁵¹ qui représente « nos valeurs au quotidien » et qui positionne le candidat sur « le savoir-être » par une note de

⁵¹ « Les valeurs professionnelles » comprennent quatre rubriques :

« bonne foi » avec : honnête, loyal, intègre, équitable, juste ;

« bon sens » avec : avoir un esprit d'équipe, respecter autrui, savoir écouter, disponible ;

« bonne volonté » avec : organisé, responsable, rigoureux ;

« bonne humeur » avec : réactif, exemplaire, dynamique.

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

Revue CPC-Etudes n°2014-2

<http://eduscol.education.fr/cid47737/ressources-nationales.html>

synthèse de 1 à 4, le 1 étant le mieux, et ajoute un commentaire. L'avis du cabinet doit coïncider avec celui du directeur pour que le candidat soit admis » (le directeur).

Les tests imposés par un groupe constructeur français à ses établissements et à ses filiales

Ce groupe constructeur a une gestion de la main d'œuvre très centralisée depuis de longues années, ce qui n'est pas le cas de l'autre constructeur français. Les tests utilisés actuellement lors de tout recrutement en CDI d'ouvriers l'étaient déjà au début des années 2000 en période de croissance. Des précisions nous avaient été déjà données sur cette méthode (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002 p. 78) par un de nos interlocuteurs d'une usine de montage du Nord qui nous avait précisé que la finalité de ces tests était d'évaluer le candidat en matière de comportement et de capacité d'évolution *« car un opérateur ne va pas faire toute sa vie le même métier »*. *« Pour un candidat à un poste d'opérateur de base, les tests durent au minimum de 3 à 4 heures et sont passés en une ou plusieurs fois. En règle générale les tests constituent les filtres les plus importants, suivis d'autres (notamment les entretiens), comme le montre la procédure de recrutement des opérateurs d'une usine de montage du Nord décrite par le responsable emploi »*. Ce responsable avait précisé que les candidats passaient d'abord par groupes de dix des tests d'aptitude intellectuelle et de connaissances générales, puis ensuite par groupe de six des tests de comportement et d'aptitude gestuelle, dont un test de montage d'une serrure.

En 2013, nous avons étudié trois usines, un établissement et deux filiales, appartenant à ce groupe constructeur, mais seules les deux filiales, localisées l'une dans le Nord, l'autre en Lorraine, ont opéré des recrutements en CDI d'ouvriers ces dernières années, la troisième, une usine de montage véhicules, ne pouvant pas embaucher depuis longtemps en raison de la crise. Dans ces deux filiales, nos interlocuteurs nous ont donné des précisions sur leur mode de recrutement en CDI.

L'usine du Nord, spécialisé en mécanique, a recruté, fin 2011 début 2012, vingt personnes, dont huit ouvriers professionnels, les autres étant tous des techniciens. *« Pour embaucher en CDI ces huit ouvriers qui ont tous un bac pro usinage et qui sont des anciens intérimaires ou des anciens apprentis ayant tous une expérience ici, on en a vu quatre fois plus. On les avait évalués en situation de travail. Ce qui nous intéresse, c'est la capacité intellectuelle, la capacité de progression, la curiosité d'esprit, les gens intéressés par le sport, la formation, le bricolage, le travail d'équipe. On leur a fait passer la même batterie de tests que celle qu'on utilisait en 2000, des tests psychotechniques qu'on fait passer à tout agent qu'on veut recruter en CDI. Nos tests comprennent des épreuves de français, de maths, de logique, de connaissances techniques. On met la priorité sur les connaissances techniques et la logique. Ce qui a beaucoup d'importance ici, c'est l'intégration à une équipe. Pour les recrutements, il y a en plus trois entretiens croisés avec le comité de direction. Le travail a évolué. Les professionnels de fabrication doivent utiliser les outils de progrès mis en place par le constructeur. Ils doivent pouvoir faire une présentation, parler en public, faire des propositions d'amélioration » (le DRH).*

L'usine de Lorraine, de taille importante (2300 personnes en CDI et 180 intérimaires) est une filiale fabriquant un véhicule utilitaire. Elle a embauché en CDI, en 2011, 90 opérateurs de montage, dont 35% de moins de 25 ans, 32% entre 25 et 29 ans et 17% de 30 à 35 ans, à 80% des intérimaires qui étaient présents ou qui avaient travaillé dans l'usine les deux dernières années. La procédure de recrutement en CDI commence par la batterie de tests spécifique au groupe. Le candidat passe

d'abord des tests écrits d'ordre psychologique et de raisonnement logique de 20 minutes permettant de voir si la personne a les capacités d'évoluer intellectuellement, suivis d'un test de visualisation spatiale en 4 minutes. Après une petite pause il passe un test de mathématiques sans calculatrice où il faut poser les opérations (de 25 mn) et de français (30 mn). Cette première série de tests élimine 40% des candidats. Les personnes qui ont réussi et qui ne sont pas d'anciens intérimaires passent un test de dextérité (les intérimaires l'ont passé avant d'être pris en intérim)⁵². La dernière épreuve pour être retenu est un entretien sur place de trois quart d'heure avec une personne appartenant à un cabinet extérieur de consultants en psychologie dont la mission est d'évaluer la motivation du candidat, ses souhaits, la façon dont il perçoit l'entreprise et l'emploi qu'il aura. Le compte rendu de cet entretien est envoyé à une commission d'évaluation. Les personnes qui ne sont pas d'anciens intérimaires ont en plus un entretien avec leur futur chef d'atelier. La procédure de recrutement n'est pas terminée pour autant car la décision finale d'embauche en fonction du nombre de postes à pourvoir revient à la commission d'évaluation, composé au minimum du chef du département montage, du chef d'atelier, et de la responsable du recrutement, dont l'objectif est d'étudier l'ensemble des résultats. Après cet écrémage ce seront les « meilleurs des meilleurs » qui seront gardés. On voit que dans cette filiale les tests imposés par le groupe constructeur ne sont qu'une étape dans un long processus puisqu'il y a après un long entretien avec une personne d'un cabinet extérieur, et que le choix final revient à une commission.

Les tests de personnalité de deux usines de Lorraine appartenant au même groupe équipementier canadien

Ces deux usines sont assez différentes, en matière d'activité, de clients, d'ancienneté, puisque l'une d'entre elles est très récente, mais elles utilisent les mêmes tests de personnalité, ceux de leur groupe, quand elles embauchent en CDD ou en CDI quel que soit l'emploi occupé (ingénieur ou ouvrier). Toutes deux ont embauché des ouvriers ces dernières années. Leurs modes de sélection ne sont pas identiques, à l'exception des tests, mais ce qui semble intéressant c'est que nos interlocutrices dans ces deux usines, une jeune femme responsable de la gestion des payes dans la première, la DRH qui a cette fonction depuis 1996 dans la seconde usine, ont une confiance absolue dans ces tests psychologiques.

L'usine d'emboutissage, inaugurée fin 2005, qui a une clientèle diversifiée et une main-d'œuvre relativement jeune (34 ans en moyenne), a toujours été en croissance depuis son implantation, et continuait à embaucher au moment de l'enquête. Les ouvriers recrutés en CDI sont d'anciens intérimaires⁵³ qui après trois ou six mois d'intérim, s'ils ont donné satisfaction, sont mis en CDD pendant six mois s'ils ont réussi les tests de personnalité, puis en CDI, mais le passage en CDI n'est pas systématique nous a précisé notre interlocuteur. « *Ce qui compte c'est le savoir être pour être mis en CDI, mais en règle générale, l'intérim puis le CDD, c'est dans le but de mettre en CDI* ». Notre interlocutrice nous a apporté des précisions sur la

⁵² Le test de montage d'une serrure qui existait vers le début des années 2000 a été remplacé par un test de dextérité.

⁵³ Cette usine va en 2013 reprendre 40 personnes dont 20 ouvriers parmi les 100 personnes licenciées par une usine d'emboutissage en cours de fermeture située à proximité. La sélection de ces 40 personnes sera faite de la même manière que pour les intérimaires mis en CDD. « *Cela sera une vraie embauche avec les tests psychologiques* ».

procédure de passage d'intérim à CDD et surtout sur les tests de personnalité. « Pour qu'un intérimaire soit gardé en CDD en vue d'un CDI, il faut un bon avis du conducteur de presse et du chef d'atelier, et il faut que l'intérimaire remplisse un document interne de demande qui passe par la DRH puis par le directeur. L'intérimaire passe les tests de personnalité du groupe, et a un entretien avec son chef d'atelier. Le choix est fait par le DRH et le directeur qui ont tout, le document de demande, le CV, l'évaluation du test psychologique, et l'évaluation dans l'usine ». On voit par ces propos que le test de personnalité joue un rôle important dans la sélection. « Ce test qui vient du groupe se passe dans l'usine sur PC, mais c'est un cabinet psychologique de Nancy qui les fait faire ici à distance. Ce test comporte deux pages d'images. Le candidat doit choisir sur la première page, parmi les dix images qui représentent des paysages, des objets, des formes géométriques, celles qui lui conviennent le mieux. Sur la deuxième page c'est l'inverse, il doit indiquer les images qui ne lui correspondent pas du tout. A mon avis c'est fiable. Moi, je les ai passés plusieurs fois, dès 21 ans. On leur demande de répondre spontanément. On a eu des tests bons avec une petite note négative et on a remarqué, quand on a eu plus tard des soucis avec certaines personnes, que cela se voyait avec les tests ».

La seconde usine, implantée sur le site de son seul client, une filiale d'un constructeur allemand, fabrique les châssis de la Smart, et compte parmi ses fournisseurs de pièces embouties la première usine qui est considérée comme une usine « sœur ». L'âge moyen de son personnel est de 38 ans ce qui s'explique par son implantation moins récente (1997) que celle de son usine sœur. Sa situation économique était satisfaisante au moment de l'entretien en raison de l'arrivée du nouveau modèle de voiture, mais la DRH de cette usine a précisé qu'elle n'avait pas recruté depuis trois ans. « On va multiplier par deux l'effectif en embauchant des ouvriers et 30 techniciens. J'ai commencé mes recrutements par des techniciens et des chefs d'équipe. Sur un an il faut trouver 80 opérateurs et caristes. Ils vont s'inscrire dans les trois agences et au bout de six mois d'intérim, ils passeront les tests et un entretien avec moi. J'ai appelé Pôle Emploi et le lycée professionnel avec qui on est en relation. Il y a matière. Je n'ai pas peur d'embaucher des débutants. On va passer une annonce à Pôle Emploi et au Républicain Lorrain ». Contrairement à la précédente, l'usine n'utilise pas le CDD entre l'intérim et le CDI. « Le processus, c'est d'embaucher des intérimaires ayant un an d'ancienneté dans l'usine. Aujourd'hui les intérimaires qui ont 4 à 5 mois d'ancienneté et qui sont bien, le responsable me dit : 'Fais passer l'entretien et le test pour éventuellement mettre la personne en CDI'. Le test, c'est celui de personnalité que le groupe utilise depuis trente ans mais qui a évolué et qui se passe en une demie heure. Il est obligatoire pour mettre en CDD ou en CDI, quel que soit le poste. Je fais passer le test. La société qui l'a créé m'envoie les résultats détaillés ». Dans cette usine le diplôme semble jouer un rôle plus important dans le recrutement en CDI que dans la première usine⁵⁴. « Il faut une base évolutive pour les intérimaires qu'on embauchera en CDI. Pour dix embauches d'opérateurs et de caristes, il m'en faut cinq qui aient un bac MSMA, PSPA, tout ce qui est électrotechnique et électronique, c'est large. On

⁵⁴ Dans la première usine notre interlocuteur nous avait seulement précisé que « dans l'idéal », il était demandé aux agences d'intérim de présélectionner des personnes ayant un niveau bac dans le domaine mécanique et une expérience dans l'industrie automobile, mais que l'usine faisait confiance aux agences d'intérim qui devaient seulement envoyer le CV avec notamment les références sur l'expérience de travail.

prendra aussi des CAP, BEP et bacs carrossiers. On aura besoin de plus de retoucheurs et de plus de caristes ».

Ces deux usines appartenant au même groupe équipementier canadien ont un même objectif, faire évoluer les opérateurs embauchés en CDI vers des postes plus qualifiés, mais l'usine la plus récente recherchait des personnes ayant déjà travaillé alors que la DRH de l'usine fabriquant les châssis avait l'intention de prendre en intérim des jeunes sortant du lycée professionnel dans le but de les embaucher en CDI, s'ils donnaient satisfaction et s'ils étaient bien évalués au test de personnalité. *« En 1996, quand je suis arrivée, j'ai recruté 98% de débutants. Je n'ai pas peur de recruter des débutants, alors que mes collègues sur le site ne veulent pas de débutants. Les jeunes débutants, on les envoie d'abord aux boîtes d'intérim. Les gens qui ont une personnalité d'adolescent, je les recadre. En 10 ans, on a eu seulement deux licenciements pour faute. On continue à faire les mêmes tests de personnalité qu'avant. Ils évoluent mais ce qui n'évolue pas, c'est l'objectif, la projection sur l'avenir. Nos tests, un psychologue les a créés selon une méthodologie médicale, et ils ont une expérience de 30 ans. Moi je suis contre les tests qui n'ont pas le côté scientifique que donne l'aspect médical. Les nôtres évoluent comme un médicament. C'est scientifique. Quand la société qui a créé ces tests envoie les résultats qui sont très détaillés, j'analyse et il y a des raisons pour lesquelles je ne prends pas. Par exemple une personne lente et maniaque ne peut pas être prise en production ».*

En guise de conclusion, quelle évolution dans les modes de sélection des ouvriers depuis une dizaine d'années ?

Les résultats présentés dans ce chapitre peuvent être comparés à ceux des deux études que nous avons faites pour la Dgesco en 2000-2001 (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002) et en 2003-2004 (Blum, Gorgeu, Mathieu, 2005). La première réalisée en période de croissance dans les régions Nord-Pas-de-Calais et Franche Comté, portait sur les pratiques d'embauche des opérateurs dans la filière automobile (constructeurs et fournisseurs) et était axée notamment sur les jeunes ayant un CAP ou un BEP. Le champ de la seconde était plus limitée car n'étaient concernés que les bacheliers travaillant dans les usines d'équipement automobile. Ces deux études, effectuées à partir d'entretiens, et notamment d'entretiens avec des responsables d'usines, mettaient en relief une forte sélection de la main-d'œuvre ouvrière s'appuyant sur de nombreux critères, notamment des tests, et une certaine méfiance vis-à-vis de la qualité du diplôme, qui jouait néanmoins un rôle de signal. Elles montraient aussi que les usines de la filière automobile utilisaient de plus en plus d'intérimaires et que le recours à l'intérim se substituait à l'embauche en CDI. Dans la première, on voyait que la sélectivité à l'embauche était restée la même pour tout recrutement en CDI d'opérateurs, malgré la croissance et le recul du chômage, mais qu'elle pouvait s'être assouplie pour l'utilisation de personnel temporaire. C'était notamment le cas en Franche Comté, qui de 1999 à 2001 a particulièrement bénéficié de l'expansion, mais par contre dans le Nord-Pas-de Calais les exigences étaient restées les mêmes pour les intérimaires dans la plupart des usines étudiées. La seconde étude, réalisée dans une période où la conjoncture économique était moins favorable, et dans un plus grand nombre de régions, faisait état d'une sélectivité accrue en raison des incertitudes sur les conséquences des réorganisations dans les usines d'équipement automobiles. Les responsables revoyaient leurs méthodes d'évaluation des candidats et modifiaient fréquemment l'importance accordée aux différents critères de sélection. De leur point de vue, les

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

ouvriers de production devaient être surtout capables de s'adapter à un environnement instable lié aux changements de produits, d'organisation, de groupes d'appartenance, et au renouvellement très fréquent des équipes dirigeantes.

Quel est l'impact de la crise structurelle que connaît la filière automobile depuis plusieurs années sur le mode de sélection des ouvriers des usines ? Comme nous l'avons précisé dans ce chapitre, les recrutements en CDI d'ouvriers sont rares, même dans des usines peu affectées par la crise, les intérimaires sont beaucoup moins nombreux qu'avant la crise et les missions sont plus courtes. Beaucoup d'usines ont une main d'œuvre vieillissante alors que les conditions de travail ne se sont pas améliorées, et bien au contraire se sont dégradées dans certaines usines avec la diminution des effectifs et la standardisation imposée par les groupes dont elles dépendent (Gorgeu, Mathieu, 2013). La sélection est toujours draconienne, mais elle est de plus en plus en amont, et des méthodes qui étaient utilisées il y a une dizaine d'années pour recruter des ouvriers en CDI le sont maintenant pour présélectionner les intérimaires ou les personnes en contrats emploi-formation (par exemple les tests Toyota ou ceux des habiletés de Pôle Emploi). Il ne s'agit plus de choisir des ouvriers en CDI, ni même des intérimaires qui vont être immédiatement utilisées pendant une longue période dans l'usine, mais de se constituer un vivier d'intérimaires, ou, si la visibilité est de plus de six mois, un vivier de futurs intérimaires en formant des ouvriers dans le cadre des contrats emploi formation. Le diplôme n'est plus un signal, et ne semble jouer aucun rôle de sélection dans certaines usines, parce que les directions font toute confiance aux tests des agences d'intérim ou leur fournissent leurs propres tests. Par contre les tests de dextérité qui étaient auparavant de la compétence des agences d'intérim, ne sont plus sous traitées, car avec la standardisation croissante, la dextérité joue un rôle de sélection très important, et les directions tiennent à évaluer celle-ci dans leur école de formation interne ou dans leur usine. Lorsque les usines ont l'autorisation de leur groupe de recruter des ouvriers en CDI, parce qu'elles ont trop d'intérimaires ou parce que leur champ de visibilité s'est élargi suite à de nouvelles productions, elles prennent les meilleurs de leurs intérimaires et de leurs personnes en contrats emploi-formation. L'écrouissage est facilité car elles ont un vivier d'intérimaires qui ont été sélectionnés drastiquement avant toute mission dans leur usine, et en situation de travail dans celle-ci⁵⁵. Néanmoins, une nouvelle batterie de tests et/ou le recours à un entretien dans un cabinet extérieur spécialisé en psychologie peuvent leur être imposés. Les tests peuvent évaluer les connaissances générales et psychotechniques de la personne ou se limiter à cerner leur personnalité. La décision finale est prise en commun par plusieurs responsables de l'usine. Les tests jouent toujours un rôle très important à tous les niveaux de sélection, mais ils semblent un peu différents de ceux utilisés il y a une dizaine d'années. On assistait alors à une prolifération de tests, chaque usine ou chaque agence d'intérim ayant les siens. Aujourd'hui ces tests sont plus centralisés, imposés par les groupes qui contrôlent les usines et aussi par les grandes entreprises de travail temporaire à leurs agences. Il y a une dizaine d'années certains de nos interlocuteurs dans les usines émettaient des critiques à l'égard de ces tests et préféraient le « feeling ». Ce n'est plus le cas aujourd'hui où les responsables rencontrés vantent la rigueur, voire

⁵⁵ Les intérimaires doivent soit être en mission dans leur usine soit avoir été utilisés peu de temps avant pour que leurs supérieurs hiérarchiques puissent avoir leur notations et puissent les évaluer, et proposer de les mettre éventuellement en CDI.

l'aspect scientifique des tests qu'ils utilisent. Certains tests (ceux de Toyota, de Renault, d'un groupe équipementier canadien, et aussi ceux des habiletés de l'ANPE, aujourd'hui Pôle Emploi) sont toujours les mêmes, mais nos interlocuteurs nous ont précisé qu'ils ont évolué. On peut penser qu'ils sont de plus en plus complexes, et plusieurs parmi les responsables rencontrés nous ont dit les avoir passés et ne pas les avoir réussis⁵⁶.

La comparaison entre les propos qui avaient été tenus par les responsables d'usines en 2000-2001, période d'expansion, et en 2012-2013, période de crise, est très intéressante, car ils montrent que dans les deux cas les différences de pratiques sont importantes selon les régions. La première étude avait concerné la Franche-Comté et le Nord-Pas-de Calais, et les différences étaient très marquées entre ces deux régions sur la manière dont étaient choisis les intérimaires. La reprise était beaucoup plus forte en Franche Comté et il y avait des tensions sur le marché de l'intérim qui avaient réduit les exigences des directions d'usines à l'égard de leurs intérimaires comme le montraient les propos d'un de nos interlocuteurs « *l'on ne peut pas être trop difficile aujourd'hui, sinon on n'a personne* » (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002 p. 68). Ce n'était pas le cas dans le Nord-Pas-de Calais où les taux de chômage étaient largement au dessus de la moyenne nationale dans les bassins d'emploi concernés par l'étude. Notre étude actuelle, qui porte aussi sur deux régions, le Nord-Pas-de Calais et la Lorraine, montre qu'en période de crise, les pratiques peuvent différer aussi d'une région à l'autre. Les usines que nous avons analysées dans le Nord-Pas-de Calais étaient dans l'ensemble davantage touchées par la crise que celles de Lorraine, et près de la moitié d'entre-elles n'embauchaient aucun ouvrier en CDI depuis plusieurs années. La sélection des intérimaires et des personnes en contrats emploi formation était draconienne mais n'avait pas pour objectif d'évaluer ceux-ci en vue d'une éventuelle embauche en CDI. Par contre en Lorraine, certaines usines pouvaient utiliser des intérimaires dans le but de choisir les meilleurs pour les mettre en CDI, ou d'abord en CDD puis en CDI. Les modes de sélection peuvent se modifier en fonction de la conjoncture mais aussi des fluctuations des commandes. Une usine d'équipement automobile du Nord-Pas-de Calais, en bonne situation économique au moment de l'entretien, et fortement utilisatrice d'intérimaires, avait ainsi connu une surcharge provisoire de travail en 2011, « *une crise de capacité* », selon l'expression de la responsable du recrutement, qui l'avait obligée à utiliser plus massivement que d'habitude des intérimaires et à réduire ses exigences à leur égard. « *Nos critères de sélection des intérimaires pour les agents de fabrication qu'on donne aux agences qui ensuite font passer leurs tests, c'est d'avoir soit un diplôme technique (CAP, BEP surtout), soit six mois d'expérience dans le milieu industriel. Ces critères, on ne les avait plus à partir du deuxième trimestre 2011 à cause de nos problèmes de capacité. On ne demandait plus les six mois d'expérience. On n'a plus appliqué la règle de notre groupe qui est d'utiliser les intérimaires au maximum 18 mois et de ne plus les rappeler ensuite. En 2011, on a pris des gens ne connaissant pas le milieu industriel*

⁵⁶ Déjà en 2003, d'après une responsable d'une agence ANPE, les tests des habiletés étaient devenus plus difficiles que quelques années auparavant. « *On a utilisé la méthode d'évaluation des habiletés et des compétences en 2000 pour des recrutements en CDI d'opérateurs chez le constructeur et certains équipementiers, et on vient de l'utiliser à nouveau en 2003, cette fois pour des CDD. Les tests sont plus difficiles maintenant, ceux de contrôle sont plus pointus et ceux de rapidité et d'attention sont plus complexes. On les a réévalués à la demande de l'ANPE et des entreprises* ». (Blum, Gorgeu, Mathieu, 2005, p. 16).

et on les formait en très peu de temps. Résultat, beaucoup d'échecs et un turn over important des intérimaires ». Suite à cette expérience, l'usine a augmenté la durée de la formation pour les intérimaires. « Celle-ci dure 7h depuis juin 2012, et elle est faite par un formateur interne qui a été embauché pour cela, quand on a ouvert une salle de formation dédiée aux intérimaires. Les intérimaires ont le matin une formation théorique et l'après midi une mise en situation car dans cette salle on a reconstitué un environnement de travail. On voit ainsi si les personnes respectent le mode opératoire. On leur fait construire un bateau et on les évalue. ». Ne sont retenues dans le vivier d'intérimaires de cette usine que les personnes sélectionnées par l'agence qui ont été bien évaluées ensuite pendant la formation et qui réussissent en plus le test de dextérité passé dans l'usine, alors qu'ils en avaient déjà passé un dans l'agence. On voit par ces propos que le mode de sélection des intérimaires qui s'était relâché provisoirement en raison d'une surcharge de travail s'est à nouveau durci.

Chapitre III : Le rôle des diplômes et des autres certifications dans la sélection des ouvriers et dans leur évolution professionnelle

Le chapitre précédent qui portait sur la sélection des ouvriers utilisés comme intérimaires ou recrutés en CDD, notamment dans le cadre des contrats emploi-formation, ou en CDI, soulignait le peu d'importance accordée aux diplômes professionnels de niveaux V et IV par beaucoup de responsables rencontrés. Pourtant les entretiens montrent que ces diplômes jouent un rôle non négligeable dans les usines étudiées quand il s'agit d'emplois ouvriers considérés comme qualifiés. Les recrutements en CDI d'ouvriers qualifiés sont rares ces dernières années et concernent surtout les usines dont une partie importante de la main-d'œuvre ouvrière est qualifiée, ce qui est le cas notamment de quelques usines de mécanique. La plupart des usines qui ont recruté depuis la crise de 2008-2009 n'ont embauché que des agents de production. Il en est de même pour les intérimaires, car en règle générale le recours à l'intérim concerne les opérateurs de production et les caristes, emplois considérés comme les moins qualifiés. On peut penser par contre que les usines qui prennent des apprentis pour les former à des baccalauréats professionnels donnent de l'importance aux diplômes spécifiques qui sont préparés. Les meilleurs de ces apprentis sont embauchés ensuite par deux usines de Lorraine, mais en règle générale dans les autres usines étudiées, ils ne le sont pas. Ils peuvent par contre être utilisés en intérim.

Le rôle des diplômes pour les ouvriers qualifiés semble plus important au niveau de l'évolution professionnelle qu'au niveau du recrutement. En cette période de crise, les usines préfèrent, en effet, faire évoluer leurs agents de production que de recruter directement des ouvriers qualifiés. Les ouvriers détenant un diplôme correspondant aux postes à pourvoir sont alors prioritaires pour suivre une formation leur permettant d'accéder à ces emplois plus qualifiés. Certaines usines, notamment en Lorraine, cherchent à recruter comme opérateurs un certain nombre de diplômés pour pouvoir éventuellement les promouvoir. C'est notamment le cas d'usines appartenant à des groupes allemands ou canadiens qui privilégient le marché interne et n'hésitent pas de ce fait à recruter en CDI des ouvriers surqualifiés par rapport à l'emploi de production qui leur est proposé. Les autres certifications, notamment les certificats professionnels paritaires de la métallurgie (CQPM), sont pour la plupart de nos interlocuteurs complémentaires aux diplômes. Ces certifications sont surtout recherchées dans le cadre de l'évolution professionnelle, mais elles valorisent aussi les contrats de professionnalisation. Certains de nos interlocuteurs semblent avoir une nette préférence pour les CQPM que pour les diplômes, parce qu'ils leur semblent mieux adaptés à leurs besoins. Dans d'autres usines le gros avantage du CQPM par rapport au diplôme, c'est qu'il n'implique aucune reconnaissance en termes de classification et de rémunérations.

Dans ce chapitre nous analyserons dans une première partie le rôle que jouent les diplômes dans la sélection des ouvriers recrutés en CDI, CDD ou utilisés en intérimaires, et dans une deuxième partie l'importance des diplômes et des autres certifications pour l'évolution professionnelle des ouvriers.

I L'importance des diplômes dans la sélection des ouvriers

Le diplôme joue un rôle important dans la sélection des ouvriers, quel que soit leur statut, intérimaire, CDD, ou CDI, dans les usines qui ont des besoins en main-d'œuvre très qualifiée, dans celles qui ont un marché interne et cherchent à faire évoluer leurs ouvriers de production, et dans les usines du groupe Renault, ce groupe ayant depuis plus d'une dizaine d'années des exigences de diplômes pour ses intérimaires et ses salariés. Dans les usines où nos interlocuteurs disent n'accorder aucune importance au diplôme, on peut identifier certaines contradictions dans les propos des responsables. Avant d'aborder ces différents points, notons que nos interlocuteurs dans toutes les usines étudiées, même celles qui n'ont pas embauché d'ouvriers en CDI depuis de longues années, nous ont parlé de la place des diplômes dans la sélection, soit en faisant référence à leurs pratiques habituelles, soit en anticipant sur d'éventuelles embauches. Ce qui nous semble frappant dans leurs propos, c'est leur méconnaissance des diplômes de niveaux V et IV. Plusieurs d'entre eux, lorsqu'ils évoquaient l'absence de formation pour des métiers qu'ils recherchaient, par exemple outilleur, ne savaient pas qu'il y a un baccalauréat professionnel « technicien d'outillage ». D'autres se posaient la question sur l'existence ou non de certains diplômes, ou sur leur niveau, par exemple en traitement thermique, ou en métrologie. Certains nous ont précisé qu'ils ne s'y retrouvaient pas en raison des changements incessants dans la nomenclature des diplômes, « *cela déstabilise* » nous a précisé une interlocutrice. Autre information qui semble importante, ce sont toujours les mêmes diplômes dont il est question, les baccalauréats MSMA (devenu MEI), PSPA, plus rarement ceux de technicien d'usinage (TU), de logistique, d'électrotechnique, d'électronique, ou de carrossier. Les CAP et les BEP ont été très peu évoqués par nos interlocuteurs. Seuls nos interlocuteurs dans les usines et les filiales Renault nous ont parlé du CAP « Conducteur de systèmes industriels » (CSI), et dans quelques usines, notamment en Lorraine, les CAP de carrosserie semblent recherchés.

Les critiques à l'égard des diplômes de l'Education nationale sont nombreuses, ce qui n'est pas nouveau. La production en juste à temps et l'application de la gestion par les compétences ont fait évoluer le jugement porté sur les diplômes de niveaux IV et V par les responsables des ressources humaines, ceux de la production, ceux de la formation et par des techniciens d'atelier. En effet, parmi ces différents responsables, nombreux sont ceux qui considèrent que ces diplômes en formation initiale se sont dévalorisés rapidement au fil du temps. Les matières enseignées ne seraient plus au niveau, certaines sont considérées inutiles pour l'industrie, la pratique est insuffisante ou/et inadéquate du fait de la complexité des machines. Comme le dit un directeur d'un établissement équipementier qui résume ces critiques « *Le décalage est important entre l'enseignement et les besoins de l'entreprise* ». Pour nos interlocuteurs dans les usines, si un savoir élémentaire est indispensable comme lire, écrire, calculer, une base vérifiée par un des tests rentrant dans le parcours sélectif du recrutement, au-delà un enseignement trop théorique, ou général, ne sera pas suffisant ou dénigré. Il faut être immédiatement rentable dès la sortie scolaire, être le plus rapidement autonome dans l'emploi à occuper, ce qui serait loin d'être le cas pour les jeunes titulaires de ces diplômes dont la connaissance des entreprises ne serait pas assez prise en compte. « Sous une forme ramassée, c'est l'idée que le diplôme ne garantit ni le professionnalisme ni des compétences opérationnelles. Il n'atteste pas non plus la valeur professionnelle qu'il affiche. (...) Le discours patronal a souvent été empreint de critiques contre la

formation et plus encore contre les diplômés, valorisant à l'opposé le terrain, seul vrai étalon des valeurs » (Jacques, Neyrat, 2011). Le pragmatisme des managers, et plus encore celui des personnes de terrain comme les chefs d'équipe et les formateurs de l'usine, fait qu'il y aura toujours un décalage entre les connaissances acquises en formation initiale et ce qui est demandé sur les postes de travail. Il faut que la période d'adaptation soit de plus en plus courte sinon inexistante ; pour un directeur d'une usine de plasturgie « *un jeune avec un bac pro doit être mis avec une personne pour lui apprendre la production. Cela coûte cher car il faut plusieurs mois alors qu'un BTS peut être autonome dès la prise de poste* ». C'est un leitmotiv souvent entendu depuis plusieurs années dans nos enquêtes, qui incite les recruteurs à recruter des personnes surdiplômés par rapport au poste proposé. D'autres critiques concernent, comme nous l'avons déjà noté dans le chapitre précédent, la préparation du baccalauréat professionnel en trois ans, et la suppression de la formation au BEP. Enfin les critiques vis-à-vis du ministère de l'Education nationale ne sont pas l'apanage seulement de nos interlocuteurs dans les usines. Une conseillère d'une mission locale, qui a en charge 180 jeunes de 16 à 25 ans, considère que l'orientation des jeunes dans les lycées, qui a comme objectif principal de remplir les sessions, joue un rôle important dans les difficultés des jeunes pendant leur scolarité, et ensuite dans leur insertion. Les jeunes, démotivés parce qu'ils préparent un diplôme qu'ils n'ont pas choisi, échouent et rejettent ensuite les offres de formation qui leur sont proposées. Les remarques de cette conseillère nous semblent très pertinentes, ainsi que celles de plusieurs interlocuteurs dans les usines qui reconnaissent que le rôle de l'Education nationale n'est pas de fournir aux entreprises une main-d'œuvre immédiatement opérationnelle, mais d'apporter des bases.

Les établissements industriels que nous avons enquêtés ont des activités très variées, appartiennent à des groupes internationaux d'importance et de nationalité des capitaux différentes. L'activité de l'entreprise, le matériel utilisé et son organisation, la politique des ressources humaines, sont des éléments explicatifs des attitudes variées concernant les besoins de compétences du personnel et les jugements portés par nos interlocuteurs sur la valeur des formations initiales, donc des diplômes. Selon la fonction et l'emploi occupés par les personnes interrogées dans une même usine, mais aussi selon la « culture » de chaque entreprise, des jugements peuvent différer, parfois s'opposer, changer avec les années. Les diplômés, surtout ceux de niveaux IV et V, ont-ils perdu de leur valeur au fil des années comme le laissent entendre de nombreux interlocuteurs ? Ou sont ils dévalorisés par les entreprises car elles sont trop exigeantes envers des entrants potentiels ?

1 Une grande importance donnée au diplôme pour les emplois qualifiés

Ce qui semble frappant dans notre étude, et relativement nouveau, c'est la distinction très marquée entre d'une part les « métiers » ouvriers très qualifiés, où les diplômes et l'expérience professionnelle gardent une grande importance, et d'autre part les emplois d'agents de production, « d'opérateurs », considérés comme peu qualifiés par nos interlocuteurs. Pour ces emplois dits « basiques », en règle générale les exigences de formation et d'expérience sont moindres, car c'est avant tout la dextérité, l'aptitude à respecter des consignes avec des cadences très élevées, et le « savoir-être » qui sont pris en compte. Pourtant ces emplois considérés comme peu qualifiés, où le travail est très répétitif et sous pression, en raison notamment de l'intensification du travail due à la réduction des effectifs depuis la crise et à la

standardisation, demandent beaucoup de compétences. Dans une organisation du travail toujours plus rapide, il est demandé au « fabricant » (terme général qui signifie ceux qui produisent) de connaître plusieurs postes de travail, minimum obligatoire requis, de suivre des standards de production intégrant des parties d'activité qui étaient jadis du ressort de personnel plus qualifié. Ainsi il est demandé à un opérateur de faire aussi de la maintenance préventive. Dans certaines usines des opérateurs de production sont chargés du montage de moule (cas en plasturgie). Il peut être demandé de faire en auto contrôle davantage de contrôle qualité ce qui permet de réduire le personnel affecté au service gestion de la qualité, voire de supprimer ce service. Ainsi les compétences demandées évoluent dans le « toujours plus ». Ces exigences, dans les années précédant la crise, avaient occasionné la création d'emplois aux contours flous dont les dénominations étaient spécifiques à chaque entreprise (Gorgeu, Mathieu, 2011b). Les entretiens de 2012-2013 dans les usines montrent que les compétences transversales demandées aux opérateurs sont maintenant généralisées. Elles ne sont plus réservées à des opérateurs ayant des dénominations spécifiques qui pouvaient de ce fait être un peu mieux classés que les autres. Le clivage est aujourd'hui dans la plupart des usines étudiées entre les emplois d'opérateurs et les emplois qualifiés. Dans certaines usines, nous le verrons dans la suite de ce chapitre, les opérateurs peuvent évoluer, en suivant des formations validées par un CQP pour accéder à ces métiers qualifiés. Pour les entrants, les exigences de diplômes sont importantes pour pouvoir occuper les emplois ouvriers considérés comme qualifiés, et le BTS peut être le minimum requis.

Le cas de deux usines dont tout le personnel ouvrier est qualifié

Deux usines de mécanique appartenant aux constructeurs français qui ont la même activité, la fabrication de boîtes de vitesse, n'ont en CDI que du personnel ouvrier qualifié en fabrication. *« Les ouvriers sont tous des professionnels. Ils sont polyvalents et peuvent aller en usinage comme en montage. Il y a plus de monde en usinage qu'en montage »* (le responsable formation d'une de ces usines). Cette dernière usine a embauché en CDI, fin 2011-début 2012, vingt personnes, surtout des techniciens⁵⁷ mais aussi des ouvriers professionnels ayant tous un baccalauréat professionnel « technicien d'usinage ». *« Parmi les 8 bacs pro embauchés en CDI, il y a 7 hommes et une femme, et quatre anciens apprentis. Le plus jeune a 23 ans, la plus âgée 44 ans, et les autres entre 25 et 30 ans. Le plus jeune a été apprenti chez nous pendant 6 ans. Il a passé un CAP, un BEP, et deux bacs pro, technicien d'usinage et MEI. Le travail a évolué. Les professionnels de fabrication doivent utiliser les outils de progrès mis en place par le groupe. Ils doivent pouvoir faire une présentation, parler en public, faire des propositions d'améliorations. Il faut des idées concrètes de progrès en matière de qualité, de productivité et de sécurité. On a ici un espace d'autonomie. Il y a des fiches d'opérations standards mais les personnes peuvent demander à les modifier en s'adressant à l'ingénierie ou à leur manager direct. On arrive aujourd'hui à transférer sur les professionnels de fabrication la maintenance de deuxième niveau, et il faut une formation à la fois en mécanique et en électricité. Un professionnel s'occupe de plusieurs machines en usinage. En usinage ce sont les conducteurs d'installation (CI) à qui on demande plus qu'avant. Leur mission s'est élargie et il faut au minimum un bac pro. Il faut conduire la*

⁵⁷ Il y a eu surtout des recrutements de techniciens car fin 2008-début 2009, l'usine avait fait un plan de départs volontaires de 99 personnes, uniquement du personnel de structure. Beaucoup de techniciens plutôt âgés étaient partis et l'usine avait perdu de l'expérience.

machine, la remettre en route, gérer la qualité, la sécurité, la maintenance, se servir d'un ordinateur de contrôle. Un CI suit les arrêts machines sur ordinateur. Il indique les machines en panne et les raisons de la panne. On les a formés. Il faut savoir lire les plans, interpréter les normes ISO. Les bacs techno nous conviennent. Il y a beaucoup d'anciens F1 ici, Génie mécanique » Pour ce responsable de la formation, les baccalauréats technologiques étaient mieux que les baccalauréats professionnels. « Le bac pro équivaut à un CAP, BEP d'autrefois. Le BTS d'aujourd'hui est le bac techno d'hier. Les jeunes ne connaissent pas les conduites de machines et on les forme. Ils se forment rapidement. Même les BTS sont perdus sur les pannes ».

Cette usine n'utilisait pas d'intérimaires au moment de l'enquête, car elle accueillait provisoirement du personnel venant d'une usine de montage en sureffectif du groupe située à proximité. Néanmoins, comme elle recourt habituellement à l'intérim, nos interlocuteurs nous ont fourni une fiche de poste « conducteur d'installation » adressée à une agence d'intérim (Cf. fiches en annexe 2). Cette fiche d'emploi précisait que l'intérimaire devait avoir une expérience de maintenance préventive de niveau 1, un baccalauréat professionnel lié à la technique et à la mécanique et une formation mécanique, électrique, électrotechnique, hydraulique, pneumatique. Nous verrons dans la suite de ce chapitre que le métier de conducteur d'installation est toujours considéré comme qualifié dans les usines étudiées, mais que le niveau de qualification et les exigences de diplômes requises diffèrent selon les usines.

Dans la seconde usine qui appartient à un autre constructeur français, nous n'avons pas eu les mêmes précisions car l'entretien dans l'usine a été refusé⁵⁸, mais par le biais d'une agence d'intérim, nous avons pu avoir des précisions sur les exigences de l'usine pour ses intérimaires. Nous avons en effet été très bien reçus par la personne de l'agence qui travaille pour cette usine. Au moment de l'entretien, l'agence n'avait que 10 intérimaires dans cette usine, mais elle en avait envoyé au maximum 150 en 2011. « On a trois profils de postes celui de « conducteur d'installation », où il faut avoir un baccalauréat MSMA, TU (c'est le bac que l'usine préfère) ou un bac F1, celui d'« opérateur de production » où il n'y a pas d'exigences de diplômes, les compétences comportementales étant prioritaires, et celui de « cariste » où il faut avoir le CACES 2, 3 et 5 et une expérience de cariste dans le secteur automobile, mais où aucun diplôme n'est demandé ». Notre interlocutrice nous a apporté des précisions sur la présélection par l'agence d'intérim des intérimaires envoyés dans cette usine. (Cf. encadré 4). Les tests spécifiques que cette agence fait passer aux candidats à une mission dans cette usine diffèrent en fonction des postes à pourvoir, et comportent des aspects techniques pour un emploi de conducteur d'installation, ce qui n'est pas le cas pour un opérateur de production ou un cariste.

⁵⁸ C'est une usine où nous avons eu un entretien il y a plusieurs années, et nous savions que tout son personnel ouvrier était qualifié, information confirmée par un responsable syndical que nous avons rencontré en février 2013.

Encadré 4

La présélection par une agence d'intérim des ouvriers envoyés en mission dans une usine de mécanique

L'agence d'intérim sélectionne d'abord les personnes susceptibles de faire une mission dans cette usine à partir du CV et des références, et un contrôle de celles-ci est opéré. Les candidats choisis ont alors un entretien de 15 à 20 minutes dans l'agence basé sur le CV, et les certificats de travail sont validés. Le candidat passe ensuite plusieurs tests sur ordinateur qui sont minutés, où il faut répondre par oui ou non et mettre des croix. Deux box à l'entrée de l'agence sont réservés à ces tests. L'ensemble des tests et l'entretien qui suit pour la constitution d'un dossier durent de 2h à 3h, quel que soit l'emploi à pourvoir. Par contre, les tests diffèrent en fonction de celui-ci. Pour le métier de CI, où un baccalauréat TU, F1 ou MSMA est demandé par l'usine, le premier test qui porte sur les connaissances et la motivation comporte un test de tourneur. Pour les opérateurs où il n'est pas obligatoire de détenir un diplôme ou une expérience, le test est celui d'agent de fabrication. Les caristes qui doivent avoir le CACES 2, 3 et 5 et une expérience dans le secteur automobile, passent le test cariste. Si le premier test est bon, les candidats en passent un second qui porte sur la sécurité. Celui-ci est le même pour les CI et les opérateurs, mais est différent pour les caristes, car il s'agit de sécurité en logistique. Le troisième test concerne la « sensibilité au monde automobile ». Le candidat doit montrer qu'il connaît les exigences des usines automobiles, notamment en matière de juste à temps, et la méthode des 5S⁵⁹. Si les tests sont bons, le candidat a un entretien avec une personne de l'agence pour la constitution de son dossier, et c'est une occasion de discuter sur les résultats des tests. « *On va envoyer à l'usine des candidats ayant des supers tests* ». Les candidats sélectionnés par l'agence pour des emplois d'opérateurs passent dans l'usine un test de dextérité, et ont trois jours de formation. Les CI en ont cinq. Dans cette usine les contrats sont de six mois renouvelables jusqu'à 18 mois. Un intérimaire qui a donné pleine satisfaction peut refaire un contrat de 18 mois, le maximum est de 36 mois. En 2011, trente intérimaires ont été embauchés en CDI dans l'usine. Pendant sa mission l'intérimaire est au coefficient 170 de la métallurgie s'il occupe un poste d'opérateur ou de cariste, mais s'il est CI et a un baccalauréat TU, il peut atteindre le coefficient 215. Un CI titulaire d'un baccalauréat MSMA est moins bien classé, il est au coefficient 180-185, car « *seul le TU correspond au 215* ». D'après notre interlocutrice, l'usine ne se plaint pas de la « technicité » des intérimaires envoyés par l'agence mais il peut y avoir des problèmes de comportement. « *La moyenne d'âge des intérimaires qu'on envoie est de 35 ans. Il y a des 30 ans et on a positionné des jeunes venant du lycée* ».

⁵⁹ La méthode japonaise appelée 5S vise à faire acquérir à des ouvriers de production des habitudes de nettoyage, de rangement, de classement. Elle est appelée 5S parce que les cinq verbes qui la résument (débarrasser, ranger, standardiser, tenir propre, respecter) commencent par un S en japonais.

Les autres usines étudiées

Les autres usines ont généralement deux catégories de personnel ouvrier, les opérateurs et les professionnels. Parmi ces derniers figurent notamment les CI et les professionnels de maintenance et c'est sur ces deux métiers que nous avons eu le plus d'informations. Ce sont deux métiers, qui sont complémentaires car une partie de la maintenance est maintenant de la compétence des CI, et où les besoins sont importants d'après plusieurs interlocuteurs, ce qui oblige les entreprises à former leur personnel. Conduite d'installations et maintenance seraient des métiers en tension, mais en ce qui concerne la maintenance, ce sont maintenant des techniciens de maintenance ayant au minimum le BTS qui sont recherchés. D'autres métiers considérés comme qualifiés ont également été évoqués, mais les précisions apportées par nos interlocuteurs ont été moindres, sauf sur le métier d'outilleur d'emboutissage.

Le cas du conducteur d'installation (CI)

Les conducteurs d'installation sont surtout utilisés dans les ateliers d'usinage et en tôlerie mais il peut y en avoir également dans d'autres activités. Dans la filière automobile, il existe plusieurs types de conducteurs d'installation, certains considérés comme des techniciens, d'autres de qualification moindre, ce qui signifie que les exigences de diplômes et d'expérience peuvent être différentes, un BTS étant le minimum requis pour certains CI alors qu'un baccalauréat professionnel suffit pour d'autres. Les usines peuvent avoir une dénomination spécifique pour leurs CI. Dans des établissements où le parc des machines automatiques est très important, le terme de conducteur d'installation, par exemple, ne signifie pas nécessairement un emploi transversal⁶⁰ et de niveau technicien car les compétences diffèrent selon la complexité et/ou la spécificité des machines (machines transferts, robots). Pour le formateur de l'école Renault, pour pouvoir travailler sur un centre d'usinage flexible, le CI doit avoir le niveau BTS car les machines sont complexes. C'est un technicien, « *L'équipement et ce qui lui est demandé expliquent les différences dans l'emploi de CI car les compétences ne sont pas les mêmes* ».

Ainsi plusieurs emplois de CI ont été évoqués dans les usines enquêtées. Celles qui ont un matériel de production de plus en plus complexe et souvent spécifique ont besoin de personnel très qualifié connaissant bien la maintenance. Un équipement automatisé qui n'est pas standard demande des compétences particulières que l'Education Nationale ne peut pas dispenser. Ainsi une usine de 135 personnes en CDI, dont 56 techniciens et 59 ouvriers et caristes, très robotisée qui fabrique des châssis de voiture a été retenue pour la production en 2014 d'une partie du châssis d'un nouveau véhicule en partenariat avec une usine Renault. Un bâtiment neuf a été construit spécialement et la fabrication va se faire avec 510 robots, notamment de soudure. Pour conduire ce matériel nouvelle génération, très spécifique, la DRH considère que le baccalauréat professionnel maintenance n'est plus adéquat, une position soutenue par le personnel technicien et la maîtrise. Le minimum requis est le BTS électro technique car le matériel demande des compétences « très pointues ». « *Les CI sont des techniciens très pointus et il va falloir en recruter et les former car les robots sont différents ici. Ce n'est pas un métier transversal* ». Elle vient de

⁶⁰ Nous entendons ici par emploi transversal un emploi qui exige des connaissances dans plusieurs métiers, par exemple la mécanique et l'électrotechnique.

recruter en contrat d'apprentissage deux bacheliers électrotechniques et MEI pour une formation en BTS ainsi qu'un titulaire d'un DUT mécanique pour devenir ingénieur, et elle va aussi recruter cinq titulaires de BTS électrotechniques en fin de cette année. Déjà actuellement pour la production du châssis du véhicule qui va être remplacé, l'usine est entièrement automatisée avec 280 robots et un personnel technicien pour la conduite, le technicien conduite d'installation (TCI). *« C'est un maintenancier qui doit connaître plusieurs techniques (électrique, pneumatique, robotique, etc.) »*. Lors de la visite de l'usine, le chef de poste qui anime 25 personnes a apporté des précisions supplémentaires : *« Quand un jeune arrive avec un BTS il faut qu'il se forme pendant deux ans avant qu'il soit efficace... les jeunes n'ont pas eu assez de stages lorsqu'ils ont préparé leur diplôme »*.

Dans d'autres usines le CI a une qualification moindre. Dans l'une d'entre-elles qui fabrique des moteurs, où les deux tiers du personnel ouvrier sont qualifiés, quasiment tout le personnel ouvrier d'usinage est CI. Un CI s'occupe de plusieurs machines, est autonome, et capable de faire de la maintenance. C'est un emploi qui permet à des opérateurs d'évoluer, comme le montrent les propos de cet ouvrier avec qui nous avons pu parler lors de la visite d'usine. *« J'ai un bac pro mécanique, et une première année de BTS. J'ai démarré opérateur, j'ai été moniteur et je suis CI »*. Pour le responsable de l'école de formation, le CI, c'est un « opérateur plus » qui conduit une installation industrielle complexe, et qui a en charge l'auto-maintenance, mais qui ne fait pas de dépannage, car au-dessus de lui il y a « l'exploitant » qui a cette compétence et qui est considéré comme « un CI plus ». Dans une usine de montage véhicules, filiale du même constructeur français que la précédente, l'atelier ferrage utilise des CI. *« Le CI gère cinq personnes c'est l'équivalent d'un moniteur, il a un bac pro, mais il n'intervient pas pour remettre en mouvement les robots, c'est la maintenance qui le fait »* (propos recueillis lors de la visite d'usine). Une usine d'équipement automobile a recruté en 2011 des conducteurs, appelés « conducteur d'équipement automatisé » (CEA). *« Il fallait au minimum un bac pro MSMA, MEI, PSPA et en plus de l'expérience. Le conducteur fait aussi de la maintenance, et il appelle la maintenance s'il ne peut pas résoudre seul le problème »*. Dans une usine d'équipement automobile appartenant à un groupe espagnol, qui vient de s'agrandir pour accueillir une nouvelle production, le métier de CI est nouveau, car il n'y en avait pas besoin avant. *« On forme en interne un conducteur de ligne. C'est un ancien « team leader » qui est parti en formation dans une usine d'Espagne sur la même machine. Le CI est responsable du premier dépannage. C'est un opérateur plus. On a l'idée pour ce métier de faire monter des opérateurs en interne ayant les compétences et envie de progresser. Le bac pro est un plus, et encore mieux le bac techno F1. Sur le poste de conducteur, si on embauche, on partira sur la maintenance, BEP ou bac pro. Il faut un profil technique, car le problème, c'est diagnostiquer la panne. C'est le diagnostic qui est important. Cela demande une démarche rigoureuse »* (le directeur).

Les propos de nos interlocuteurs montrent qu'il y a en règle générale une montée en qualification pour les CI, et que les compétences demandées augmentent avec la complexité du matériel, sa spécificité, et le niveau de maintenance qui lui est confié.

Le cas de la maintenance

Nous préférons parler de maintenance que de professionnels de maintenance car dans beaucoup d'usines il n'y a plus de professionnels de maintenance. Le personnel affecté à la maintenance est dorénavant technicien. Une partie de la maintenance est maintenant confiée, nous venons de le voir, aux conducteurs d'installation, et la maintenance n'est appelée qu'en cas de graves problèmes. « *En maintenance aujourd'hui il faut le BTS car les moyens de production sont plus complexes. Le bac pro n'a plus les compétences de base. Cela ne suffit plus* ». Les propos de cet interlocuteur dans une usine de montage véhicules qui consacre 60% de son budget formation à la maintenance peuvent être généralisés. Certains nous ont même précisé que « *le bac +2 était limité* » ou qu'un titulaire de BTS maintenance commence par être opérateur pour acquérir une première expérience. Dans cette petite usine d'équipement automobile japonaise, il y a 12 techniciens maintenance. « *En maintenance, on prend des BTS spécialisés en maintenance des équipements ou des bacheliers ayant de l'expérience. Ce sont les opérateurs qui s'occupent des pannes. Lorsqu'il y a une panne, si l'andon⁶¹ rouge s'allume, c'est la maintenance qui vient. Par contre si l'andon orange s'allume, c'est le coleader⁶² qui s'en occupe. Même les intérimaires peuvent s'occuper des pannes quand elles sont récurrentes. Une panne peut être très courte ou très longue* » (le DRH). Cet autre fournisseur japonais, spécialisé dans la fabrication de pare-brises, est dans le même cas. « *En maintenance ce sont des techniciens qui ont un bac +2 ou un bac +3* » (le DRH). L'usine d'équipement automobile qui a recruté en 2011 des conducteurs d'installation (Cf. ci-dessus) n'a, elle aussi, que des techniciens en maintenance.

Les usines qui ont des professionnels de maintenance ne sont pas très nombreuses parmi les usines enquêtées. Ce sont en règle générale de grandes usines qui ont à la fois des techniciens de maintenance et des professionnels de maintenance. Cette usine de montage de véhicules, filiale d'un constructeur français, est dans ce cas. « *On a embauché beaucoup de techniciens maintenance dans les années 2000. C'étaient des jeunes bacs +2, qu'on a formés. Ils ne veulent pas devenir chefs d'unité et ne veulent pas aller en ingénierie. Il n'y a pas d'investissement au niveau entreprise chez ces jeunes. Ils gagnent plus en 3/8 en maintenance et c'est une des raisons pour lesquelles ils ne veulent pas devenir chefs d'unité. Pour la maintenance, on fait aussi avec l'interne et il faut comme base initiale le bac MSMA. On les envoie à l'école de formation du groupe constructeur, et ils mettent en pratique ici. Cela fait des professionnels de maintenance P1 ou P2. On a davantage de techniciens maintenance que de professionnels de maintenance* » (une responsable recrutement). Dans une autre usine appartenant à un constructeur français spécialisée dans la fabrication de moteurs, la responsable du recrutement nous a précisé qu'elle n'embauchait plus de professionnels de maintenance. « *Les professionnels de maintenance ont un bac pro MEI, électromécanique ou électronique. On n'en embauche plus. Il faut bac +2 pour être technicien de maintenance. Les bacs pro industriels, cela conduit à être CI ou professionnel de*

⁶¹ Le terme andon d'origine japonaise peut se traduire par lanterne. L'andon dans les usines est un système composé d'outils d'alerte visuelle et sonore qui permet de signaler rapidement les postes de travail rencontrant une anomalie.

⁶² Dans cette usine, comme dans les autres usines japonaises étudiées, il n'y a pas de distinction entre les opérateurs en fonction de leur poste, et en production, il y a l'opérateur (65 si on inclut ceux en cours d'embauche, le coleader qui assiste le chef d'équipe(6), et le chef d'équipe (3).

maintenance, mais on n'embauche plus ni de CI ni de professionnels de maintenance ». Ces propos montrent que dans cette usine, mais c'est le cas aussi pour d'autres comme nous l'avons mis en relief ci-dessus, les jeunes titulaires d'un baccalauréat professionnel MSMA (ou MEI) et PSPA ne peuvent pas espérer être embauchés à des emplois de CI ou de maintenance. Pour espérer travailler à terme dans ces métiers auxquels en principe leur formation initiale les destine, il leur faut continuer leurs études pour obtenir un BTS en maintenance ou électrotechnique, ou accepter un poste d'opérateur avec l'espoir qu'ils pourront accéder à ces emplois après avoir suivi une formation interne dans le cadre de la formation continue.

Le cas des autres métiers qualifiés

Les usines étudiées font toutes partie de la filière automobile mais sont rattachées à des secteurs d'activité différents (construction et équipement automobile mais aussi travail des métaux et mécanique, plasturgie, verre etc.). Elles ont des activités spécifiques en fonction des composants automobiles qu'elles produisent, ce qui explique que les métiers considérés comme qualifiés peuvent être différents d'une usine à l'autre.

Dans les usines appartenant aux constructeurs qui ont un atelier d'emboutissage et chez les fournisseurs spécialisés dans cette activité, les métiers de conducteurs de presses et d'outilleur en emboutissage sont des emplois très qualifiés considérés comme « critiques » car, du point de vue de nos interlocuteurs, il n'y a plus de formation à ces métiers, notamment à celui d'outilleur. Les propos tenus sur ce dernier métier sont très intéressants. Pour ce directeur d'une usine fournisseur qui a besoin d'outilleurs en emboutissage, *« il n'y a plus d'outilleurs en emboutissage en France car tout l'outillage partait pour être fabriqué en Chine. Or on a des problèmes quand il faut améliorer l'outillage venant de Chine. Peut-être que les petits outillages pourraient être faits en France ce qui permettrait de former à nouveau des outilleurs qui pourraient être utilisés aussi pour la maintenance des outillages venant de Chine et pour les améliorations. Il n'y a plus d'école d'outillages, et on avait déjà lancé un signal d'alarme il y a cinq ou six ans. Nos clients, les constructeurs sont touchés eux aussi. Renault monte une école interne d'outillage à Flins. Les fournisseurs de Renault pourraient participer à cette école et y envoyer leurs salariés. On aimerait bien que cela se fasse »*.

Nous avons eu un entretien avec le responsable de cette formation chez Renault qui nous a apporté beaucoup de précisions sur les métiers « critiques » chez ce constructeurs et les actions entreprises par le groupe pour y remédier. Nous reviendrons sur cet entretien lorsque nous traiterons de la place des diplômés et des autres certifications dans l'évolution professionnelle des ouvriers. Notons seulement les propos tenus par ce responsable sur le métier d'outilleur en emboutissage et sur l'éventualité d'ouvrir l'école interne de Renault de formation à l'outillage à ses fournisseurs. *« Il faut montrer à l'Education nationale que ce métier d'outilleur d'emboutissage ne peut pas se préparer à l'extérieur des entreprises car les équipements sont trop importants pour l'Education nationale. On ne peut pas faire des choses trop spécifiques à l'Education nationale. Outilleur c'est un métier qui demande de l'alternance, c'est-à-dire que les gens envoyés par les usines du groupe viennent 15 jours en formation et reviennent ensuite dans leur usine pour mettre en pratique la formation. Quand la formation est terminée, l'ouvrier est à la fois formé et opérationnel. A l'école de Flins, on a à la fois des locaux scolaires et un atelier de réparation des outils. Pour des gens de l'extérieur comme le personnel de nos équipementiers, on les ferait seulement venir dans les locaux scolaires pour leur*

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

donner les bases du métier. Pour des raisons de sécurité, on ne peut pas accueillir des gens de l'extérieur dans notre atelier réparation des outils. Outilleur, c'est un métier salissant mais intéressant et pas du tout répétitif. Les gens sont fiers de leur métier. C'est un métier basé sur le savoir-faire manuel et l'expérience où l'évolution est possible, car l'outilleur peut devenir metteur au point et de ce fait technicien. Les salariés que les usines nous envoient sont sélectionnés par leur hiérarchie sur le comportement mais aussi leurs diplômes. Les titulaires de CAP mécanique, ajustage nous intéressent, mais ce ne sont pas des jeunes en général, les bacs pro aussi. Ce sont en général des opérateurs de production qu'on forme au métier d'outilleur ou des CI car chez Renault, le CI est bloqué en niveau, car on ne peut pas passer technicien quand on est CI. On n'est pas trop difficile sur l'âge et on prend des gens jusqu'à 40 ans ».

Chez Renault la formation interne au métier d'outilleur d'emboutissage est validée par un CQPM et non par un diplôme de l'Education Nationale. Pourtant il existe un baccalauréat professionnel « Technicien d'outillage » et une usine fournisseur de Lorraine, spécialisée en emboutissage prépare des apprentis à ce baccalauréat, comme nous l'a expliqué notre interlocutrice : *« On a un poste difficile à trouver, outilleur, et on forme des apprentis au baccalauréat professionnel technicien d'outillage qui est préparé par le Centre de formation d'apprentis de l'industrie (CFAI) qui se trouve à proximité. On a pour le moment deux apprentis, et s'ils sont bons on les embauchera »*. En visitant l'usine on a vu que les outils d'emboutissage étaient énormes, et que les outilleurs s'occupaient des réglages et faisaient dans un atelier à part la réparation des outils. Cette usine de création récente a aussi des difficultés pour trouver des conducteurs de presses. *« Il faut un BTS pour être conducteur de presses, car c'est un technicien, mais cela n'existe pas ni en diplômes ni en CQPM. On forme en interne. Même ceux venant des constructeurs auraient besoin d'être formés car on a des presses spéciales. On est en train de monter une école interne pour les outilleurs et les conducteurs de presses dans le but de faire évoluer les gens d'ici et aussi pour former à nos presses les gens venant de l'usine d'emboutissage qui va fermer à côté »*.

Parmi les usines étudiées figurent deux usines fournisseurs de plasturgie, où nos interlocuteurs ont évoqué le métier très qualifié de technicien régleur. Dans l'une d'entre elle, le DRH a embauché en 2010 un jeune qui avait fait deux ans d'apprentissage dans l'usine pour préparer le baccalauréat plasturgie « technicien régleur ». Ses propos montrent qu'il a accepté de le recruter parce qu'il l'avait formé en interne ensuite. *« Il avait fait un stage d'école ici. Il a proposé d'être apprenti pour faire ce bac pro. On l'a recruté parce qu'on l'avait formé nous-mêmes à la fois en apprentissage et en interne et qu'il était autonome. Si on embauchait aujourd'hui un technicien régleur, on prendrait un BTS. Cela coûte trop cher de mettre en doublon. Il faut qu'il soit autonome directement. Le réglage en injection plastique est plus dur qu'en mécanique. Un opérateur ne peut pas faire de réglage car il risquerait de panner le client »*.

Les métiers qualifiés peuvent être très spécifiques, et c'est le cas dans cette usine, filiale d'un groupe fournisseur japonais, spécialisée dans la fabrication de pare-brise, qui relève de la convention collective verre. Ont été évoqués notamment les métiers de bombes et de sérigraphes, et quelques précisions nous ont été fournies sur celui de bombeur. *« On a dix bombes et ce sont les agents de maîtrise qui sont bombes. Il faut pour être bombeur avoir au moins le bac et avoir une formation spécifique de 9 mois à un an »* (le DRH).

Certains emplois ouvriers considérés comme qualifiés, car ils exigent des compétences en matière de management, sont généralement pourvus par promotions. C'est le cas des « team leaders » qui n'ont pas de rôle hiérarchique mais qui ont beaucoup de responsabilités car ils secondent et remplacent les agents de maîtrise. Dans une usine allemande du Nord-Pas-de-Calais, la responsable des ressources humaines était en train de recruter des team-leaders, car elle n'était pas parvenue à trouver assez de volontaires parmi les ouvriers de l'usine. *« On a en ce moment neuf chefs gérant entre trente et quarante personnes, et il faut des team leaders en plus. On recrute en interne des team-leaders au coefficient 215 de la métallurgie, mais les gens ne veulent pas évoluer. C'est nouveau de ne pas vouloir évoluer. On a ouvert des candidatures et certains ne veulent pas manager, prendre des responsabilités. On fait donc dix recrutements en externe de team-leaders, et la méthode de sélection en interne et en externe est la même. On fait des tests de niveau bac. S'ils ont la moyenne ils passent des tests de personnalité. On les voit ensuite en entretien, et si tout est bon, on les met en formation en CDI pendant neuf mois ».*

2 Le diplôme joue un rôle aussi dans la sélection des ouvriers de fabrication (dits opérateurs)

Le chapitre II a montré que nos interlocuteurs dans les usines avaient des points de vue très différents sur le rôle que jouaient les diplômes dans la sélection des ouvriers de production, intérimaires, en CDD et en CDI. Les propos tenus par le DRH de Toyota et ceux entendus dans les usines et filiales du groupe Renault sont ainsi à l'opposé. Le diplôme n'interviendrait pas dans la sélection des opérateurs utilisés dans l'usine japonaise, alors que chez le constructeur français la détention d'un diplôme serait un pré-requis même pour les intérimaires. Avant d'étudier de façon spécifique le cas des usines de Renault, nous nous proposons d'analyser plus en détail le rôle du diplôme dans la sélection des opérateurs, en distinguant les usines où ce dernier a une certaine importance parce que l'objectif est de faire évoluer le personnel ou parce qu'une montée en compétence de cette catégorie de personnel est prévue, et celles où le diplôme ne joue aucun rôle en principe.

Le diplôme permet d'anticiper une éventuelle évolution professionnelle de l'opérateur ou une montée en qualification des emplois de production

Deux usines de Lorraine appartiennent à un groupe équipementier canadien où l'évolution professionnelle est recherchée pour toutes les catégories professionnelles. Ce sont des usines où il y a un marché interne, c'est-à-dire que les postes à pourvoir sont proposés au personnel pour que ceux qui sont intéressés puissent faire acte de candidature. Dans ces deux usines, il faut que les intérimaires aient des diplômes, si possible un baccalauréat professionnel *« Idéalement, même pour les intérimaires, on veut un niveau bac pro dans le domaine mécanique et une expérience parce que notre souhait c'est de les mettre en CDI si possible après un CDD de six mois. Notre objectif c'est de faire évoluer les opérateurs vers régleurs et éventuellement conducteur de presses. On est en croissance et on ne freine pas l'évolution. On a des opérateurs régleurs ayant le bac, un CAP, BEP, mais on a aussi un pâtissier devenu conducteur de presse. On forme en interne. Pour les opérateurs régleurs, c'est rare ces dernières années qu'on ait embauché en direct. Ce sont en général des opérateurs qui ont évolué. Pour évoluer en opérateurs régleurs, il faut le CACES. On forme au CACES, à la sécurité, et les formateurs viennent ici »* (une

responsable en gestion du personnel dans une usine d'emboutissage implantée en 2005).

Dans une autre usine de Lorraine, appartenant à un groupe allemand, un diplôme industriel est demandé aujourd'hui ce qui n'était pas le cas auparavant, car comme nous l'a précisé le DRH, « *on demande plus aux ouvriers qu'avant... On prenait avant des jeunes sans diplômes sortant de l'école. Les ouvriers qu'on a pris en intérim depuis quatre ans ont un diplôme technique ou une expérience dans l'industrie. On prend des intérimaires avec au minimum un CAP industriel, mais on a une préférence pour les bacs MSMA, MEI et PSPA. On ne se base pas sur les diplômes pour faire évoluer les gens mais sur leur degré d'autonomie, leur responsabilité, et leur niveau de formation initiale* ». Dans l'usine constructeur de Lorraine, filiale d'un groupe allemand, les diplômes sont recherchés pour certaines catégories d'opérateurs considérés comme plus qualifiés que les autres. « *On a des opérateurs qui sont de niveau bac : les opérateurs spécialistes qui s'occupent des tests informatiques sur véhicules, les opérateurs remplaçants polyvalents sur toute une aile de montage, les animateurs de formation et les animateurs d'équipe. On recrute au niveau le plus bas, car on préfère promouvoir nos opérateurs, et pour un opérateur simple une première année de CAP suffit. On ne filtre pas pour la promotion sur le contenu de la formation mais sur son niveau. On demande seulement des diplômes précis pour les carrossiers peintres, les électriciens et les mécaniciens. Pour évoluer, il faut dépasser le niveau CAP, BEP. En général on leur demande une VAE et on leur demande de postuler. C'est sur des besoins qu'on pousse les gens à évoluer. On n'a pas de fixation sur certains diplômes. Si on en a la possibilité, on embauche des gens qu'on a formés en apprentissage. On a des difficultés pour trouver des carrossiers peintres⁶³ ».*

Dans le Nord-Pas-de-Calais, certaines usines anticipent une montée en qualification de leur personnel opérateur, ce qui conduit les équipes dirigeantes à rechercher du personnel diplômé, si ils ont l'autorisation d'embaucher de la part de leur groupe ou « *à faire monter les opérateurs en interne ayant les compétences et l'envie de progresser, et dans ce cas, le bac pro est un plus, et le bac techno F1 encore mieux. Le diplôme intervient à travers la compétence* » (le directeur d'une usine en transformation qui ne peut pas embaucher). Dans une usine de plasturgie, qui avait connu un plan social important, le DRH envisageait d'accroître le nombre de ses ouvriers en « prenant » 170 personnes, 75% d'intérimaires et 25% de CDI, car la situation de l'usine commençait à s'améliorer. « *Je n'ai pas encore commencé la sélection. Il faut des basiques techniques reconnues. Notre cœur de métier c'est l'injection. C'est là qu'on va recruter. Connaître la plasturgie, c'est un plus. Il faut comprendre les moules, la matière, le fonctionnement. Le produit, à savoir la planche de bord, est appelé à évoluer, à être de plus en plus sophistiqué. On a une machine de soudure à ultra sons et on a besoin de gens qualifiés. Il faut au démarrage vérifier la fonctionnalité de la machine et vérifier que la première pièce est bonne. Il faut de la qualification et de la culture, et avoir un CAP, un BEP ou un bac pro. On va demander à notre agence d'intérim de présélectionner en fonction de nos critères, à savoir le diplôme, et une expérience d'intérimaire chez nos concurrents* ». Le directeur d'une autre usine de plasturgie, qui était « *au fond de la vague* » au moment de l'entretien mais qui avait des projets devant se concrétiser à partir de

⁶³ Cette usine, contrairement aux autres, prend des moins de 18 ans en apprentissage au niveau CAP.

2014, se posait des questions sur le niveau de diplôme souhaité, « car on va augmenter le nombre de machines et on va être poussé, en raison de certaines évolutions technologiques, à embaucher des opérateurs plus qualifiés, capables de monter des moules ». L'activité de l'opérateur devrait consister à faire à 80% de la production, les 20% restants étant consacrés aux changements de moules. « On aura en principe à recruter 10 opérateurs ayant des bacs pro. On en est au stade de la réflexion. Je m'interroge pour savoir si des jeunes détenant des bacs pro plasturgie accepteront de commencer en production. Au bout de trois ans, ils vont vouloir évoluer et je ne pourrais pas leur proposer des postes supérieurs. J'ai dix techniciens régleurs aujourd'hui et il y a de faibles possibilités qu'ils partent. Donc il n'y a pas d'évolution possible pour les bacs pro plasturgie et ces derniers n'accepteront pas d'être longtemps opérateurs. On augmentera son niveau jusqu'au changement de moules, mais il ne pourra pas exploiter ce qu'il a appris à l'école. Si derrière, il faut rémunérer son bagage de 10%, c'est un problème. Tous les opérateurs trop diplômés, notamment les BTS, cela pose problèmes, car il y a un déphasage entre leur formation et ce qu'ils ont à faire ».

Les usines où le diplôme en principe n'est pas nécessaire pour les opérateurs.

Plusieurs usines, notamment des établissements ou des filiales de groupes japonais et français, ne semblent pas avoir de pré-requis de diplômes pour leurs opérateurs. Les propos de nos interlocuteurs peuvent être néanmoins assez contradictoires sur l'importance qu'ils accordent à ceux-ci et aux autres certifications. Dans la plupart de ces usines, même si le diplôme « n'est pas regardé au départ », il intervient lorsqu'il y a des possibilités d'évolution. Par ailleurs notons que pour les emplois spécifiques de caristes et de soudeurs⁶⁴, qui pourtant peuvent être considérés comme plus qualifiés que ceux de production, les usines que nous avons étudiées n'exigent pas nécessairement de diplômes. Les emplois de caristes ne peuvent être exercés que par des personnes ayant obtenu le CACES et ceux de soudeurs que par des ouvriers ayant obtenu la licence soudure. Ces certificats (CACES et licence) ne sont pas toujours suffisants pour accéder à ces emplois dans les usines de la filière automobile, et il peut être demandé un diplôme ou une expérience professionnelle, mais cette dernière est souvent privilégiée. (Cf. encadré 5). La détention d'un diplôme est rarement exigée, et il n'existe plus depuis longtemps de diplômes de soudeurs.

Encadré 5

Les emplois spécifiques de caristes et de soudeurs

Ces emplois sont considérés comme spécifiques car ils exigent obligatoirement une formation validée par un certificat, appelé Certificat d'Aptitude à la Conduite en Sécurité (CACES) pour les caristes, et licence pour les soudeurs. L'emploi de cariste a évolué depuis quelques années avec le juste à temps dans les usines de la filière automobile. L'apparition de petits trains (appelés charlattes) depuis le début des années 2000 a fait disparaître beaucoup de chariots élévateurs et a entraîné un

⁶⁴ Sont appelés soudeurs dans les usines de la filière automobile les ouvriers qui font de la soudure à l'arc ou de la soudure tig. Les opérateurs qui font de la soudure par points (appelée aussi soudure par résistance) ne sont pas considérés comme des soudeurs, car la soudure par points n'exige aucune compétence particulière.

clivage entre les véritables caristes qui conduisent des chariots élévateurs et doivent obtenir plusieurs catégories de CACES, et les conducteurs de petits trains, considérés comme moins qualifiés, qui n'ont en règle générale qu'une ou deux catégories de CACES. Les conducteurs de petits trains se déplacent à l'intérieur de l'usine pour approvisionner les postes de travail alors que les caristes sur chariots élévateurs peuvent faire l'approvisionnement externe. Les soudeurs sont considérés comme plus qualifiés que les caristes⁶⁵ et la licence qui atteste que le soudeur a été formé exige une formation plus longue, un mois et demie en règle générale. C'est un métier en tension d'après plusieurs responsables des ressources humaines rencontrés. Nous avons pu avoir des précisions sur ce métier par le directeur d'une usine d'équipement automobile qui a dix soudeurs en CDI et utilise des soudeurs intérimaires. Cette usine a du mal à trouver des soudeurs alors qu'elle a des besoins, car la soudure à l'arc réalisée par des robots a besoin de retouches. Les soudeurs à l'arc dans cette usine sont des soudeurs retoucheurs. Pour combler ses besoins l'usine utilise des soudeurs intérimaires qui sont déjà qualifiés grâce à la formation continue et qui ont travaillé en carrosserie. Le directeur incite ses opérateurs à devenir soudeurs et nous avons pu parler en visitant l'usine avec un opérateur assez jeune qui était en même temps soudeur. Cet opérateur déclassé car il détenait un baccalauréat général et un BTS assistant ingénieur, avait obtenu sa licence de soudure en une semaine. « *J'ai appris tout seul ici* ».

Le cas des usines japonaises

Dans les quatre usines japonaises que nous avons étudiées (trois dans le Nord et une dans la région lyonnaise), le diplôme n'entre pas en ligne de compte dans la sélection des opérateurs considérés comme peu qualifiés, quel que soit leur statut (intérim, CDD, ou CDI). « *On ne s'intéresse pas tellement aux diplômes. Ce qui nous intéresse c'est l'individu, sa personnalité, sa capacité de suggestion. En intérim, on a des gens sans diplômes et des bacs +2* » (le DRH de Toyota). Dans l'usine Toyota, il n'y a que cinq métiers, nous a précisé un responsable du centre de formation, l'opérateur (appelé team member), l'animateur (appelé team leader), le chef d'équipe (appelé group leader) et au dessus l'assistant puis l'ingénieur qui est un cadre ayant un bac +5 et deux ou trois ans d'expérience. « *Tous les opérateurs sont considérés de la même façon, qu'ils soient pilote d'installations, opérateurs en ligne, opérateur logistique, peintres ou contrôleurs qualité. Il n'y a pas de reconnaissance de métiers. On n'a pas de niveaux de qualification mais une classification interne basée sur une accumulation de points qui a été revue en 2011. Au sein des team members, on a des grades ce qui permet d'avoir une gestion de carrières. On évolue par accumulation de points année par année. Tout est basé sur les évaluations* ». Ce responsable n'a pas pu nous indiquer les diplômes détenus par les 240 intérimaires qui ont été embauchés en CDI depuis fin 2011. « *Ce n'est pas possible de le savoir car on ne fait pas de répartition par les diplômes et on ne peut pas le faire* ». Ce désintérêt pour le niveau et le contenu des diplômes pour les opérateurs est-il réel ? On peut en douter car avant leur formation chez Toyota, les intérimaires

⁶⁵ Avant l'apparition des petits trains, les caristes étaient généralement classés à un coefficient supérieur à celui des opérateurs de production, à savoir au coefficient 170 de la métallurgie au lieu de 155 pour les opérateurs, et devenir cariste était pour les opérateurs un moyen d'évoluer. Aujourd'hui, un cariste est le plus souvent au même coefficient qu'un opérateur de production. Un soudeur à l'arc est lui au coefficient 170 de la métallurgie.

présélectionnés ont un entretien avec des personnes des ressources humaines pour savoir sur quels postes (assemblage, ferrage, peinture ou contrôle qualité) on peut les mettre, et, comme nous l'a précisé notre interlocuteur, « *on va regarder le diplôme pour ceux qui sortent de l'école* ». Par ailleurs, le responsable du centre de formation nous a donné plusieurs exemples d'opérateurs promus, en nous donnant quelques informations sur leurs diplômes. « *Un team member devenu team leader avait un CAP ou un BEP et avait travaillé un an chez Renault. Un autre opérateur ayant un CAP ou un BEP en mécanique a été promu en maintenance* ». On voit par ces propos que le diplôme peut intervenir en cas de promotions. Enfin nos deux interlocuteurs nous ont parlé des contrats de professionnalisation qui avaient été faits jusqu'en 2009. « *On a eu 800 personnes qui sont passés dans le cadre de ces contrats. On gardait les gens pendant six mois, et ils préparaient le CQPM 'Equipier autonome de production industrielle'* » (le responsable du centre de formation). Le DRH envisage de « *refaire* » des contrats de professionnalisation, puisque l'usine a de nouveau de la visibilité. « *Si on en refait, on prendra à la fois des intérimaires et des gens nouveaux. On n'exigera pas obligatoirement des diplômes avant. Cela sera pour préparer le même CQPM qu'avant. On se rend compte aujourd'hui qu'il faut développer les gens en qualification et les garder. Le bac serait-il bon pour nous ? Pour l'instant on n'est que sur de la prévision. On va se rapprocher de la convention de la métallurgie pour voir les CQPM qu'ils proposent* ». Ces propos montrent qu'une réflexion est en cours chez Toyota sur la place des diplômes et des autres certifications dans la sélection des opérateurs. Nous avons su fin décembre 2013 que Toyota n'avait toujours pas d'ouvriers en contrats de professionnalisation, mais qu'il utilisait comme intérimaires les ouvriers qui venaient d'achever un contrat de professionnalisation valorisé par un CQPM dans une usine de montage d'un constructeur français située dans le même bassin d'emploi.

Pour cet équipementier japonais spécialisé dans la fabrication de plaquettes de frein, les intérimaires ne sont sélectionnés que sur le savoir-être et le diplôme n'intervient pas dans la sélection des 18 personnes, anciens intérimaires, qui sont mis en CDI. Comme chez Toyota, dans cette petite usine, il n'y a pas de distinction entre les opérateurs en fonction de leurs postes. La seule distinction en production dans l'usine, c'est opérateur (65 personnes), coleader (6 personnes) et chef d'équipe (3 personnes). Le DRH connaît les diplômes de ses opérateurs par les agences d'intérim, mais il ne les regarde pas, et il ne sait pas exactement les diplômes détenus par ses opérateurs. De son point de vue, un tiers des opérateurs aurait un baccalauréat mais pas nécessairement industriel, ou le niveau, un tiers un CAP, et un tiers aucune qualification. Les diplômes industriels servent par contre pour les promotions, et le DRH les regarde lorsqu'il y a des possibilités de promotions. « *Des jeunes sont entrés ici comme opérateurs avec un bac maintenance, parfois avec un BTS, parce qu'ils ne trouvent pas d'emploi correspondant à leur formation. Ils peuvent devenir techniciens de maintenance pour nous. Pour les opérateurs, les promotions possibles sont surtout de devenir coleaders et chefs d'équipe. Les coleaders et les chefs d'équipe n'ont pas forcément de bacs* » (le DRH).

La troisième usine japonaise du Nord-Pas-de-Calais est spécialisée dans le verre, mais elle a deux activités distinctes, le feuilleté (c'est-à-dire la fabrication des pare-brises) qui demande beaucoup de qualification, et l'habillage qui est manuel. « *Le feuilleté, c'est du process, c'est de la conduite machines et il faut au minimum un bac. Si on a un bac, on a plus de jugeotte pour piloter l'ordinateur. C'est un plus d'avoir un bac industriel, mais déjà d'avoir le bac, quel qu'il soit, quel que soit son*

contenu, c'est indispensable. Par contre, en habillage, il n'y a besoin d'aucun diplôme, et la formation dure deux heures seulement. Donc en intérim, on prend pour l'habillage des sans diplômes ou des CAP, BEP, jusqu'à bac général, et pour le feuilleté des bacs et plus » (le DRH). Les salaires sont aussi différents selon l'activité. « On suit la convention collective du verre. Les gens qui travaillent en feuilleté sont au coefficient 165 du verre et ceux de l'habillage sont au coefficient 145. Il y a 120 euros de différence en salaire de base entre l'habillage et le feuilleté. Ces différences salariales concernent l'intérimaire comme le CDI ».

On retrouve le même clivage en fonction de la qualification dans l'usine d'équipement automobile japonaise de la région lyonnaise, spécialisée dans la fabrication de directions, assistées, qui utilise massivement des intérimaires comme opérateurs. *« Dans l'assemblage, on n'a pas besoin de diplômes de l'Education nationale, on ne regarde pas les diplômes. C'est très dur l'assemblage final et j'aime bien prendre des boulangers. Par contre, en usinage, c'est différent, on va chercher dans les filières de l'Education nationale, on chercherait des tourneurs fraiseurs »* (un responsable du recrutement et de la formation). Nos deux interlocuteurs nous ont longuement parlé des CQPM qui permettent d'évoluer vers des postes plus qualifiés qu'opérateur en assemblage, ceux d'auto régleur (professionnel qui s'occupe du réglage des machines) et ceux de pilote (c'est-à-dire de chef d'équipe). *« On fait des CQPM depuis 2003. Il faut obtenir le CQPM 'Equipier autonome de production industrielle' pour passer d'opérateur à auto régleur. Les auto-régleurs deviennent ensuite pilotes. A un moment on avait fait rentrer des BTS comme pilotes. Ils sont restés un ou deux ans puis partis ailleurs. On préfère maintenant former des anciens opérateurs »*. Nos deux interlocuteurs qui ont aujourd'hui des postes de responsabilité sont eux aussi d'anciens opérateurs, qui ont évolué en suivant des formations, et ils ont toute confiance dans les CQPM *« qui peuvent être modifiés pour les adapter à nos besoins »*. Dans cette usine qui donne une grande importance à l'évolution professionnelle et aux CQPM comme outils de promotion, le CQPM peut aussi servir de signal pour une embauche. *« Si un intérimaire a un CQPM 'Equipier autonome de production industrielle', il sera pris en mission chez nous et sera prioritaire sur l'embauche en CDI »* (un responsable du recrutement et de la formation).

Le cas d'usines françaises

La détention d'un diplôme n'est pas non plus un pré-requis pour les opérateurs dans certaines usines françaises, comme le montrent les propos d'interlocuteurs dans des usines constructeurs et fournisseurs. *« On ne veut pas de gens ayant le bac, car ils revendiquent. On ne s'occupe pas des diplômes. On est plus PSA que Renault car on travaille surtout pour PSA et on a une gestion PSA. Or chez PSA, on embauche encore des gens sans qualification en ouvriers de base. Ce qui compte, c'est la dextérité, la capacité à accepter la répétitivité, le travail d'équipe, et le comportement »* (la responsable recrutement d'une usine filiale des deux constructeurs français). Dans une usine de montage, filiale du groupe PSA, des propos comparables ont été tenus par nos interlocuteurs, qui disent *« ne pas regarder les diplômes »*. Mais il y a d'après eux une volonté depuis 2011 de former aux métiers en tension, conducteur d'installation (CI) et maintenance. *« On ne les trouvait pas à l'Education nationale. On les forme pour nous car on a besoin de ces deux profils. Dans l'équipe de nuit, on cherchait cinq CI intérimaires et on en a trouvé zéro. On a fait une reconversion de huit personnes chez nous en CI. On a regardé les diplômes des gens d'ici qui étaient opérateurs. C'est très dur de se reconvertir. Il*

faut avoir un CAP ou un BEP en électricité pour devenir en interne CI. Pour arriver au coefficient 215, un opérateur de chez nous doit obtenir un CQPM bien précis de niveau bac, et pour l'avoir, il a un mémoire à réaliser » (un responsable recrutement). On voit par ces propos que même si le diplôme n'est pas un pré-requis lors de l'embauche, il le devient pour toute évolution. Le contenu du diplôme prend alors de l'importance, et certains diplômes seulement sont pris en compte. Le diplôme permet seulement d'entreprendre une formation validée par un CQPM considéré comme de niveau supérieur⁶⁶.

Dans deux usines d'équipement automobile appartenant à des groupes important français, le diplôme ne semble pas non plus un pré-requis pour un poste d'opérateur, mais les propos tenus par nos interlocuteurs peuvent apparaître assez contradictoires. « *Le diplôme ne joue un rôle que pour les postes de conducteurs, où il faut un bac pro MSMA, MEI, PSPA, ou en usinage, et pour les caristes. Pour ces derniers, le CACES est obligatoire, mais il n'est pas suffisant. Sur les autres postes d'opérateurs on n'a pas de pré-requis de diplôme »* (la responsable recrutement d'une usine d'électronique). Ce même interlocuteur nous a expliqué que les deux agences d'intérim de l'usine (dont une ayant un implant dans celle-ci) avaient pour mission de présélectionner les intérimaires « *ayant soit un diplôme technique (CAP, BEP, surtout), soit six mois d'expérience dans le milieu industriel, notamment en agroalimentaire »* et a ajouté que l'usine aimait bien prendre des intérimaires ayant travaillé dans l'agroalimentaire, activité très présente dans le bassin d'emploi. Une expérience de six mois dans ce secteur considéré comme pénible, était jugée comme équivalent à un diplôme industriel parce que « *dans cette activité les intérimaires n'ont pas de diplômes car l'agro n'en réclame pas »*. Dans une usine de plasturgie dépendant d'un autre équipementier français, la DRH a précisé qu'elle ne regardait pas les diplômes pour les opérateurs. « *Ce n'est pas la peine d'avoir un bac pro pour être opérateur car c'est un métier ne demandant pas de compétences particulières, et on n'a pas de pré-requis de diplôme pour les intérimaires. Il faut savoir se débrouiller. Je suis gênée d'embaucher en CDI des gens trop diplômés, ayant un bac pro industriel, car l'évolution est faible pour les opérateurs. Je regarde le CV à l'entretien. Si la personne a loupé le CAP mais qu'elle sait lire, écrire, suivre les consignes, il n'y a pas de problèmes. Par contre, j'ai des problèmes avec ceux ayant des diplômes menant à des métiers industriels, alors que je n'en ai pas avec ceux, comme les littéraires, qui ont des diplômes ne conduisant à rien dans le bassin d'emploi »*. Ces propos sont contradictoires car elle dit d'abord qu'elle ne regarde pas les diplômes, du moins ceux des intérimaires, et ensuite qu'elle lit le CV lors de l'entretien pour ne pas mettre en CDI des opérateurs ayant des baccalauréats industriels car elle sait que leur évolution sera faible. Autre contradiction, ses propos sur les évolutions possibles pour les opérateurs, car elle reconnaît qu'il faut des diplômes pour pouvoir accéder à des postes plus qualifiés. « *Cela peut être d'aller sur des fonctions support, qualité, logistique, ou de devenir monteur moule ou peintre. Pour être peintre, il faut un CAP carrossier peintre, et pour être monteur moules (au coefficient 190 de la métallurgie), il faut un bac pro plasturgie. Néanmoins si un opérateur injection de chez nous souhaite devenir monteur moules, il n'a pas besoin de bac pro car il a de l'ancienneté et il a vu travailler des monteuses moules.*

⁶⁶ Pour l'UIMM et pour les industriels, les CQPM peuvent être de niveau CAP (ils sont dits de catégorie A), de niveau baccalauréat (ils sont dits de catégorie B) ou de niveau BTS (ils sont dits de catégorie C). Ces catégories ne sont pas reconnues par le ministère de l'Éducation nationale comme équivalentes aux diplômes de niveau V, IV et III.

Jusqu'à présent on n'a pas embauché de monteurs moules à partir d'opérateurs, mais des monteurs moules ont été formés comme régleurs injection après avoir obtenu un CQPM ».

3 Un CAP minimum et un baccalauréat maximum pour tout emploi d'opérateur, intérimaires compris, dans les usines et les filiales Renault

Depuis plus d'une dizaine d'années, le groupe Renault exige un CAP ou un BEP pour tout emploi d'opérateur dans ses usines et dans ses filiales, comme nous l'avions déjà signalé lors de nos travaux antérieurs. « Dans tout le groupe Renault, cette exigence est formalisée depuis 1998, mais ce diplôme de niveau V (diplôme de l'Education nationale ou titre AFPA équivalent) peut être dans n'importe quelle spécialité » (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002). Des précisions nous ont été apportées en 2012-2013 par nos interlocuteurs, notamment par la responsable du recrutement dans une filiale du groupe. « *Les exigences de Renault concernent tous les opérateurs, intérimaires compris. Il faut avoir un diplôme qui soit au minimum un CAP et au maximum un bac acquis. On ne prend pas comme opérateur une personne qui a un diplôme supérieur au bac. Les titres AFPA sont considérés comme équivalents aux diplômes de l'Education nationale et trois CQPM sont acceptés comme si c'étaient des diplômes : 'conducteur d'installations robotisées', 'conducteur de systèmes de production', 'équipier autonome de production industrielle'. Par ailleurs, une personne qui a un niveau bac sans avoir obtenu le diplôme, peut être acceptée si elle s'est présentée à l'oral, si elle a obtenu entre 8 et 10, et si elle est titulaire d'une attestation de fin d'études secondaires. Ce qu'on veut, c'est que la personne ait fait toute la formation ».*

Par ailleurs le groupe Renault s'est engagé depuis la seconde moitié des années 90 à faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi dépourvus de diplômes en leur permettant d'acquérir un CAP. En 1994, le CAP « Exploitation d'installations industrielles » (EII) a été créé à la demande de Renault pour répondre aux besoins de polyvalence des agents de production, en particulier sur les lignes de montage quel que soit le secteur⁶⁷. Ce CAP, préparé sous statut scolaire, en apprentissage et en formation continue, notamment par des intérimaires en contrats de qualification, était destiné à des jeunes en difficultés scolaires et à des demandeurs d'emploi sans diplôme industriel. En formation continue, une usine de montage Renault du Nord-Pas-de Calais a participé à la préparation de ce CAP, en accueillant dans ses ateliers, dans le cadre d'un dispositif appelé « Nouvelles Compétences » des intérimaires en contrats de qualification. Au fil des années, le dispositif a été reconduit sous des noms qui peuvent être différents (Insertion des personnes en difficultés, en 2012-2013), et la dénomination du CAP a changé, car le CAP EII a été remplacé en 2003 par le CAP Conducteur de Systèmes Industriels (CSI). L'objectif est resté le même : permettre à des demandeurs d'emploi sous statut d'intérimaires en contrats de professionnalisation (le contrat de qualification ayant été remplacé par le contrat de professionnalisation) d'acquérir une formation validée par un CAP, en travaillant comme intérimaire dans les ateliers d'une ou plusieurs usines Renault. Au début des années 2000, en période d'expansion, nous avons étudié le CAP EII, et

⁶⁷ « A l'origine du CAP EII, il y a un accord cadre conclu en 1992 entre Renault et le ministère du travail pour proposer à des jeunes sans qualification des parcours de professionnalisation... Au titre de cet accord, Renault et le ministère du travail se sont rapprochés de l'Education nationale. La Commission Professionnelle Consultative (CPC) concernée a très vite réagi favorablement à la demande de ce CAP » (Gorgeu, Mathieu, 2002, page 54).

tout particulièrement sa préparation dans l'usine de montage Renault du Nord-Pas-de-Calais dans le cadre du dispositif « Nouvelles Compétences » (Gorgeu, Mathieu, 2002). En 2012-2013, période de crise, cette même usine accueille des intérimaires en contrats de professionnalisation préparant le CAP « Conducteur de Systèmes Industriels » (CSI), dans le cadre du dispositif « Insertion de personnes en difficultés ». Nous avons interrogé des responsables de l'usine Renault et des responsables de l'organisme de formation et nous avons eu trois entretiens à la mission locale qui participe à ce dispositif, dont deux avec une conseillère, appelée « référente », spécialisée sur ce dispositif, qui nous a fait rencontrer trois jeunes qui avaient obtenu récemment ce CAP. Avant de présenter les informations recueillies en 2012-2013, nous indiquons brièvement les conclusions de l'étude que nous avons menée au début des années 2000, dans le but de comparer le fonctionnement de deux dispositifs ayant le même objectif mais mis en application dans des contextes économiques très différents, le premier dans une conjoncture favorable, le second dans une période de grandes difficultés.

Le dispositif « Nouvelles Compétences » au début des années 2000

Dans le bassin du Douaisis, où nous avons étudié ce dispositif, les principaux acteurs étaient Renault, cinq entreprises de travail temporaire, l'ANPE, la mission locale et deux organismes de formation. Les publics avaient pour la plupart de 18 à 26 ans, mais il y avait aussi quelques personnes de 26 à 32 ans depuis que le contrat de qualification avait été ouvert aux adultes. Le contrat de qualification était précédé d'une phase de préqualification de cinq mois et demie, avec une remise à niveau scolaire et neuf semaines de travail chez Renault. La présélection était drastique pour pouvoir accéder à cette préqualification comme stagiaires de la formation continue. Pendant le contrat de qualification de 22 mois, les personnes étaient intérimaires Chez Renault, rémunérés au SMIC, avec par mois une semaine de formation et deux semaines sur un poste de travail. Le taux de réussite au CAP EII était de 85% à 90%, et dans le cadre du dispositif, l'intérimaire obtenait également le CACES car la préparation à celui-ci était financée par les agences d'intérim. Les personnes ayant participé à ce dispositif étaient suivies pendant un an et d'après un responsable d'un centre de formation plus de 65% d'entre-elles étaient « reclassées à l'emploi », c'est-à-dire avaient un CDD d'au moins six mois ou un CDI. Les résultats de notre étude montraient que c'étaient des emplois temporaires qui étaient prioritairement proposés aux titulaires de ce CAP. Le CAP EII permettait uniquement de faire acte de candidature à un CDI chez Renault et de suivre la même procédure de sélection que les autres candidats. L'usine Renault embauchait 10% en moyenne des titulaires du CAP EII sortant de ce dispositif. Ce faible taux de recrutement, dans une période d'expansion, montrait que le promoteur de ce diplôme ne privilégiait pas les titulaires de celui-ci et que l'intérêt porté par Renault à ce diplôme était « davantage corrélé à l'histoire de son engagement dans la formation des jeunes en partenariat avec l'Education nationale qu'à la volonté d'embaucher des jeunes titulaires de ce diplôme » (Gorgeu, Mathieu, 2002, page 64).

L'engagement de Renault dans la formation des jeunes et des autres personnes en difficultés s'est maintenu au cours de la première décennie des années 2000 et demeure en 2012-2013, en dépit des difficultés du groupe, comme nous allons le montrer.

Le dispositif « Insertion des jeunes en difficultés » en 2012-2013

Ce dispositif est assez comparable au précédent, mais aux dires de nos interlocuteurs, les publics ne sont plus les mêmes, et les débouchés se sont réduits puisqu'en 2012-2013, période de crise pour l'industrie automobile, le vivier d'intérimaires de l'usine Renault du Douaisis est « fermé », ce qui signifie qu'après l'obtention du CAP CSI, les participants à ce dispositif ne peuvent pas être pris en intérim dans l'usine. *« Les gens qui font ce CAP en insertion jeunes aujourd'hui sont très différents de ceux d'il y a 7 ou 8 ans. Quand je suis arrivé, il y a 8 ans, même des bacs pro voulaient faire ce CAP pour rentrer chez Renault. On rêvait d'entrer chez Renault, et ce CAP c'était un moyen de faire partie du vivier d'intérimaires. Aujourd'hui ce sont des gens en difficulté de 18 à 50 ans qui sont dans le dispositif, et il y a une vraie volonté de l'usine Renault de donner un diplôme à des personnes en difficultés. Il y a 7 ou 8 ans, pour 45 qui sortaient, une petite moitié allait comme intérimaires chez Renault, et d'autres étaient intérimaires chez Toyota ou Sevelnord. J'ai connu depuis que je suis là deux années fastes pour les débouchés dans l'intérim. Après c'était au compte goutte. Aujourd'hui l'insertion dans l'automobile c'est zéro »* (un chef de travaux du centre de formation qui participe au dispositif). Autre différence, les participants ne passent plus le CACES pendant les 22 mois du contrat de professionnalisation intérimaire. *« Avant chez Renault, on passait le CACES. C'étaient les agences d'intérim qui le payaient. On obtenait à la fois le CAP et le CACES. Maintenant les agences ne paient le CACES que si on travaille de nouveau chez eux après être sorti du dispositif et il faut avoir cumulé un certain nombre d'heures de travail »* (une conseillère de la mission locale qui suit des jeunes de 18 à 25 ans entrés dans le dispositif). Enfin les partenaires du dispositif ne savent pas ce que deviennent les bénéficiaires alors que le dispositif « Nouvelles compétences » comportait un suivi pendant un an après le contrat de qualification.

La préparation au CAP « Conducteur de Systèmes Industriels » (CSI) est prévue jusqu'en 2013, car ce CAP est remplacé par celui de « Conducteur d'Installation de Production » (CIP)⁶⁸ dont le premier diplôme sera délivré en 2015. Ces deux diplômes se font dans le Nord-Pas-de-Calais, en formation initiale, en apprentissage en CFAI, et en formation permanente dans le cadre de contrats de professionnalisation intérimaires dans l'usine de montage de Renault.. Le CAP CSI et le CAP CIP sont des diplômes transversaux qui sont de la lignée du CAP « Exploitation d'Installations Industrielles » (EII).

Dans le cadre du dispositif « Insertion des jeunes » chez Renault, le CAP CSI touche un public demandeur d'emploi de 18 à 50 ans. L'objectif n'a pas changé de celui du CAP EII « Il doit permettre à des jeunes en difficultés scolaires et à des jeunes et des adultes non diplômés d'acquérir une formation et un diplôme de niveau V » (Gorgeu, Mathieu, 2002). Les missions locales et les pôles emploi organisent une réunion d'information collective affichée dans les deux organismes. Cette réunion est suivie d'une présélection à partir de tests GRETA en mathématiques, français et logique, car il faut obligatoirement savoir lire et écrire et raisonner, et d'un entretien sur la motivation, le respect des horaires, le respect de la hiérarchie. Les échecs sont très importants car sur 200 personnes moins de 100 réussissent les tests et après l'entretien il ne reste plus que 45 personnes pour la phase de pré-qualification. « Le

⁶⁸ Le nouveau CAP « Conducteur d'Installation de Production » « a vocation à insérer professionnellement mais constitue également le diplôme intermédiaire du nouveau Baccalauréat professionnel « Pilote de Ligne de Production » (Collignon, 2012).

dispositif est fait pour les gens en difficultés mais ils prennent ceux qui sont en haut du panier. C'est Renault qui impose les règles et qui fait pression » (une conseillère de mission locale). Ces propos montrent que les conditions pour entrer dans le dispositif sont très draconiennes (Cf. encadré 5).

Encadré 5

Les conditions pour entrer dans le dispositif

Pour entrer dans le dispositif, il faut être inscrit soit à la mission locale, soit à Pôle Emploi, et ne pas avoir de diplôme industriel. Ces organismes vérifient que ces conditions préliminaires sont remplies, et donnent des dérogations. Une personne ayant un baccalauréat général peut être acceptée ainsi que des titulaires de diplômes industriels obsolètes, par exemple, un baccalauréat de couture. Le projet doit être validé en industrie, ce qui signifie qu'un jeune qui a fait une scolarité ne comportant pas de stages dans l'industrie doit en faire un de 15 jours. Les jeunes de moins de 26 ans sont suivies par un conseiller de la mission locale, les plus âgés par Pôle Emploi. Les jeunes qui souhaitent intégrer le dispositif sont présélectionnés sur le « savoir être » au cours d'un entretien avec leur conseiller avant la réunion d'information ; ils ne peuvent pas se présenter à celle-ci s'ils ont des problèmes d'alcool ou de drogue. Un tri est donc fait avant cette réunion *« J'envoie des gens ayant été en ligne⁶⁹ en priorité. On n'envoie pas des gens qui ont un projet bâtiment »* (une conseillère d'une mission locale), et des conseils leur sont donnés, comme éviter les casquettes, les cache-nez, avoir un stylo, etc. Le nombre de personnes se présentant à la réunion d'informations tend à se réduire en raison de ce tri préliminaire. Il y en avait 200 en 2012 et seulement 135 en 2013. Sur ces 135 personnes, 15 seront pris dans la phase de pré-qualification commençant fin août 2013. Le même jour que la réunion, les personnes intéressées passent les tests GRETA de mathématiques, de français et de raisonnement logique. En mathématiques, il faut maîtriser les quatre opérations sans calculettes et sans portables. Le test en français est éliminatoire : *« On est éliminé d'office si on ne fait pas la rédaction qui consiste à décrire en vingt lignes son futur métier, et il faut surtout dire qu'on veut rester dans l'industrie »* (une conseillère d'une mission locale). Les tests de raisonnement logique sont basés sur des images et sont chronométrés, et pour les réussir, il faut avoir l'esprit rapide. Les deux jours suivants, des conseillers de Pôle Emploi et de la mission locale font des entretiens qui durent chacun une demie heures et qui portent sur la motivation. *« On n'a pas encore les résultats des tests au moment de l'entretien. On leur fait parler du diplôme, de leur moyen de locomotion, de leur expérience industrielle. Il faut qu'ils aient envie d'avoir un CAP et pas seulement de travailler »* (une conseillère d'une mission locale). Dans la présélection pour la pré-qualification priment les résultats du test en français et l'entretien. Tous ceux qui font la pré-qualification ne sont pas admis à faire le CAP en contrat de professionnalisation. Dans la promotion de 2012, il y a eu une *« dizaine de déchets »* entre la pré-qualification où il y avait 45 personnes et le contrat de professionnalisation signé par 34 personnes. Quelques uns partent au cours de la pré-qualification, d'autres sont *« virés pour manquement aux règles »*: *« Il y a un bilan intermédiaire, et un bilan final sur les stages chez Renault et sur la formation. C'est Renault qui tranche »* (un chef de travaux du centre de formation).

⁶⁹ Travailler en ligne, c'est travailler sur une ligne d'assemblage, travailler à la chaîne.

Les personnes sélectionnées pour la pré-qualification ont alors une phase de requalification de 4 à 5 mois⁷⁰ avec une remise à niveau scolaire pour les réhabituer aux études associée à un stage d'opérateur sur ligne de montage de Renault de 5 semaines, avant d'aborder la deuxième phase, la préparation du CAP. Ils sont alors répartis dans les agences d'intérim du constructeur qui signent les contrats de professionnalisation. Renault précise les postes de travail sur lesquels ils seront mis dans l'usine⁷¹. Ils reçoivent 1000 heures de formation à partir du référentiel du CAP et 120 heures hors référentiel sur la culture d'entreprise Renault. Ils travaillent comme intérimaires les deux tiers de leur temps et sont en formation pendant le tiers restant, cette formation étant pour l'essentiel assurée par des formateurs du Greta dans un lycée professionnel situé à proximité. Avant de débiter le contrat de professionnalisation, ils doivent passer une visite médicale chez Renault très sélective ; une personne ayant été opéré du canal carpien, par exemple, ne sera pas prise. Il n'y a pas d'examen final, mais un contrôle continu avec d'une part une évaluation pour chaque discipline enseignée où il faut obtenir une note au moins de dix sur vingt et d'autre part une note Renault. C'est cet ensemble de notes qui justifie la réussite au diplôme qui est d'environ 90%.

Tous nos interlocuteurs ont une vision très positive de ce dispositif. Avoir obtenu un diplôme redonne confiance à des personnes considérées en difficultés en raison de leur situation sociale, et surtout aux jeunes en échec scolaire car la formation initiale conventionnelle ne leur convenait pas. Ces personnes acquièrent un savoir-faire et un savoir-être. Avoir travaillé sur une ligne de montage d'un constructeur avec les contraintes du juste à temps, d'horaires (travailler en 2/8), de discipline de respect de la hiérarchie, de normes industrielles, de collectif, est un atout très important vis à vis des futurs employeurs quelle que soit l'activité de l'entreprise. L'obtention du diplôme permettait il y a quelques années d'entrer dans le vivier d'intérimaires de Renault, mais celui-ci est actuellement fermé car l'usine de Douai recourt peu à l'intérim et son vivier est déjà complet. Quant au Greta sa mission de formation s'arrête une fois le diplôme obtenu, et les formateurs ne savent pas ce que deviennent ensuite les participants au dispositif. La plupart des personnes sont sans doute en recherche d'emploi.

La référente d'une mission locale du Douaisis a organisé une réunion en demandant à plusieurs jeunes ayant obtenu le CAP CSI dans le cadre du dispositif « Insertion des jeunes en difficultés » de venir nous parler de la formation qu'ils ont reçue et de leur parcours professionnel ensuite. Après plusieurs relances téléphoniques et SMS trois jeunes hommes sont venus au rendez-vous ; plusieurs autres qui avaient donné leur accord n'ont pas donné de leur nouvelles.

Ces trois jeunes de moins de trente ans, en recherche d'emploi au moment de la réunion, ont réussi le CAP CSI en contrat de professionnalisation intérimaire chez Renault, deux à la fin 2012 et le troisième il y a 6 ans. Ce dernier, plus âgé, a occupé

⁷⁰ La durée du stage de pré-qualification tend à se raccourcir. Elle était de 5 mois en 2012 mais n'est plus que de quatre mois en 2013, dont deux mois chez Renault. Le nombre de personnes entrant dans le dispositif est moins important également en 2013 pour la préparation du nouveau CAP CIP. « Il y a 45 personnes normalement en pré-qualification, mais on en prend seulement 15 pour la pré-qualification qui commence fin août 2013 » (une conseillère de mission locale).

⁷¹ En 2012, ils étaient seulement en montage.

des emplois dans des activités très différentes (industrie dans plusieurs entreprises, bâtiment, agroalimentaire) avec des contrats plus ou moins courts en intérim ou en CDD, entrecoupés de chômage de courte durée, ce qui était le cas au moment de la réunion ; tous les emplois qu'il a effectués sont pénibles mais il ne s'en plaint pas. Parmi les deux autres, l'un vient de terminer un CDD de deux mois en tôlerie chez Renault, quant à l'autre il devait passer des tests dans une entreprise commerciale dans la logistique en tant que cariste car il possède aussi un CACES 1, 3, 5 ; son désir est de travailler dans la logistique mais il a deux handicaps : il lui manque le niveau 2 qu'il voudrait passer car de nombreuses entreprises, dont Renault, le lui demandent et il n'a pas encore son permis voiture.

Ces trois jeunes gardent un bon souvenir de leur préparation au CAP CSI, même si leurs conditions de travail ont été pénibles. « *Il faut être travailleur et avoir le moral pour travailler sur les lignes de montage* » nous a précisé l'un d'entre eux. Un autre est plus critique : « *Renault, ils croient que tu es un robot* » Durant leur formation, la polyvalence, sur au moins trois postes, est obligatoire. Deux des trois jeunes ont travaillé sur la ligne de montage sous le véhicule bras en l'air durant plusieurs mois « *On a mal au dos pendant six mois* », le plus âgé devant travailler à la renverse car il était trop grand. Les horaires de travail étaient les mêmes que celles des permanents, c'est-à-dire une semaine le matin puis une semaine l'après midi et ensuite ils avaient une semaine de cours. Pendant la phase de pré-qualification ils n'avaient que 310 euros en tant que stagiaires, mais durant le contrat de professionnalisation intérimaire, ils reçoivent un salaire jugé correct : « *On est payé comme un salarié de Renault pour les 2/3 et pendant le tiers de formation en fonction de l'âge. On touche 1200 ou 1300 euros* ». Leurs propos montrent que cette expérience a été très utile pour eux, et même celui qui est le plus critique et qui ne souhaitait pas travailler en montage le reconnaît. Tous jugent que la formation et le travail chez Renault ont eu des retombées très positives. « *On a eu un très bon formateur qui écoutait, donnait des conseils, motivait. On apprenait les maths à partir de jeux, notamment la magie* ». « *J'ai muri dans ma tête, j'ai appris beaucoup de choses. Cela apprend à être responsable* ». « *Il y a des gens de 18 à 53 ans, c'est bien la mixité et il y a une bonne entente. Les plus âgés ont du vécu et nous apprennent pas mal de choses* ». « *Ces 22 mois cela ouvre un champ comme si on avait cinq ans d'expérience* ». « *D'avoir travaillé dans l'industrie, c'est un atout pour le bâtiment, car on est rapide* ». Ces derniers propos ont été tenus par le plus âgé qui après l'obtention de son CAP a travaillé entre autres dans le bâtiment, ce qui lui permet de comparer les conditions de travail de ce secteur avec celles de l'automobile. Il a précisé qu'il préférerait travailler dans le bâtiment malgré les efforts physiques car il n'y a pas de cadences à suivre⁷².

Ces trois jeunes ont apprécié la formation à ce CAP, parce que le CSI était préparé en contrat de professionnalisation intérimaire dans le cadre de Renault. Un jeune rencontré lors d'une réunion sur les métiers critiques dans l'industrie à la mission locale de Sarreguemines en Lorraine avait commencé ce CAP au lycée professionnel. Il a arrêté la préparation à ce CAP car il considérait que les enseignants ne connaissaient pas suffisamment le terrain.

⁷² Deux jeunes intérimaires interrogés en 2007 préféreraient également travailler dans le bâtiment que dans l'industrie automobile car les conditions de travail leur semblaient préférables. (Cf. Gorgeu, Mathieu, 2013).

II Diplômes et autres certifications dans l'évolution professionnelle

Nous avons montré dans le chapitre précédent que les diplômes et les CQPM pouvaient être complémentaires dans le cas des contrats de professionnalisation destinés à former des professionnels de maintenance ; nous avons en effet présenté le cas de cette usine de mécanique, filiale des deux constructeurs français, qui sélectionnait des personnes ayant déjà un baccalauréat professionnel pour les prendre en contrat de professionnalisation valorisé par un CQPM de même niveau. Nous avons montré également précédemment que certaines usines, notamment en Lorraine, recrutaient en CDI comme opérateurs des personnes ayant des diplômes de niveau IV dans le but de les faire évoluer. La prise en compte des diplômes des ouvriers en cas d'évolution professionnelle semble assez générale dans les usines étudiées, y compris dans celles où il n'y a pas d'exigences de diplôme pour le recrutement d'ouvriers de production. Mais souvent les personnes qui ont la possibilité d'accéder à un emploi considéré comme plus qualifié doivent suivre une formation pour obtenir une certification de branche, à savoir un CQPM, puisque la plupart des usines étudiées dépendent de la métallurgie. Pour l'évolution professionnelle, les diplômes et les certifications de branches sont généralement complémentaires, c'est-à-dire que les ouvriers qui souhaitent augmenter leur qualification dans l'usine en se formant, doivent avoir déjà un diplôme pour que leur proposition soit acceptée, et doivent ensuite à l'issue de leur formation obtenir un CQPM. Dans quelques usines néanmoins, notamment des usines japonaises, des ouvriers sans diplômes ont la possibilité d'évoluer, mais il leur faut acquérir un CQPM.

Nous illustrerons ce constat en prenant l'exemple d'une usine d'équipement automobile japonaise où les CQPM jouent un rôle très important dans l'évolution professionnelle des ouvriers, et en présentant l'Ecole de la fabrication de Renault. Le groupe Renault, très attaché aux diplômes de l'Education nationale comme nous venons de le montrer, forme à des métiers de professionnels jugés critiques certains de ses ouvriers en leur proposant une formation dans une Ecole de la fabrication, créée en 2007-2008 pour toutes les usines du groupe ; cette formation est valorisée par un CQPM considéré par la métallurgie comme équivalent au niveau IV de l'Education nationale.

1 L'exemple d'une usine japonaise d'équipement automobile

Nous avons déjà évoqué précédemment le cas de cette usine car nos deux interlocuteurs, qui ont commencé comme opérateurs et ont été promus à des postes de responsabilités après avoir suivi des formations, nous ont longuement parlé des CQPM qu'ils apprécient. Comme dans les autres usines japonaises que nous avons étudiées, le diplôme n'entre pas en ligne de compte pour la sélection des opérateurs, notamment des intérimaires qui sont utilisés en règle générale massivement dans l'usine, et les postes plus qualifiés sont pourvus par promotion interne. *« Tous nos auto-régleurs étaient avant opérateurs. Ils connaissent toute la ligne. Ils se forment d'eux-mêmes et sont capables de faire les changements d'outils avec les pilotes. Nous les amenons au CQPM 'Equipier autonome de production industrielle'(EAPI)' ce qui leur permet d'atteindre le coefficient 170 de la métallurgie »*. Les CQPM sont pour notre interlocuteur un vrai outil de promotion interne mieux adapté aux besoins de l'usine que les diplômes de l'Education nationale. Ils correspondent à des métiers précis, qui sont ceux de l'usine. *« Il n'y a pas le même nombre d'heures de formation selon les personnes. Généralement il faut 400 heures sur le EAPI pour ceux qui n'ont*

pas de pré-requis en mécanique. On va en formation un jour par semaine pendant un an. On fait ce CQPM depuis 2003. On l'a fait modifier par la métallurgie pour qu'il corresponde à nos besoins ». D'après cet interlocuteur, il y a très peu d'échecs à ce CQPM pour les opérateurs, car il est « au cœur de notre métier ». « Cela n'a rien à voir avec les diplômes de l'Education nationale ; il n'y a pas de culture générale ». Cet interlocuteur est président du jury paritaire au sein de la métallurgie où il représente son entreprise et il considère qu'il y a une véritable correspondance entre les différents niveaux de CQPM (A B et C) et ceux des diplômes, le niveau A, qui est celui du CQPM EAPI, étant équivalent au CAP, BEP, le niveau B à celui du baccalauréat professionnel, et le niveau C à celui du BTS.

2 L'école de la fabrication Renault

Les écoles de formation qui existent actuellement dans le groupe Renault ont été créées entre 2000 et 2008, surtout à partir de 2005, pour mutualiser les besoins de chacun des sites et pour proposer des offres de formation pour les métiers critiques. Sont appelés métiers critiques ceux où il y a une pénurie forte sur un site. En créant ces écoles, écoles de la qualité, de l'ingénierie, de la fabrication, de la finance, de la logistique, le constructeur renoue avec une époque où il avait deux écoles pour les professionnels à Renault Billancourt. La première était destinée à former de futurs ouvriers au CAP, au BEP et à certains baccalauréats techniques (en mécanique, électricité, automatismes), la majorité de ces jeunes étant embauchée après l'obtention de leur diplôme. La seconde école concernait le personnel de Renault. Dans la seconde moitié des années 80, ces deux écoles ont été supprimées, et les établissements Renault ont pris en charge la formation de leur personnel interne, des services formation ayant été créés dans chacun d'entre eux. Au début des années 2000, la direction du groupe a ressenti la nécessité de capitaliser les expériences de chaque site et de proposer des offres de formation centralisées.

L'Ecole de la fabrication, créée en 2007-2008, juste avant la crise, concerne l'ensemble des usines du groupe Renault, y compris à l'étranger, en montage, en mécanique, et en fonderie. « *Notre mission est de former des formateurs pour qu'ils forment dans leur usine, par exemple en Roumanie, et de former des salariés Renault de diverses usines, notamment celles de France. Ces salariés viennent en tant que stagiaires sur les deux sites de l'Ecole de fabrication, Flins en Ile de France, et Cléon en Normandie. Avant, les usines vivaient comme des PME avec des centres de formation interne très développés. C'est fini* » (un responsable de l'Ecole de la fabrication). Selon les propos de ce responsable, « *pour créer l'école de la fabrication, on a regardé ce que faisait Nissan, et on s'est inspiré de ce que faisait Michelin qui mettait des écoles de métiers monde bien avant nous, car Michelin s'est internationalisé plus vite* ». Les usines de France sont de gros clients de l'Ecole de la fabrication car avec les cessations d'activités anticipées, elles ont perdu beaucoup de compétences, et il faut les renouveler en formant notamment des opérateurs des usines à des métiers d'outilleurs de presses, de mécaniciens et d'électromécaniciens. Ces métiers sont en effet critiques.

La formation aux métiers d'outilleurs de presses et de professionnels de maintenance (mécaniciens et électromécaniciens)

Pour ces métiers critiques, il n'est pas possible d'embaucher des ouvriers professionnels en raison des difficultés des usines Renault en France, celles les moins touchées par la crise devant accueillir du personnel des usines en sureffectif, mais aussi parce qu'il n'existe plus de formation à ces métiers d'après notre

interlocuteur. Il n'y a plus de diplôme d'ajusteur depuis longtemps alors que l'ajustage est à la base du métier d'outilleur et les baccalauréats MSMA ne sont pas adaptés aux besoins des usines Renault en professionnels de maintenance. « Avec des machines très automatisées, on ne peut pas être un bon électro et un bon mécano à la fois. On est mécano ou électro. Le bac MSMA prépare aux deux, mécanique et électromécanique. La polyvalence convient aux ateliers pas très automatisés, mais pas à nous. En voulant tout faire, on perd en technicité. Un bon mécano doit savoir travailler au micron. La polyvalence n'est pas possible quand il faut des métiers très pointus. Il faut dans les équipes de maintenance à la fois de bons mécaniciens, de bons électromécaniciens et de bons hydrauliciens, car une heure de panne cela coûte cher » (un responsable de l'Ecole de la fabrication). Notre interlocuteur considère que le diplôme répond à des besoins immédiats mais qu'il faut former en interne pour le maintien des compétences dans le temps. L'Ecole de la fabrication forme en interne les outilleurs de presse à Flins et les professionnels de maintenance à Cléon. Pour ces deux métiers, la formation est lourde (un an et demie) et se fait en alternance, c'est-à-dire que le stagiaire reste 15 jours en formation à Flins ou à Cléon et revient ensuite à son usine pour mettre en pratique ce qu'il a appris. La formation est valorisée par l'obtention d'un CQPM considéré comme de niveau baccalauréat, qui est le CQPM « Ajusteur outilleur » pour les outilleurs de presse, et 'Mécanicien' ou 'Electromécanicien' pour les professionnels de maintenance.

La sélection des ouvriers envoyés en formation comme stagiaires à Flins et à Cléon tient compte de leur diplôme, de leur âge, et de leur comportement identifié par leur responsable hiérarchique. « On n'est pas trop difficile sur l'âge, on prend jusqu'à 40 ans, on demande à connaître leurs diplômes, et on préfère les diplômes industriels, et le niveau bac. Pour le métier outilleur, les titulaires de CAP mécanique et ajustage nous intéressent, ce ne sont pas des jeunes, et les bacs pro aussi. Le métier d'outilleur est un métier manuel, car on travaille la matière, et le comportement compte beaucoup aussi. Pour la sélection on préconise de nous envoyer des ouvriers ayant réussi les tests psychotechniques, de français et de maths équivalents à ceux destinés aux professionnels » (un responsable de l'école de fabrication). Pour les outilleurs de presse et les professionnels de maintenance, la formation se fait par sessions de 16 personnes ou de 10, parfois moins, car il s'agit de formations lourdes d'un an et demie par alternance, rappelons-le. Les stagiaires sont des opérateurs de production ou des conducteurs d'installation (CI), car ces derniers sont bloqués en niveau et ne peuvent pas passer techniciens ce qui peut les inciter à changer de métier. C'est la hiérarchie des usines qui choisit les stagiaires, mais des ouvriers peuvent aussi demander à suivre ces formations à leurs supérieurs. Pour ces métiers de professionnels, rappelons-le, la formation est valorisée par des CQPM considérés comme de niveau baccalauréat « ajusteur outilleur », « mécanicien » et « électromécanicien ». Les ouvriers qui obtiennent ces certifications sont considérés comme des professionnels, et ne relèvent plus de la production mais de la maintenance. « On augmente leur employabilité, on leur permet d'évoluer, mais on peut faire cette formation sans changement de coefficient. Le CQPM, c'est mieux pour Renault qu'un diplôme de l'Education nationale, car les gens revendiquent moins une promotion en ayant un CQPM que s'ils avaient obtenu un diplôme ». Pour les stagiaires que nous avons rencontrés à Flins, cette formation sera suivie d'une promotion immédiate pour ceux qui n'avaient pas atteint le coefficient 190 de la métallurgie. Pour les autres il n'y aura aucune augmentation de coefficient et de salaires à l'issue de la formation, mais une possibilité d'évolution à terme plus

intéressante comme nous allons le montrer ci-dessous. Notre interlocuteur, après nous avoir accordé un entretien très intéressant sur l'Ecole de la fabrication de Renault, nous a permis en effet de venir à Flins pour avoir les témoignages des stagiaires suivant la formation d'outilleur de presses. Nous avons pu avoir une réunion collective avec les cinq stagiaires qui composaient la session et leur formateur.

Les témoignages des stagiaires formés au métier d'outilleur de presses

Les cinq stagiaires rencontrés au cours de la réunion collective à Flins, tous des hommes car il n'y a pas de femmes qui suivent cette formation, venaient de deux usines de montage véhicules du Nord-Pas-de-Calais. Ils avaient de 27 à 37 ans et avaient une ancienneté dans leur usine de 20 ans pour l'un, de 10 à 15 ans pour trois d'entre eux, et de six ans pour le dernier. Ils avaient tous été recrutés après une période d'intérim, sauf un, le plus jeune qui avait été embauché en CDI suite à un contrat de qualification. La plupart d'entre eux avaient occupé plusieurs postes dans leur usine, notamment en montage ou en tôlerie. Plusieurs avaient été retoucheurs, et l'un avait été pontier dans l'atelier d'emboutissage. Deux d'entre eux avaient des CAP-BEP industriels, le premier de fraiseur tourneur, le second de mécanicien automobile. Deux autres détenaient des baccalauréats industriels, l'un de fraiseur tourneur, l'autre de génie mécanique. Le cinquième avait un BEP vente et un baccalauréat commerce gestion, mais il a précisé « *J'ai fait ensuite un CQPM de six mois dans la métallurgie* ».

Ces stagiaires suivaient cette formation parce qu'ils l'avaient demandé, cas de deux d'entre eux, ou parce qu'ils avaient accepté cette proposition. Avant de donner leur accord, deux stagiaires de la même usine avaient souhaité intégrer pendant trois mois l'atelier réparation d'outillages pour découvrir le métier. « *Cela me plaît* » a précisé l'un d'entre eux. Tous font cette formation pour évoluer professionnellement, et ils nous ont donné des informations sur les tests de sélection qu'ils ont réussis, et sur les avantages que leur apporte cette formation. Dans l'usine la plus touchée par la crise, le métier d'outilleur de presses est devenu très critique car il ne reste plus que cinq outilleurs de presses alors qu'il y en avait seize avant les départs en cessations d'activités. « *C'est plus facile de ce fait de proposer sa candidature, et on a passé seulement les tests psychotechniques* » ont précisé les stagiaires venant de cette usine. Par contre dans l'autre usine de montage qui n'est pas en sureffectif, c'est en prévision de départs en cessations d'activités qu'il y a eu une prospection interne pour la formation d'outilleurs, et la sélection est plus rigoureuse. « *C'est validé par le chef d'UET et le chef d'atelier. Cela va au chef d'atelier maintenance. Lui il fait un tri, pas en fonction des diplômes, mais en fonction du dossier usine, et on passe plusieurs tests, psychotechniques, mais aussi de maths et de français. Ce sont des tests difficiles pour les professionnels, et en maths il y a de la trigonométrie. J'ai dû bosser chez moi avant les tests* » (un stagiaire). Dans cette usine, sur les quinze volontaires pour faire cette formation, deux seulement sont stagiaires car les autres n'ont pas été sélectionnés. Cette formation donne des perspectives d'évolution professionnelle aux cinq stagiaires rencontrés, mais dans l'immédiat les avantages en terme de classification et de rémunérations ne sont pas les mêmes pour chacun car ils dépendent de leur ancienneté et de leur niveau de classification. L'ouvrier qui a le moins d'ancienneté (six ans), classé au coefficient 170 de la métallurgie devrait avoir une promotion importante. « *Grâce à la formation, je gagne 12 ans en passant de 170 à 190 et deux ans après à 215* ». Ceux qui sont déjà au coefficient 190 ne verront pas leur situation s'améliorer dans l'immédiat mais

seulement au bout de deux ans en passant au coefficient 215. « *Moi, je gagne rien du tout après la formation car j'ai quinze ans d'ancienneté* ». Tous reconnaissent néanmoins que cette formation qui leur permet de devenir professionnel de maintenance et d'avoir un vrai métier est un gros avantage. « *Le fait de devenir outilleur, on n'a plus de tests à passer pour progresser jusqu'au coefficient 284, et on peut passer chef d'unité* » (un stagiaire)

Des précisions sur la formation d'outilleur de presses chez Renault

Les cinq stagiaires n'avaient fait que la moitié de la formation et ils n'avaient pas encore travaillé dans l'atelier spécifique réparation des outils de presses installé dans l'école de la fabrication de Flins. C'est seulement après plusieurs mois de formation de base dans les locaux scolaires, et notamment après avoir appris à limer et à meuler, deux savoir faire manuels difficiles demandant une grande dextérité indispensables pour effectuer la réparation des outils, qu'ils peuvent aller mettre leur expérience en pratique dans cet atelier où les risques sont importants. La manipulation des outils de presses est en effet très dangereuse en raison de leur volume et de leur poids. Dans cet atelier d'essai il y a de vrais outils de presses qu'on « casse » pour les réparer, et des presses d'essais. « *Il faut savoir ouvrir et fermer les outils, séparer et manipuler les pièces, cela présente beaucoup de risques pour la santé. On permet aussi aux stagiaires d'aller en binôme en production dans l'usine de Flins. La formation outillages, c'est d'être aussi pontier, car il faut déplacer les moules pour les réparer, et cariste avec le CACES 3 et 4* » (le formateur).

Le responsable rencontré de l'Ecole de la fabrication de Renault et le formateur nous ont apporté des précisions sur la formation à ce métier et sa valorisation. Rappelons que cette formation se fait en alternance et que tous les quinze jours les stagiaires retournent deux semaines dans leur usine pour mettre en pratique ce qu'ils apprennent en travaillant avec un « parrain », nom donné à l'outilleur expérimenté qui les suit. « *Quand les gens reviennent en formation, on fait un point sur ce qu'ils ont fait dans leur usine* » (un responsable de l'Ecole de la fabrication). A la fin de la formation, au bout des 19 mois, pour que les stagiaires obtiennent le CQPM « Ajusteur outilleur », l'évaluation porte sur « une action de progrès sur un outil de presse », c'est-à-dire sur la remise en état d'un outil de presse. « *Le stagiaire montre devant l'évaluateur ce qu'il a fait, il faut qu'il explique, qu'il sache transmettre son savoir, montrer son expérience et se valoriser* ». D'après cet interlocuteur, il y a très peu d'échecs, et par rapport aux diplômes, les CQPM ont « *l'avantage d'être plus légers, plus flexibles, et de ne pas impliquer de revendication salariale* ». Le stagiaire après l'obtention du CQPM revient comme outilleur dans son usine où il est accompagné par son parrain pendant un an, mais il n'est vraiment un outilleur expérimenté qu'au bout de quatre ou cinq ans. Pour un outilleur, l'évolution est possible car il peut devenir metteur au point, métier de technicien basé sur le savoir faire manuel et l'expérience, ou chef d'unité outilleurs s'il a du goût pour le management.

D'après le responsable de l'Ecole de la fabrication, il n'est pas possible que cette formation se fasse dans le cadre de l'Education nationale, car elle demande des équipements trop lourds, elle est rare et spécifique, et les besoins en effectifs ne sont pas assez nombreux. « *La partie noble du métier d'outilleur, c'était de créer des*

outils. Or cela n'existe plus en France⁷³. La création d'outils neufs pour Renault a été délocalisée en Espagne et en Argentine d'abord puis en Chine. On reçoit surtout des outils de Chine mais aussi d'Espagne et un peu d'Italie, et ceux qui viennent de ces deux pays sont meilleurs que ceux de Chine. Aujourd'hui chez Renault on met en exploitation les outils qu'on reçoit et on fait la maintenance de ceux-ci, on fait de la réparation d'outils, des modifications. Les outilleurs de presse chez nous font partie de la maintenance, et la formation qu'on donne à Flins est centrée sur la maintenance. On en aura toujours besoin pour améliorer les outils ». Notre interlocuteur regrette qu'il n'y ait plus aucune formation à l'Education nationale pour des métiers pointus, comme tourneur, fraiseur, ajusteur, car il y a toujours besoin de ces métiers, et pas seulement dans l'automobile. Même le métier d'ouilleur de presse n'est pas réservé à l'automobile, il peut être utilisé en plasturgie, là où il y a des presses d'injection. Pour lui, la transversalité c'est la polyvalence, et celle-ci n'est pas possible quand il faut des métiers très pointus, ce qui est le cas notamment avec l'automatisation. Le rôle des diplômés est de donner des bases scolaires. « Le système éducatif doit s'appuyer sur les entreprises et les entreprises sur le système éducatif ».

Conclusion : un moindre intérêt des usines de la filière automobile pour les diplômés de niveaux V et IV qu'il y a une dizaine d'années

Les travaux que nous avons réalisés dans la première moitié des années 2000 sur le rôle des diplômés de niveaux V et IV dans la sélection et les carrières des ouvriers de la filière automobile montraient qu'en règle générale un CAP ou un BEP était un préalable pour faire acte de candidature à un emploi d'opérateur dans la filière automobile, et que le niveau de diplôme exigé (V ou IV) variait selon les usines (Gorgeu, Mathieu, 2009). Les résultats de ces recherches mettaient aussi en relief l'aspect peu rémunérateur du baccalauréat à court terme, celui-ci n'apportant « rien de plus aux jeunes, qu'ils soient intérimaires ou en CDI, qu'un CAP ou un BEP » (Gorgeu, Mathieu, 2009, page 45) et laissaient entendre que le BTS était indispensable pour progresser. Dix ans après, si on en juge par les propos de nos interlocuteurs, notamment les responsables de ressources humaines des usines constructeurs et fournisseurs, et les précisions qu'ils nous ont fournies, on ressent un moindre intérêt pour les CAP, les BEP et les baccalauréats. Les équipes dirigeantes ne considèrent plus ces diplômes comme des « réducteurs d'incertitude », expression utilisée par José Rose (2006). Elles préfèrent se fier aux résultats des tests de français et de mathématiques que doivent subir tous les intérimaires utilisés comme opérateurs dans leurs usines, pour juger de leurs connaissances scolaires. Le niveau de diplôme (V ou IV) leur paraît peu pertinent car de nombreux responsables considèrent que celui du baccalauréat professionnel n'est pas supérieur à celui d'un titulaire de CAP ou de BEP il y a quelques années. Les tests psychotechniques, ceux de dextérité, complétés par des entretiens, paraissent suffisamment fiables à de nombreux responsables, pour évaluer le savoir être et le savoir faire de l'opérateur intérimaire, compétences qui leur semblent prioritaires. Le contenu technique du diplôme est examiné pour pourvoir des postes considérés comme qualifiés, mais il s'agit dans ce cas plus souvent de faire évoluer des ouvriers en CDI ayant une certaine ancienneté dans l'usine que de recruter des jeunes. Avec la crise durable de la filière automobile, les recrutements d'ouvriers qualifiés sont

⁷³ Il y a 25 ans, les outils de presse pour Renault venaient d'un atelier « outils neufs » de l'usine Chausson Outillages à Reims. Cette usine a fermé vers 2007.

rare et dans la plupart des usines, les seules embauches en CDI que se permettent les directions lorsqu'elles ont la possibilité de le faire, concernent des opérateurs. La sélection de ceux-ci peut donner de l'importance au diplôme et à son contenu pour anticiper des besoins à pourvoir d'ouvriers qualifiés, et c'est le cas surtout dans les usines qui privilégient le marché interne. Les usines étudiées ont souvent des opérateurs surdiplômés par rapport aux postes qu'ils occupent parce qu'ils ont embauché dans la première moitié des années 2000 des personnes détenant des baccalauréats et des BTS. Il est facile dans ce cas de sélectionner ceux qui pourront accéder après formation à des postes de professionnels, même si au bout de plusieurs années, un diplôme perd de sa valeur s'il n'est pas mis en pratique⁷⁴. Cette formation doit être validée dans plusieurs usines par un CQPM, mais l'obtention de celui-ci ne permet pas nécessairement la reconnaissance des nouvelles compétences acquises en termes de classification et de rémunération. Néanmoins, dans certaines usines, une formation valorisée par l'obtention d'un CQPM est une condition pour accéder à un coefficient supérieur. Les CQPM, considérés comme bien adaptés aux besoins des usines, semblent plutôt complémentaires aux diplômes de l'Education nationale car ils sont utilisés pour valoriser une formation interne, mais ils peuvent se substituer aussi à ces derniers notamment dans les usines japonaises. Les certifications de branches ont pris la place des CAP disparus notamment dans la métallurgie, ou inexistantes.

Dans la plupart des usines étudiées, les baccalauréats professionnels destinés à former des ouvriers professionnels de conducteurs d'installation et de maintenance sont jugés insuffisants pour accéder à ces emplois. Nos interlocuteurs considèrent que le BTS est le minimum en maintenance, car les usines ont de moins en moins de professionnels de maintenance, ceux-ci étant remplacés dorénavant par des techniciens de maintenance qui détiennent au moins un BTS et souvent une licence. Les baccalauréats scientifiques et technologiques peuvent être mieux jugés que les baccalauréats professionnels, et la préparation en trois ans de ces derniers dévalue ces diplômes selon nos interlocuteurs, et ne permet plus aux usines de le préparer en apprentissage. Les apprentis doivent en effet être majeurs dans quasiment toutes les usines étudiées car il leur faut venir par leur propre moyen de transport et suivre les mêmes horaires postés que leurs tuteurs.

La transversalité des diplômes industriels de niveaux V et IV est souvent peu appréciée surtout dans les usines fortement automatisées, car la polyvalence ne permet pas d'acquérir des compétences « pointues » dans un métier, qui paraissent indispensables en cas de dysfonctionnements. Le mixage de personnes spécialisées dans un métier permet par exemple de réduire en maintenance le temps d'une panne sur un robot. Les diplômes considérés comme transversaux parce qu'ils concernent plusieurs secteurs d'activité, par exemple l'automobile et l'agroalimentaire, ou plusieurs métiers, par exemple la mécanique et l'électromécanique, ne semblent plus adaptés, d'après plusieurs de nos interlocuteurs, aux usines où l'automatisation est très importante. Les changements

⁷⁴ Certains diplômes qui ont disparu depuis longtemps ne semblent pas se déprécier avec le temps car ceux qui ont occupé les postes qualifiés correspondant à ces diplômes, souvent des CAP, ont quitté les usines dans le cadre de la retraite ou de départs anticipés, et il est très difficile de les remplacer. Les usines font fréquemment état d'une pénurie de tourneurs, fraiseurs, ajusteurs, soudeurs... Les personnes titulaires de ces diplômes anciens restés opérateurs ne sont pas des jeunes, mais peuvent être choisis pour pourvoir des postes de professionnels.

récents dans les titres des baccalauréats professionnels MSMA, et PSPA semblent appropriés puisqu'a disparu le terme automatisé, MSMA étant devenu MEI (maintenance des équipements industriels) et PSPA PEI (pilotage d'équipements industriels). Ces nouveaux titres nous paraissent préférables car les élèves risquent de se faire moins d'illusions sur l'emploi auquel ils pourront accéder. La disparition du terme technicien dans les baccalauréats professionnels (par exemple technicien d'usinage, technicien d'outillage...) nous semblerait être aussi une nécessité, du moins si on en juge par les propos tenus dans la filière automobile, car la détention des diplômes de niveau IV ne permet pas de devenir technicien, et les jeunes ont intérêt à continuer leur études jusqu'au BTS pour accéder à cette catégorie professionnelle.

Les diplômes transversaux ont été créés pour répondre à la demande d'industriels soucieux de disposer rapidement d'une main-d'œuvre formée, réactive et rapidement autonome, comme le précise Emmanuel Quenson (2006, 2009) qui a étudié notamment le baccalauréat PSPA. Mais ce chercheur constatait dans la première moitié des années 2000 que l'absence de perspectives professionnelles était particulièrement nette pour les diplômes transversaux comme le baccalauréat PSPA. Avec la crise, la situation ne s'est pas améliorée, et les diplômes transversaux de niveaux V et IV, qui se sont substitués aux diplômes spécialisés et réduisent le nombre des diplômes industriels, n'ont plus nécessairement la cote auprès de certains industriels qui regrettent la disparition de certains diplômes spécialisés. Ils sont, par contre, peut-être adaptés aux besoins de certaines PME où l'automatisation est moins importante que chez les constructeurs et équipementiers automobiles. Les diplômes les plus souvent évoqués par nos interlocuteurs, et qui semblent les plus recherchés, sont les baccalauréats professionnels MSMA, PSPA et électrotechnique, et ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas être totalement adaptés à leurs besoins quand leur équipement est trop spécifique ou trop automatisé. Les ouvriers qui les détiennent, souvent utilisés comme opérateurs de production⁷⁵, peuvent se sentir déclassés et bloqués s'ils n'ont aucune perspective d'évolution, et souhaiter, s'ils en ont la possibilité, quitter l'usine.

Le moindre intérêt que manifestent plusieurs responsables d'usines pour les diplômes de niveaux IV et V ne doit pas faire illusion sur l'importance que joue la détention d'un diplôme ou d'une certification. Dans certaines usines, notamment allemandes, le diplôme n'est pas nécessairement demandé, mais des compétences techniques sont recherchées, comme le montrent ces propos d'une responsable des

⁷⁵ Les ouvriers qui détiennent ces baccalauréats professionnels ne sont généralement pas classés à un coefficient supérieur que ceux qui occupent les mêmes postes avec un CAP ou un BEP. Ainsi, dans une usine d'équipement automobile, aucun diplôme inférieur au BTS n'est reconnu, comme le montrent ces propos du DRH : « *Nous on suit la convention collective de la métallurgie du Pas de Calais et les seuils d'accès en fonction des diplômes commencent seulement à partir du BTS* ». Par contre, si on en juge par les informations données par une responsable d'agence d'intérim qui envoie des intérimaires dans une usine de mécanique appartenant à un constructeur français, pour des postes qualifiés de conducteurs d'installation, le baccalauréat professionnel est reconnu. Mais les coefficients auxquels sont classés les intérimaires occupant ces postes diffèrent selon le baccalauréat qu'ils détiennent. Le coefficient 215 de la métallurgie est réservé à ceux qui ont un baccalauréat « Technicien d'usinage », ceux titulaires d'un baccalauréat MSMA (ou MEI) étant classés au coefficient 180 ou 185. Ces écarts peuvent s'expliquer d'après notre interlocutrice par le fait que de moins en moins de jeunes sont attirés par l'usinage. « *Les jeunes préfèrent une formation de tôliers ou de chaudronniers. Même ceux qui ont un bac technicien d'usinage préfèrent faire maintenance ou conseil que d'aller en CI comme intérimaire dans cette usine* ».

ressources humaines d'une usine allemande « *Je ne porte pas d'importance au diplôme, mais j'exige des bases mécaniques pour les intérimaires* ». Même si les usines n'ont pas de pré-requis, les agences d'intérim peuvent exiger au moins un CAP pour envoyer un intérimaire en mission dans la filière automobile, et comme nous l'a précisé cette conseillère d'une mission locale, « *maintenant, pour un jeune, pour être embauché en CDI, il faut absolument au minimum un CAP dans l'industrie. Les tests sont tellement durs* ». D'après la responsable d'une agence d'intérim de Lorraine, « *en production les usines prennent des diplômés sans que les directions le sachent. Quand on délègue un intérimaire, le client ne connaît pas le diplôme de cet intérimaire. Même moi, je ne sais pas toujours les diplômes des personnes que j'envoie, car certains viennent avec plusieurs CV, l'un avec leurs diplômes, l'autre sans* ».

Par ailleurs les diplômes peuvent permettre à des opérateurs une fois embauchés en CDI d'évoluer après avoir suivi une formation, et certains baccalauréats professionnels considérés comme bien adaptés aux compétences recherchées peuvent impliquer une reconnaissance en termes de classifications et de rémunérations, comme nous l'avons montré précédemment en note en prenant l'exemple du baccalauréat technicien d'usinage dans une usine de mécanique.

Certaines critiques et remarques émises par plusieurs de nos interlocuteurs sur les diplômes, notamment des responsables et conseillers des missions locales, nous semblent pertinentes. Les critiques les plus fréquentes concernent l'orientation des jeunes⁷⁶, la baisse du niveau en français et en mathématiques, l'absence de formation en matière de qualité et de sécurité. Les remarques portent aussi sur la socialisation, le respect des règles, et la recherche d'emploi qui, de l'avis de plusieurs interlocuteurs devrait s'apprendre lors de la préparation aux diplômes de niveaux V et IV. Savoir faire un CV, une lettre de motivation, apprendre à se présenter seul dans une agence d'intérim, à passer un entretien de recrutement, faciliteraient l'insertion des jeunes d'après des responsables de missions locales et d'agences d'intérim. Les DRH reprochent aux professeurs des lycées professionnels de ne pas connaître l'industrie et certains d'entre eux préconisent des interventions d'industriels dans les lycées.

⁷⁶ Nous reviendrons sur ce sujet dans la deuxième partie de ce rapport car la mauvaise orientation scolaire peut constituer un frein important à l'insertion des jeunes et au reclassement de ceux qui se retrouvent au chômage, comme nous l'ont précisé nos interlocuteurs des missions locales.

Deuxième partie : Le devenir de jeunes non diplômés ou titulaires de diplômes de niveau IV et V en période de crise, notamment de ceux ayant travaillé comme ouvriers dans la filière automobile

Comme nous l'avons indiqué en introduction, le second objectif de cette recherche était d'étudier, à partir d'une étude de cas menée dans le Nord-Pas-de-Calais et en Lorraine, le devenir des jeunes ouvriers utilisés dans cette filière, et le rôle que jouent les diplômes de niveaux IV et V et les autres certifications dans leur maintien dans l'emploi en période de crise. Cette partie devait donc être consacrée à l'analyse des trajectoires et des mobilités de jeunes ayant travaillé comme ouvriers dans la filière automobile, aux problèmes qu'ils rencontraient pour se reclasser et se reconverter. Malheureusement cet objectif n'a pas pu être atteint totalement parce que nos interlocuteurs, responsables d'usines et d'agences d'intérim, responsables ou conseillers de pôles emploi ou de missions locales et formateurs du GRETA, n'ont aucune information sur ce que deviennent les personnes ayant quitté cette filière. Il n'y a, rappelons-le, aucun suivi des demandeurs d'emplois et des personnes en contrats précaires ou en contrats d'alternance, dans les deux régions étudiées. Pourtant une expérimentation avait été menée dans le Nord-Pas-de-Calais en 2009 et en 2010 sur le reclassement des intérimaires ne travaillant plus dans la filière automobile suite à la récession (les résultats de cette expérimentation sont présentés en annexe 1). En effet, un dispositif avait été créé dans cette région associant cinq entreprises de travail temporaire, Pôle Emploi, et l'Afpa, pour renforcer l'accompagnement des salariés temporaires de la filière automobile vers de nouveaux emplois, mais il n'a fonctionné que jusqu'à la fin 2010, et ensuite il n'y a eu plus aucun suivi, comme nous le montrerons dans le premier chapitre de cette seconde partie.

Les informations que nous avons pu avoir sur les possibilités de reclassement de jeunes ouvriers ayant quitté une usine, suite à des licenciements, ruptures conventionnelles, plans de départs volontaires, fins de missions d'intérim, de CDD ou de contrats d'alternance sont très succinctes. Nous avons en règle générale reçu un excellent accueil des personnes qui ont accepté de nous recevoir dans les usines, dans les agences d'intérim, et dans les autres organismes contactés susceptibles de nous renseigner sur les reclassements (Pôle Emploi, missions locales, GRETA). Mais nos interlocuteurs ne pouvaient pas répondre à nos questions, et encore moins, à l'exception de ceux des missions locales, nous faire rencontrer des jeunes.

Les usines et les agences d'intérim n'ont aucune information, rappelons-le, sur les personnes qui ne travaillent plus pour eux, et les organismes comme Pôle Emploi et le GRETA, ayant en charge les demandeurs d'emplois pour les orienter ou les former, ne gardent pas le contact avec ceux qui passent dans leurs services, car le seul suivi qu'ils peuvent faire est statistique. Par ailleurs, la plupart des responsables que nous avons sollicités dans les agences d'intérim et dans les Pôles Emplois n'ont pas accepté de nous recevoir, la raison la plus fréquemment évoquée pour justifier leur refus étant qu'ils n'avaient pas l'autorisation de leur groupe (pour les agences

d'intérim) ou de la direction régionale de Pôle Emploi. Par contre, nous avons été reçus par toutes les missions locales que nous avons sollicitées, et nous avons eu un excellent accueil de toutes les personnes que nous avons rencontrées, responsables et conseillers. Nous sommes revenus plusieurs fois dans trois d'entre elles qui ont organisé pour nous des rencontres avec des jeunes ou qui nous ont proposé d'assister à des réunions. Les informations qui nous ont été fournies par les missions locales ne concernent que les jeunes de 18 à 25 ans, mais ont un champ plus large que le retour à l'emploi de ceux qui ont travaillé dans la filière automobile, car leur préoccupation principale en matière d'emploi est l'insertion des jeunes, notamment des demandeurs d'emplois et de ceux en contrats précaires.

Cette deuxième partie comprend deux chapitres. Le premier (Chapitre IV) est consacré à l'analyse des informations succinctes fournies par nos différents interlocuteurs sur les reclassements éventuels de jeunes ouvriers ayant travaillé dans des usines de la filière automobile mais aussi de façon plus générale sur l'insertion de jeunes demandeurs d'emplois non diplômés ou titulaires de diplômes de niveau IV et V. Dans un deuxième (Chapitre V) nous montrons que la situation des jeunes est très différente en fonction de la région, voire même du bassin d'emploi, les possibilités de retour à l'emploi et d'insertion dépendant du taux de chômage, mais aussi des différentes activités présentes sur le territoire.

Chapitre IV : Vers quelles activités les jeunes peuvent-ils se diriger en période de crise ? Des informations succinctes

Nous présenterons dans ce chapitre les informations que nous avons pu obtenir auprès de nos différents interlocuteurs sur les possibilités de reclassement et d'insertion des jeunes ouvriers. Les propos des responsables d'usines et d'agences d'intérim ont concerné essentiellement les ouvriers qui ont travaillé dans la filière automobile alors que ceux de nos interlocuteurs de Pôle Emploi et des missions locales ont souvent un champ plus large, l'insertion et le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. Les quelques jeunes que nous avons pu rencontrer dans les missions locales ou interroger au téléphone, sont quasiment tous demandeurs d'emplois au moment de l'enquête, souvent après une période d'intérim dans la filière automobile. Leurs propos mettent en relief leurs difficultés d'insertion ou de reclassement, les méfaits d'une mauvaise orientation en formation initiale, les problèmes qu'ils ont rencontré au lycée ou en apprentissage, leur volonté de trouver un emploi même pénible.

I Les informations recueillies auprès des usines et des agences d'intérim

1 En règle générale, nos interlocuteurs dans les usines ne savent rien sur les ouvriers qui sont partis

Les usines où nous avons pu avoir quelques informations sur les possibilités de retour à l'emploi des ouvriers en fin de missions ou de contrats d'alternance, et sur le reclassement éventuel de ceux en CDI qui ont quitté l'usine dans le cadre de ruptures conventionnelles, de plans de départs volontaires ou de plans sociaux ne sont pas nombreuses.

Dans une usine de montage en difficultés du Nord-Pas-de-Calais, filiale d'un constructeur, où plus d'une centaine de personnes sont parties dans le cadre de plans de départs volontaires, des précisions ont été apportées par l'un de nos interlocuteurs sur les projets de certains ouvriers qui ont quitté l'usine. *« Des moniteurs envisageaient de devenir agents de maîtrise dans de petites entreprises. Des conducteurs d'installation et des maintenanciers sont partis car dans ces métiers, il y a des offres d'emploi. Les opérateurs qui ont quitté l'usine voulaient créer leur entreprise, se reconvertir dans le transport avec un permis poids lourd, ou devenir cariste. Les caristes, c'est un métier encore porteur »*. Cette usine de montage utilise beaucoup les contrats emploi-formation, surtout les contrats de professionnalisation dont la durée est d'un an, mais l'objectif n'est pas d'embaucher ensuite les ouvriers dont la formation a été validée par un baccalauréat professionnel ou par un CQPM. Au moment de l'entretien nos interlocuteurs n'ont pu nous donner aucune information sur ce que deviennent les jeunes ouvriers à la fin de leur contrat d'apprentissage ou de leur contrat de professionnalisation : *« On les propose aux boîtes d'intérim, et si on a des besoins en intérimaires, on essaie de les récupérer après »*. L'usine avait décidé dans le cadre de l'accord de compétitivité du 26 juillet 2012 de doubler le nombre d'alternants. *« On veut s'intéresser maintenant à ce que deviennent ensuite les personnes en contrats de professionnalisation et les apprentis »*. Nous avons su en décembre 2013 par nos interlocuteurs de la mission

locale de la zone d'emploi où se trouve cette usine que les ouvriers qui venaient de terminer leur contrat de professionnalisation travaillaient en intérim chez Toyota.

La responsable des ressources humaines d'une usine d'équipement automobile du Nord-Pas-de-Calais en grandes difficultés, a pu, elle aussi, nous apporter quelques précisions sur les possibilités de reclassement des ouvriers en surnombre, car pour éviter de faire un plan social, elle prend des contacts avec les usines situées à proximité qui recrutent. Par ailleurs elle incite ses ouvriers à se former en interne pour être plus employables. « *On cherche à former nos salariés pour l'extérieur. On a appuyé une ouvrière voulant faire un congé individuel de formation. Elle voulait devenir technicien logistique. Elle a passé les CACES et a remplacé des caristes. En fin de compte, elle a pris le poste de technicien logistique chez nous* ». Ces propos montrent que les formations destinées à inciter les ouvriers à trouver un emploi à l'extérieur peuvent aussi permettre un reclassement interne. Cette usine a fait un plan social en 2005, et des ouvriers ont pu être embauchés dans une usine située à proximité qui fabrique des cocottes en fonte, mais les salaires y sont plus faibles ce qui pose problèmes. Depuis le début de l'année 2012, la responsable des ressources humaines a repris contact avec cette usine, et certains ouvriers seraient intéressés. « *Une autre usine recrute actuellement dans la zone d'emploi, mais, comme dans la première, les gens perdent leur treizième mois et ont un salaire moindre, car chez nous les salaires sont au dessus du Smic* ». Au moment de l'entretien, aucun plan social n'était envisagé dans l'immédiat, mais six ouvriers de production et un ouvrier étaient partis dans le cadre de ruptures conventionnelles, pour la plupart en préretraites ou parce qu'ils avaient « des projets », aucune précision n'ayant été donnée sur ceux-ci.

Dans une autre usine d'équipement automobile du Nord-Pas-de-Calais très différente des précédentes car elle n'était pas en difficultés au moment de l'enquête, le directeur nous a précisé qu'il avait recruté une vingtaine d'ouvriers en CDI en 2007, et que parmi ceux de moins de trente ans, plusieurs étaient partis pour changer d'activité. « *L'un a demandé de bénéficier du droit individuel de formation pour devenir ambulancier, d'autres sont partis travailler en charpente, car il y a moins de monotonie dans le bâtiment avec les changements de chantiers, ou en cuisine* ». Ces départs étaient perturbateurs pour le directeur car l'usine avait des besoins de personnel ouvrier qui ne pouvaient pas être satisfaits. « *On est bloqué aujourd'hui pour recruter car il y a un plan social dans quatre usines du groupe et on n'a pas l'autorisation d'embaucher. On se fait prêter du personnel par une autre usine du groupe pendant neuf mois et on essaie de les garder* ». Le cas de cette usine montre que même en période de crise, il peut y avoir du turn-over volontaire de la part des jeunes ouvriers dans les usines de la filière automobile. Le DRH de Toyota s'en plaint aussi. La crainte d'un turn-over important peut inciter certains responsables à ne pas embaucher de bacheliers comme opérateurs, comme nous le montrons ci-dessous.

Le DRH d'une usine d'équipement automobile, spécialisée en plasturgie, en difficultés au moment de l'enquête, et où il y avait eu un plan social de 17 personnes en 2009, « *à 100% reclassées dans différentes entreprises* », prévoyait d'embaucher à partir de 2014, en raison de nouveaux projets, de jeunes ouvriers de production. Il se posait des questions sur le niveau de diplômes qu'il rechercherait. « *On aura en principe à embaucher dix opérateurs bacs pro plasturgie sortant de l'école, mais je m'interroge si des jeunes ayant le bac pro accepteront de commencer en production. On a déjà eu neuf départs naturels d'opérateurs souhaitant faire autre chose. Si je*

sélectionne par le bac pro, au bout de trois ans, ils vont vouloir évoluer. Mais il n'y a pas d'évolution possible pour les bacs pro car j'ai déjà dix techniciens régleurs, et il y a une faible possibilité qu'ils partent. Les opérateurs ayant le bac pro n'accepteront pas d'être longtemps opérateurs. Ils ne pourront pas exploiter ce qu'ils ont appris à l'école et il y aura un déphasage entre leur formation et le travail qu'ils auront à faire. Tous les opérateurs diplômés, surtout les BTS, cela pose problèmes ». Ce DRH regrette beaucoup qu'il n'y ait pas de CAP plasturgie car pour des raisons d'évolution technologique les opérateurs devront être plus qualifiés et savoir changer les moules. Il envisage de former son personnel opérateur, pendant les périodes de chômage partiel en cas de baisse d'activité, à l'équivalent d'un CAP plasturgie, et à l'autocontrôle, et de valoriser cette formation par un CQP pour qu'elle soit transférable.

2 Une bonne connaissance de leur zone d'emploi par les agences d'intérim, mais peu d'informations précises sur le devenir des intérimaires en fin de mission.

Nous avons eu des entretiens dans quatre agences d'intérim, trois dans le Nord-Pas-de-Calais et une en Lorraine, appartenant à trois grandes entreprises de travail temporaire (ETT), deux de ces agences appartenant à la même ETT. Dans trois de ces agences, nos interlocuteurs nous ont très bien reçus et nous ont fourni des informations intéressantes. Par contre dans la quatrième, la responsable n'a pas répondu à nos questions et nous a accordé un entretien très bref sans aucun détail. Les agences d'intérim aujourd'hui en règle générale n'ont pas de suivi des intérimaires, car les ETT ont un fichier central informatique pour la France, comme le montrent les propos de deux responsables d'agences, situées l'une dans le Nord-Pas-de-Calais l'autre en Lorraine et appartenant à des ETT différentes. « Toutes les agences du groupe ont accès au fichier et toutes les informations sont dans la base qui sert de boîte à CV. Sur le micro de chaque agence d'intérim du groupe, on peut savoir ce qu'est devenu chaque intérimaire, et on le sait quand on a besoin de ses compétences. On fait une recherche multicritères quand on a des besoins, et on élargit géographiquement. On peut rechercher des profils spécifiques, et pour les intérimaires, cela multiplie les possibilités de trouver un emploi. Je n'ai pas de suivi des intérimaires, mais tout est dans la base » (Une responsable d'une agence du Nord). « On a un réseau national au niveau groupe. L'intérimaire est saisi sur informatique. On met la mobilité de la personne, et le champ géographique qu'il accepte, Lorraine ou France. On est dans le vivier dès qu'on est en mission. On peut être enlevé si on n'a pas donné satisfaction » (Une responsable d'une agence de Lorraine).

Dans une ville du Nord, nous avons été reçus dans deux agences d'intérim, appartenant à des ETT différentes, et nous avons pu avoir des informations sur les possibilités de reclassements et de formation des intérimaires travaillant dans la filière automobile. La première, dédiée à l'automobile⁷⁷, a pour seuls clients trois

⁷⁷ Les agences d'intérim sont dites généralistes lorsqu'elles travaillent pour tous les secteurs, spécialisées si leur champ est plus limité, l'industrie, le bâtiment ou le tertiaire, dédiées si elles ne travaillent que pour une seule activité, par exemple l'automobile. Une catégorie particulière d'agences d'intérim sont les implants qui ne travaillent que pour une seule usine et qui sont localisées à l'intérieur de l'usine pour pouvoir gérer sur place les intérimaires. Il y a eu beaucoup d'implants dans les années 90 et au début des années 2000 dans l'industrie automobile quand le recours à l'intérim était très important. Depuis 2008, certains implants ont disparu. Il y en a encore, notamment chez Toyota, et Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

usines appartenant à des constructeurs automobiles, « Quinze jours avant la fin d'une mission, on convoque l'intérimaire pour savoir son attente. On est premier fournisseur en intérim de Toyota, et on travaille aussi pour une autre usine automobile de montage. Ces deux usines c'est une bonne carte de visite. On reclasse les intérimaires. Les personnes parties en septembre 2011 de l'usine de montage française ont été mises chez Toyota. Les intérimaires de ces deux usines peuvent aller aussi en fin de mission chez des sous-traitants automobiles travaillant pour Toyota, dans une entreprise de fabrication de tubes, dans une entreprise pharmaceutique et chez un producteur de salades. Quand il y a une baisse de l'intérim dans l'auto, on peut les envoyer aussi dans d'autres agences du groupe spécialisées dans l'industrie pour une mission dans une entreprise d'aéronautique, ou dans une entreprise ferroviaire. S'ils ont assez d'ancienneté dans notre groupe, c'est-à-dire au moins douze mois, on peut leur proposer, dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), une formation à des métiers de coiffeur, de cariste ou de conducteur de bus, ou un contrat de professionnalisation validée par un CQPM de tourneur- fraiseur, de conducteur d'installation ou de pilote de ligne automatisée. On fait le bilan avec l'intérimaire et on recherche avec lui une montée en qualification. On les incite par exemple à faire une formation de cariste, car un bon cariste travaille tout le temps. Quand on fait une formation de tourneur fraiseur, on a du mal à trouver des gens à former car il faut des jeunes de moins de 26 ans, et les jeunes ne sont pas attirés par ce métier. Nous, nos intérimaires ont surtout de 20 à 25 ans et on admet ceux qui sortent de l'école avec un CAP ou un BEP. Les gens qui ont l'habitude de travailler dans l'automobile sont très bons en tests, et on fait passer des tests spécifiques selon le métier, conducteur d'installation ou agent de production (le directeur). Cette agence a des difficultés à trouver des intérimaires pour l'une de ses trois usines clientes, car celle-ci, spécialisée dans la mécanique, lui demande des intérimaires qualifiés.

Dans la seconde agence d'intérim, généraliste, nous avons pu avoir également quelques informations, sur le reclassement des intérimaires de la filière automobile. Nous avons été reçus par une conseillère « experte automobile » qui avait comme seul client une usine de mécanique d'un constructeur français, qui lui demandait des intérimaires conducteurs d'installation et des intérimaires opérateurs de production et caristes. Le reclassement en fin de mission des conducteurs d'installation ne posait pas de problème alors que celui des opérateurs de production était difficile. « On a dix intérimaires actuellement dans cette usine alors qu'on en a eu au maximum 150 en 2011. En règle générale on reclasse tous les CI intérimaires. On peut les envoyer dans trois établissements d'une grande entreprise de fabrication de tubes, sur un site aéronautique ou sur un site de fabrication de matériel ferroviaire, ces deux derniers sites ayant l'avantage de signer de longs contrats d'intérim. Les CI repassent des tests pour pouvoir être en mission dans les établissements de l'entreprise de fabrication de tubes, mais il n'y a pas besoin de tests complémentaires pour l'aéronautique, car on est garant de la personne. On peut les reclasser aussi chez deux équipementiers automobiles⁷⁸. Par ailleurs, on en a envoyé un sur Lille et un autre est parti dans l'aéronautique hors région. Le problème est que les ouvriers, surtout les opérateurs et les caristes, ont peu de mobilité géographique, beaucoup

chez l'un de ses sous traitant. Nous avons contacté l'implant de Toyota, mais nous n'avons pas obtenu d'entretien.

⁷⁸ L'un de ces deux sous-traitants a fermé en 2013.

moins que les techniciens et les ingénieurs. Pour les opérateurs, le reclassement est plus difficile que pour les CI. Il faut que le gars soit bon pour aller dans les deux usines de montage automobiles, Toyota et l'usine française. On peut les envoyer aussi chez les sous-traitants de Toyota. On ne reclasse pas les gens dans le tertiaire alors que parmi les opérateurs on peut avoir des gens qui viennent du tertiaire, de la couture. Les opérateurs et caristes qui étaient en mission dans l'usine de mécanique et qui n'y sont plus n'ont pas tous retrouvé quelque chose. On les contacte parfois pour savoir s'ils sont disponibles, mais on ne fait pas de suivi ». Notre interlocutrice a précisé que la moyenne d'âge des intérimaires qui étaient envoyés dans l'usine de mécanique était de 35 ans. « *Il y a des trente ans et on a positionné des jeunes venant du lycée. Le bac pro TU et le bac F1 nous conviennent parfaitement bien pour cette usine. On n'a pas de retour sur la partie technique mais les problèmes viennent plutôt du comportement, car beaucoup ont eu une jeunesse difficile avec l'abandon parental* ». D'après cette conseillère, tous les clients fixent des pré-requis de diplômes, alors que le directeur de l'agence de l'autre ETT, dédiée à l'automobile, située dans la même ville, disait qu'aucun diplôme n'était demandé pour être agent de production. Ces apparentes contradictions peuvent trouver une explication par le fait que la première agence était le premier fournisseur en intérim de Toyota, qui ne demande pas de diplômes (Cf. chapitres II et III), alors que la conseillère de la seconde travaillait pour une usine où la main-d'œuvre ouvrière était qualifiée (Cf. encadré 6).

La responsable d'une agence d'intérim généraliste de Lorraine, localisée à proximité de l'Allemagne, a précisé que le bassin d'emploi de l'agence était très limité, car l'ETT dont elle dépend a une autre agence dans une ville à une trentaine de kilomètres, et une agence en Allemagne de l'autre côté de la frontière. « *On n'envoie jamais d'intérimaires en Allemagne puisqu'il y a une agence sur place* ». Le reclassement des intérimaires à la fin d'une mission se fait donc dans le voisinage immédiat, dans les usines de la filière automobile, relativement nombreuses puisqu'il y a Smart France et ses partenaires, et d'autres équipementiers allemands, ou dans d'autres sites notamment industriels. « *Un intérimaire, au bout de 18 mois chez le constructeur, je l'envoie ailleurs dans l'industrie pour faire du conditionnement, de la logistique. Un gars qui a travaillé en intérim dans l'usine du constructeur peut aller n'importe où en production ou en manutention. Dès qu'il y a une manutention, on peut envoyer des gens qui ont été dans l'auto. Sans formation spécifique, on peut faire aussi du conditionnement*⁷⁹. *On peut envoyer les gens de l'auto dans l'agroalimentaire, dans une fromagerie qui demande aux intérimaires une expérience d'usine, dans l'aéronautique, mais il faut que cela soit des femmes, car l'usine qui est à côté fabrique des petits relais pour l'aéronautique et n'utilise que des opératrices. On peut aussi les envoyer dans une usine de fabrication de produits capillaires, où il y a du conditionnement en ligne pour visser les bouchons, et chez tous les équipementiers du voisinage. Celui qui est spécialisé en pneus nous en prenait 300, mais en novembre 2013, on en a seulement 100. Il y a aussi un fabriquant de rétroviseurs et un autre de réservoirs plastiques pour liquide d'essuie glaces qui demandent des agents de production. Envoyer des gens de l'auto dans le bâtiment*

⁷⁹ Un équipementier automobile du bassin d'emploi, spécialisé dans la fabrication de batteries, a cessé il y a quelques années de faire de la fabrication, mais a gardé une activité de conditionnement et de logistique. Au moment de l'entretien, une trentaine d'intérimaires avaient été envoyés par l'agence sur ce site pour faire du conditionnement, de la logistique, et de la manutention.

c'est plus compliqué⁸⁰ et le tertiaire c'est plus compliqué aussi ». Cette responsable n'a pas d'opinion tranchée sur la nécessité de détenir un diplôme pour pouvoir travailler comme agent de production intérimaire, car cela dépend des clients (Cf. encadré 6). Elle nous a parlé assez longuement du métier de carrossier peintre qui est pour elle un métier critique, recherché à la fois par les garages et par les usines de la filière automobile (Cf. encadré 7). Elle nous a fait part aussi des difficultés qu'elle avait avec ses clients mais aussi avec les jeunes qui recherchent une mission (Cf. encadré 8). Ces propos nous semblent très intéressants car ils mettent en relief les méfaits de la précarité des emplois. Pour cette responsable d'agence, les difficultés qu'elle rencontre avec ses clients et celles avec les jeunes sont liées. Les missions d'intérim sont de plus en plus courtes et leur durée est incertaine, ce qui entraîne une précarité et une irrégularité des revenus, et l'impossibilité pour les jeunes d'avoir des projets. Il est donc peu étonnant que les intérimaires attendent avec impatience d'avoir suffisamment travaillé pour pouvoir être indemnisés par l'assurance chômage, et ne recherchent plus de missions quand ils reçoivent leurs indemnités. Pour des jeunes qui n'ont connu que des emplois précaires de courte durée, la période où ils sont pris en charge par l'assurance chômage est le seul moment où ils peuvent avoir des revenus réguliers, et il serait souhaitable, de notre point de vue, qu'ils puissent profiter de cette période de stabilité pour se former et acquérir une qualification leur permettant d'accéder à un emploi en CDI.

Encadré 6

La détention d'un diplôme facilite-t-il le reclassement des intérimaires ?

Nous avons montré dans le chapitre III que les propos de nos interlocuteurs dans les usines sur l'importance du diplôme dans la sélection des agents de production étaient souvent contradictoires. On retrouve ces mêmes contradictions chez nos interlocuteurs dans les agences d'intérim en ce qui concerne les pré-requis des usines de la filière automobile, mais aussi de ceux des autres utilisateurs. A la question que nous nous posons « la possession d'un diplôme de niveaux IV ou V facilite-t-elle le maintien dans l'emploi ? », les trois interlocuteurs que nous avons interrogés dans les agences d'intérim du Nord-Pas-de-Calais ont répondu différemment. Deux d'entre eux, la responsable qui a été peu loquace, et la conseillère experte automobile qui, toutes deux sont salariées de la même ETT, considèrent que tous leurs clients exigent des diplômes. *« Il faut un CAP pour être opérateur. C'est le minimum pour nous. On préfère les bacs pro MSMA, PSPA, tout ce qui est mécanique ou bac. Mais aujourd'hui les entreprises veulent des diplômes inférieurs au bac pour payer moins. Pour être opérateur, il faut le CAP ; pour être CI, il faut le bac et en plus de l'expérience »* (la responsable d'une agence du Nord). *« Tous les clients donnent des pré-requis de diplômes »* a précisé la conseillère experte automobile.

Par contre, dans le Nord, le directeur de l'agence dédiée à l'automobile, premier fournisseur de Toyota, n'a pas le même point de vue. *« Aucun diplôme n'est demandé pour être agent de fabrication dans la filière automobile. Ce qui compte pour un intérimaire, c'est la motivation, pas de trous dans le CV, et avoir de*

⁸⁰ La responsable de cette agence nous a précisé que des gens qui travaillaient dans le BTP voulaient faire des missions dans l'automobile mais qu'ils avaient aussi beaucoup de difficultés, le bâtiment et l'automobile ne recherchant pas les mêmes profils d'intérimaires.

l'expérience, n'importe laquelle. On analyse le CV et on fait une session collective d'informations pour un groupe de 20 personnes ayant entre 18 et 50 ans. On leur présente les trois usines automobiles pour qui on travaille. On voit leur expérience en groupe. A la fin de la session, on leur donne le choix de rester ou de partir. Sur 20, c'est variable, parfois 10 partent. Ceux qui restent, on leur fait passer les tests ». Ce directeur est très critique à l'égard des futurs intérimaires, « les gens ne savent pas lire et comprendre les consignes », et préfère les titulaires de CAP que les bacheliers professionnels. « Un bac pro, ce n'est pas quelqu'un de qualifié, il se prend comme un génie. Je préfère un bon CAP, un bon BEP. Un bac pro ne veut pas commencer en bas. Il y a un décalage entre le discours des professeurs qui leur annoncent qu'ils seront techniciens et la réalité. Aller visiter les entreprises, cela devrait être obligatoire pour les professeurs ». Comme la responsable de l'agence d'intérim de Lorraine, il se plaint de la pénurie de candidats pour certains postes, faute de formation (Cf. encadré 7).

La responsable de l'agence de Lorraine a des propos beaucoup plus nuancés que les trois autres interlocuteurs sur la nécessité pour un intérimaire d'avoir un diplôme pour se maintenir dans l'emploi et, pour elle tout dépend des demandes du client. « Quelqu'un de motivé peut travailler même dans l'auto, sans CAP. Il faut savoir lire et écrire. En production, on ne demande pas de diplôme de base. Je regarde le CV, je regarde ce qu'il a fait. Je regarde après le diplôme. L'expérience passe avant le diplôme. Je préfère envoyer quelqu'un ayant déjà travaillé. Une première expérience industrielle sert pour l'auto. Les jeunes sortant de l'école, c'est difficile de travailler dans l'auto. Maintenant, on n'envoie pas dans l'auto comme caristes des gens ayant le CACES s'ils n'ont pas d'expérience. Un cariste qui rentre sans expérience, je peux le mettre là où on roule une heure ou deux heures par jour. Au bout de trois ou six mois, je peux le proposer ailleurs. Le constructeur demande des diplômes pour les peintres, un CAP, un BEP ou un Bac Pro mécanicien et carrossier peintre. On envoie chez le constructeur des mécaniciens auto et des carrossiers peintres retoucheurs. On trouve des gens ayant des diplômes en mécanique. Dans une même entreprise, les exigences en matière de diplômes peuvent évoluer en fonction des investissements. C'est le cas dans cette usine, où maintenant, il faut pour un agent de production intérimaire au minimum un CAP, un BEP ou un bac pro en mécanique. Avant, cette usine recrutait des intérimaires dans les familles du personnel et prenait, par exemple, des boulangers. Mais les machines changent et les gens sont perdus quand il faut faire du réglage. C'est pour cela que cette usine veut maintenant des diplômes. Ici des gens motivés ayant un CAP, un BEP un bac pro trouvent du travail. C'est mieux d'avoir un moyen de locomotion et il faut mieux avoir une expérience industrielle. Parfois, pour des opérateurs, on a besoin de CAP maintenance dans tous les secteurs industriels. Je vois des jeunes ayant beaucoup de diplômes, et, s'ils sont mobiles, je les mets dans le réseau national. Les surdiplômés font des petites missions en attendant de trouver autre chose. Des gens ayant le BTS Sciences de l'ingénieur travaillent en production. Un BTS maintenance est opérateur chez le constructeur ».

Les diplômes de niveaux IV ou V facilitent-ils le retour à l'emploi des intérimaires en fin de mission ? A cette question nos interlocuteurs dans les agences d'intérim n'ont pas pu répondre, comme nous le montrons ci-dessus. Par contre, deux d'entre eux nous ont précisé qu'ils avaient du mal à trouver des intérimaires pour certains postes

dits « critiques » où il n'y a pas ou peu de formation initiale, les jeunes n'étant pas attirés par ces métiers pourtant recherchés (Cf. encadré 7).

Encadré 7

Les métiers critiques dans deux agences d'intérim

Deux responsables d'agences d'intérim ont évoqué des métiers critiques. Dans cette agence du Nord-Pas-de-Calais, le directeur regrette *« la pénurie pour certains postes. C'est vrai pour tourneur-fraiseur, mais aussi pour carrossiers peintres. On a l'impression que carrossiers peintres, c'est mis en voie de garage. On ne trouve pas non plus de conducteur d'installation. Pour ces métiers où il n'y a plus de formation, on forme pendant huit semaines ou trois mois, on paie pendant la formation et ils vont ensuite directement à l'entreprise. On leur apprend le métier. Par contre les jeunes qui ont fait un bac en comptabilité ou une première année d'histoire ne trouvent rien. Il faut dire à l'Education nationale qu'on manque de tourneurs, fraiseurs, de mécaniciens autos et de carrossiers peintres. Un carrossier peintre passé à l'agence hier avec un CAP, BEP, a trouvé un CDI en 24 heures »*. La responsable de l'agence de Lorraine considère également que certains métiers sont rares, alors qu'ils sont très recherchés. *« C'est le cas notamment des peintres carrossiers automobiles et des mécaniciens automobiles, car les garages en cherchent et le constructeur en demande aussi pour la peinture en production. Ces métiers là, comme ceux de plâtriers ou de carreleurs, les gens qui y ont été formés trouvent directement un emploi sans passer par l'intérim. Peintre carrossier auto, c'est un métier rare. Un jeune qui fait ce métier et qui aime ne sera jamais en chômage car les garagistes en ont besoin. Un jeune peintre carrossier auto est mieux payé dans l'usine du constructeur que dans un garage, mais il ne pourra pas évoluer et perdra son savoir-faire. Un jeune apprend plus dans un garage que dans l'usine de montage, et à terme il pourra évoluer, ce qui n'est pas le cas chez le constructeur. Les avantages pécuniaires à court terme ne compensent pas la perte de savoir faire. Un gars ayant trop travaillé chez le constructeur ne sera pas pris dans un garage. C'est bon pour dépanner de travailler chez le constructeur pour un peintre carrossier, mais il ne faut pas y rester »*.

Nous avons déjà été reçus au début des années 2000 par la responsable de l'agence d'intérim de Lorraine, qui a accepté très facilement de nous revoir, parce qu'elle se souvenait de notre rencontre, et qui nous a accordé plusieurs heures d'entretien. Ses propos sur ses difficultés avec ses clients et avec les jeunes (Cf. encadré 8) montrent que la crise a entraîné une plus grande incertitude à la fois pour les agences d'intérim et pour les intérimaires et que le cercle vicieux de la précarité est de plus en plus en vigueur.

Encadré 8

Les difficultés d'une responsable d'agence avec ses clients et avec les jeunes

La responsable d'une agence d'intérim de Lorraine interrogée fin 2013 ne se plaint pas trop de la crise. *« Sur ce bassin d'emploi on a la chance d'avoir toujours une entreprise qui prend le relais quand une autre va mal. Cela dure depuis plusieurs années, il y a compensation. Le constructeur et ses partenaires tournent bien dans ces dernières années »*. Elle reconnaît néanmoins qu'elle a des difficultés à la fois

avec ses clients et avec les jeunes qui se présentent à l'agence. Elle a perdu plusieurs clients, notamment un équipementier automobile et une entreprise qui travaillait pour l'aéronautique, et elle remarque que la durée des missions est très incertaine et de plus en plus courte. « *On n'a jamais d'infos sur le temps que va durer une mission au total, un mois, deux mois, six mois, dix huit mois... cela dépend des entreprises. Le constructeur peut nous demander trois personnes dans deux heures. On cherche alors des gens présélectionnés pour lui. On aurait la possibilité de faire un vivier d'intérimaires auto spécial mais on ne le fait pas. Dans l'auto, on fait toujours des missions à la semaine aujourd'hui même si c'est pour 18 mois ensuite. Les jeunes doivent accepter des missions même très courtes car il n'y a plus de longues missions. S'ils ont refusé plusieurs fois des missions (même d'un jour), on ne les rappelle plus. La proportion augmente de gens n'acceptant pas de missions trop courtes. Ils n'acceptent pas n'importe quoi. On a des difficultés surtout avec les jeunes. 40 -50 jeunes viennent s'inscrire. On en fait travailler un ou deux. Au bout de trois minutes, je vois ceux qui viennent ici quand ils sont pris à la gorge au niveau revenus. Ils cherchent du travail jusqu'au moment où ils peuvent avoir le chômage. De plus en plus, quand ils reçoivent le chômage, ils arrêtent l'intérim. Il y a des jeunes de 24-28 ans qui vivent avec le chômage. Ceux par contre qui sortent de cursus scolaire sont là car ils ne touchent pas le chômage. Les intérimaires font 18 mois dans l'auto avec des missions renouvelées à la semaine. Ceux qui restent 18 mois ou même six mois ou un an veulent faire un break. On prend contact de nouveau avec eux pour des missions, mais on ne peut pas toujours les joindre. Un cariste devait démarrer demain. Il ne donne plus de signe de vie et n'est pas joignable. On a des CV qui sont faux. Ce sont ceux qui travaillent régulièrement qui sont motivés. Les gens qui restent 18 mois sont ceux qui travaillent bien et sont sérieux. Je mets dix intérimaires. Au bout d'une semaine, s'ils sont disponibles, je pense qu'on n'est pas content d'eux ».*

II Les propos de deux interlocuteurs de Pole Emploi : peu de possibilités de reclassements pour les demandeurs d'emploi opérateurs dans la filière automobile

Vu nos déboires avec cet organisme, nous n'avons pu avoir que deux entretiens auprès de Pôle Emploi dans la même ville du Nord-Pas-de-Calais au début 2013. Le premier entretien avec le responsable du Pôle a porté sur les possibilités de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi ayant travaillé comme ouvriers dans la filière automobile. Le second avec un conseiller a surtout concerné les intérimaires, ce conseiller ayant en charge une expérimentation d'un contrat de sécurisation professionnelle⁸¹ pour les intérimaires et les CDD. Les propos de ces deux personnes sont beaucoup plus pessimistes que ceux de nos interlocuteurs des agences d'intérim. Ces derniers montraient que les intérimaires ayant travaillé comme ouvriers de production dans la filière automobile pouvaient être reclassés dans d'autres industries sur des postes considérés comme non qualifiés, notamment en manutention, conditionnement ou logistique. Pour nos interlocuteurs de Pôle

⁸¹ Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), d'une durée d'un an, s'adresse aux salariés de certaines entreprises visées par une procédure de licenciement économique. Il leur permet de bénéficier d'un ensemble de mesures favorisant le reclassement accéléré vers l'emploi. L'employeur est tenu de le proposer au salarié qui peut refuser d'en bénéficier.

Emploi, le retour à l'emploi est très difficile pour les demandeurs d'emplois ayant travaillé dans les usines de la filière automobile, parce que « *travailler en assemblage* », n'est pas un métier, et que la qualification acquise, basée sur le savoir être, le savoir faire, et la dextérité, est « hyper spécifique ». Les secteurs qui recrutent dans ce bassin d'emploi demandent des compétences qui n'ont rien à voir avec celles de l'automobile, et de l'autonomie. Quant à l'expérimentation d'un contrat de sécurisation professionnelle pour les précaires qui était menée dans plusieurs villes du Nord, elle n'a pas été positive, les agences d'intérim n'ayant pas collaboré à ce projet. Il n'y a donc pas d'accompagnement individualisé des intérimaires comme cela était prévu pendant un an dans trois bassins d'emploi du Nord, particulièrement touchés par la crise structurelle de l'automobile.

1 « Travailler comme opérateur dans la filière automobile, ça n'aide pas à se reclasser » (le responsable de Pôle Emploi)

« On a une cohorte importante de demandeurs d'emploi venant de l'automobile, mais on n'a pas grand-chose à leur proposer. On a beaucoup d'intérimaires venant de Toyota⁸². Certains repartent dans leur filière d'origine (bouchers, électricité...). La plupart n'ont pas de formation spécifique auto, et pour qu'ils aient un profil adapté au marché local, on leur propose une formation. Ce qui est intéressant pour eux, c'est l'environnement Toyota, la sélection, la qualité, la sécurité, qui leur donne un savoir être. Le savoir être, c'est une passerelle possible avec une entreprise de fabrication de tubes. On a aussi ici la filière ferroviaire, mais elle n'a rien à voir avec la filière automobile, et les compétences demandées sont différentes. Les entreprises qui cherchent des personnes ayant de l'autonomie ne prennent pas de gens venant de l'auto. Mac Do et l'auto sont comparables⁸³, car les conditions d'exercice du travail y sont particulières, et on a des clones chez Toyota comme chez Mac Do. Avoir travaillé dans de grandes entreprises, où le savoir être est très important, comme Toyota, Mac Do ou Auchan, c'est une référence vis-à-vis des autres entreprises, mais en ce moment les intérimaires et les CDD sont dans une mauvaise situation dans toutes les entreprises du Valenciennois ». Pour notre interlocuteur, les demandeurs d'emploi venant de l'automobile peuvent être pris par les deux fonderies implantées dans le bassin d'emploi « qui marchent relativement bien et qui embauchent en contrats de professionnalisation ». Par ailleurs, il y a des métiers en tension dans le bassin d'emploi. Il y a notamment une pénurie en bouchers, et, dans le bâtiment, en soudeurs tuyauteurs, en plombiers, et en couvreurs. Les métiers de la maintenance, et ceux de tourneurs fraiseurs sont également des métiers en tension, et pour ce responsable de Pôle Emploi « il faut essayer d'acquérir une formation pendant le chômage pour élargir son champ de recherche ». L'intérim pour l'auto c'est « une filière d'appoint car les gens savent qu'ils n'y resteront pas ».

2 « On nous demande des gens qui ont envie de travailler et les recruteurs ne s'intéressent pas toujours aux diplômés et à l'expérience » (le responsable de Pôle Emploi)

⁸² D'après ce responsable, 40% des intérimaires de Toyota sont inscrits au Pôle Emploi de ce bassin d'emploi (Valenciennois), les 60% restants venant d'autres bassins du Nord (Lens, Maubeuge, Douai, Cambrai)

⁸³ Pour ce responsable, les ouvriers de production chez Toyota font tous de l'assemblage, et quand on fait de l'assemblage, on ne fabrique rien. La comparaison entre l'automobile et Mac Do n'est valable pour lui que pour les ouvriers qui font de l'assemblage.

Pour notre interlocuteur, les entreprises ne font pas la différence entre les diplômes et les autres certifications, et le baccalauréat professionnel est le minimum pour travailler dans l'industrie. En maintenance, « *il faut plus que le bac pro* ». A Pôle Emploi, les tests de simulation (appelée aussi par habilités, et aussi aujourd'hui MRS) « *adaptés à chaque poste de travail puisque ce sont les salariés de l'entreprise qui étalonnent* », montrent « *que les diplômés peuvent servir pour la compréhension. On sent la différence lors de la passation des tests entre ceux qui ont un CAP ou un BEP et ceux qui ont un bac et un BTS. Il y a plus de réflexion et d'analyse chez ceux qui ont un bac et plus de culture chez ceux qui ont un BTS. Le diplôme ne montre pas l'intelligence de la personne* ». Pour lui les tests MRS et ceux de Toyota sont comparables « *car on cherche à évaluer le comportement et le savoir faire dans des situations de travail bien définis. Les tests MRS et Toyota, cela marche pour les gens très brillants qui ne sont pas adaptés au système scolaire. Il y a néanmoins des différences entre ces deux types de tests car ils mettent le curseur à des endroits différents* ». Dans ce bassin d'emploi, les tests MRS, qui sont toujours évalués par Pôle Emploi, sont utilisés pour sélectionner les candidats à des contrats de professionnalisation pour des entreprises de différents secteurs (automobile, fonderies, mais aussi Mac Do, Auchan, des restaurants)

Ce qui est prioritaire, n'est pas dans toutes les entreprises le diplôme ou l'expérience. Il y a des entreprises qui ne veulent pas de jeunes, d'autres comme Mac Do « *où il faut passer inaperçu, être neutre. On n'embauche pas chez Mac Do en fonction de la qualification* ». Ce responsable nous a donné plusieurs exemples pour montrer que la subjectivité du recruteur pouvait jouer un rôle important⁸⁴, alors que chez Toyota le recrutement est standardisé pour éviter la subjectivité. « *Les CAP, BEP, et bacs pro n'ont pas plus de chances d'être embauchés que les autres. Le reclassement est très difficile aujourd'hui, surtout pour se stabiliser. Mais plus les gens sont formés, mieux ça vaut. L'apprentissage et les contrats de professionnalisation sont intéressants pour les entreprises et les personnes, mais il faudrait réformer les contrats d'apprentissage pour que tout le monde soit payé pareil. On demande toujours plus, et il y a toujours un décalage. Les jeunes sont moins performants et plus ouverts. Ils sont plus malins et se concentrent moins sur leurs métiers. Mais les gens ne mettent pas en valeur leurs compétences personnelles et pourtant cela joue* ».

3 L'expérimentation d'un contrat de sécurisation professionnelle pour intérimaires et CDD : « Les entreprises de travail temporaire n'ont pas joué le jeu » (un conseiller de Pôle Emploi)

Le conseiller de Pôle Emploi avec qui nous avons eu un entretien en février 2013 avait en charge l'expérimentation d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) pour CDD et intérimaires dans deux bassins d'emploi du Nord, Valenciennes et Maubeuge. Sur le papier, cette expérimentation devait être faite en France dans vingt bassins d'emploi, dont Maubeuge où elle a commencé en mars ou avril 2012 et a concerné 200 personnes. Elle a été étendue à Valenciennes en juillet 2012 « *parce que beaucoup d'intérimaires ont à ce moment là dû quitter Toyota* », où elle devait

⁸⁴ « *Une dame avait été envoyée par Pôle Emploi dans une maison de retraite. Le recruteur a décidé de ne pas la prendre avant de lui parler parce qu'elle était trop bien habillée, et ne s'est intéressé ni à ses diplômes ni à son expérience. Autre exemple, j'avais présenté pour un même poste les mêmes personnes à trois magasins, et les recruteurs n'ont pas pris les mêmes, car, en fonction de la clientèle (bourgeoisie, classe moyenne, ouvriers), ils ont donné de l'importance au diplôme ou pas* ».

concerner 300 personnes. D'après notre interlocuteur, cette expérimentation devait permettre à des intérimaires en fin de mission et à des salariés en fin de CDD, de bénéficier d'un accompagnement renforcé par Pôle Emploi en étant suivis toutes les semaines par le même conseiller référent, et de suivre des formations⁸⁵. Son objectif était d'orienter ces demandeurs d'emplois vers les métiers porteurs dans chacun de ces deux bassins d'emplois, « *le ferroviaire par exemple pour Valenciennes* ». Cette expérimentation a échoué comme le montrent les propos de ce conseiller qui en avait la charge. « *J'ai une obligation et je suis devant un mur. J'ai perdu mon temps. Ce dispositif ne sert à rien parce qu'il n'y a pas de synergie entre Pôle Emploi et les agences d'intérim. Les ETT voient cela comme une concurrence et n'ont pas joué le jeu. Les intérimaires ont l'habitude de passer par l'intérim et n'ont pas confiance dans Pôle Emploi. L'accompagnement ne les intéresse pas* ». A Valenciennes, l'expérimentation a concerné au départ la liste des intérimaires renvoyés de Toyota. « *Ce fut une opération dans le vide. Je les ai convoqués et pas la moitié est venue*⁸⁶. *Ce dispositif est mal pensé, car il n'y a aucune complémentarité avec les ETT. L'accompagnement, c'est bien, mais ce qui est embêtant c'est la galère pour trouver des gens voulant adhérer* ». Ce conseiller avait proposé de nous revoir, de nous faire rencontrer quelques personnes de son équipe de vingt conseillers référents chargés de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en contrat de sécurisation professionnelle et de 150 jeunes de Valenciennes et de Maubeuge. Il devait également parler de nous à la SODIS, société prestataire de services travaillant avec Pôle Emploi sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Mais il n'y a eu aucun autre entretien car, comme il nous l'a expliqué au téléphone, il fallait l'autorisation de la Direction Régionale de Pôle Emploi qui a refusé. Une personne de la Sodis a pris contact avec nous pour avoir des précisions sur notre étude, mais il n'y a eu aucune suite.

III Les propos des responsables et des conseillers des missions locales et les témoignages des jeunes

Les missions locales que nous avons contactées en 2013 dans le Nord-Pas-de-Calais (quatre dans les bassins d'emploi de Douai, Valenciennes, Maubeuge et Béthune) et en Lorraine (deux dans les bassins d'emploi de Sarreguemines et de Thionville) nous ont toutes très bien reçus. Nous avons rencontré des responsables et des conseillers à plusieurs reprises, assisté à des réunions, interrogé de vive voix ou par téléphone des jeunes qui avaient été contactés par les missions locales pour nous rencontrer. Les propos de l'ensemble de nos interlocuteurs mettent en relief les difficultés d'insertion et de retour à l'emploi des jeunes. Même dans les bassins d'emploi très automobiles, les informations que nous avons recueillies concernent assez peu les jeunes ouvriers ayant travaillé dans la filière automobile. Les plus jeunes (les missions locales reçoivent des jeunes de 16 à 25 ans révolus) ne peuvent

⁸⁵ Par rapport au CSP pour les licenciés économiques, les avantages en terme d'accompagnement et de formation sont les mêmes, mais il n'y a pas d'incitation financière.

⁸⁶ En principe l'expérimentation devait, dans chaque bassin d'emploi, concerner deux tiers d'intérimaires et un tiers de CDD. A Maubeuge, 1400 personnes au total ont été convoquées, 597 étaient présents à la réunion d'information, et il y a eu 213 adhésions. A Valenciennes, au 15 janvier 2013, 1385 personnes ont été convoquées, 542 étaient présents à la réunion d'information, et il y a eu 101 adhésions.

pas être intérimaires car les agences demandent une expérience industrielle, et les jeunes ouvriers susceptibles de travailler dans la filière automobiles ont généralement au moins 21 ans. Même plus âgés, beaucoup de jeunes « *n'arrivent pas jusqu'à l'intérim, ils ne sont pas pris* » (la responsable de la mission locale de Sarreguemines). Nos interlocuteurs reçoivent des jeunes ouvriers intérimaires de la filière automobile seulement quand ils n'ont plus de travail, et ils n'ont plus de nouvelles quand ils ont retrouvé une mission. « *Beaucoup, on ne les voit pas, les jeunes de l'industrie viennent entre deux contrats d'intérim* » ; « *Beaucoup de jeunes viennent nous voir en fin de CDD, ou en fin d'intérim, ce sont des jeunes qu'on ne connaissait pas ou qu'on pensait casés* ». Les missions locales reçoivent aussi des jeunes ayant préparé des diplômes considérés en relation avec l'automobile, et nous en avons rencontré ou interrogé plusieurs qui étaient demandeurs d'emploi.

1 Le rôle des missions locales et les difficultés que rencontrent les responsables et les conseillers

Les missions locales (ML), constituées sous la forme d'une association ou d'un groupement d'intérêt public⁸⁷, sont chargées d'aider les jeunes de 16 à 25 ans révolus à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale⁸⁸. Chaque mission locale a comme périmètre d'intervention un bassin d'emploi qui comprend plusieurs communes. Si le problème d'insertion des jeunes est leur dénominateur commun, les difficultés rencontrées pour mener à bien leur mission peuvent être plus ou moins exacerbées suivant les caractéristiques de leur bassin d'emploi. Selon que leur localisation se situe dans une zone fortement industrialisée ou désindustrialisée, selon qu'elle est située à proximité d'une frontière (cas de Maubeuge, Sarreguemines, Thionville), dans une zone où une entreprise industrielle est le plus gros employeur, les débouchés des jeunes seront différents. Le problème des transports en commun est crucial dans certains bassins d'emplois, alors que dans d'autres il n'y a pas de grosses difficultés si le jeune n'a pas de véhicules. Le clivage se fera aussi en fonction du sexe, de la formation initiale suivie par les jeunes, de l'obtention ou non d'un diplôme. Les missions locales reçoivent des jeunes de toutes conditions sociales et les aides qu'elles peuvent leur apporter dépendront des difficultés rencontrées. La crise économique qui perdure depuis

⁸⁷ Il s'agit d'un groupement d'intérêt public entre l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics, les organisations professionnelles et syndicales et les associations.

⁸⁸ Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes se sont développées à partir de 1982 par la volonté conjointe des communes et de l'Etat, puis de celle des régions en 1993, réaffirmée en 2004 pour organiser localement une intervention globale au service des jeunes de 16 à 25 ans révolus, en quête d'un emploi durable et d'une autonomie sociale. Un protocole 2010 des missions locales, en vigueur pendant cinq ans c'est-à-dire jusqu'en 2015, a été signé le 30 septembre 2010 par le Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, le Président de l'Association des régions de France, le Président de l'Assemblée des départements de France, le Président de l'Association des maires de France et le Président du Conseil national des missions locales, dans la continuité des protocoles signés en 2000 et 2005. D'après ce protocole 2010, « les missions locales remplissent une mission de service public pour l'orientation et l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, chacune dans son champ de compétence....Inscrites désormais dans le Code du travail... et partie intégrante du service public de l'emploi, les missions locales accompagnent tous les jeunes sortis du système scolaire, avec ou sans qualification, en particulier ceux ayant le moins d'opportunités. Elles leur proposent un accompagnement gratuit ainsi que des solutions, dans la perspective de leur insertion professionnelle et sociale. Elles travaillent à la cohérence des interventions des acteurs de l'insertion dans tous les domaines : orientation, formation, emploi, logement, santé, mobilité, citoyenneté, sports, loisirs, culture. »

plusieurs années ne facilite pas les débouchés de ces jeunes car rares sont les entreprises industrielles qui recrutent en CDI, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, et lorsqu'elles font des contrats de professionnalisation ce sont très souvent pour des jeunes ayant au moins un niveau IV. Les jeunes connaissent ainsi pour les mieux lotis, ceux qui possèdent un diplôme ou l'équivalent et/ou une expérience professionnelle, des périodes d'emploi en CDD ou en intérim, parfois de plus de 6 mois, entrecoupées de chômage. Ce sont les jeunes femmes qui ont le plus de difficultés à trouver un emploi correspondant à leur diplôme. C'est notamment le cas dans le bassin de Béthune dans le Pas-de-Calais où beaucoup de jeunes femmes ont surtout un bac tertiaire et parfois un BTS commercial, ou sur le bassin de Sarreguemines ou elles préfèrent rechercher un emploi dans les services que dans l'industrie ; cette situation se rencontre ainsi dans les bassins fortement industrialisés. Tous les responsables et conseillers des missions locales reçoivent surtout des demandeurs d'emplois et certains d'entre eux n'ont jamais eu d'emploi depuis leur sortie d'école. Tous reconnaissent que les jeunes ne sont pas difficiles et sont prêts à prendre n'importe quel travail, quitte à être déclassés par rapport à leur diplôme. Les jeunes qui viennent chercher des conseils et de l'aide dans les missions locales sont souvent en grandes difficultés, comme le précisent plusieurs de nos interlocuteurs. « *On reçoit surtout des jeunes défavorisés ou à problèmes, des jeunes en situation de paupérisation, des jeunes dont les parents ne s'occupent pas, et d'autres qui vivent dans des familles où personne ne travaille. On a aussi des problèmes avec des jeunes qui n'ont jamais quitté leur quartier où ils avaient tout sur place, qui ne savent pas prendre le train. Les jeunes sont prêts à bouger, mais ils n'ont pas les moyens de le faire* » (mission locale de Béthune dans le Pas-de-Calais). « *Certains n'ont plus de parents ou les parents n'en veulent plus pour des raisons de promiscuité. D'autres ont des problèmes d'alcool ou de drogue. La bière ici n'est pas considérée comme un alcool, et on boit de la bière en revenant du travail et de l'école. Je m'en aperçois aux mains qui tremblent* » (mission locale de Douai dans le Nord).

Beaucoup de jeunes sont en décrochage scolaire. Les expressions « *je n'aimais pas l'école* » ou « *Je n'étais pas bon en étude* » (Cf. encadré 9) sont très courantes dans les missions locales, ce qui ne facilite pas le travail des conseillers qui ne peuvent pas proposer aux jeunes les plus réticents des formations. C'est le cas notamment dans le bassin de Maubeuge « *territoire le plus jeune de France, mais où il y a le moins de formés et de diplômés et où le taux de décrochage scolaire est le plus important du Nord-Pas-de-Calais* » (le responsable de la mission locale). Nos interlocuteurs de la mission locale de Béthune ont précisé aussi qu'ils voyaient beaucoup de jeunes en situation d'illettrisme qui savent envoyer des SMS, mais qui ont des difficultés quand il faut lire, écrire, calculer. Pour eux comme pour la responsable de la mission locale de Sarreguemines, c'est en grande partie la méthode globale utilisée à l'école pour l'apprentissage de la lecture qui est à l'origine de cet handicap⁸⁹, qui peut aussi avoir pour cause la dyslexie, et l'importance donnée au langage SMS. L'aversion de beaucoup de jeunes à l'égard de l'école, « *10% seulement des jeunes qui viennent à la mission locale aiment l'école* » nous a précisé une responsable, et de toute forme de formation qui peut leur rappeler leur scolarité, a souvent pour origine selon nos interlocuteurs l'orientation scolaire subie

⁸⁹ « De vraiment illettrés, on n'en a pas. Certains ont de grosses difficultés pour déchiffrer un texte ou des consignes. Ils se concentrent pour déchiffrer et ne comprennent pas le sens ».

(Cf. encadré 9). C'est un gros problème pour les missions locales qui souvent ne peuvent proposer aux jeunes qu'une entrée en formation qualifiante avec stage en entreprise difficile à trouver. Les missions locales les aident à obtenir des stages, malheureusement très peu nombreux, « *on galère, le conseiller cherche le stage à la place du jeune* », essaient de les diriger vers des formations à l'AFPA, l'AFPI, ou, dans le cas de la mission locale de Douai, vers un contrat de professionnalisation intérimaire pour préparer le CAP CSI chez Renault à Douai. Non seulement les places proposées sont très peu nombreuses, mais aussi la sélection est très rigoureuse car il y a beaucoup de prétendants.

Suivre une formation en CQPM dans des métiers demandés par les industriels (comme tourneur fraiseur, chaudronnier, soudeur) signifie reprendre des études après avoir déjà obtenu un diplôme, notamment un bac technique. « *Je ne veux pas retourner à l'école* » disent beaucoup de jeunes qui cherchent avant tout un emploi. Il peut leur être difficile par ailleurs de faire la formation qu'ils souhaitent pour des raisons de coût. Passer les différentes catégories de CACES pour devenir cariste, emploi auquel beaucoup de jeunes aspirent, et qui peut dans certains bassins d'emploi, permettre de trouver une mission d'intérim, coûte cher. C'est vrai aussi pour une licence de soudure, comme l'explique ce jeune interrogé par téléphone qui a voulu faire une formation en soudure et qui a abandonné « *2500 euros pour dix jours c'est trop cher* ». La mission locale peut dans certains cas aider le jeune à financer une formation ou à passer le permis de conduire, mais nos interlocuteurs se plaignent de l'irrégularité de ces aides financières. « *On aura de 500 à 800 euros en 2014 pour le permis. C'est en dents de scie. A un moment on a de l'argent, à d'autres on n'en a pas* » (mission locale de Béthune). « *Le conseil général ne finance pas le permis de conduire. Le fonds social européen le finançait encore en 2008, mais plus rien depuis 2009. Ce sont des actions non pérennes. Depuis un mois, j'ai obtenu 800 euros pour le permis. Cela va concerner 30 jeunes pendant un an sur 3300* » (mission locale de Thionville en Lorraine).

Dans les bassins d'emplois où il y a des moyens de transport collectifs, ou une organisation de covoiturage, le permis de conduire, même s'il n'est pas indispensable, peut être un atout pour trouver du travail : « *L'artisanat veut le permis, même sans véhicules, car les artisans peuvent confier aux jeunes la conduite de véhicules* ». Dans d'autres où le manque de transports collectifs est crucial, comme à Sarreguemines en Lorraine ou Douai et Cambrai dans le Nord, le problème est complexe comme le précise la responsable de la mission locale de Sarreguemines. « *Le permis c'est une partie des difficultés, car il faut aussi une voiture et une assurance. L'assurance jeune conducteur coûte très cher. Le covoiturage pourrait être une solution, mais se pose le problème des retraits de permis, beaucoup de jeunes roulent sans permis. Les mesures de prévention pour la sécurité routière font de la casse sociale, des dégâts pour les plus démunis, les jeunes de familles populaires* ».

Selon les missions locales « *les jeunes sont prêts à prendre n'importe quoi même si on est déclassé* ». Trouver un emploi dans l'industrie c'est essayer de rentrer en intérim dans l'entreprise la plus importante localement comme ces entreprises de la filière automobile qui sont considérées comme « *des phares* », expression utilisée par plusieurs de nos interlocuteurs, Renault à Douai dans le Nord, Smart à Hambach (près de Sarreguemines en Moselle), Continental à Sarreguemines, Maubeuge Construction Automobile (MCA) à Maubeuge dans le Nord. Sinon l'industrie ne les attire pas et ils y vont par nécessité comme chez Toyota à Valenciennes, où la

culture japonaise les rebute ; certains refusent d'y aller ou ne restent pas⁹⁰. Les jeunes que nous avons rencontrés sont dans cet état d'esprit. Comme le dit un directeur « *Les jeunes ne rêvent pas... ils veulent manger* ». L'apprentissage pourrait être une solution, « *un bac industriel en apprentissage garde de la valeur* ». Mais les entreprises sont trop exigeantes, « *ils cherchent des moutons à cinq pattes* », les jeunes ne sont pas nécessairement attirés, surtout ceux qui ont connu une expérience malheureuse. C'est le cas de ce jeune interrogé au téléphone qui considère que son diplôme ne vaut rien car il n'a rien appris chez son employeur qui l'a utilisé en main-d'œuvre subalterne. Ainsi, lors d'une réunion d'information dans une mission locale de Lorraine où le CFAI de Moselle venait proposer aux jeunes une formation à des métiers qualifiés de l'industrie, un jeune seulement sur les dix présents semblait intéressé ; il avait commencé à faire un CAP CSI dans un lycée professionnel « *mais à cause des profs j'ai arrêté car ils ne connaissent pas suffisamment le terrain* ».

Reprendre des études, même en formation continue, n'attire pas les jeunes. Dans la mission locale de Douai, un seul parmi les trois rencontrés ayant obtenu le CAP CSI chez Renault, n'était pas totalement réticent à l'idée de continuer en baccalauréat professionnel, pour les autres il n'en était pas question. De même, les trois jeunes rencontrés dans une antenne de la mission locale de Valenciennes voulaient avant tout un emploi (deux femmes venaient d'en obtenir, l'une un emploi d'avenir, CDD d'un an renouvelable, comme secrétaire médicale dans un hôpital, l'autre une mission de six mois chez Toyota). En Moselle, dans le bassin d'emploi de Thionville, la proximité du Luxembourg attire les jeunes pour des emplois basiques (laveur de vitres, éboueurs, etc.) mais bien payés ; la centrale nucléaire est aussi pourvoyeuse d'emplois en maintenance avec ou sans qualification. A Sarreguemines la proximité de l'Allemagne peut intéresser mais « *les jeunes ne parlent plus l'allemand et le patois mosellan et il faut une qualification* » (la responsable de la mission locale). Des emplois qui ne sont pas pléthoriques. Les jeunes qui n'ont pas d'expérience professionnelle ne peuvent pas être intérimaires, rappelons-le. Les emplois d'avenir⁹¹ sont une panacée pour les missions locales qui en ont la charge, mais au moment de nos entretiens le nombre d'emplois d'avenir signés était très variable selon le bassin d'emploi. Les missions locales ont un certain nombre d'emplois d'avenir à signer comme l'a précisé un de nos interlocuteurs, à la mission locale de Béthune. « *On doit en faire 429, on en a fait 269, 255 non marchands et 14 dans les entreprises privées. Les contrats d'avenir, c'est normalement dans l'objectif de les garder en CDI. Le problème, c'est que c'est trop rigide par rapport au niveau du diplôme. Il faudrait que cela soit plus souple, car on n'a pas le droit d'avoir un contrat*

⁹⁰ « *Personne ne veut aller travailler à Toyota. C'est le problème de la culture japonaise* », nous ont dit plusieurs interlocuteurs dans les missions locales de Valenciennes et de Béthune. « *Il ne faut pas être susceptible, c'est très dur, il faut être soumis* » (mission locale de Valenciennes). « *Les jeunes refusent le travail chez Toyota à cause de l'image de marque japonaise. Les jeunes Maghrébins et Africains sont encore plus réticents car ils n'ont pas la même culture que les Français et leur culture est encore plus éloignée de celle du Japon que celle des Français* » (mission locale de Béthune).

⁹¹ Les emplois d'avenir ont été créés par la loi du 26 octobre 2012 afin de proposer des solutions d'emplois aux jeunes peu ou pas qualifiés, de leur ouvrir l'accès à une qualification, et à une insertion professionnelle durable. Le dispositif ainsi mis en place est organisé autour de trois idées-force ; une action orientée prioritairement vers les jeunes sans diplômes ou peu diplômés ; une logique de parcours, de formation, et un accompagnement renforcé ; un effort massif de l'Etat à la hauteur des enjeux, avec la programmation de 150000 emplois d'avenir à l'horizon 2014, dont 100000 d'ici la fin 2013.

d'avenir si on a un bac. Les jeunes sont tellement désireux de faire des contrats d'avenir qu'ils veulent cacher leurs diplômes. Certains déménagent en ZUS ou en ZUP pour pouvoir avoir un emploi d'avenir, car si on est en ZUS ou en ZUP, on peut faire un emploi d'avenir même avec un bac ». Dans la mission locale de Douai, 240 emplois d'avenir avaient été signés fin août 2013, d'après la conseillère que nous avons vue à plusieurs reprises. En Lorraine, les deux missions locales ont davantage de difficultés à « vendre » des contrats d'avenir aux communes comme aux entreprises privées. « Cela marche très mal ici » nous a précisé le responsable de celle de Thionville. Dans le bassin d'emploi de Valenciennes, Toyota a pris six jeunes en emplois d'avenir en CDI. Pour nos interlocuteurs de la mission locale, c'est un effet d'aubaine pour Toyota car le salaire est réduit, mais c'est aussi « la fin de la galère » pour ces jeunes qui ont été pris en CDI. « En principe, dans les emplois d'avenir, il ne faut pas avoir travaillé depuis six mois dans l'entreprise. Or ces jeunes travaillaient comme intérimaires chez Toyota depuis plus de six mois. On détourne les emplois d'avenir mais c'est un CDI qui donne droit au crédit logement et cela est bon pour ces jeunes. Il faut veiller à ce que Toyota leur fasse une formation qui leur permette de monter en qualification. C'est cela l'objectif des emplois d'avenir ».

Encadré 9

Le point de vue de nos interlocuteurs des missions locales sur l'orientation scolaire et les diplômes de niveaux IV et V

Les responsables et les conseillers des missions locales sont très critiques à l'égard de l'orientation scolaire, comme le montrent les propos de plusieurs d'entre eux. « On met des jeunes dans des filières qui n'aboutissent à rien. Il faudrait des liens entre les filières générales et les filières techniques. Les jeunes sont orientés de force pour préparer des diplômes qui ne les intéressent pas ». « Quand un jeune a eu une mauvaise orientation au départ, il est impossible de faire marche arrière. Les parents ne contestent pas l'orientation de leurs enfants ». « En mécanique, on met ceux qui ne font pas le bordel. On ne donne pas la chance aux jeunes. On les met sur une voie de garage s'ils n'aiment pas. On ne prend pas en compte le choix du gamin ». « A la sortie de la troisième, les garçons sont orientés vers l'électromécanique et la maintenance, et les filles vers la vente ». Pour nos interlocuteurs, le problème de l'orientation scolaire est très important car les jeunes ne connaissent pas les métiers⁹², et se font beaucoup d'illusions, par le biais des médias, surtout de la télévision. « J'en ai vu qui souhaitent être médecin légiste ou archéologue alors qu'ils ont un niveau V ». « Un jeune non qualifié voulait être pilote de chasse. Il faut les préparer, leur donner confiance et leur montrer les réalités ».

En ce qui concerne les diplômes, nos interlocuteurs regrettent la diminution du nombre de CAP et de BEP industriels, et l'un d'entre eux fait le lien entre la disparition de nombreux diplômes de ce niveau et le décrochage scolaire⁹³. « Il y a

⁹² D'après la conseillère de la mission locale de Douai, dans le système éducatif belge, dès la sixième, c'est-à-dire à 10 ou 11 ans, les jeunes ont des cours sur les métiers.

⁹³ Les missions locales sont concernées par le décrochage scolaire. La responsable de la mission locale de Sarreguemines en Moselle nous a parlé de l'accord national interprofessionnel (ANI), en vigueur depuis deux ans, qui s'adresse aux décrocheurs de moins de 21 ans. Le responsable de la Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

de plus en plus de décrocheurs car il n'y a plus de CAP et de BEP ». Tous considèrent qu'il y a beaucoup de diplômes obsolètes, « on a encore des sessions de couture dans les lycées professionnels⁹⁴ », et notamment parmi les baccalauréats tertiaires. « C'est impossible dans le bassin d'emploi de trouver un emploi dans sa branche pour une jeune qui a fait un BEP couture, un bac pro mode, quoi faire avec cela ? Parmi ceux qui viennent à la mission locale, on a davantage de jeunes, surtout des filles, qui ont des bacs tertiaires que des bacs industriels. Ces filles ne connaissent pas les versions de logiciels les plus récentes, et quand on leur demande celles qu'elles connaissent, elles répondent la version école. En plus dans ce bassin d'emploi il n'y a pas de débouchés pour les agents administratifs. On a des problèmes avec des demandeurs d'emplois qui ont des diplômes de niveau IV, car pour beaucoup de mesures, notamment les emplois d'avenir, il faut avoir un niveau inférieur pour pouvoir en bénéficier. On n'a pas non plus de formation à leur proposer. En règle générale, on n'a rien à proposer aux jeunes de moins de 18 ans et aux bacheliers, surtout sur ce bassin d'emploi industriel où il y a moins de bacheliers industriels que de bacheliers tertiaires (mission locale de Béthune dans le Nord Pas de Calais). La responsable d'une mission locale de Lorraine considère que « certains baccalauréats tertiaires ont un niveau lamentable, ce qui n'est pas vrai pour les diplômés industriels de niveau IV et V ». Dans cette région, nos interlocuteurs regrettent la disparition de beaucoup de CAP⁹⁵, et jugent insuffisant le niveau du baccalauréat professionnel aujourd'hui. « Des jeunes ayant le bac pro n'ont pas le niveau CAP d'autrefois. Il a baissé en compétences. Les écrits des jeunes de bac pro, c'est lamentable, ils écrivent comme en SMS. Il faut travailler sur la qualité du bac pro. Ici un titulaire d'un bon bac pro en industrie trouve du travail, mais le niveau IV baisse depuis le bac en trois ans ». Certaines missions locales reçoivent de plus en plus de jeunes ayant un niveau de qualification élevé, et cela disqualifie sur le marché du travail les plus démunis, car le diplôme est d'après plusieurs interlocuteurs un facteur important à candidature égale.

Pour nos interlocuteurs des missions locales, la concurrence entre les lycées professionnels et les CFAI n'a pas de sens et fait du tort aux jeunes. Ce responsable qui organisait un forum sur l'alternance a prospecté les lycées et collèges « du coin », pour que leurs élèves soient informés de ce forum, et un des proviseurs lui a répondu « Je ne suis pas là pour faire la promotion de la concurrence. Si j'envoie des jeunes au CFAI, je ferme des sessions, je perds des professeurs et des agents

mission locale de Thionville en Moselle a précisé qu'en Lorraine il y avait davantage d'écoles de la deuxième chance (10 ou 11 financées par la région) que dans les autres régions françaises où il y en a une ou deux en règle générale. Dans ces écoles, les jeunes restent neuf mois pour apprendre à lire et à écrire, reprendre goût aux études, et faire des stages en entreprise. « Ici 90% des jeunes qui rentrent en école de la deuxième chance viennent de la mission locale, ils sont pendant sept heures par jour en formation ou en stage, et ils ont une attestation de stage à la fin. Pour la Lorraine, 50% des jeunes ont des résultats positifs, mais moi je compte 10% si on prend en compte ceux venus le premier jour, car beaucoup abandonnent dès le début ou au cours des neuf mois ».

⁹⁴ Un de nos interlocuteurs nous a précisé que dans son bassin d'emploi, un CAP couture floue avait été maintenu pendant des années dans un lycée professionnel, alors qu'il n'y avait aucun débouché, car pour fermer cette session, il fallait attendre le départ en retraite du professeur. « L'Éducation nationale ne propose pas des formations en fonction des réalités ».

⁹⁵ « Comme il y a un manque de CAP et de BEP, il faut un diplôme de niveau IV pour être caissière. Certaines enseignes recrutent à Bac+2 ou Bac+3. On accueille des Bac+2 et des Bac+3 qui prennent des emplois peu qualifiés. Une titulaire d'un bac S mention très bien, qui voulait être puéricultrice, est employée de service ». (mission locale de Béthune).

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

<http://eduscol.education.fr/cid47737/ressources-nationales.html>

techniques, et je diminue le budget ». Une autre responsable de mission locale a précisé que le GRETA refusait de travailler avec le CFAI. La plupart de nos interlocuteurs des missions locales sont favorables à l'apprentissage mais conscients de ses abus « *Les jeunes bacs pro passés par l'alternance ont moins de difficultés à trouver du travail, et souvent les usines les gardent après. Il y a aussi malheureusement des maîtres d'apprentissage qui prennent des jeunes pour des kleenex* ». Les mêmes interlocuteurs qui cherchent à promouvoir l'apprentissage, parce que l'insertion des jeunes est plus facile que pour ceux qui obtiennent les mêmes diplômes en lycées professionnels, reconnaissent les échecs en apprentissage dus au manque de contrôle de la formation. « *On ne vérifie pas en apprentissage que les jeunes apprennent le métier qu'ils préparent, et on peut sortir diplômé sans être opérationnel* ». De leur point de vue, il faudrait beaucoup plus de contrôle dans tout ce qui est formation par alternance. Autre proposition qui semble intéressante, la possibilité pour les jeunes d'accéder à la formation continue dès 16 ans. Les missions locales n'ont souvent pas de solution à proposer aux plus jeunes, qui restent sans rien faire pendant plusieurs années. Le problème est surtout crucial pour ceux en échec scolaire car, selon les propos de cette responsable, « *les jeunes quittant l'école avec un niveau correct qui n'ont rien fait pendant trois ou quatre ans, ils n'ont pas trop oublié, cela revient* ».

2 Le suivi des jeunes par les missions locales

Pour toutes les missions locales le suivi des jeunes est très problématique. Les moyens ne sont pas suffisants pour faire ce suivi face au grand nombre d'inscrits. De plus les jeunes ne donnent pas spontanément de leur nouvelles. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont fait part de leurs difficultés, car dans certains dispositifs qu'ils ont en charge, ils doivent faire un suivi. C'est le cas pour les jeunes en contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis)⁹⁶. Dans le cadre de ce dispositif, les conseillers référents doivent relancer les jeunes pour obtenir leurs contrats de travail, l'objectif du Civis étant l'insertion dans un emploi dit durable, c'est-à-dire de plus de six mois (en CDI, en CDD ou en intérim). « *Les conseillers contractualisent dès le départ avec les jeunes, qui leur communiquent leurs coordonnées, et qui s'engagent à donner de leurs nouvelles à la fin du dispositif. On téléphone au jeune pour avoir son contrat. Mais il y a le problème des changements de numéros de téléphone. Les conseillers ont beaucoup de difficultés à savoir si les jeunes travaillent. On galère pour avoir le suivi. Les jeunes ne veulent pas revenir à la mission locale lorsqu'ils ont trouvé un emploi car cela leur rappelle la galère. Or nous on est tenu de faire un suivi* »

⁹⁶ Mis en œuvre dans le réseau des missions locales, le dispositif Civis a pour objectif l'accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans peu ou pas diplômés rencontrant des difficultés pour s'insérer sur le marché de l'emploi. Le Civis a été mis en place en avril 2005 par le plan de cohésion sociale. Il vise les jeunes qui connaissent des difficultés d'insertion professionnelle. Chaque jeune est suivi par un conseiller référent et la durée du contrat est d'un an renouvelable. L'accompagnement personnalisé comprend des mesures d'orientation, de qualification, d'expérience professionnelle. Les bénéficiaires de Civis peuvent percevoir une allocation d'un faible montant. Le Civis se décline en deux versions. Le Civis de droit commun est destiné aux jeunes de niveau V diplômés ou à ceux de niveau IV. Le Civis renforcé concerne les jeunes de niveau de formation VI et V bis (sans diplôme et première année de CAP/BEP) qui doivent être suivis par un référent unique lors d'entretiens hebdomadaires puis mensuels, et qui peuvent renouveler leur contrat jusqu'à leur insertion dans un emploi de plus de six mois. Depuis le 15 juin 2006, le Civis renforcé est élargi aux jeunes de niveau V non diplômés (Gomel, Issehnane, Legendre, 2013).

(mission locale de Béthune). Dans quasiment toutes les missions locales les mêmes propos ont été tenus sur les difficultés à avoir des nouvelles des jeunes venus à la mission locale. « *C'est très rare de revoir les jeunes* » a précisé la conseillère référente des jeunes qui préparent en contrats de professionnalisation intérimaire le CAP CSI chez Renault à Douai. Le responsable de la mission locale de Thionville a lui aussi des difficultés pour savoir ce que deviennent ceux entrés dans des dispositifs où il faut faire un suivi « *Tous les mois on reprend contact avec les jeunes entrant dans le dispositif. On a laissé tomber le courrier en 2009, car on avait 20% de résultats. Maintenant on donne des coups de fil, on envoie des SMS et des mails et on a 50% à 60% de résultats. Chez nous les jeunes n'ont pas d'obligation de nous mettre au courant* ».

Néanmoins dans la mission locale de Valenciennes, où il existe une base de données où chaque conseiller rend compte de son activité, un de nos interlocuteurs avait extrait de cette base de données un panel de 56 personnes qui avaient été « en situation d'emploi » dans les usines de la filière automobile en 2012-2013, et il nous a présenté les principales informations contenues dans ce fichier

Le fichier de la mission locale de Valenciennes portant sur 56 jeunes ayant été en 2012-2013 « en situation d'emploi » dans la filière automobile

56 personnes ont été identifiées avec une situation d'emploi dans l'industrie automobile sur la période 2012/2013. Parmi celles-ci il y a 9 femmes (16%) et 47 hommes (84%). 45 jeunes, soit 80% de l'échantillon, ont un âge compris entre 21 et 25 ans, les 20% restants ont 19 et 20 ans. Leur lieu de travail concerne essentiellement deux sites constructeur de montage véhicules, Toyota et Sevelnord (filiale de PSA); le premier a 31 jeunes en situation et le second 23 jeunes. La moitié (28) est en emploi temporaire dont la majorité en intérim (20). Six sont en CDI dans le cadre d'un emploi d'avenir chez Toyota mais ces jeunes étaient déjà opérationnels en intérim, ce qui n'est pas, rappelons-le, l'objectif de la mesure qui doit concerner des jeunes sans emploi. Enfin, 22 jeunes sont en contrat d'alternance, soit 40% de l'échantillon, dont 6 en contrat d'apprentissage et 16 en contrat de professionnalisation et tous (sauf un) le font chez Sevelnord.

Le niveau de diplôme de ces 56 jeunes se répartit de la manière suivante. Six ont un niveau VI et Vbis (18%) ; 29 ont un niveau V dont 22 diplômés avec 13 jeunes ayant un diplôme en industrie ou mécanique automobile, ces jeunes de niveau V représentant 60% de l'échantillon ; 16 ont un niveau IV dont 11 ont un diplôme en industrie (baccalauréat technologique Sciences et technologies de l'industrie (STI), et baccalauréat professionnel en maintenance) et un a un niveau III car il a un BTS électrotechnique.

Sur les 56 jeunes de l'échantillon, 21 sont arrivés à la fin de leur contrat. Parmi ces 21 jeunes 9 étaient demandeurs d'emploi, et l'un d'entre eux oriente sa recherche vers le bâtiment. Les 12 autres sont en situation d'emploi. Parmi ces derniers, 5 sont toujours dans le secteur de l'industrie automobile et deux ont un CDI ; 4 sont dans l'industrie hors automobile (ferroviaire ou industrie pharmaceutique) ; 2 sont dans le secteur non marchand en emploi d'avenir dont une femme dans l'hospitalier et un homme dans le nettoyage de locaux. Sur les 21 personnes arrivées en fin de contrat dans l'automobile, plus de la moitié sont donc de nouveau en emploi, mais si on exclut les deux CDI et les deux contrats d'avenir (CDD d'un an renouvelable deux fois), il s'agit d'emploi en intérim.

3 Les témoignages des jeunes rencontrés dans les missions locales ou interrogés au téléphone

Dans le Nord-Pas-de-Calais, les missions locales de Douai et de Valenciennes ont organisé pour nous des réunions avec des jeunes ayant accepté de venir témoigner devant des chercheurs. Ces réunions ont eu lieu dans des antennes de ces missions locales en présence d'un ou plusieurs conseillers qui jouaient le rôle d'animateurs. En Lorraine, le responsable de la mission locale de Thionville a contacté aussi pour nous des jeunes et aucun de ceux qui avaient donné leur accord pour témoigner devant des chercheurs n'est venu, mais il a été possible le jour même dans un local de la mission locale d'en interroger deux au téléphone. Au total nous avons pu recueillir les témoignages de huit personnes, trois dans le bassin d'emploi de Douai, trois dans celui de Valenciennes, soit six dans le Nord, et deux dans le bassin d'emploi de Thionville en Lorraine. Il nous a également été possible en Lorraine d'écouter les propos de quelques jeunes venus assister à une réunion sur l'apprentissage à la mission locale de Sarreguemines⁹⁷.

Les trois jeunes rencontrés dans une antenne de la mission locale de Douai (Nord)

Les propos de ces trois jeunes demandeurs d'emploi indemnisés, tous des hommes, ont été déjà évoqués dans la première partie de ce rapport parce qu'ils ont pour points communs d'avoir préparé en contrats de professionnalisation intérimaires le CAP CSI dans l'usine Renault de Douai, et de l'avoir obtenu (Cf. chapitre III). Les deux plus jeunes avaient fini leur formation à la fin 2012 alors que le plus âgé l'avait terminée en 2006, et tous gardaient un très bon souvenir de cette expérience de 22 mois dont un tiers en formation et deux tiers comme ouvrier de production en intérim dans l'usine Renault. Ces trois jeunes sont très différents.

Le plus âgé a une grande expérience professionnelle en intérim et en CDD. Il a très peu connu le chômage depuis l'obtention de son CAP, car il a travaillé dans plusieurs secteurs industriels, dans le bâtiment et dans l'alimentaire. Il a saisi toutes les opportunités qui se présentaient, prêt à affronter les conditions de travail les plus pénibles, et à faire de longues distances en voiture pour se rendre à son travail. « *En sortant du CAP, j'ai eu cinq propositions d'emplois en intérim. J'ai beaucoup travaillé en missions dans l'automobile, notamment chez des équipementiers, où c'était bien car ce n'était pas la chaîne, mais j'ai eu aussi un CDD chez Saint Gobain. Je suis parti en intérim dans l'alimentaire. Les barquettes étaient faites par des machines, et*

⁹⁷ Nous avons assisté à cette réunion pour recueillir les propos des jeunes qui d'après la conseillère de la mission locale étaient venus à cette présentation des métiers préparés en apprentissage parce qu'ils étaient intéressés par l'industrie ou voulaient avoir des informations sur l'apprentissage. Plusieurs de ces jeunes avaient déjà été apprentis, l'un pour préparer un CAP carrosserie, un autre un CAP menuiserie, ou étaient bacheliers comme ce jeune ayant un baccalauréat technicien d'usinage. Dix jeunes étaient là, huit hommes et deux femmes, qui ont écouté l'exposé de la personne du CFAI, mais qui ne sont pas exprimés en cours de réunion ni à la fin, et qui sont ensuite partis rapidement. Les seuls qui ont donné un point de vue ont dit qu'ils n'étaient pas intéressés car ils ne voulaient pas retourner à l'école. L'un d'entre eux qui avait fait un CAP chaudronnerie et avait travaillé en intérim chez le constructeur automobile à côté de Sarreguemines a précisé qu'il préférerait monter des pièces de voitures chez le constructeur, comme les voisins de ses parents qui avaient fait ce métier depuis 20 ans et souhaitaient y rester, que de refaire des études. Pourtant à la fin de la réunion un jeune qui avait quitté la salle est revenu voir la conférencière pour lui dire qu'il était intéressé par la chaudronnerie et qu'il aimerait faire un stage avec les apprentis pour voir s'il était prêt à devenir lui-même apprenti en chaudronnerie. N'ayant pas de voiture, il s'est proposé de venir au CFAI en vélo ou par le train, et a pris un rendez-vous avec la personne du CFAI.

ce n'était pas obligatoire d'avoir une formation à l'hygiène. Je travaillais en week-end 15h par jour à 30 degrés avec une demi-heure de pause. J'ai perdu sept kilos. Dans les barquettes, il faut savoir gérer tout, le temps, le conditionnement, et supporter la chaleur. J'ai travaillé dans le bâtiment à Dunkerque pendant un an en intérim sur l'étanchéité sans aucune expérience. Je me suis inscrit le mercredi, le jeudi je travaillais en intérim. J'ai fait une semaine d'essai. J'avais une voiture de fonction pour aller jusqu'à Dunkerque. Je partais à 3h du matin et je revenais à 20h du lundi au vendredi. C'était très bien payé ». Il ne se plaint pas et est prêt à travailler en priorité dans le bâtiment, « c'est moins dur que l'automobile, car il y a des efforts physiques mais pas de cadences à suivre », mais également dans l'industrie, « l'industrie c'est très bien, il faut avoir le moral et être costaud », et dans l'alimentaire. Nous n'avons pas su s'il a travaillé personnellement chez Toyota, mais il critique beaucoup ce constructeur. « Les règles sont très strictes, c'est travail, travail. On lève la main pour se faire remplacer comme à l'école. A Toyota, tu es obligé de faire de la gymnastique car les cadences sont bien plus dures que chez Renault ». Nous avons cru comprendre qu'il avait fait, avant le CAP CSI, un contrat d'apprentissage dans le bâtiment mais ne l'a pas fini à cause d'un accident du travail, et qu'il avait travaillé dans la mécanique. Habitant encore chez ses parents, et demandeur d'emploi indemnisé au moment de notre rencontre, il espérait retrouver facilement un travail, et il était prêt à la mobilité s'il accédait à un CDI. « Une entreprise de Corse m'a contacté pour un CDI. Je vais me renseigner ». Ce jeune qui a plus de 25 ans et qui n'a connu, depuis l'obtention de son CAP il y a six ans, que des contrats précaires est le modèle type de l'intérimaire qui cherche à avoir des expériences professionnelles diversifiées pour accroître ses compétences et accéder à un CDI, et qui est prêt à tout, y compris à mettre sa santé en péril, pour éviter le chômage.

Les deux jeunes, qui ont fini leur formation au CAP-CSI fin 2012, n'ont pas d'autre expérience industrielle que celle d'opérateur en intérim à l'usine Renault de Douai. Le plus âgé des deux ne vit plus chez ses parents. Il est père de famille. Il a profité en effet du contrat de professionnalisation intérimaire de 22 mois chez Renault, qui lui procurait des revenus stables, pour passer son permis, avoir un bébé, et s'acheter une voiture. Après l'obtention de son CAP, il a pu travailler pendant deux mois en CDD chez Renault en tôlerie⁹⁸. « J'avais un CDD de deux mois qui devait se terminer le 30 juin 2013, mais comme il y a eu du chômage partiel, je n'ai pas été payé entre le 24 et le 30 juin. Quand il y a du chômage partiel, les intérimaires et les CDD ne reçoivent rien ». Ce jeune père de famille s'est réinscrit pour avoir un autre CDD chez Renault. Il a bien aimé son travail en tôlerie. « En tôlerie, il y a beaucoup de bruit et de chaleur, mais on a davantage de temps qu'en montage ». Pendant la préparation de son CAP, il a bien apprécié les cours de formation, et quand la conseillère de la mission locale a précisé que les jeunes titulaires du CAP CSI pouvaient continuer en baccalauréat MEI ou électrotechnique, en formation continue au GRETA, avec des indemnités ASSEDIC pendant neuf mois, il semblait intéressé, ce qui n'était pas le cas des deux autres.

⁹⁸ Le vivier d'intérimaires est fermé à l'usine Renault de Douai (Cf. chapitre III), ce qui signifie que les jeunes ayant obtenu le CAP CSI ne peuvent pas continuer à être intérimaires dans l'usine, mais il leur est possible de travailler en CDD dans l'usine en s'adressant à une société prestataire de services située à Arras. C'est ce que ce jeune a fait.

Le plus jeune (21 ans) qui a commencé le CAP CSI à 18 ans est très différent des deux autres. Il parle davantage que le jeune père de famille et surtout il se permet de critiquer sur certains points l'usine Renault de Douai. N'aimant pas l'école, « *le plus dur à l'école, c'est de rester assis* », il est titulaire de deux CAP car il a eu celui de logistique avant de préparer le CAP CSI⁹⁹. Ce n'est pas par choix qu'il a fait le CAP CSI, car il n'aime pas travailler sur les chaînes de montage. Il aime la logistique « *En logistique, on est debout. Je ne supporte pas d'être en logistique assis* ». Pendant le contrat de professionnalisation, il n'aimait pas les cours de formation. Son souhait serait d'entrer en logistique à l'usine Renault de Douai et, contrairement aux deux autres, il n'est pas question de travailler sur les lignes de montage. Il l'a fait en contrat de professionnalisation mais c'était parce qu'il n'avait pas le choix. C'était la première fois qu'il allait dans une mission locale, et il était très intéressé par les avantages que pouvait lui apporter la fréquentation des missions locales. Il a en effet deux objectifs immédiats pour pouvoir trouver un emploi en logistique. Le premier était d'obtenir son permis de conduire, car il habite chez ses parents dans une commune très mal desservie par les transports en commun¹⁰⁰. « *C'est la galère à Somain et c'est un frein à l'embauche. Il faut le permis* ». Il a son code car il a profité de son premier salaire pendant le contrat de professionnalisation pour le passer. La conseillère de la mission locale lui a appris qu'en s'adressant à l'antenne de la mission locale de sa ville, il pourrait obtenir au moins 400 euros pour financer ses cours de conduite. « *La mission locale c'est un plus pour financer le permis de conduire. Il faut avoir le code et on peut avoir jusqu'à 1000 euros* » (la conseillère). Le second objectif de ce jeune, c'est d'obtenir le CACES 2. Il a fait des stages en logistique et il a obtenu les catégories 1, 3 et 5 du CACES, mais il lui manque la catégorie 2 qui est demandée par Renault et par d'autres entreprises. Il espère en faisant de nouveau de l'intérim cumuler assez d'heures pour que son entreprise de travail temporaire lui finance la catégorie qui lui manque. Pour le moment, ce jeune cherche un emploi en logistique. « *Je vais passer dans quelques jours les tests de logistique Kiabi pour essayer d'être intérimaire dans cet entrepôt de stockage* ». Dans le bassin d'emploi de Douai des zones de stockage importantes viennent d'être implantées ou sont en cours d'implantation (cas d'Amazone) ce qui incite les jeunes à s'orienter vers la logistique, mais les emplois proposés sont temporaires, mal payés, avec des conditions de travail pénibles. Ce jeune, attiré par la logistique parce qu'il aime bouger, comme beaucoup d'autres, ne voit pas les inconvénients de ces emplois précaires alors que son père a fait quinze ans d'intérim chez Renault et n'a jamais été mis en CDI.

Les trois jeunes rencontrés dans une antenne de la mission locale de Valenciennes (Nord)

Nous avons été reçus, en décembre 2013, par deux conseillers d'une antenne de la mission locale de Valenciennes qui nous ont fait bénéficier de leur fichier sur les jeunes en situation d'emploi dans le secteur de l'industrie automobile (Cf. ci-dessus)

⁹⁹ D'après la conseillère de la mission locale, ce jeune a eu beaucoup de chance d'être accepté pour faire en contrat de professionnalisation intérimaire chez Renault le CAP CSI car il ne faut pas avoir de diplômes ou détenir des diplômes considérés comme obsolètes, ce qui n'est pas le cas du CAP logistique.

¹⁰⁰ Pendant le contrat de professionnalisation intérimaire chez Renault, il prenait les bus Renault car les intérimaires peuvent les prendre. Par contre pendant la période de préqualification (Cf. chapitre III), les stagiaires n'ayant pas accès aux bus Renault, il était obligé de venir en covoiturage avec son beau frère.

et qui ont organisé pour nous une réunion avec quatre jeunes (un qui n'a pas pu venir s'est excusé) pour parler de leur cursus scolaire et de leurs expériences d'emploi. Deux de ces trois jeunes ont travaillé dans les usines de la filière automobile, une jeune femme chez Toyota en intérim, et un jeune homme dans une usine de mécanique appartenant à un constructeur français, en contrat d'apprentissage. La troisième personne, une jeune femme, venait de passer avec succès les tests de Toyota pour pouvoir démarrer en intérim très prochainement dans l'usine japonaise. Quant au jeune homme qui n'a pas pu venir, il avait lui aussi été intérimaire chez Toyota, mais il a interrompu au bout de sept mois son contrat en intérim d'un an chez ce constructeur, car il ne supportait plus la pression exercée. D'après la conseillère qui le connaissait bien, il était dans une situation financière difficile car, considéré comme démissionnaire, il ne recevait aucune indemnité de chômage. La réunion avec les trois jeunes, deux femmes et un homme, s'est effectuée en présence de leur conseillère référente qui jouait un rôle d'animation.

Une des jeunes femmes a 23 ans, elle possède un bac littéraire et a fait du secrétariat médical. C'est un choix par défaut car elle aurait voulu devenir infirmière mais les études étaient onéreuses. Elle a des expériences professionnelles dans le domaine de la santé et dans l'industrie automobile ; elle a travaillé dans le secrétariat d'un hôpital en remplacement d'un congé maternité ; ensuite elle a été intérimaire chez Toyota pendant 7 mois, *« ce n'était pas un choix mais une opportunité »*, comme contrôleuse sur ligne de montage. A la fin décembre 2013, elle sera recrutée dans l'hôpital de Valenciennes comme secrétaire médicale, en emploi d'avenir (CDD d'un an renouvelable deux fois), qui, elle l'espère, deviendra ensuite un CDI. *« L'ambiance sera plus saine. Cela sera un métier enrichissant, faisant travailler intellectuellement »*. Elle s'est fixé comme objectif de progresser en profitant de la formation donnée dans le cadre de l'emploi d'avenir ; son ambition est de prendre des responsabilités dans l'administration médicale pour devenir assistante de direction. Cette jeune femme est très critique à l'égard de Toyota, car elle considère que les intérimaires sont très mal traités. *« Chez Toyota un intérimaire est invisible pour le personnel fixe. C'est un subalterne de l'embauché. La philosophie de ce constructeur : 'Etre malléable... être un mouton... être efficace'. Les forts caractères sont exclus et il y a une énorme différence entre les embauchés et les intérimaires. Il y a dans les équipes de production plus d'intérimaires que d'embauchés et on fait le même travail qu'eux. Un embauché qui fait une erreur peut être couvert par son chef alors qu'un intérimaire ne le sera pas »*.

L'autre jeune femme a 25 ans, est mariée et a un enfant de 7 ans. Enceinte à 18 ans, elle a interrompu ses études en dernière année du baccalauréat technologique Sciences Technologies Gestion (STG). *« J'ai été mal jugée par les profs et aussi par les élèves... j'ai préféré arrêter »*. Elle n'a pas travaillé pendant trois ans puis elle a trouvé un emploi temporaire dans l'activité agricole (cueillette de fraises en Belgique). Elle a ensuite fait de la restauration au Crous de Lille de septembre 2011 à juin 2012, puis elle est retournée dans l'agriculture pour faire de la cueillette près de Lille. Son expérience dans l'activité agricole lui a servi pour réussir les tests Toyota, car son travail de cueillette était répétitif, sous pression et il fallait être très rapide. Elle vient d'être sélectionnée pour être intérimaire à partir de janvier 2014 chez Toyota pour 6 mois après avoir passé les tests *« avec brio »* (expression de la conseillère qui la suit). Elle ne veut pas reprendre des études. Elle ne se projette pas dans l'avenir *« Je n'ai jamais su ce que j'allais faire »*.

Le jeune homme a 21 ans. Il a fait un BEP en électrotechnique puis il s'est arrêté pendant deux ans en faisant une petite formation dans le bâtiment « *pour me chercher... à la fin de la troisième on ne sait pas ce que l'on va faire* ». Il a fait ensuite un bac MEI en apprentissage pendant deux ans dans un établissement de mécanique appartenant à un constructeur français. Il l'a obtenu en 2013 mais il n'a pas été embauché ensuite, et il est donc en recherche d'emploi. Il a appris la maintenance dans l'atelier usinage avec une spécialité en électricité qu'il voudrait utiliser dans le bâtiment « *c'est plus créatif que dans l'industrie... je ne veux pas être dans un bureau, par exemple être technicien... je ne veux pas faire de BTS... je préfère être professionnel de maintenance. J'ai le choix entre le bâtiment et l'industrie et je préfère le bâtiment car en électricité dans l'industrie on ne fait que des dépannages et j'aime être créatif. J'ai besoin d'être manuel et de me déplacer* ». Pour la conseillère de la mission locale, « *il a un manque de confiance en lui-même à la différence des deux jeunes femmes* ». Elle espère trouver pour lui un emploi d'avenir d'électricien dans les collectivités locales. « *On a formé trop d'électriciens. Mais il y a une opportunité d'emplois d'avenir dans certaines municipalités qui font appel pour l'électricité à des entreprises privées ce qui est une ineptie* ». Le jeune homme accepterait volontiers un emploi d'avenir comme électricien. Il souhaite avant tout trouver un emploi. « *Je ne refuse rien* ».

Au cours de la réunion, ces trois jeunes ont donné leur point de vue sur l'école et sur l'orientation qu'ils ont dû suivre. Seule, la jeune femme qui va être secrétaire médicale en emploi d'avenir aimait l'école. « *J'aime bien l'école. J'aime bien apprendre* ». Elle n'a pas choisi de faire un bac littéraire et du secrétariat médical, car, rappelons-le, elle voulait être infirmière, mais ne pouvait pas poursuivre ses études pour des raisons financières. La jeune mère de famille n'aimait pas du tout l'école alors qu'elle avait de bons résultats¹⁰¹. Elle a été discriminée, rappelons-le, parce qu'elle a été enceinte à 18 ans, ce qui l'a incitée à interrompre sa scolarité avant de passer son baccalauréat. « *Le système scolaire ne me convenait pas, malgré mes bons résultats. J'aime bien bouger*¹⁰². *J'ai été punie parce que j'étais enceinte. J'étais mal vue car les professeurs considéraient qu'avec la contraception les filles ne devraient pas être enceintes. On est constamment jugé à l'école. Je n'y retournerai jamais* ». Elle n'a pas choisi non plus son orientation. Le jeune homme titulaire d'un BEP et d'un baccalauréat n'aimait pas non plus l'école, mais il garde un bon souvenir de son apprentissage, car l'ambiance était bonne, tout en regrettant qu'il n'y ait pas de transmission du savoir par alternance. « *J'allais avoir 19 ans en tant qu'apprenti. On ne me laissait jamais rien faire seul alors que j'étais majeur* ». Il n'a pas non plus choisi son orientation « *J'ai eu une mauvaise orientation au départ. Au début je n'aimais pas beaucoup* ».

¹⁰¹ D'après la conseillère de la mission locale qui la connaît bien, cette jeune femme est très douée en études, a un très bon niveau et une forte personnalité. Les résultats de ses tests écrits pour être intérimaire chez Toyota le prouvent. « *Sur 20 qui ont passé les tests de Toyota en même temps qu'elle, deux seulement ont été pris. Elle a eu 74 sur 77 aux tests, ce qui est très rare* ».

¹⁰² « *Je préfère l'agricole à la restauration, car cela bouge tout le temps. A la cafeteria du Crous où j'ai travaillé un an, on attend le client* ». Cette jeune femme n'est pas rebutée par les emplois où les conditions de travail sont difficiles et où la pression est très importante. Les critiques de Toyota exprimées à plusieurs reprises par la conseillère de la mission locale et par la jeune femme qui avait été intérimaire chez Toyota pendant sept mois, ne semblaient pas l'inquiéter. Elle était très satisfaite de travailler en intérim chez Toyota. C'était peut-être un challenge pour elle. D'après la conseillère, elle est très courageuse.

Les propos des jeunes au cours de cette réunion confirment ceux des conseillers de la mission locale sur les méfaits d'une orientation non choisie et sur la mauvaise image de Toyota. Cette réunion montre aussi que les emplois d'avenir peuvent être une occasion pour les conseillers de trouver un emploi adapté aux souhaits des jeunes et de les inciter à se former.

Les deux jeunes interrogés au téléphone à la mission locale de Thionville (Moselle)

Le responsable de cette mission locale s'était efforcé de trouver des jeunes acceptant d'être interrogés en leur proposant de les indemniser pour leur déplacement. Quatre avaient donné leur accord. Le jour du rendez-vous, aucun n'est venu, mais le responsable nous a proposé de leur téléphoner. Nous n'avons pu faire que deux entretiens car deux jeunes n'ont jamais répondu à notre appel plusieurs fois réitéré. Ces entretiens téléphoniques ont été de courte durée. Ils concernent deux jeunes hommes, demandeurs d'emploi non indemnisés, qui ont été interrogés en novembre 2013.

Le premier a 23 ans et habite chez ses parents. Il n'est dans la région que depuis un an car avant il était à Besançon. Il y a quatre ans, il a préparé un CAP de mécanicien en deux ans en apprentissage chez un garagiste. Il considère ne rien connaître de la mécanique car il n'a fait que remplacer les plaquettes de frein et faire de la vidange. *« Mon diplôme est nul... je l'ai eu de justesse... je n'ai aucune pratique. Je n'ai jamais fait de mécanique. Mon patron n'a pas fait son boulot. On était trois apprentis, puis deux, puis un. Aucun ne faisait de mécanique. Je suis dégoûté de la mécanique, et je ne souhaite pas faire une autre formation en mécanique »*. Par conséquent il a cherché un emploi dans une autre activité, la grande distribution. Il a travaillé dans un hypermarché durant deux mois en préparation des commandes en laiterie ; il devait mettre sur palettes 600 kilos de colis au minimum en trois heures. Il n'a pas été gardé car il a été jugé *« pas assez rapide pour eux »*. Il est depuis demandeur d'emploi non indemnisé. Depuis un an qu'il est en Lorraine il s'est inscrit à Pôle emploi, *« Je n'ai eu qu'un entretien »*, et il a été envoyé vers la mission locale. *« Tous les deux jours je vais voir l'intérim mais on ne me propose rien... aujourd'hui je ne sais pas quoi faire... je ne peux rien faire, je n'ai pas mon permis, je ne sais pas l'allemand et j'ai seulement un Caces 1. Sans permis on ne peut rien trouver. Je n'ai aucune idée de ce que je voudrais faire. J'ai peur que mon manque de connaissances mécaniques me gêne pour travailler dans un garage. Pour un emploi d'avenir, il faut que je sache ce que je veux faire. Pour le moment, le plus important c'est de passer mon permis. La mission locale m'a dit que je pourrai avoir de l'argent. On m'a parlé de 300 euros »*.

Le second a 22 ans. Il a fait, en apprentissage en deux ans, un CAP en mécanique poids lourds. Il n'a pas obtenu son diplôme de mécanicien. *« Je ne me suis pas présenté à l'examen car j'étais mauvais à l'école. J'aime la pratique, pas le scolaire »* Il avait fait auparavant dans le cadre du lycée, *« pour connaître un peu »*, deux petits stages dans deux garages, l'un de deux semaines en automobile et l'autre d'une semaine en moto. Ces stages et son apprentissage lui ont permis de connaître les bases de la mécanique. *« Je me débrouillais tout seul. Je sais faire quelques trucs »*. Après son apprentissage, il a essayé la vente. Il a fait une formation à la mise en rayon de six mois *« dans l'école »* d'un hypermarché. *« Il y avait un certificat à la fin mais j'ai arrêté une semaine avant car il fallait faire un mémoire... je ne suis pas bon en étude »*. Il est allé ensuite dans un autre hypermarché qui proposait une formation similaire *« Mais je n'ai pas été pris car il y avait beaucoup de monde et ils prenaient une ou deux personnes. Il y avait des gens qui avaient plus d'expérience que moi... »*

Je suis à la recherche d'un emploi et je suis prêt à prendre ce que l'on me proposera car je ne refuserai rien... j'aimerais trouver un emploi au Luxembourg mais je dois d'abord avoir de l'expérience en France, car au Luxembourg les agences d'intérim sont trop difficiles pour la qualité. En ce moment je cherche dans la vente, car c'est ce qui m'intéresse, et si je ne trouve pas, je vais chercher dans la mécanique. En mécanique, je pourrais faire une remise à niveau, car on oublie en quatre ans. On me propose une formation. J'ai un rendez vous demain dans la vente et je suis en train de préparer le code du permis de conduire ». Son père travaille en soudure et il a voulu faire une formation en soudure mais la formation coûtait trop cher.

Les entretiens téléphoniques avec ces deux jeunes, l'un titulaire d'un CAP de mécanique considéré par le jeune comme n'ayant aucune valeur car il n'a rien appris chez son maître d'apprentissage, l'autre sans diplôme, interrogent sur l'apprentissage car ces deux jeunes sont passés par cette voie qui ne leur a rien apporté. Celui qui a obtenu son diplôme a été dégoûté de la mécanique car dans le garage où il était apprenti il était considéré comme un larbin. Le second qui n'aime pas l'école et se considère mauvais en étude préfère ne pas être évalué. Il ne se présente pas au CAP mécanique et arrête une formation dans un hypermarché avant d'obtenir la certification. Tous deux s'orientent vers la vente plutôt que vers la mécanique. Comment expliquer ce peu d'attraction pour la mécanique dans une région pourtant industrielle où les métiers de la mécanique sont valorisés ? Les propos de ces jeunes interrogent aussi sur le coût de formations qui pourraient permettre à des jeunes peu ou pas diplômés d'accéder à un emploi, comme la formation à la licence en soudure ou celle aux différentes catégories de CACES. En Lorraine, les soudeurs sont recherchés et les caristes détenant les différentes catégories de CACES peuvent trouver un emploi. Or ces formations ne sont assurées que par des entreprises privées qui proposent des prix trop onéreux pour des jeunes défavorisés.

Chapitre V : La situation d'emploi des jeunes selon la région et le bassin d'emploi

Dans le premier chapitre de ce rapport, nous avons montré que la situation économique des usines étudiées était différente selon la région, celles situées en Lorraine étant dans l'ensemble moins affectées par la crise que celles du Nord-Pas de Calais. Dans ce chapitre nous nous intéresserons dans chacune de ces deux régions à la situation d'emploi de jeunes non diplômés ou titulaires de diplômes de niveaux IV et V, à leur insertion, et à leur retour à l'emploi, notamment aux possibilités de reclassements de ceux ayant travaillé dans les usines de la filière automobile. Nous voudrions montrer en nous appuyant sur l'ensemble des informations recueillies au cours de notre enquête, et tout particulièrement sur celles que nous avons pu avoir dans les missions locales, que les difficultés rencontrées par les jeunes peuvent différer d'une région à l'autre, et, au sein d'une même région, d'un bassin d'emploi à l'autre. En effet, les propos de nos différents interlocuteurs, notamment des responsables et conseillers des missions locales, mettent en relief les différents facteurs qui facilitent ou freinent l'accès ou le retour à l'emploi dans le territoire géographique qui est le leur. Entrent en jeu bien entendu les caractéristiques et la situation économique des entreprises qui y sont implantées, le taux de chômage, le niveau de vie des familles, mais aussi le développement des infrastructures, concernant notamment les transports collectifs et les centres de formation (lycées professionnels, CFA, organismes de formation continue). Les décisions prises au niveau territorial (Conseil Général, communes) portant notamment sur les aides qui peuvent être apportés aux jeunes demandeurs d'emploi, et l'intérêt porté à des mesures en faveur des jeunes, comme actuellement les emplois d'avenir, jouent également un rôle dans les plus ou moindres grandes difficultés d'accès à l'emploi des jeunes. Le périmètre du territoire et son environnement interviennent également. La proximité d'une frontière peut faciliter l'accès à l'emploi.

Les deux régions étudiées sont industrielles et frontalières. Elles ont souffert depuis longtemps de la désindustrialisation, et l'implantation de l'industrie automobile, relativement récente dans ces deux régions, est intervenue pour compenser la disparition de secteurs en déclin, notamment les mines, la sidérurgie et l'industrie textile. Ces régions sont néanmoins très différentes, ce qui explique que les difficultés d'accès à l'emploi des jeunes n'y soient pas les mêmes.

I Le cas du Nord-Pas-de-Calais

Le Nord-Pas-de-Calais est la deuxième région de France pour l'industrie automobile, avec des usines de montage de véhicules et de fabrication de moteurs et de boîtes de vitesses appartenant aux constructeurs, et des usines appartenant à des équipementiers et autres fournisseurs. Elle est aussi la troisième région exportatrice d'automobiles derrière l'Île de France et la Franche Comté. En 2010, d'après l'INSEE, la filière automobile rassemblait 264 usines occupant 48700 salariés, dont 19200 travaillant chez les constructeurs Renault, PSA et Toyota. La filière automobile régionale a été très touchée par une crise structurelle qui a commencé dès 2006, bien avant la crise financière de 2008, et qui, après une amélioration en 2010, est toujours en vigueur. Cette crise a provoqué des fermetures d'usines et de

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

<http://eduscol.education.fr/cid47737/ressources-nationales.html>

nombreuses suppressions d'emplois qui ont affecté prioritairement les intérimaires utilisés massivement dans cette filière depuis de nombreuses années. Dans cette région l'automobile joue un rôle très important et la crise qui affecte la filière a un impact très défavorable sur l'emploi régional. D'après les dernières informations fournies par la Direccte Nord Pas-de-Calais, qui concernent le troisième trimestre 2013, le taux de chômage régional a atteint 14% de la population active en septembre 2013, et il est bien supérieur au taux métropolitain (10,5%). Depuis le quatrième trimestre 2011, 21600 emplois auraient été supprimés dans la région, dont 11500 entre septembre 2012 et septembre 2013.

Dans les bassins d'emploi étudiés qui sont ceux où la filière automobile est la plus fortement implantée, les usines de la filière au mieux stabilisent leurs effectifs en CDI en 2013. Toutes, à l'exception de Toyota, réduisent leur nombre d'intérimaires, notamment les usines appartenant aux constructeurs français qui sont contraints par leur groupe, si leur situation économique le permet, d'accueillir du personnel venant des usines en sureffectif du constructeur. Pour les responsables et les conseillers des missions locales que nous avons contactés, les difficultés concernant l'insertion et le retour à l'emploi des jeunes ne sont pas dues seulement à la détérioration de l'emploi dans la filière automobile, mais aussi à la situation des autres entreprises qui pour la plupart ne recrutent pas et réduisent le nombre de leurs intérimaires ou de leur CDD à la fin 2013. Nos interlocuteurs ont évoqué par ailleurs d'autres freins dont certains sont spécifiques à l'un ou l'autre des bassins d'emploi étudiés. Nous avons eu beaucoup d'informations par nos interlocuteurs de la mission locale sur le bassin d'emploi de Béthune. Nous en avons eu également par différents interlocuteurs sur le bassin d'emploi de Valenciennes. Nous traitons plus en détail le cas de ces deux zones d'emploi, avant d'aborder la situation des autres bassins d'emplois étudiés, ceux de Douai et de Maubeuge.

1 Le bassin d'emploi de Béthune (Pas-de-Calais)

Dans ce bassin d'emploi, l'Artois, la mission locale a un certain poids : 9934 jeunes ont eu au moins un entretien dans l'année et, en 2012, elle a accueilli 2560 nouveaux jeunes en premier accueil. « *On accueille des bacs tertiaires et des bacs industriels et de plus en plus de décrocheurs* ». Ce bassin d'emploi a des avantages car il est bien desservi par les transports en commun¹⁰³. Mais il est relativement éloigné de Valenciennes et de Maubeuge dans le Nord où les possibilités de trouver un travail sont plus importantes, avec la présence de Toyota, près de Valenciennes qui utilise beaucoup d'intérimaires, et celle, à proximité de ces deux villes, de plusieurs grandes entreprises spécialisées dans le ferroviaire qui recrutent des ouvriers qualifiés. Dans la zone de Béthune, fin 2013, les usines de la filière automobile se portent mal¹⁰⁴ et font très peu appel à l'intérim, alors que plusieurs d'entre elles étaient en expansion il y a quelques années. L'une d'entre elles

¹⁰³ Seule une grande usine de mécanique appartenant à un constructeur français, située à proximité de Béthune, n'est pas desservie par les transports en commun.

¹⁰⁴ Dans le bassin d'emploi de Béthune nous avons eu des entretiens fin 2012 et début 2013 avec des responsables de deux usines de mécanique, filiales des constructeurs français, l'une spécialisée dans la fabrication de moteurs, l'autre dans la fabrication de boîtes de vitesse automatiques (Cf. chapitre I). Nous avons su en décembre 2013 par la mission locale que ces deux usines avaient connu des changements importants au cours de l'année 2013. Elles ne sont plus des filiales communes des deux constructeurs mais ont été reprises à 100%, l'une par PSA, l'autre par Renault. Leur avenir est en principe assuré, car elles vont avoir en charge de nouveaux produits. Leur situation économique fin 2013 était plutôt moins favorable que lors de l'entretien.

« prenait il y a trois ou quatre ans des demandeurs d'emplois ayant des BEP techniques pour les emmener à un niveau bac et pour les embaucher, mais elle a beaucoup diminué son effectif, passant de 1100 salariés à 900 pour être à 573 aujourd'hui » (un conseiller de la mission locale). Des usines de plasturgie automobile ont fermé ces dernières années en raison de la concurrence des pays où les coûts sont moindres, mais aussi, d'après l'un de nos interlocuteurs, parce que pour la plasturgie destinée à l'automobile la zone est excentrée par rapport aux constructeurs. Ces fermetures ont un impact négatif en termes d'emplois mais aussi de formation car elles mettent en danger le lycée de plasturgie implanté à proximité. Les jeunes ne veulent plus y aller puisqu'il n'y a plus de travail dans cette activité et ce lycée pourrait fermer car il y en a un plus important près de Lille. La zone d'emploi de Béthune n'est déjà pas bien pourvue en lycées professionnels. Dans le domaine du bâtiment, il n'y en avait aucun en formation initiale, et depuis deux ans il y en a un qui s'est créé pour la reconversion de l'industrie vers le bâtiment, mais un agent de production automobile qui veut accéder à une formation dans le bâtiment doit attendre très longtemps. Il en est de même pour les centres de formation continue, et il faut parfois deux ans d'attente pour pouvoir faire une formation à des métiers porteurs, comme le tournage et le fraisage traditionnel et numérique à l'AFPA de Valenciennes, loin de Béthune. *« Avant même de terminer leur formation à l'AFPA, les jeunes cherchent du travail car ils en trouvent et ils préfèrent travailler que de finir leur formation. C'est la même chose pour les maçons dans le bâtiment qui trouvent du travail sur Valenciennes avant d'avoir fini leur formation »*.

Il y a aussi des besoins dans l'Artois de tourneurs et fraiseurs traditionnels de la part de certaines entreprises qui travaillent pour le ferroviaire ou l'aéronautique. Ces entreprises sont prêtes à prendre en contrats de professionnalisation d'un an des jeunes ayant des baccalauréats en maintenance ou en électrotechnique pour les former au tournage et fraisage. Mais les jeunes intéressés par ces formations ne sont pas nombreux : *« quinze seulement se sont mobilisés pour ces opérations de formation dans le bassin de Béthune pour dix places de contrats de professionnalisation. Les bons tuyauteurs ou soudeurs trouvent aussi facilement du travail »*. Un des gros handicaps de la mission locale de Béthune est de ne pas recevoir assez de titulaires de baccalauréats techniques pour leur proposer de les former à des emplois qualifiés dans le ferroviaire.

La mission locale reçoit surtout des bacheliers tertiaires à qui elle ne peut pas proposer de solutions, parce qu'il n'y a aucun débouché sur ce bassin d'emploi en agents administratifs et que des PME *« se sont cassées la figure dans le commerce »*. Elle reçoit aussi des moins de 18 ans à qui elle ne peut pas non plus proposer de solutions. La paupérisation des familles dans ce bassin d'emploi est un gros problème. Il y aurait des possibilités de travail en Belgique et en Allemagne mais les jeunes qui seraient volontaires n'ont pas les moyens financiers de se déplacer. Même pour une formation à l'AFPA à Valenciennes, où le délai d'attente est très long, il faut pouvoir trouver un hébergement et se nourrir. Les emplois d'avenir sont un espoir pour beaucoup de jeunes du bassin d'emploi. Les jeunes pris en emplois d'avenir étaient, d'après nos interlocuteurs *« surtout de niveaux VI ou V bis, (« 190 à 200 infra V »), mais il y en avait 53 de niveau IV non validés, c'est-à-dire n'ayant pas obtenu le bac »*. Sur les 269 emplois d'avenir, 255 étaient *« non marchands »*, mais 14 entreprises privées en avaient pris avec l'objectif de les garder en CDI *« aucune de l'automobile. Peu d'industriels ont accepté de prendre des emplois d'avenir. Parmi les 14 entreprises qui en ont pris, il y a plusieurs entreprises*

de transports, plusieurs boulangeries, des entreprises spécialisées dans les rechanges de pneus, un restaurant et une entreprise de couverture en bâtiment ».

2 Le bassin d'emploi de Valenciennes (Nord)

Nous avons eu des informations sur le bassin d'emploi de Valenciennes lorsque nous sommes allés dans des agences d'intérim, à Pôle Emploi, et à la mission locale. Ce bassin d'emploi où à la fin 2013, le taux de chômage est de 16,8%, est fortement automobile, avec la présence de Toyota et de deux usines de taille importante appartenant à PSA, l'une de mécanique (fabrication de boîtes de vitesse) et l'autre de montage véhicules (filiale à 100% du constructeur), et avec celle de nombreux équipementiers, notamment de fournisseurs japonais travaillant pour Toyota. Si on excepte le constructeur japonais et ses fournisseurs qui se portent bien, recourent massivement à l'intérim et peuvent en embaucher certains en CDI, les autres usines de la filière automobile connaissent pour la plupart une détérioration de leur situation économique, notamment depuis le début 2013. Plusieurs usines fournisseurs ont fermé ces dernières années. La reconversion des jeunes ouvriers ayant travaillé dans la filière automobile, notamment des intérimaires et même de ceux ayant été en formation en alternance, est difficile, malgré la présence de l'industrie ferroviaire qui est en développement. Les compétences recherchées dans cette activité, notamment l'autonomie et la connaissance du tournage fraisage traditionnel sont en effet très différentes de celles acquises dans l'automobile. D'après nos interlocuteurs de la mission locale rencontrés fin décembre 2013, *« l'année 2013 a été plus mauvaise que 2012, surtout à partir du second semestre. Il y a eu une baisse des offres d'emploi au niveau intérim. Il y a des projets sur 2014, mais beaucoup de frilosité »*. Le nombre d'intérimaires utilisés par Toyota est très variable selon les moments, Et quand Toyota met fin aux missions de plusieurs centaines d'intérimaires, le reclassement de ces derniers pose problème à Pôle Emploi, surtout avec l'échec des contrats de sécurisation professionnelle (Cf. chapitre IV). *« Les gens qui ont travaillé chez Toyota ont beaucoup de facilités pour aller travailler chez les concurrents, et, malgré les mauvaises conditions de travail chez Toyota, il y a des jeunes qui saisissent cette opportunité pour leur carte de visite »*. Le problème est que *« les concurrents »* recourent beaucoup moins à l'intérim que Toyota et n'embauchent pas en CDI. Quand Toyota reprend des intérimaires, ce sont notamment ceux qui ont fait des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans l'usine de montage véhicules de PSA qui sont actuellement prioritaires. La formation en alternance très développée dans cette usine de montage française (Cf. chapitre II) ne permet pas d'obtenir un CDI dans l'usine mais *« conduit à être intérimaire chez Toyota ou ailleurs que chez Toyota. Quand le contrat de formation en alternance est terminé chez la filiale de PSA, celle-ci en reprend de nouveau en apprentissage ou en professionnalisation »* (mission locale).

Les intérimaires qui ont travaillé chez Toyota peuvent ensuite être pris en contrats de professionnalisation dans la filière automobile ou ailleurs. *« Soit ils restent dans l'auto, en intérim, en contrats pro, ou même en CDI, cas d'une jeune femme qui a été recrutée en CDI par l'usine de mécanique de PSA. Ils peuvent aller aussi dans le ferroviaire, cas de quatre personnes sur les douze qui ont retrouvé un emploi après une rupture de situation d'emploi dans l'automobile »* (mission locale). Dans le Valenciennois fin 2013, les usines autres qu'automobiles sont aussi pour la plupart en difficultés, n'embauchent pas en CDI et recourent peu à l'intérim. C'est le cas notamment d'une usine de fabrication de tubes qui avait l'avantage de proposer des

contrats d'intérim de 18 mois, où les compétences recherchées sont assez proches de celles de l'automobile. D'autres usines ont trop d'exigences d'après nos interlocuteurs de la mission locale. « *On a une usine de pharmacie ici qui cherche des moutons à douze pattes* ». « *L'usine qui sur le territoire fabrique des bougies pour le ferroviaire est plus difficile aujourd'hui qu'il y a quinze ans. Le DRH à l'époque avait à l'origine un CAP et recrutait au niveau V en favorisant la prise d'initiative* ». Fin 2013, la situation est « tendue » même dans le ferroviaire. Par ailleurs, il y a peu d'agroalimentaire dans le bassin d'emploi, et le bâtiment ne se porte pas bien. D'après nos interlocuteurs, les jeunes connaissent une très longue période de « *circulation en intérim* », et les femmes ont encore plus de difficultés que les hommes pour s'insérer dans l'emploi. Actuellement il y aurait moins de femmes chez Toyota qu'au démarrage de l'usine « *Il y avait davantage de femmes chez Toyota au départ. L'ambiance est difficile pour les femmes car il y a une forme de sexisme* ».

Le Valenciennois n'est pas dépourvu de transports en commun, et l'usine de Toyota est mieux desservie que la filiale de PSA. Toyota n'exige pas le permis, mais c'est une bonne clé d'entrée. D'après nos interlocuteurs de la mission locale, plus d'un tiers des jeunes qui travaillent dans ces deux usines n'ont pas de permis, car il y a « *un développement du covoiturage et un encouragement à celui-ci* ». Il y a des aides au permis. « *Pour avoir une aide, il faut avoir le code validé. On peut financer sans le code si la personne a trouvé du travail, et depuis quatre ans, il y a des aides au permis pour ceux qui ont fait du covoiturage pendant trois mois* ». Des emplois d'avenir commencent à être signés dans ce bassin d'emploi. C'est la mission locale qui s'en occupe, mais « *pour Toyota, sur les emplois d'avenir, c'est Pôle Emploi qui négocie en direct avec le constructeur japonais, car celui-ci ne veut pas travailler avec la mission locale* ». Toyota, rappelons-le, a signé six emplois d'avenir en CDI, et, pour la mission locale, c'est un effet d'aubaine pour pouvoir payer aux jeunes des salaires réduits. « *Normalement des jeunes en intérim depuis de longues années auraient dû être embauchés en CDI, mais, on n'a pas vu au chapitre avec Toyota. Le sous-préfet a joué un rôle. Il a ciblé les grosses enseignes pour les emplois d'avenir. Les six jeunes embauchés en emplois d'avenir par Toyota ont un niveau V validé (CAP, BEP), mais leurs diplômes n'ont rien à voir avec l'auto* ».

3 Les autres bassins d'emploi étudiés dans le Nord, celui de Douai et celui de Maubeuge

Les usines où nous avons pu avoir des entretiens dans la région Nord-Pas de Calais sont pour la plupart localisées dans trois bassins d'emploi, celui de Valenciennes (Valenciennois), celui de Douai (le Douaisis) et celui de Béthune (l'Artois). Les autres usines sont plus dispersées. Elles se trouvent soit dans le Nord près de Cambrai, soit dans le Pas de Calais, près d'Arras ou à Calais. Nous n'avons pas pu étudier les bassins d'emplois de ces usines, car dans le temps imparti pour cette recherche, il ne nous a pas été possible de contacter les missions locales. Par contre nous avons pris contact avec la mission locale de Maubeuge, qui nous a reçus fin décembre 2013, car nous devions avoir un entretien avec la filiale de Renault située à Maubeuge, mais celui-ci a été remis à 2014.

Dans le Douaisis, nous avons eu en mars 2013 un entretien avec le responsable et la directrice pédagogique de la mission locale de Douai. Nous en avons eu deux autres, au troisième trimestre 2013, avec une conseillère d'une antenne de la mission locale qui s'occupe des jeunes préparant en contrats de professionnalisation intérimaires le CAP CSI dans l'usine Renault de Douai, et qui nous a fait rencontrer trois jeunes. Les informations que nous pu avoir sur le bassin d'emploi nous ont été

fournies surtout au cours du premier entretien. Nos deux interlocuteurs nous ont précisé que l'usine Renault de Douai était considéré dans le bassin d'emploi comme un « *eldorado* », une « *entreprise phare* » et que l'objectif de beaucoup de jeunes était « *d'y rentrer et de préparer le CAP CSI en intérim chez Renault pour y mettre un pied dedans* ». Mais l'usine est en sureffectif et le vivier d'intérim fermé, rappelons-le. Toute la filière automobile dans le bassin d'emploi est touchée par la crise, ce qui signifie que les titulaires de ce CAP, comme les autres jeunes venant à la mission locale, sont contraints de s'orienter vers d'autres activités. D'après nos interlocuteurs, très peu de jeunes restent dans l'industrie. Ceux qui ont obtenu le CAP mais qui ont une expérience de travail en intérim dans d'autres domaines, le bâtiment, la restauration, le commerce, y retournent. « *Ils ouvrent le plus possible l'éventail des possibilités* ». Beaucoup s'orientent vers le bâtiment et la logistique. La logistique attire encore plus les jeunes que le bâtiment ce qui s'explique par l'implantation d'entrepôts très importants en cours de recrutement ou ayant des projets d'embauche « *Il y en a qui vont dans la logistique car Kiabi a ouvert depuis trois ans un entrepôt à six kilomètres de Douai. A Kiabi, ils passent par l'intérim et ils espèrent ensuite obtenir un CDD ou un CDI, mais il faut qu'ils aient plusieurs catégories de CACES pour être caristes. Ils peuvent être aussi préparateurs de commandes. Par ailleurs, Amazone doit s'installer près de Douai fin 2013, avec dans un premier temps 300 personnes dont beaucoup d'intérimaires, et on parle de 2000 emplois à terme. On ne sait rien pour le moment sur la définition des postes* ». La mission locale collecte les offres dans le bâtiment et dans l'agro alimentaire. Un de ses objectifs est de transférer les compétences acquises dans l'automobile vers l'agroalimentaire, « *mais cette industrie n'a pas la même image de marque que l'automobile et les jeunes ne souhaitent pas y travailler* ». Des jeunes ont été embauchés par un magasin Spar où ils sont très appréciés, par une entreprise de chaudronnerie tuyauterie qui préfère recruter des tuyauteurs que des chaudronniers « *car un bon tuyauteur peut devenir chaudronnier, alors que l'inverse n'est pas possible* », et par une entreprise de chauffage. « *On a aussi des jeunes chez Toyota, mais cela pose des problèmes de permis de conduire* ». Dans le bassin d'emploi de Douai comme dans celui de Cambrai, il y a peu de transports collectifs et les jeunes sont souvent contraints de passer leur permis et d'avoir une voiture pour trouver un emploi. La mission locale apporte une aide financière à ceux qui ont déjà le code.

La mission locale de Douai a, en 2012, reçu 7500 jeunes, 52% d'hommes et 48% de femmes, et en a accompagné 7437. « *On s'occupe principalement des jeunes demandeurs d'emploi sortis sans diplômes et de niveau V : 25, 9% de ceux qu'on reçoit ont un niveau infra V et 43% sont de niveau V* ». La mission locale cherche à former les jeunes à des métiers où il y a des débouchés dans le bassin d'emploi, en soudure, en tuyauterie, en maintenance, dans le domaine des énergies renouvelables, et dans certains métiers du bâtiment. Elle a des relations avec l'APAVE qui forme à la licence de soudure en deux mois et demie ou trois mois des personnes qui ont déjà la pratique, et avec un lycée spécialisé en soudure, ainsi qu'avec les CFAI et l'AFPI, et incite les jeunes à faire des CQPM en soudure, tuyautage, et travail des métaux. Fin août 2013, rappelons-le, 240 emplois d'avenir avaient été signés, d'après la conseillère que nous avons vue à plusieurs reprises. Le responsable et la directrice pédagogique de la mission locale regrettent qu'il y ait beaucoup trop d'orientation « *par défaut* » dans le cursus scolaire, et considèrent comme « *un drame* » la suppression des BEP et l'instauration d'un baccalauréat en trois ans au lieu de quatre. Ils constatent par ailleurs que les titulaires de

baccalauréats comptabilité ne trouvent pas de travail, car il faut en comptabilité « aller vers le niveau III ».

Dans la Sambre, nom donné au bassin d'emploi de Maubeuge, où le taux de chômage serait à la fin 2013, de 16,6%,¹⁰⁵, la mission locale a été regroupée avec deux autres organismes, le Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et la Maison de l'emploi, pour former une structure unique créée en 2010 « Réussir en Sambre » chargée d'accompagner les « publics » et les entreprises. « *L'arrondissement de Maubeuge est très grand car il inclut Jeumont et Fourmies, et maintenant il y a une seule structure pour tout le bassin d'emploi. C'est expérimental et c'est une plus value pour le territoire, le plus jeune de France, qui regroupe les moins formés et les moins diplômés. On doit prendre en compte cet état des lieux. Ce doit être une force la jeunesse. Il y a beaucoup de jeunes en ruptures ce qui explique la création d'une plate forme contre le décrochage coprésidé par l'Education Nationale et « Réussir en Sambre ». Il y a ici une politique territoriale axée sur les jeunes. C'est l'affaire de tous* » (le responsable). Cette structure a aussi une plate forme « Emploi et avenir des jeunes » qui collecte les offres d'emploi connues par Pôle Emploi mais aussi le « marché caché », c'est-à-dire celles qui ne le sont pas. « *25% à 30% des offres d'emploi totales, en CDI, en CDD et en intérim, ne sont pas connues par Pôle Emploi* ». La filiale de Renault MCA, est le premier employeur du bassin d'emploi. D'après notre interlocuteur, elle devait prendre 81 personnes en contrats de professionnalisation en janvier 2014. MCA est « *un phare* » dans la région qui attire tous les jeunes, et qui chaque année forme 60 personnes en contrats de professionnalisation. Aussi quand l'entreprise « *jette en une semaine 800 intérimaires, comme elle l'a fait en décembre 2009* », c'est une catastrophe. En dehors de MCA, « *500 entreprises sont concernées par la filière automobile, des sous-traitants de premier ou second niveau, situés à proximité immédiate de MCA ou plus éloignés* ».

L'image de l'automobile est très positive en Sambre, alors qu'il y aurait, d'après notre interlocuteur, un autre établissement, le troisième site européen d'un grand groupe agroalimentaire, qui attirerait moins en raison de la pénibilité du travail, mais qui paierait mieux que MCA. Dans l'agroalimentaire, il y a également une usine de fabrication de pains industriels. Le territoire de la Sambre est industriel car 40% des entreprises relèvent de l'industrie. A côté de MCA, se trouve notamment Areva qui teste les moteurs des centrales nucléaires. « *Sur ce territoire, il y a aussi des fonderies, une usine de fabrication de tubes qui se porte bien, de la chaudronnerie et du travail des métaux. Ce sont les usines qui on joué la carte de l'innovation qui s'en sortent le mieux, et qui embauchent des ouvriers. Les sous traitants de l'automobile qui ne travaillent que pour ce secteur courent de gros risques alors que ceux qui se sont diversifiés vers d'autres activités, le ferroviaire et la métallurgie se maintiennent. On a un secteur industriel encore fort mais il y a des jeunes en grandes difficultés, car le territoire a vécu toutes les crises industrielles, et il n'y a pas de culture du travail. Les parents disent à leurs enfants 'ne vas surtout pas travailler dans l'industrie', alors qu'il y a peu de tertiaire dans le bassin d'emploi, que le bâtiment embauche moins car la dépense publique diminue, et qu'il n'y a pas de grands employeurs dans l'agriculture* ».

¹⁰⁵ D'après notre interlocuteur, les bassins d'emploi qui auraient les plus forts taux de chômage de la région seraient ceux de Calais (17,6%) dans le Pas-de-Calais, et de Lens-Lievin (17,4%), de Valenciennes (16,8%), et de Maubeuge (16,6%) dans le Nord.

Résultat de ce désintérêt pour l'industrie autre qu'automobile, les jeunes ne veulent pas se former dans certaines spécialités où il y a des débouchés comme la soudure, l'usinage, et la chaudronnerie, et dans les lycées professionnels, les sessions ne sont pas pleines. « *La section usinage aurait dû fermer car il n'y avait pas assez d'élèves. On l'a empêché de fermer* ». La pauvreté est aussi un frein à l'insertion des jeunes. Dans certaines zones 67% des foyers ne sont pas imposables. « *La filière automobile, pour nous c'est la vie, mais les jeunes n'augmentent pas leurs compétences en travaillant comme intérimaires chez MCA. L'automobile accroît seulement le savoir être. Se former, c'est fondamental pour la sécurisation* ». « Réussir en Sambre » essaie d'avoir une vision anticipatrice car « *MCA ne sera peut-être pas toujours là* ». D'après notre interlocuteur, l'usine se porte bien en raison de son association avec Daimler, « *et parce que la Kangoo 2 restylée marche bien, mais au moment de l'arrivée d'un nouveau modèle, en 2018, il pourrait y avoir des risques de délocalisation* ». Pour le moment, des opérations de formation ont été entreprises avec douze entreprises, dont certaines de la filière automobile, pour expérimenter un référentiel de compétences aboutissant à un CQPM « Technicien en usinage » qui ont concerné quinze jeunes sortant du baccalauréat en usinage. « *Ce bac n'est pas suffisamment technique et pratique. Les jeunes sont en contrats de professionnalisation de neuf mois dans les douze entreprises, obtiennent le CQPM, et 90% d'entre eux ont un CDI derrière. Le lycée a joué le jeu du CQPM. Il faut adapter les possibilités de formation aux besoins des entreprises* ». Par ailleurs il y a un « cofinancement » pour une formation au CACES 1,3, 4 et 5 et à la gestion de stocks informatisés, la logistique étant présente sur ce bassin d'emploi qui est transfrontalier avec la Belgique. « *On a créé aussi un pôle ressources mobilité, pour cofinancer le permis et l'assurance voiture, avec la création d'une auto école sociale, où le jeune paie 150 euros, et où 85% des personnes ayant des difficultés réussissent le permis* ». Par ailleurs 486 emplois d'avenir ont été signés en Sambre, « *dont 14 pour le moment dans le privé* ». Les propos de notre interlocuteur montrent qu'il y a dans ce bassin d'emploi, particulièrement jeune et défavorisé, une volonté d'agir pour aider les jeunes à accéder à l'emploi ou à se reclasser après une période d'intérim, et cela d'autant plus que ce territoire est très dépendant d'une usine de montage automobile importante, ce qui est un facteur de risques.

II Le cas de la Lorraine

Nous avons fait moins d'entretiens en Lorraine que dans le Nord-Pas-de Calais car c'est une région où le poids de l'automobile est moins important. Sept des huit usines que nous avons étudiées sont localisées en Moselle, l'une, celle de fabrication de moteurs de PSA, dans le bassin d'emploi de Metz et les autres dans ceux de Thionville et de Sarreguemines. Seule la filiale de Renault qui fabrique un véhicule utilitaire se trouve en Meurthe et Moselle, aux confins de la Moselle. Les bassins d'emploi de Thionville et de Sarreguemines où sont situés la plupart des usines étudiées sont tous deux frontaliers, mais relativement éloignés l'un de l'autre. Celui de Thionville, où nous n'avons pu étudier qu'une seule usine d'équipement automobile, est proche du Luxembourg et de l'Allemagne. Celui de Sarreguemines, où nous avons pu avoir des entretiens dans cinq usines, une usine de montage et quatre usines d'équipement automobile, touche l'Allemagne.

Nous avons contacté plusieurs agences d'intérim mais nous n'avons été reçus que dans l'une d'entre-elles, située à Sarreguemines, où la responsable que nous avons déjà vue au début des années 2000 nous a réservé un excellent accueil. Nous avons

contacté également deux missions locales, celle de Thionville et celle de Sarreguemines, où nous avons été très bien reçus, et où nous sommes revenus à plusieurs reprises. Les informations sur les bassins d'emplois de Thionville et de Sarreguemines ont été recueillies lors de ces entretiens. Les propos de nos interlocuteurs montrent que ces deux bassins d'emplois ont chacun leur particularité et que l'accès à l'emploi des jeunes non diplômés ou ayant des diplômes de niveau IV ou V peut être facilité par la proximité du Luxembourg mais ne l'est pas par celle de l'Allemagne. Le contraste est important entre ces deux territoires, car le poids de l'automobile est beaucoup plus important dans le bassin d'emploi de Sarreguemines que dans celui de Thionville, et surtout celui de Sarreguemines a fin 2013 une industrie automobile qui se porte bien et qui a des projets de recrutement pour 2014. Avant d'analyser la situation de ces deux bassins d'emploi, nous présentons quelques informations sur l'industrie automobile, tirées d'un dossier intitulé « Evolution et enjeux de la formation du secteur de l'automobile en Lorraine », publié en 2013 par l'Observatoire régional de l'emploi, de la formation et des qualifications de Lorraine (OREFQ info, février 2013).

1 L'industrie automobile dans la région

En Lorraine, l'automobile n'est pas une industrie historique mais une industrie de reconversion suite au déclin des industries minières et sidérurgiques¹⁰⁶. Les quinze dernières années ont été contrastées. L'industrie automobile a connu une période de forte croissance entre 1994 et 2003 entraînant une augmentation de 40% de ses effectifs salariés (ceux-ci passant de 15300 à 21400): En 2003, l'automobile était le premier employeur du secteur industriel, le sixième tous secteurs confondus. Par contre entre 2003 et 2010, les effectifs ont diminué de 34% passant de 21400 à 14100. L'industrie automobile régionale est une industrie en crise comme au niveau national, n'embauche plus guère de jeunes d'où un vieillissement de ses effectifs. En 2011, elle comptait une centaine d'établissements relevant de la filière. La Lorraine serait d'après ce dossier la première région équipementière française hors Ile de France. Près de la moitié des établissements du secteur sont implantés en Moselle. La Moselle qui concentre plus de 80% des salariés du secteur en 2010 serait la plus affectée par le déclin. Avec 3500 emplois en moins entre 2004 et 2010, le secteur a perdu plus du quart de ses effectifs. Ce sont les ouvriers qui sont les plus impactés par la baisse des effectifs. En 2011, on recensait 4278 demandeurs d'emploi.

Le dossier s'interroge sur le devenir professionnel des élèves suivant des formations susceptibles de les destiner au secteur de l'industrie automobile. « Deux questions nous semblent prédominantes : comment le système de formation actuel répond-il aux besoins du secteur de l'industrie automobile ? Comment s'insèrent les diplômés de ces formations ? ». Ce dossier précise qu'une convention « emploi formation » a été signée par la région Lorraine et PSA Peugeot Citroën ayant « pour objectif de favoriser le développement économique, social, et environnemental durable de PSA en Lorraine afin d'anticiper l'activité économique et les emplois de demain en mettant

¹⁰⁶ D'après le responsable de la mission locale de Thionville, à l'origine il y avait une logique industrielle en Lorraine. « On produisait les minerais en haut et on transformait dans les vallées. L'industrie automobile est venue ici pour finir les produits ». La fermeture des mines fut une catastrophe pour la région. « Les minerais de fer, si cela fonctionnait aujourd'hui, cela serait rentable. Les maisons des mineurs s'effondrent. On jette les gens de 80 à 85 ans qui y habitaient et on les emmène dans des maisons de retraite. Ces personnes ont tout perdu et elles n'ont pas résisté. Les familles de mineurs, ce sont des pauvres gens qui sont restés très pauvres jusqu'au bout ».

la formation professionnelle au service du développement du territoire ». Dans le cadre d'un partenariat sur l'emploi et la formation professionnelle avec Pôle Emploi, la région et l'Education nationale, PSA s'engage à partager sa vision prospective en termes d'évolution des métiers et des compétences, et, avec l'aide de l'Etat et de la région, augmentera le nombre d'apprentis dans ses usines de Metz et de Tremery.

2 Le bassin d'emploi de Thionville (Moselle)

Dans ce bassin d'emploi proche du Luxembourg, les transfrontaliers sont nombreux¹⁰⁷. « *Sur 120000 actifs, tous les jours, 40000 personnes traversent la frontière. Les emplois de ces transfrontaliers au Luxembourg sont à 65% des jobs de niveau V dans les services et le bâtiment surtout. Les jeunes ici veulent tous aller travailler au Luxembourg, parce que pour 40h ils gagnent 1700 euros net par mois impôts compris, quand ils ont un bas niveau de qualification, avec en plus 600 euros s'ils ont deux enfants. Les boulots qui sont proposés aux français sont souvent dégradants, par exemple laveur de vitres, manutentionnaires dans le bâtiment, mais ils sont bien payés* » (le responsable de la mission locale). D'après notre interlocuteur, en 2013, le taux de chômage au Luxembourg a atteint 7% (il est de 10,5% dans le bassin d'emploi de Thionville) et il est plus difficile pour un Français de trouver un emploi dans ce pays qu'il y a quelques années. « *Les trois Pôle Emploi ici ont en ce moment dans leur fichier des maçons qualifiés alors qu'ils travaillaient tous avant au Luxembourg, car des maçons ayant un CAP et deux ans d'expérience trouvent là bas des boulots à 2000 ou 2500 euros. Le bâtiment va mal aujourd'hui au Luxembourg. Veolia, Bouygues résistent, mais les petites boîtes du bâtiment ferment* ». L'attrait des jeunes pour le Luxembourg a des effets pervers en termes d'apprentissage. Au Luxembourg il n'y a pas un système de formation professionnelle comme en France et les jeunes luxembourgeois ne peuvent pas venir en apprentissage en France. Les jeunes français qui ont été apprentis sont donc très recherchés. « *C'est la Moselle qui forme les apprentis et ils vont travailler au Luxembourg. Je ne prends plus d'apprentis disent alors les entreprises* » (le responsable de la mission locale).

La proximité du Luxembourg a un impact positif néanmoins sur l'insertion et le reclassement des jeunes et le bassin d'emploi a un autre avantage important en termes d'emploi, la présence à quelques kilomètres de Thionville d'une centrale nucléaire et de ses sous-traitants. « *Ce qui marche, c'est la sous-traitance nucléaire. Un groupement d'employeurs réunit 80 sous-traitants de la centrale de Cattenon, et il y a du travail, pas seulement en intérim. Chez ces sous-traitants les intérimaires peuvent être mis en CDI. Ils ont besoin surtout de robinetiers. Ils prennent de tout, des jeunes sans qualification jusqu'au niveau bac+5, à condition que le casier judiciaire soit vierge, que la personne n'ait pas de problèmes de drogue ou d'alcool et qu'il n'y ait pas de PV impayé. La région finance à 80% une formation de trois à neuf mois (20% restant à la charge des sous-traitants) à condition qu'il y ait un prérecrutement de ces jeunes pour les embaucher ensuite. Cela donne du boulot sur la région. C'est une action territoriale d'insertion avec les entreprises comportant une formation spécifique au nucléaire qui aboutit à des emplois en CDI. Il y a eu un forum organisé où les entreprises sous-traitantes prenaient 200 personnes. Le problème est qu'on est sur des métiers industriels n'ayant pas une bonne image, où il faut le*

¹⁰⁷ Le bassin d'emploi de Thionville est proche à la fois du Luxembourg et de l'Allemagne mais les transfrontaliers vont travailler au Luxembourg. La région d'Allemagne qui jouxte ce bassin d'emploi est rurale.

top sécurité, c'est pour cela qu'il faut avoir payé ses PV, où on distribue des pastilles d'iode pour se prémunir contre la radioactivité, et où il y a des accidents. Ce n'est pas une histoire de diplômes. Les jeunes ne veulent pas travailler dans l'industrie nucléaire, car ils considèrent que ce sont des métiers industriels comme ceux de leurs pères et de leurs grands pères, même s'ils sont différents ». Comme la filière nucléaire est en expansion dans ce bassin d'emploi et a des besoins en maintenance, un lycée professionnel « a recréé » un diplôme disparu en 1978, en ouvrant une session préparant au baccalauréat professionnel robinetterie.

Ce bassin d'emploi a été très touché par la fermeture des hauts fourneaux d'Arcelor Mital à Florange¹⁰⁸. D'après notre interlocuteur, les jeunes qui étaient en CDI « se sont tirés à Dunkerque ou à Fos », mais le problème ce sont les intérimaires. « Les intérimaires ont été éjectés dès 2008. Les jeunes qui étaient là depuis plusieurs années commençaient à devenir autonomes. Ils sont revenus chez leurs parents et ont connu des difficultés financières ». Les équipementiers automobiles allemands implantés dans le bassin d'emploi ne recrutent pas. Un plan social était en cours dans l'usine que nous avons étudiée. Une autre usine importante où la demande d'entretien a été refusée, qui aurait dû embaucher des jeunes, est « trop difficile. Ils préfèrent monter leur propre système de formation pour leurs salariés que de recruter des jeunes ». Les deux usines qui appartiennent aux constructeurs français, PSA à Tremery (Moselle) et la filiale de Renault à Batilly (Meurthe et Moselle) sont plus éloignées, et il faut des moyens de locomotion pour s'y rendre. L'usine PSA de Tremery est en chômage partiel, et ces deux usines sont contraintes d'accueillir des salariés en provenance d'usines en difficultés de chacun des deux constructeurs. Elles n'embauchent pas et utilisent peu d'intérimaires. La mission locale a envoyé des jeunes en contrats de professionnalisation dans l'une d'entre elles et accueille quelques jeunes en chômage venant de ces deux usines. Outre les sous-traitants de l'automobile, la seule usine qui recrute travaille pour l'aéronautique, mais elle est située à Commercy (Meurthe et Moselle), très loin du bassin d'emploi de Thionville. L'insertion et le reclassement des jeunes sont difficiles aussi parce que beaucoup de jeunes refusent de se former alors que la région Lorraine met de l'argent dans la formation, qu'il semble y avoir des discriminations en fonction de la couleur de peau au niveau de l'apprentissage¹⁰⁹, et que la mission locale a du mal à trouver des communes et des entreprises intéressées par les emplois d'avenir. « On essaie de vendre les contrats d'avenir. Cela marche très mal ici. On a placé 36 jeunes dans les communes. Une commune seulement sur quatre en prend, et les entreprises privées n'en veulent pas car elles n'ont pas de visibilité et pas de perspectives. Elles disent venir à des réunions et trois seulement sont là » Autre handicap, le faible budget de la mission locale. « Sur fonds propres, on ne peut plus financer. Il y a une culture du résultat depuis 2008. On est payé en fonction du nombre d'emplois durables (c'est-à-dire de plus de six mois) qu'on trouve. Il faut trouver de l'argent pour tenir les objectifs et pour aider les jeunes à financer leur permis de conduire, mais ce n'est

¹⁰⁸ D'après le responsable de la mission locale, Monsieur Mital, le propriétaire indien D'Arcelor Mital a mis la main sur le centre de recherches en France pour l'emmener en Inde où il n'y a pas encore de haute technologie, et a seulement gardé Fos et Dunkerque en raison des voies navigables. « A Florange il ne reste actuellement d'Arcelor Mital que les produits plats pour l'automobile et Mital fait venir l'acier de Russie. Les 550 salariés qui n'ont plus d'activité continuent à être payés en chômage partiel ».

¹⁰⁹ Le responsable de la mission locale a assisté à une réunion de remise des diplômes à 400 jeunes et a remarqué qu'il n'y avait aucune personne de couleur.

jamais pérenne ce qu'on obtient ». Pourtant, d'après notre interlocuteur, dans ce bassin d'emploi, il y a des métiers en tension au niveau de l'hôtellerie, l'industrie ne se porte pas si mal¹¹⁰, il y a un lycée « *qui tient la route* » dans le domaine industriel, et les baccalauréats et le BTS électromécanique, ainsi que le CAP Chaudronnier, « *résistent* »

3 Le bassin d'emploi de Sarreguemines (Moselle)

Les informations que nous avons eues en décembre 2013 sur le bassin d'emploi de Sarreguemines par la responsable de la mission locale et par la responsable d'une agence d'intérim convergent. L'industrie, et tout particulièrement l'industrie automobile qui y joue un rôle important, a été peu touchée par la crise et recrute des ouvriers. « *Sur le secteur automobile on n'a pas de difficultés grâce à l'automobile allemande. Smart France et ses partenaires vont faire un gros recrutement en 2014. Deux cent embauches d'ouvriers sont prévues en intérim d'abord, ensuite en CDI. L'équipementier allemand, Continental se porte très bien également car l'usine est positionnée sur le haut de gamme, c'est-à-dire les pneus des grosses berlines allemandes, et a une activité fabrication de pneus de camions. Continental a fait beaucoup de recrutements dans les trois dernières années, et c'est pour cette raison qu'il n'y a plus actuellement d'embauches massives* » (la responsable de la mission locale).

Le bassin d'emploi a connu néanmoins des difficultés, notamment l'arrêt de fabrication de batteries de voitures et de camions, suite au rachat d'une usine par un groupe américain¹¹¹, mais les suppressions d'emplois ont été compensées par des recrutements dans d'autres usines. La fermeture fin 2011 d'un établissement d'impression de catalogues employant beaucoup de femmes, où il y avait du personnel en CDI mais aussi des CDD et des emplois saisonniers, a posé des problèmes de reclassement à la mission locale. Le travail saisonnier était apprécié par des femmes avec enfants et les possibilités de travail pour les jeunes femmes sont plus limitées que pour les hommes dans ce bassin industriel.

Fin 2013, la responsable de la mission locale considère qu'un jeune qualifié en industrie qui a un baccalauréat professionnel de bon niveau trouve du travail car 22% des emplois de ce territoire sont industriels et que l'industrie se porte plutôt bien. Par contre les autres activités, le bâtiment et le tertiaire, « *vont mal* » d'après nos deux interlocutrices. Le bâtiment est en difficultés en 2013, car les carnets de commandes sont en baisse ainsi que le budget des travaux publics. Il y a peu de tertiaire dans le bassin d'emploi. Sarreguemines est toujours une sous-préfecture, mais beaucoup de services se sont réduits. Le tribunal de grande instance n'existe plus, tout ayant été regroupé à Metz. Le tribunal des Prudhommes est maintenant à Forbach, qui prend de l'importance par rapport à Sarreguemines car le taux de chômage y est plus

¹¹⁰ Le responsable de la mission locale a précisé qu'à Florange, à côté d'Arcelor Mital, il y avait une usine fabriquant des produits pour les rails de TGV « *qui marchait bien* ». Cette usine a été achetée par un cousin de Monsieur Mital (le patron d'Arcelor Mital). Avant la fermeture des Hauts fourneaux, les ferrailles qu'utilise cette usine venaient de l'usine Arcelor Mital à trois kilomètres, alors que maintenant elles viennent d'usines en Angleterre.

¹¹¹ Cet établissement existe toujours avec beaucoup moins de personnel, car il n'y a plus de fabrication, seulement du conditionnement et de la logistique. L'usine dont les capitaux étaient américains se portait bien quand elle était spécialisée dans le haut de gamme, mais elle a été rachetée en 2005 par un autre groupe américain pour faire des pièces de rechange (bas de gamme) et elle a périclité.

important suite à la fermeture des mines (14% au lieu de 10,2% à Sarreguemines), la population plus nombreuse, et la délinquance plus élevée. A Sarreguemines, les commerces ferment dans le centre ville et la grande distribution « *ne va pas très bien aussi à cause de la proximité de la frontière allemande car les prix sont plus bas en Allemagne* ». Beaucoup d'emplois ont été supprimés par ailleurs dans les hôpitaux. « *Il y a eu des restructurations avec licenciements et il a fallu reconverter les gens* ». D'après la responsable de la mission locale, l'intérim connaît des difficultés dans ce bassin d'emploi car le commerce et le bâtiment ne se portent pas bien, et beaucoup de jeunes ne sont pas pris en intérim.

L'insertion et le reclassement des femmes posent de grosses difficultés d'après nos deux interlocutrices. La mission locale essaie de faire des campagnes de sensibilisation des jeunes femmes à l'industrie automobile, mais elles n'ont pas fait de formation industrielle et ne sont pas attirées par tout ce qui est industriel. « *Elles veulent s'occuper d'enfants, d'esthétique, de commercial* ». L'industrie automobile ne recrute pas beaucoup de femmes comme ouvrières parce que Smart et ses partenaires ont des exigences en matière de technicité, et que pour travailler chez Continental il faut de la force physique ce qui explique que la grande majorité des ouvriers de ce fabricant de pneus soient des hommes. Par ailleurs la proximité de l'Allemagne n'est pas un avantage pour les jeunes qui ne savent pas l'allemand, car il est nécessaire de parler cette langue pour pouvoir y travailler. « *Il y a beaucoup de possibilités de travailler en Sarre mais les jeunes ne savent plus le dialecte local parlé il y a vingt ans qui se rapproche de l'allemand. Ce qui freine pour travailler en Allemagne, c'est la langue et les salaires. Les jobs hors conventions collectives sont payés 400 euros, et même lorsqu'il y a une convention collective les salaires ne sont pas tellement supérieurs qu'en France. Les jeunes ne souhaitent pas travailler en Allemagne et préfèrent apprendre l'anglais que l'allemand. C'était considéré plouck de parler allemand* »¹¹².

Un handicap important dans ce bassin d'emploi est l'absence de moyens de communication collectifs. Les zones industrielles ne sont pas desservies par les bus. La seule usine accessible par bus est Continental qui est très proche du centre ville et où il est possible de se rendre en vélo. La situation s'est aggravée récemment car il n'y a plus de train pour se rendre à Bitche qui fait partie du territoire. « *Il y a par contre un train pour Saint Avolt, mais en règle générale, c'est très compliqué de se déplacer par les moyens de transports collectifs dans ce bassin d'emploi et les coûts sont trop élevés. L'Ecole de la deuxième chance est excentrée à Forbach et les stagiaires ne peuvent pas payer les 11 euros de transports et le prix du repas sur place. Les jeunes n'ayant pas de permis sont bloqués, et il faut aussi une voiture et une assurance. La mission locale ne finance rien, ni le permis, ni les CACES, ni la licence de soudure qui coûte très cher, et le conseil régional ne finance plus le permis. Un organisme de formation a fait faillite ici et c'est une catastrophe, car tout passe par l'AFPA qui se trouve à saint Avolt et à Metz. Pour suivre une formation un jeune doit se rendre dans l'une de ces villes* ».

¹¹² Pour la responsable de la mission locale, la région Lorraine était très riche lorsque la sidérurgie y était fortement implantée, et la désindustrialisation a créé un énorme traumatisme dans les familles lorraines où il y avait une grande fierté de travailler dans la sidérurgie. Les mentalités des travailleurs sont différentes de chaque côté de la frontière ce qui explique aussi le peu d'attrait des jeunes pour l'Allemagne et sa langue.

Le principal atout de ce bassin d'emploi, c'est la bonne santé de l'industrie automobile. Des six bassins d'emploi étudiés, c'est le seul qui n'est pas touché par la crise structurelle qui affecte ce secteur. « *Les jeunes qui viennent du bâtiment et de l'hôtellerie veulent travailler pour l'industrie. Ceux qui ont des problèmes ce sont ceux qui ne peuvent plus y travailler car ils ont des problèmes de santé. Les jeunes veulent s'orienter ici vers l'industrie par défaut plus que par choix. Continental et Smart paient bien, même si c'est moins vrai pour les derniers recrutés. A Continental le travail est difficile, demandant de la force physique, et il faut travailler 40h au moins depuis l'accord signé en 2009* »¹¹³. D'après la responsable de la mission locale, l'usine a une très bonne image de marque auprès des jeunes en raison des niveaux de salaires et des primes, et de la possibilité pour les intérimaires de passer en CDI. Les jeunes souhaitent aussi travailler à Smart France, et chez ses partenaires, mais les exigences y sont plus élevées en termes de connaissances techniques. Continental utilise la méthode de Pôle Emploi, les MRS, c'est-à-dire la méthode de simulation (Cf. chapitre II), basée sur la logique, les compétences, le déchiffrement des consignes, et la force physique, pour sélectionner les ouvriers de production, alors que chez Smart France et ses partenaires, il faut être plus qualifié. « *Les métiers sont très différents entre Continental et Smart* ». Dans le bassin d'emplois, il y a aussi des métiers qui ne concernent pas seulement l'automobile et l'industrie, où il y a des débouchés. « *Il n'y a pas de problèmes d'emplois pour les caristes, pour les soudeurs, et pour les métiers qui relèvent du transport* ».

Plus de la moitié des publics qui sont accueillis à la mission locale sont diplômés¹¹⁴ et la responsable constate une forte augmentation du niveau de qualification des jeunes, « *ce qui disqualifie sur le marché du travail les plus démunis* ». Pour elle, les jeunes ayant un baccalauréat industriel obtenu en alternance n'ont pas de difficultés à trouver du travail. « *Souvent les usines les gardent après leur contrat d'apprentissage. Les bacs industriels en apprentissage gardent leur valeur alors qu'il y a une baisse de ceux en établissements scolaires, surtout depuis que le bac pro se fait en trois ans. Les jeunes de niveau BEP s'en tiraient très bien alors que ceux de niveau scolaire IV s'en tirent mal. Les jeunes ayant des diplômes de niveau V arrivent à travailler dans l'intérim. Ceux sans qualification trouvaient il y a quelques années un emploi, mais aujourd'hui ils ne trouvent pas* ». La mission locale cherche de ce fait à orienter les jeunes vers l'apprentissage industriel, mais aucune usine du bassin d'emploi ne fait d'apprentissage en dessous du niveau baccalauréat, et c'est en BTS qu'il y a le plus d'apprentis. Les usines sont trop exigeantes et elles sélectionnent drastiquement leurs futurs apprentis si bien que des places restent disponibles. Elles se justifient en disant que lorsqu'elles prennent des apprentis c'est pour les garder ensuite en CDI. Par ailleurs les jeunes en difficultés ont plus de mal que les autres à se projeter sur l'industrie, et il y a peu de jeunes femmes qui sont intéressées. A la réunion sur l'apprentissage à laquelle nous avons assisté (Cf. chapitre IV), il n'y avait que deux femmes.

¹¹³ Continental a fermé son usine en Picardie, mais a conservé celle de Sarreguemines suite à cet accord. « *Si Continental avait fermé ici cela aurait été une casse sociale et une baisse de revenus pour la région de Sarreguemines. Continental est pour la mission locale un très bon partenaire qui fait des efforts sur le plan social* ».

¹¹⁴ La responsable de la mission locale nous a indiqué le niveau de diplôme des jeunes connus détenant un diplôme industriel : un jeune a un diplôme de niveau I, sept de niveau II, 12 de niveau III, 23 de niveau IV, et 54 de niveau V.

La mission locale aide les jeunes de familles modestes en les faisant bénéficier de son propre réseau. *« En Lorraine, toutes les missions locales ont un réseau. Les réseaux associatifs cela joue beaucoup. Cela fonctionne plus que jamais les réseaux et ce sont ceux qui en sont dépourvus qui ont le plus de difficultés. Des bénévoles ouvrent leurs carnets d'adresses pour compenser le manque de réseau »*. Le rôle de la mission locale est aussi de s'occuper des décrocheurs et d'essayer de les intéresser à l'industrie, notamment à l'automobile, *« car en volume important d'emplois il n'y a rien en dehors de l'auto »*. Depuis deux ans, le dispositif ANI (Accord National Interprofessionnel) qui s'adresse aux décrocheurs de moins de 21 ans *« donne de bons résultats sur notre mission locale. Cela a été reconduit en 2013. On a mis les moyens. Certains sont en emploi, aucun dans l'auto, d'autres en formation. Il y avait 20 jeunes en 2012 dans l'ANI, il y en a davantage en 2013. On cherche pendant six mois à lever les freins sociaux, les problèmes de santé, de logement, de familles, puis on cherche à les orienter et à les aider à avoir un projet. On fait des ateliers d'orientation qui durent 15 jours où il y a très peu de désistements, et où on aborde les problèmes de projet, de savoir-être, et où on les évalue au niveau scolaire. Ensuite on organise une fois par mois, pour eux et pour tous les autres jeunes intéressés, à l'AFPA de Saint Avolt, un petit déjeuner convivial sur les formations et les métiers, animé par un chef d'entreprise qui présente son entreprise et les métiers qu'il recherche. Au dernier petit déjeuner, il y avait 23 jeunes. C'est trop car pour qu'il y ait échanges, il faut 15 jeunes au maximum. S'ils sont plus nombreux, ils ne parlent pas. On fait un choix des jeunes. Il faut que cela soit détendu et que le jeune puisse ouvrir la bouche »*. L'objectif n'est pas de présenter des offres d'emplois mais de faire connaître aux jeunes le marché de l'emploi local, et le mode de recrutement des entreprises. Les jeunes intéressés peuvent ensuite aller visiter l'entreprise. *« On fait venir des chefs d'entreprises où il peut y avoir des recrutements, l'automobile, mais aussi la grande distribution...Au prochain petit déjeuner c'est Smart France qui vient. Les chefs d'entreprise qui ont animé les petits déjeuners sont satisfaits »*.

Conclusion

Avant de présenter les résultats qui nous paraissent les plus intéressants de notre recherche, précisons que ceux-ci sont très complémentaires de ceux qui ressortent de l'enquête longitudinale rétrospective menée par le CEREQ sur les sept premières années de vie active des jeunes sortis en 2004. Notre recherche monographique montre en effet que fin 2013 la situation de jeunes non diplômés et titulaires de diplômes de niveaux IV et V est très préoccupante. Le cercle vicieux de la précarité est en effet de plus en plus en vigueur avec la crise qui accroît les exigences des entreprises envers des intérimaires moins nombreux, drastiquement sélectionnés mais sans perspectives d'intégration, dont les missions sont de plus en plus courtes et entrecoupées de périodes de chômage qui peuvent être longues. Les résultats de l'enquête longitudinale du CEREQ mettent en relief l'impact de la crise sur l'importance du chômage et l'allongement de la précarité chez les jeunes sans diplômes ou n'ayant pas de diplômes supérieurs au baccalauréat.

D'après une publication récente du CEREQ (Mazari, Recotillet, 2013), l'impact de la crise sur les trajectoires sur sept ans des jeunes entrés sur le marché du travail en 2004 apparaît important pour les diplômés du secondaire. Les trajectoires de ces jeunes, interrogés en 2007, 2009 et 2011, peuvent être comparés à celles de ceux sortis en 1998, et interrogés en 2001, 2003 et 2005 dans une conjoncture bien meilleure¹¹⁵. Les jeunes non diplômés des deux générations ont des taux de chômage beaucoup plus élevés que les autres mais qui se rapprochent, ce qui tend à prouver que, quelle que soit la conjoncture, l'absence de diplôme est un handicap important. Par contre, les diplômés de l'enseignement secondaire, et notamment ceux de l'enseignement professionnel et technique, interrogés dans le cadre de l'enquête Génération 2004 ont des taux de chômage systématiquement plus élevés que leurs aînés de la génération 98, et connaissent une résurgence très nette du chômage depuis le retournement conjoncturel de mi-2008. « La dégradation des conditions économiques transforme les modalités d'entrée sur le marché du travail et rend les trajectoires professionnelles plus instables ».

Cette comparaison des trajectoires sur sept ans de jeunes entrés sur le marché du travail dans des périodes très différentes, une embellie de 98 à 2001 suivie d'un ralentissement pour les premiers, un contexte conjoncturel moins favorable suivie d'une crise durable pour ceux de la Génération 2004, aboutit à des résultats différents de ceux qui portaient sur les jeunes sortis en 2007 et interrogés en 2010. Rappelons qu'une analyse spécifique de l'insertion à la fin de l'enseignement secondaire (Arrighi, Sulzer, 2013) montrait que la situation était particulièrement préoccupante en 2010 pour ceux qui sortent de l'enseignement secondaire sans diplômes¹¹⁶, alors qu'elle était nettement moins défavorable pour les diplômés de l'enseignement secondaire, même s'ils n'étaient pas épargnés par la crise¹¹⁷. La

¹¹⁵ Cette comparaison est rendue possible car le CEREQ dispose dorénavant de deux enquêtes longitudinales rétrospectives sur les sept premières années de vie active, l'une auprès des jeunes de la Génération 2004, l'autre auprès de jeunes de la génération 98.

¹¹⁶ Ces non diplômés, soit 18% de la génération 2007, trois ans après leur entrée sur le marché du travail, connaissent un taux de chômage de 41%, supérieur de neuf points à celui observé pour leurs homologues en 2007 (c'est-à-dire ceux sortis d'enseignement secondaire en 2004).

¹¹⁷ En 2010, trois ans après leur sortie du système scolaire, 24% des titulaires d'un CAP ou d'un BEP étaient en chômage, soit une augmentation de sept points par rapport à ceux sortis en 2004 et Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

prise en compte des trajectoires sur sept ans de jeunes très impactés par la crise montre que la situation d'emploi est très préoccupante non seulement pour les non diplômés mais aussi pour les titulaires de diplômes de niveaux IV et V. Ils subissent eux aussi de plein fouet l'effet d'une crise durable, parce que celle-ci rallonge le chômage de primo-insertion, et les garde plus longtemps dans la sphère de la précarité, comme le précise la publication du CEREQ dans le cas des diplômés de niveau V. « Les diplômés de CAP ou BEP de la Génération 2004 voient même leur taux d'emploi à durée déterminée augmenter de cinq points entre cinq et sept ans ».

Nos deux hypothèses de départ sont confirmées par les résultats de notre recherche. La première était que la crise augmente les exigences des usines lorsqu'elles utilisent en intérim des ouvriers et que le diplôme n'est alors au mieux qu'un critère de sélection parmi d'autres, la priorité étant donnée aux résultats de tests mis au point par l'usine, par le groupe dont elle dépend, ou par les entreprises de travail temporaire, et à l'évaluation en interne des compétences en situation de travail. La seconde était, que dans un contexte de crise de longue durée, il est demandé aux ouvriers en CDI d'accroître leurs compétences sans pourtant leur reconnaître une qualification supérieure. Les directions des usines de la filière automobiles avec qui nous avons eu des entretiens ne considèrent pas les diplômes de niveaux IV et V comme un signal et souvent s'y intéressent peu. Leur méconnaissance de ces diplômes a plusieurs raisons, les changements fréquents de leurs intitulés, les transformations récentes du baccalauréat professionnel préparé en trois ans au lieu de quatre, qui entraînent une disparition des brevets d'enseignement professionnels (BEP) souvent appréciés par les directions, et une baisse du niveau du baccalauréat professionnel d'après la plupart de nos interlocuteurs. Le manque d'intérêt des directions d'usines pour les diplômés de niveaux IV et V s'explique aussi par le fait que peu d'entre elles recrutent des ouvriers en CDI, et que lorsqu'elles le font, elles intègrent des ouvriers de production anciens intérimaires qui ont une longue expérience de travail dans leur usine mais dont les diplômes ne sont pas nécessairement connus. Les ouvriers de production intérimaires sont évalués sur leurs connaissances scolaires de base en français et en mathématiques car il faut comprendre les consignes de fabrication et savoir faire des calculs, et le jugement final tient compte en priorité du « savoir être ». Or sur ces deux points, les directions préfèrent se fier à l'expérience professionnelle, aux tests d'évaluation des compétences et aux entretiens, qu'au niveau et contenu des diplômes de niveaux V et IV, jugés peu performants.

Par contre, lorsque les directions anticipent des besoins en personnel ouvrier plus qualifié et envisagent une évolution des ouvriers de production, le niveau et le contenu des diplômes industriels de niveau IV retiennent toute leur attention, mais pour que les titulaires de ces derniers soient opérationnels rapidement, une formation complémentaire professionnelle est nécessaire, valorisée par une certification de branche, un certificat de qualification paritaire de la métallurgie le plus souvent (CQPM). Les CQPM sont très appréciés par les directions des usines de la filière automobile qui considèrent qu'ils répondent à leurs besoins à la fois pour faire évoluer leur personnel ouvrier et pour se constituer en contrats de professionnalisation un vivier d'intérimaires, voire de futurs ouvriers en CDI capables d'évoluer. Ce complément de formation, après des baccalauréats MSMA (ou MEI) et

analysés en 2007. Le taux de chômage en 2010 n'était que de 13% pour les bacheliers n'ayant pas poursuivi d'études supérieures.

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Revue CPC-Etudes n°2014-2

<http://eduscol.education.fr/cid47737/ressources-nationales.html>

page 158/178

PSPA, est d'autant plus recherché que la tendance à la formalisation des activités rend les baccalauréats professionnels de l'industrie moins professionnels que précédemment. « Les contenus de formation tendent à devenir de plus en plus généraux et techniques et de moins en moins professionnels » (Béduwé et alii, 2011).

Avec la crise, le problème du reclassement du personnel ouvrier travaillant dans l'automobile, dont les emplois ont été supprimés, notamment des intérimaires qui peuvent se retrouver par centaines en chômage du jour au lendemain, est crucial. D'après nos interlocuteurs de Pôle Emploi et des missions locales, avoir travaillé comme ouvrier de production intérimaire dans les usines de la filière automobile ne facilite pas la reconversion dans les bassins d'emploi étudiés du Nord-Pas-de-Calais et de Lorraine. En effet, le « savoir-être » qu'acquièrent tous les ouvriers ayant travaillé dans ces usines est une bonne image de marque pour des activités comme l'agroalimentaire ou pour de grandes entreprises, comme notamment Mac Donald's ou Auchan, recherchant des personnes ayant de la dextérité et capables de s'adapter à des cadences rapides et à la répétitivité des gestes, mais ne l'est pas dans des entreprises qui ont besoin de personnel autonome ayant des compétences de métiers. Or dans les bassins d'emplois industriels étudiés, des métiers relevant notamment de la mécanique (tourneurs, fraiseurs, tuyauteurs, soudeurs, robinetiers) sont recherchés par des industriels de filières en développement comme le ferroviaire dans le Nord ou le nucléaire en Lorraine. Pour nos interlocuteurs il s'agit de métiers critiques où il n'y a plus de formation initiale. Le plus souvent les jeunes ne sont pas attirés par les métiers de la mécanique où il y a des débouchés et le sont par contre par ceux du bâtiment ou du tertiaire qui en cette période de crise ne recrutent plus. Les ouvriers ne travaillant plus dans la filière automobile doivent pouvoir être formés pour accéder à ces métiers. Dans les bassins d'emplois étudiés, les intérimaires n'ayant plus de missions dans l'automobile, peuvent être envoyés par leurs agences dans l'agroalimentaire ou dans des activités où il y a des besoins de conditionnement ou de manutention, c'est-à-dire dans des emplois peu valorisés, où ils sont déclassés s'ils ont des diplômes industriels de niveau IV. Beaucoup d'entre eux seraient, d'après les propos de nos interlocuteurs, demandeurs d'emplois, au mieux en chômage indemnisé.

Les missions locales qui ont en charge les jeunes de 16 ans à 25 ans révolus nous ont donné des informations, qui dépassent largement le cas des jeunes ouvriers travaillant dans l'automobile, sur l'insertion et le retour à l'emploi des non diplômés ou de ceux ayant des diplômes de niveaux IV ou V. Dans les bassins d'emploi industriels que nous avons étudiés, ce sont les jeunes femmes qui ont le plus de difficultés à trouver un emploi car elles ont fréquemment un baccalauréat tertiaire voire un BTS commercial sans débouchés au niveau local. Nos interlocuteurs des missions locales ont également beaucoup de mal pour trouver des solutions pour les plus jeunes, qui ne peuvent pas accéder à l'emploi par le biais du contrat d'apprentissage parce qu'ils sont mineurs et que beaucoup d'entreprises, notamment industrielles, ne prennent que des apprentis majeurs, le premier diplôme préparé étant le baccalauréat. Ils ne peuvent pas non plus accéder à l'intérim en raison de leur âge et de leur manque d'expérience professionnelle. Beaucoup de jeunes qui ont été mal orientés ont une aversion envers l'école et toute forme de formation qui pourrait leur rappeler leur scolarité. En règle générale les jeunes connus par les missions locales, souvent en grandes difficultés, sont prêts à prendre n'importe quel travail, quitte à être déclassés par rapport à leur diplôme. Les responsables et les

conseillers des missions locales sont très critiques à l'égard de l'orientation scolaire, regrettent la diminution du nombre de CAP et de BEP industriels, considèrent que beaucoup de baccalauréats tertiaires sont obsolètes et de bas niveau. Ils cherchent à promouvoir l'apprentissage industriel qui dans les bassins d'emplois étudiés facilite l'insertion, mais reconnaissent que les entreprises sont souvent trop sélectives, et qu'il y a beaucoup d'échecs en apprentissage dus aux manques de contrôle de la formation.

Les informations obtenues auprès de nos différents interlocuteurs soulèvent beaucoup de questions. La crise n'est-elle pas en train d'accélérer un mouvement amorcé depuis longtemps dans la filière automobile, un clivage entre d'une part des ouvriers de production, considérés comme peu qualifiés et souvent en contrats précaires malgré une sélection drastique où le diplôme intervient peu, et des techniciens ayant au moins un BTS maintenance ? Si cette hypothèse se confirmait, les ouvriers professionnels seraient de moins en moins nombreux, leurs tâches étant exercées en partie par les ouvriers de production dont les compétences seraient accrues sans reconnaissance en termes de qualification et de salaires, et en partie par les techniciens. Dans ce cas, les titulaires de baccalauréats industriels conduisant à des emplois de professionnels de maintenance ou de conducteurs d'installation se retrouveraient ouvriers de production, ce qui semble déjà être assez souvent le cas.

Par ailleurs, au sein de la filière automobile, mais aussi dans d'autres filières en développement fin 2013, nos interlocuteurs nous ont parlé de métiers critiques qui relèvent de la mécanique ou du travail des métaux qui n'attirent pas les jeunes et où il n'y a plus de formation. Pourquoi ce peu d'attrait des jeunes pour des métiers de la mécanique qui seraient « porteurs » c'est-à-dire qui permettraient d'accéder rapidement à un emploi en CDI ? L'école serait-elle responsable en ayant considéré les formations mécaniques comme obsolètes, et en ayant supprimé plusieurs diplômes de métiers comme tourneur, fraiseur, ajusteur ? Ne faudrait-il pas au niveau local rouvrir des sessions dans les lycées professionnels pour valoriser des métiers porteurs, comme cela vient d'être fait dans le bassin d'emploi de Thionville pour la préparation à celui de robinetier, très recherché par les sous-traitants du nucléaire ? La désaffection des jeunes pour l'industrie en général, et notamment la mécanique¹¹⁸, peut s'expliquer par les fermetures d'usines, mais aussi par la politique menée depuis plus de dix ans privilégiant les emplois tertiaires au détriment de l'industrie, et par la précarisation des emplois industriels. Les jeunes titulaires de diplômes industriels sont trop souvent utilisés dans les usines, notamment celles de la filière automobile, comme variables d'ajustement, occupant les postes les plus pénibles et les plus répétitifs, où ils ne peuvent pas mettre en pratique leurs compétences professionnelles. Pour enrayer le déclin de l'industrie en France, ne faudrait-il pas rendre les formations aux métiers industriels plus attractives, plus valorisantes ? Les jeunes rencontrés qui aiment les métiers manuels et les déplacements, se sont sentis méprisés à l'école et pas à leur place, même s'ils étaient bons élèves, et en sont sortis avec un sentiment d'infériorité, allergiques à

¹¹⁸ Ces propos de notre interlocuteur de l'Ecole de la fabrication de Renault mettent en relief le peu d'attrait des jeunes pour la mécanique. « *On avait deux métiers électro et mécanicien, et dans le bac pro MSMA, il y a les deux métiers. Un titulaire d'un bac MSMA se sent lésé si on le met en mécanicien car l'électrique est plus valorisé. S'il ne fait que de la mécanique il se sentira dévalorisé et cherchera à partir s'il y a des débouchés à l'extérieur* ».

toute formation de type scolaire. Ils préfèrent travailler dans le bâtiment, la logistique, ou la vente, où pourtant les conditions de travail sont difficiles, que de suivre des formations à des métiers porteurs dans l'industrie.

La responsabilité des jeunes défavorisés et en difficultés repose de plus en plus sur les missions locales, Pôle Emploi se déchargeant sur celles-ci des tâches d'insertion et de retour à l'emploi quand il s'agit des moins de 26 ans. Les responsables et conseillers assument également des tâches qui en principe devraient être celles de l'école, inculquer un minimum de règles en matière de « savoir-être », motiver les décrocheurs, aider les jeunes à avoir un projet professionnel réaliste en leur faisant connaître les métiers porteurs du bassin d'emploi. Le budget propre des missions locales très limité ne leur permet pas d'aider ceux qui sont les plus dépourvus de revenus, et il est souvent difficile de trouver à l'extérieur des ressources pérennes permettant notamment de cofinancer le permis de conduire. Des formations qui permettraient à des jeunes sans revenus d'accéder à un emploi, celui de cariste par exemple, ou celui de soudeur, métiers où il y a des débouchés, en obtenant les différentes catégories de CACES dans le premier cas, et la licence de soudure dans le second, sont beaucoup trop onéreuses, et, parmi les bassins d'emplois étudiés, seul celui de Maubeuge octroie des aides financières pour ces formations.

La crise a augmenté les inégalités sociales. Cette jeune femme rencontrée, qui aimait l'école et qui voulait être infirmière, n'a pas pu faire les études nécessaires faute de revenus. Une mauvaise orientation n'a pas de conséquences dramatiques pour des jeunes qui peuvent poursuivre leurs études et se permettre de changer de projet en cours d'études, car leurs parents peuvent subvenir à leurs besoins¹¹⁹. Ce n'est pas le cas pour les jeunes défavorisés. Une mauvaise orientation scolaire peut conduire au décrochage, à la démotivation et à l'exclusion. Avec la montée des inégalités, la reproduction sociale est de plus en plus d'actualité, et les missions locales ont beaucoup de difficultés à trouver des solutions pour aider les jeunes en difficultés à s'insérer professionnellement et socialement et à retrouver un emploi lorsqu'ils n'en ont plus.

¹¹⁹ Ils peuvent être des étudiants « indéterminés » avec des « cheminements traversés d'incertitudes, de difficultés, de doutes », et hésiter entre « la logique du placement » et « la logique de la réalisation » (Maunaye, 2013).

BIBLIOGRAPHIE

Ardenti R., Mathieu R., Gorgeu A., 2010, « Caractère soutenable du travail et trajectoires ouvrières : Etudes de cas dans la filière automobile et les industries agroalimentaires », *Sociétés contemporaines* n° 78.

Arliaud, Eckert, 2002, *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute.

Arrighi J.-J., Sulzer E., 2012, « S'insérer à la sortie de l'enseignement secondaire, de fortes inégalités entre filières », *Bref du Céreq*, n°303.

Balas S., 2013, « La professionnalisation. Quelle utilisation dans la conception des diplômes professionnels ? *CPC Info*, n°53.

Beaud S., Pialoux M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard

Beduwe C., Fourcade B., Legay A., Molinari M., Ourteau M., Paddeu J. Quintero N., Séchaud F., 2011, « Les baccalauréats professionnels de l'industrie à la veille de la réforme : focus sur l'électrotechnique et la réparation des carrosseries », *CPC-Info*, n°50.

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.

Bouvier G., Pilarski C., 2008, « Soixante ans d'économie française ; des mutations industrielles profondes », *INSEE Première*, n° 1201, juillet.

Caillaud P., Quintero N., Séchaud F., 2013, *Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation emploi ?*, Ministère de l'Education Nationale, CPC études-2013 n°2.

Collignon J-P., 2012, « Le Baccalauréat professionnel Pilote de Ligne de Production », *CPC Info*, n°51.

Cornu R., Eckert H., Doazan Y., 2002, « Retour sur la relation formation emploi », *Formation Emploi*, n° 78.

Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

Dauty F., 2012, « Alternance : mythes et réalités », *CPC Info*, n°51

Demnou L., 2010, *La désindustrialisation en France*, Documents de Travail de la DG Trésor, n° 2010/01, juin.

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

Dubreuil F., Gautier B. ; 2011, « Mesure de la santé et maladie de la mesure : le contrôle des corps dans une usine de production automobile », *sociologies pratiques*, n°22

Durand J.P., Hatzfeld N., 2002, *La chaîne et le réseau, Peugeot Sochaux, ambiances d'intérieur*, Editions Page deux, Lausanne, Suisse.

Duval G., 2010, « 2010, priorité à la lutte contre le chômage », *Alternatives économiques* n°287, janvier.

Gaudart C., Chassaing K., 2012, « Formation 'in situ' et 'école de dextérité' dans l'automobile : analyse des modalités d'apprentissage et de leurs coûts pour les opérateurs », in A.F. Molinié, C. Gaudart, V. Pueyo (coord.), *La vie professionnelle, âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octares.

Gauron A. 2010, « Désindustrialisation et choix politiques », *Problèmes économiques*, n°3003, 29 septembre (repris d'un article « Croire en l'avenir de l'industrie », *Societal*, n°69, troisième trimestre 2010).

Gomel B., Issehnane S., Legendre F., 2013, « L'accompagnement et les trajectoires d'insertion des jeunes bénéficiaires d'un contrat d'insertion dans la vie sociale », *Travail et emploi*, n°134.

Gorgeu A., Mathieu R., 2000, « Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile », *Travail et Emploi*, n°84.

Gorgeu A., Mathieu R., 2002, "Le CAP "Exploitation d'installations industrielles" : une seconde chance pour les non diplômés ?", *Formation Emploi*, n°80, octobre-décembre.

Gorgeu A., Mathieu R., 2008, « La déqualification ouvrière en question », *Formation Emploi*, n°103.

Gorgeu A., Mathieu R., 2009a, « La place des diplômés dans la carrière des ouvriers de la filière automobile », *Formation Emploi*, n°105.

Gorgeu A., Mathieu R., 2009b, « Ouvrières dans la filière automobile : quelles conditions d'emploi et de travail ? », *Economies et Sociétés*, série « socio-économie du travail », AB, n°26, 8.

Gorgeu A., Mathieu R., 2011a, « Intérim, conditions de travail et santé : une étude de cas dans la filière automobile en France », in Belkacem R., Kornig C., Michon F., (dir.) *Visages de l'intérim en France et dans le Monde*, Paris, L'Harmattan.

Gorgeu A., Mathieu R., 2011b, « Gestion par les compétences : de nouveaux emplois ouvriers aux contours flous », in Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A., Lhotel H. (coord.) *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Tome 2, Presses Universitaires de Nancy.

Gorgeu A., Mathieu R., 2013, « Les suppressions d'emplois dans la filière automobile : l'impact négatif sur les conditions de travail et la qualification ouvrière », *Formation Emploi*, n° 124.

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.

Jacques M.H., Neyrat F., 2011, « Les entreprises face aux diplômés : l'ambivalence de la posture », in Millet M. et Moreau G (dir) *La société des diplômés*, Paris, La Dispute.

Jonas I, Sarfati F., 2012, « Comprendre les mobilités de jeunes peu qualifiés », *Chroniques du travail* (Cahiers de l'Institut régional du travail Aix Marseille Université), n°2.

Legay A., Molinari M., 2011, « Le recrutement des ouvriers qualifiés débutants : le cas des électriciens et des carrossiers », *NEF* n°48.

Maillard F., 2006a, « Les diplômes professionnels dans l'espace des certifications. Un rôle et une place en évolution », in Maillard F. (dir.), *Les diplômes de l'Éducation nationale dans l'univers des certifications professionnelles, nouvelles normes et nouveaux enjeux*, CPC Documents n° 3.

Maillard F. 2006b, « Les diplômes professionnels face à la nouvelle norme certificative : ajustements, contradictions et tensions », in Maillard F. (dir.), *Les diplômes de l'Éducation nationale dans l'univers des certifications professionnelles, nouvelles normes et nouveaux enjeux*, CPC Documents n° 3.

Mathieu R., Gorgeu A., 2012, « Les effets de la récession sur le travail ouvrier dans la filière automobile en France : regards croisés d'ouvriers, de représentants syndicaux et de médecins du travail ». *Les Mondes du Travail*, n° 12.

Maunay E., 2013, « Les cheminements des étudiants vers l'insertion professionnelle : entre se placer et se trouver », *Formation Emploi*, n°124.

Mazari Z., Recotillet I, 2013, « Génération 2004 : des débuts de trajectoire durablement marqués par la crise ? », *Bref du Céreq*, n°311.

Monchatre S., 2002, « Gestion des compétences et stratégies d'évaluation dans l'entreprise, communication aux Huitièmes Journées de Sociologie du travail du LEST « Marchés du travail et différenciations sociales ».

Quenson E., 2006, « La transversalité des diplômes de la production : un modèle de certification reconnu sur le marché du travail », in Maillard F. (dir.), *Les diplômes de l'Éducation nationale dans l'univers des certifications professionnelles, nouvelles normes et nouveaux enjeux*, CPC Documents n° 3.

Quenson E., 2009, « Les diplômes transversaux peinent à s'imposer sur le marché du travail », *Formation Emploi*, n°106.

Rose J., 2006, « Diplômes et certifications – les termes du débat, les lignes d'un programme de recherches », in Maillard F. (dir.), *Les diplômes de l'Éducation nationale dans l'univers des certifications professionnelles, nouvelles normes et nouveaux enjeux*, CPC Documents n° 3.

Seiller P., 2012, « Travailler dans une industrie en crise(s) : le cas des chantiers navals de Saint Nazaire », *Les Mondes du Travail*, n° 12 nouvelle série.

Tanguy L., 1994, « Compétences et intégration sociale dans l'entreprise », In Ropé, F., Tanguy, L. (dir.), *Savoirs et compétences*, Paris, L'Harmattan.

Thibaut M., 2013, *Ouvriers malgré tout*, Paris, Raisons d'agir

ANNEXE 1 : Projet régional de sécurisation professionnelle des intérimaires et des salariés en CDD du secteur automobile : dispositif, dénommé Pole Position, mis en place dans le Nord d'avril 2009 à la fin 2010

Imaginé fin 2008 par l'AFPA du Nord-Pas-de-Calais avec la Direction régionale du travail, de l'emploi, et de la formation professionnelle (DRTEFP) et le conseil régional, ce dispositif régional concernant les salariés précaires de la filière automobile a mobilisé un grand nombre d'autres financeurs et acteurs. Le contexte économique mondial au début de l'année 2009, suite à la crise financière de la fin de 2008, a en effet fortement affecté la filière automobile dans le Nord-Pas-de-Calais, région fortement automobile. L'impact sur les emplois a donc été très violent, tout particulièrement pour les personnes en contrats précaires (en intérim et en CDD). Ainsi plus de 5000 intérimaires de la filière automobile se sont retrouvés sans emploi en quelques mois, et les quatre bassins d'emplois du Nord les plus touchés ont été ceux de Douai, de Lens-Liévin, de Maubeuge et de Valenciennes. Au regard de cette situation, en lien avec les opérations de soutien à la filière automobile mises en œuvre dans le Nord-Pas-de-Calais et avec le concours du Fonds Social Européen, la DRTEFP, le Conseil Régional, Pôle emploi, PRISME, les agences d'intérim des entreprises ADECCO, ADIA CRIT, MANPOWER, RANSTAD, le FAFTT et l'AFPA, se sont mobilisés pour mettre en œuvre un dispositif d'appui au reclassement et au développement des compétences des demandeurs d'emploi ayant travaillé en contrats précaires dans l'automobile. Ce dispositif partenarial, appelé « Projet régional de sécurisation professionnelle des intérimaires et des salariés CDD du secteur automobile » et dénommé « Pôle Position », qui s'inspire de celui qui existe pour les licenciés pour motif économique, a été mis en place d'avril 2009 à la fin décembre 2010, dans les bassins d'emploi de Douai, de Lens-Liévin, de Maubeuge et de Valenciennes du département du Nord. Dans le cadre de ce dispositif, un accompagnement des mobilités et transitions professionnelles est proposé à des intérimaires et CDD de ce secteur dont la mission ou le contrat n'ont pas été renouvelés. Pour en bénéficier ils devaient être demandeurs d'Emploi, inscrits à pôle emploi sur l'année 2009, et avoir en principe au plus un niveau 4 de qualification. Ce dispositif avait pour finalité de permettre le renforcement des compétences afin : « soit d'accéder à un emploi durable¹²⁰ dans la filière automobile, soit de s'insérer vers des emplois durables sur des métiers proches de ceux de cette filière, soit de se reconverter vers des emplois durables dans d'autres secteurs d'activité économique ».

Sur les 3713 demandeurs d'emploi convoqués dans les quatre bassins d'emploi, 52% se sont présentés aux informations collectives et 1310 personnes ont intégré le dispositif entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 juin 2010. Ce sont essentiellement des ex intérimaires (92%) et 80% sont des hommes. Leur âge est situé pour 60% d'entre eux entre 26 et 45 ans et 34% ont moins de 26 ans. Deux tiers des bénéficiaires ont

¹²⁰ Rappelons qu'un emploi est considéré comme durable s'il dépasse six mois. Il peut être en CDI, en CDD, ou en intérim.

un niveau de formation initiale inférieur ou égal au niveau V : 19% de niveau VI, 47% de niveau V, 31% de niveau IV et 3% de niveau III. 31% sont des demandeurs d'emplois de longue durée. 15% sont bénéficiaires des minimas sociaux ou sans aucun revenu. La grande majorité de ces demandeurs d'emplois étaient classés ouvriers non qualifiés, même ceux qui avaient un niveau de diplôme et une ancienneté qui auraient dû leur permettre d'accéder à des fonctions de niveau supérieur. L'origine géographique des bénéficiaires était à 40% le Valenciennois, à 27% le bassin d'emploi de Maubeuge, à 18% celui de Douai, et à 15% celui de Liévin. Des différences apparaissent entre ces quatre zones : « le public de la zone d'emploi de Valenciennes se distingue nettement de celui des trois autres, plus jeune, avec une plus grande proportion de femmes, il est constitué de personnes ayant un niveau de formation plus élevé (34% ont un niveau IV) et ayant occupé des emplois plus qualifiés. C'est aussi un public plus proche de l'emploi et qui rencontre moins de problèmes sociaux ». Les bénéficiaires du bassin d'emploi de Maubeuge apparaissent comme étant dans la situation la plus difficile, avec une proportion élevée de demandeurs d'emploi de longue durée (plus du tiers) et de personnes en difficulté sociale, et avec un faible niveau de qualification des emplois antérieurement occupés».

Les 1310 adhérents ont été accompagnés par des référents durant plusieurs mois (maximum de 12 mois) mais 225 ont démissionné du dispositif pour différentes raisons durant leur parcours (déménagement, abandon, maternité, maladie de longue durée). Pour les 1085 restants, les résultats ont été plutôt satisfaisants : 73% de parcours positifs en effectuant la somme des emplois de plus de six mois et des formations qualifiantes réalisées. « Après la sortie du dispositif près de 90% ont accédé à un emploi ou à une formation ». 20% ont pu bénéficier d'un CDI et 13% sont restés au chômage, les autres ayant connu un parcours croisant chômage et travail temporaire. « 253 personnes ont accédé à une formation qualifiante conduisant à un titre professionnel ou à un diplôme dans des activités diverses aussi bien industrielles hors automobile, du bâtiment, du commerce que de services. Les personnes les plus éloignées de l'emploi ou ayant le niveau de formation initiale le plus faible ont été les plus nombreux à suivre une formation durant l'adhésion au dispositif ».

51,9% des personnes qui à la fin du dispositif ont pu accéder à un emploi de plus de six mois travaillent dans l'automobile, cette filière ayant repris des intérimaires dans le cadre d'une reprise provisoire à la fin de l'année 2010 ; 13,4% dans les services aux personnes et aux entreprises ; 8,3% dans d'autres industries que l'automobile ; 6% dans le commerce y compris la grande distribution, 5,3% dans le bâtiment, 3,6% dans l'agroalimentaire, 2% dans le secteur public, 1,8% dans le ferroviaire, 1,4% dans l'hôtellerie restauration et 0,8% dans la police.

De telles précisions ne sont pas fournies par les documents fournis par l'AFPA sur les personnes ayant obtenu un CDI (20% des bénéficiaires), mais grâce à la coopération de notre interlocuteur nous avons pu obtenir des informations sur les jeunes de 18 à 35 ans qui sont dans cette situation à la fin du dispositif. 35 jeunes, dont huit femmes, ont pu accéder à un CDI. Huit d'entre eux travaillent dans l'industrie, mais un seul dans l'automobile ; sept dans le bâtiment, cinq dans les services à la personne, quatre dans le commerce, trois dans le transport, deux dans l'hôtellerie restauration, et les six autres dans divers services (assurance, santé, service aux entreprises, publicité, nettoyage industriel, sécurité). Ces 35 jeunes ont des niveaux

de formation compris entre le niveau III (un seul) et le niveau VI (quatre). La plupart sont de niveau IV (douze) ou V (dix huit).

ANNEXE 2 : Fiches d'emploi transmises par deux usines à leurs agences d'intérim

Dans deux usines nous avons pu obtenir des descriptifs d'emploi destinés à leurs agences d'intérim.

Dans une usine d'équipement automobile il s'agit de « définitions de fonction » d'opérateur de production et d'opérateur logistique interne. Des précisions sont apportées par ailleurs, d'une part, sur l'emploi d'opérateur de production en injection plastique, classé au coefficient 155 de la convention collective de la métallurgie, et, d'autre part, sur celui, intitulé opérateur de production –niveau 3, du service laquage, classé au coefficient 170 de la métallurgie. Dans ces descriptifs d'emplois, le diplôme ou le niveau de formation exigé ou recommandé ne sont pas mentionnés. Les deux fiches d'emploi plus précises d'opérateur en injection et d'opérateur en laquage comportent des rubriques sur les connaissances indispensables pour tenir l'emploi en termes de savoirs et de savoir-faire, et sur les qualités spécifiques exigées, c'est-à-dire sur les savoirs être. On remarque par ailleurs que ces deux fiches détaillées sont les mêmes, sauf en ce qui concerne le résumé de l'emploi, alors que la classification de l'opérateur en laquage est supérieure à celle de l'opérateur en injection plastique. Dans la convention collective de la métallurgie, les ouvriers classés au coefficient 155 ne sont pas considérés comme qualifiés alors que ceux au coefficient 170 le sont. Les fiches emploi de cette usine d'équipement automobile sont présentées de la page 170 à la page 175 comprise.

Dans une usine de mécanique, filiale d'un constructeur français, où tous les emplois ouvriers sont qualifiés, même s'ils sont classés dans la « famille de compétence des opérateurs », nous avons pu avoir la fiche du poste de conducteur d'installation qui est donnée aux agences d'intérim travaillant pour cette usine. La description des activités du conducteur d'installation est relativement détaillée ainsi que celle des compétences développées dans le poste, en termes de compétences métier, de compétences générales, et de compétences relationnelles et managériales. La rubrique « Pré-requis » met en relief les exigences du point de vue de l'expérience, des formations « recommandées » en mentionnant un « bac pro lié à la technique et à la mécanique » et les formations « mécanique, électrique, électrotechnique, hydraulique, pneumatique », et évoque l'intérêt pour la technique. La fiche emploi transmise par cette usine aux agences d'intérim montre qu'il s'agit d'un emploi qualifié. Cette fiche conducteur d'installation de cette usine de mécanique, filiale d'un constructeur français, est présentée pages 176 et 177.

L'usine d'équipement automobile

DEFINITION DE FONCTION

OPERATEUR DE PRODUCTION

Mission

Travaille directement dans l'atelier de production et participe à la réalisation des pièces. Effectue divers contrôles (dimensions, aspects...) à partir d'instructions techniques et à l'aide d'instruments de mesure. Procède aux contrôles de façon exhaustive. Reconnaît, marque et tri les pièces défectueuses. Utilise des outils pour rattraper les défauts (polissage...). Rend les pièces propres à leur utilisation. Veille à la conformité des pièces dans le cadre de normes préétablies. Prépare le conditionnement des pièces. Effectue à la main diverses opérations de montage et de réparations de pièces thermoplastiques (constituant l'habillage extérieure du véhicule SMART) à l'aide d'outils (vissage, collage...). Conditionne les pièces de rechange.

Tâches générales et particulières

Compétences techniques de base :

- * Lire les consignes techniques.
- * Contrôler la conformité du produit par rapport à des spécifications.
- * Utiliser du matériel de mesure et de rattrapage des défauts.
- * Gestion informatisée du système de stockage.

Compétences associées :

- * Appliquer des processus méthodologiques et logiques.
- * Respecter les normes et les spécifications techniques.

Capacités liées à la fonction

- * Savoir lire et compter.
- * S'adapter à un rythme d'opération régulier, et répétitif.
- * Travail en équipe (matin, après-midi, nuit), 3x8.
- * Propreté et rangement du poste de travail.
- * Respecter les consignes d'hygiène et de sécurité.

Sécurité et environnement

- * La responsabilité en matière de sécurité et d'environnement est un devoir de chacun.
- * Il incombe au salarié de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur.

Lien hiérarchique

Sous l'autorité du Coordinateur de Pôle Production concerné.

21.12.2012

NB : Cette définition de fonction est celle en vigueur à la date indiquée ci-dessus. Elle pourra évoluer, être modifiée ou complétée en fonction des nécessités d'organisation de l'entreprise.

Intitulé de l'emploi

OPERATEUR DE PRODUCTION

Service : INJECTION

Coef : 155

Décrie par : service RH

Date : 13/10/2011

I - RÉSUMÉ DE L'EMPLOI (en terme d'activité en faisant référence aux documents et matériels mis à disposition)

MISSIONS :

- Travaille directement dans l'atelier de production et participe à la réalisation des pièces
- Effectue divers contrôles (dimensions, aspects...) à partir d'instructions techniques et à l'aide d'instruments de mesure
- Procède aux contrôles de façon exhaustive
- Reconnaît, identifie et tri les pièces défectueuses.
- Utilise des outils pour rattraper les défauts (ébavurage, polissage...) et conditionne les pièces traitées
- Rend les pièces propres à leur utilisation
- Vérifie l'approvisionnement du poste de travail en éléments nécessaires à la production
- Surveille le déroulement du cycle d'opérations réalisées par les presses et détecte les incidents et dysfonctionnement, soit directement, soit à l'aide de cadrans
- Faire appel lors d'incident ou dysfonctionnement
- Assurer l'entretien courant du poste de travail
- Conditionne et déconditionne les pièces suivant les instructions

II – RESPONSABLE(S) HIÉRARCHIQUE(S)

Sous l'autorité du Chef D'Equipe concerné

III - LIAISONS FONCTIONNELLES (échange d'instructions en terme de « reçoit de ou donne à »)

a) internes : Chef D'équipe

b) externes : /

IV – RELATIONS (échange d'informations en terme de « reçoit de ou donne à »)

a) internes : Collègues du service
Collègues des Services Supports

b) externes : /

V - RESPONSABILITÉS

a) vis-à-vis des attributions :

- Mettre en stock des pièces conformes sans faire de surqualité
- savoir reconnaître les pièces non-conforme et informer son hiérarchie en cas de problème

b) vis-à-vis des moyens mis à disposition pour assumer les attributions:

- Tenir son poste de travail propre et en état

VI - CONNAISSANCES INDISPENSABLES POUR TENIR L'EMPLOI

a) Théoriques (Savoirs) :

- Lire, compter et écrire en langue française

b) Pratiques (Savoir-Faire) :

- Comprendre des consignes techniques
- Contrôler la conformité du produit par rapport à des spécifications
- Utiliser du mat ériel de mesure et de rattrappage des défauts
- Savoir renseigner la Gestion informatisée du système de stockage
- Appliquer des processus méthodologiques et logiques
- Respecter les normes et les spécifications techniques

c) Temps nécessaire pour acquérir l'autonomie de l'attribution :

- 6 semaines maximum

VII - QUALITÉS SPÉCIFIQUES POUR TENIR L'EMPLOI (Savoirs être)

- S'adapter à un rythme d'opération régulier et répétitif
- Travailler en équipe (matin, après-midi, nuit), 3x8
- Respecter le propreté et le rangement du poste de travail
- Respecter les consignes d'hygiène et de sécurité

VIII – SECURITE ET ENVIRONNEMENT

La responsabilité en matière de sécurité et d'environnement est un devoir de chacun
Il incombe au salarié de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur

NB : Cette définition de fonction est celle en vigueur à la date indiquée ci-dessus. Elle pourra évoluer, être modifiée ou complétée en fonction des nécessités d'organisation de l'entreprise

Intitulé de l'emploi

OPERATEUR DE PRODUCTION – niveau 3

Service : **LAQUAGE**

Coef : **170**

Décrit par : service RH

Date : 13/10/2011

I - RÉSUMÉ DE L'EMPLOI (en terme d'activité en faisant référence aux documents et matériels mis à disposition)

MISSIONS :

- Travaille directement dans l'atelier de production et participe à la réalisation des pièces
- Respecte les instructions et les consignes de travail écrites et orales
- Rend les pièces propres à leur utilisation (Lavage, etc ...) selon les instructions
- Accroche les pièces sur les supports à l'entrée de la chaîne de laquage, décroche les pièces à la sortie
- Procède aux contrôles de façon exhaustive
- Effectue divers contrôles (dimensions, aspects...) à partir d'instructions techniques et à l'aide d'instruments de mesure
- Reconnait, identifie et tri les pièces conformes et défectueuses.
- Utilise des outils pour rattraper les défauts (ébavurage, polissage...)
- Veille à la conformité des pièces dans le cadre de normes préétablies
- Envoi en stock les pièces traitées
- Effectue le conditionne et déconditionne les pièces suivant les instructions de travail
- Participe aux changements de chaîne en manipulant les supports
- Programme les skids et renseigne les fiches de fabrication

II – RESPONSABLE(S) HIÉRARCHIQUE(S)

Chef D'équipe

III - LIAISONS FONCTIONNELLES (échange d'instructions en terme de « reçoit de ou donne à»)

a) internes : Chef D'équipe

b) externes : /

IV – RELATIONS (échange d'informations en terme de « reçoit de ou donne à»)

a) internes : Collègues du service
Collègues des Services Supports

b) externes :

V - RESPONSABILITÉS

a) vis-à-vis des attributions :

- Mettre en stock des pièces conformes sans faire de surqualité
- savoir reconnaître les pièces non-conforme et informer son hiérarchique en cas de problème

b) vis-à-vis des moyens mis à disposition pour assumer les attributions:

- Tenir son poste de travail propre et en état

VI - CONNAISSANCES INDISPENSABLES POUR TENIR L'EMPLOI

a) Théoriques (Savoirs) :

- Lire, compter et écrire en langue française

b) Pratiques (Savoir-Faire) :

- Comprendre des consignes techniques
- Contrôler la conformité du produit par rapport à des spécifications
- Utiliser du matériel de mesure et de rattrapage des défauts
- Savoir renseigner la Gestion informatisée du système de stockage
- Appliquer des processus méthodologiques et logiques
- Respecter les normes et les spécifications techniques

c) Temps nécessaire pour acquérir l'autonomie de l'attribution :

- 6 semaines maximum

VII - QUALITÉS SPÉCIFIQUES POUR TENIR L'EMPLOI (Savoirs être)

- S'adapter à un rythme d'opération régulier et répétitif
- Travailler en équipe (matin, après-midi, nuit), 3x8
- Respecter la propreté et le rangement du poste de travail
- Respecter les consignes d'hygiène et de sécurité

VIII – SECURITE ET ENVIRONNEMENT

La responsabilité en matière de sécurité et d'environnement est un devoir de chacun

Il incombe au salarié de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur

NB : Cette définition de fonction est celle en vigueur à la date indiquée ci-dessus. Elle pourra évoluer, être modifiée ou complétée en fonction des nécessités d'organisation de l'entreprise

DEFINITION DE FONCTION

OPERATEUR LOGISTIQUE INTERNE

Mission

Assure les opérations de manipulation, portage, déplacement ou chargement des produits. Réalise ces opérations manuellement ou à l'aide d'engins de manutention.

Tâches générales et particulières

Compétences techniques de base :

- * Porter, déplacer, charger et décharger des produits.
- * Conduite d'engins de manutention.
- * Identifier et répartir les matières premières et les produits.
- * Organiser le rangement des produits en fonction de l'espace disponible et des conditionnements.
- * Entretien courant de l'engin de manutention (vérification des niveaux, fuites, pneus...), maintenance de 1er niveau.

Capacités liées à la fonction

- * Respecter rigoureusement les consignes de sécurité relatives aux produits manipulés.
- * Travail en équipe (matin, après-midi, nuit), 3x8.
- * Adapter les conditions de manipulation aux différents produits (poids, fragilité...).

Sécurité et environnement

- * La responsabilité en matière de sécurité et d'environnement est un devoir de chacun.
- * Il incombe au salarié de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur.

Lien hiérarchique

Sous l'autorité du Coordinateur Logistique Interne.

30.04.2013

NB : Cette définition de fonction est celle en vigueur à la date indiquée ci-dessus. Elle pourra évoluer, être modifiée ou complétée en fonction des nécessités d'organisation de l'entreprise.

L'usine de mécanique, filiale d'un constructeur français

Conducteur d'installation

Métier : FABRICATION
Famille de compétence : Opérateurs
Direction : Fabrications
Périmètre : Tous les postes
Pays : Corporate

Description du poste

Mission

Assurer la conduite d'installations automatisées afin de réaliser en quantité et en qualité la production exigée par les normes de fabrication.

Activités

- Réalise les opérations de contrôle qualité suivant les standards définis
- Intervient en cas d'aléa pour effectuer un premier diagnostic et corriger ce qui est du ressort de ses compétences (outils, trajectoires, etc)
- Effectue les changements d'outillage (outils de presse, outils d'usinage, etc) et les changements de rafale
- Réalise les opérations de maintenance préventive sur les installations en respectant le planning
- Effectue les opérations de maintenance curative sur les installations (changement de contacteurs, d'ampoules, de vérins, de joints, de flexibles)
- Renseigne les systèmes d'information sur la nature et les causes de perte de production, transfère les informations utiles à l'équipe suivante.
- Propose et réalise, dans la mesure de ses compétences, les améliorations d'installation (ergonomie, changement d'outils, résolution des fuites d'air ou de liquide, temps de cycle, qualité, fiabilité)
- Assure le transfert des compétences par des actions de formation (Formateur relais)
- Contribue à la fiabilisation des installations et à l'amélioration de leur disponibilité

Critères de mesure de performance dans le poste

- Respect de la production à garantir en qualité et en quantité
- Respect des normes de sécurité

Compétences développées dans le poste

Compétences métier

- Maîtrise des technologies liées à son métier (usinage, emboutissage, tôlerie)
- Maîtrise des procédures et des règles de sécurité liées à son activité
- Maîtrise des systèmes d'information liés à son activité
- Maîtrise des techniques de base : hydraulique, pneumatique, électricité

Compétences générales

- Savoir formaliser des comptes-rendus
- Savoir renseigner les systèmes de suivi de production et de moyens
- Formaliser et documenter les indicateurs liés à son activité.

Compétences relationnelles et managériales

- Savoir argumenter et convaincre
- Accompagner un nouvel arrivant, évaluer les acquis de formation
- Travailler en équipe

- Savoir diagnostiquer une situation critique et bâtir un plan d'action approprié

Nombre de postes existants :

Pré-requis

Expériences/Compétences

-Expérience de maintenance préventive niveau 1 -Conduite de machines simples.

Formations recommandées

- Bac pro lié à la technique et à la mécanique
- Formation continue (par une formation relais) pour acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de son activité
- Formation mécanique, électrique, électrotechnique, hydraulique, pneumatique

Autres dimensions

Intérêt pour la technique

éditeur Direction générale de l'enseignement scolaire
contact Bureau des diplômes professionnels
accès internet www.eduscol.education.fr/cpc
date de parution juin 2014
conception graphique Délégation à la communication
ISSN 2271-1775