

Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France

*Armelle GORGEU *, René MATHIEU ***

Dans une filière industrielle comme la filière automobile, les restructurations sont devenues choses si courantes qu'elles sont considérées comme inéluctables et nécessaires. Dans la décennie 80, la création de cette filière par les constructeurs automobiles français avait provoqué de profonds bouleversements dans les relations entre les entreprises, source d'instabilité pour les fournisseurs et leurs salariés. Cette instabilité aujourd'hui est devenue omniprésente. Alors que les effectifs des constructeurs sont en forte décroissance depuis un quart de siècle avec plusieurs dizaines de milliers d'emplois supprimés et des sites de production fermés, le poids économique et social de cette filière en France est loin d'être négligeable ¹. C'est un secteur dynamique qui sert de « matrice » aux révolutions organisationnelles depuis un siècle, l'analyse de son évolution permettant de comprendre les changements à venir dans l'ensemble des secteurs de production de biens et de services. La filière est en perpétuel mouvement et les entreprises qui la composent, pour y rester (ou pour s'y intégrer), doivent satisfaire aux exigences des constructeurs toujours plus contraignantes. « Plus qu'une réorganisation des firmes industrielles on assiste en ce moment à une restructuration straté-

* Chercheure associée à « Genre, travail, mobilité », Université Paris X.

** Chargé de recherches CNRS détaché au Centre d'études de l'emploi.

1. Les emplois industriels de la filière automobile étaient évalués, en 1998, par le Comité des constructeurs français d'automobiles, à 773 000 (182 000 en construction automobile, 111 000 en équipements et accessoires, 20 000 en carrosserie, remorques, caravanes, et 460 000 en achats auprès des autres branches). La branche « véhicules automobiles, cycles et motocycles » des comptes de la Nation représente environ 11 % de la production industrielle, hors agro-alimentaire, ce qui la place au premier rang des secteurs de l'industrie et lui confère un poids quasiment identique à celui de la production agricole.

gique, à la fois micro et macro-économique, du secteur automobile qui reste encore le plus représentatif de l'organisation industrielle de notre siècle » (Medina de, 2001).

Replacer les restructurations dans le contexte d'une filière internationalisée où les décisions sont prises dans des lieux souvent très éloignés des sites touchés et par des acteurs qui peuvent être extérieurs à l'entreprise pose le problème des frontières de la firme. La pression des constructeurs et l'internationalisation des marchés et des capitaux engendrent, en effet, des situations de vulnérabilité pour les usines de cette filière qui sont à l'origine de nombreuses restructurations avec ou sans suppressions d'emplois en CDI.

I. Pression des constructeurs et internationalisation des marchés et des capitaux

La pression des constructeurs sur leurs fournisseurs s'exerçait déjà lorsque la sous-traitance était le mode de relations courant entre les constructeurs et les PME. Avec la constitution de la filière elle s'est modifiée dans un contexte de marché élargi. Le passage de relations de sous-traitance, c'est-à-dire de dépendance totale aux donneurs d'ordres, à celles de partenariat, une liberté conditionnelle, marque un changement d'attitude des constructeurs qui est à l'origine de la création de la filière.

1.1. De la sous-traitance à la filière automobile

Jusqu'au milieu des années 80, la grande majorité des PME françaises de l'industrie étaient traitées par les grandes entreprises donneuses d'ordres, de quelques activités qu'elles soient, comme sous-traitantes. La sous-traitance était un marché national, atomisé, mettant en concurrence une multitude de petites et moyennes entreprises, de toutes activités. Dans le système de production taylorien-fordien en vigueur, les constructeurs automobiles français concevaient et fabriquaient entièrement leurs véhicules, mais pour certaines pièces techniques la question du faire ou faire-faire se posait ; la décision finale était un compromis entre plusieurs services du constructeur. Leur politique d'achats était de rechercher des pièces à faible coût sur le marché de la sous-traitance où le moins disant emportait le marché pour une quantité donnée et pour un temps limité. Les commandes étaient ponctuelles. A la réception des marchandises, avant de les stocker, le service contrôle des usines des donneurs d'ordre vérifiait la conformité de celles-ci.

Au début de la décennie 80, les constructeurs automobiles français commencèrent à effectuer des visites fréquentes dans les ateliers de leurs fournisseurs dans le but de les évaluer, de manière informelle, à partir de l'observation de leurs moyens de production et de leur service contrôle qualité. Les

entreprises les moins dynamiques, celles qui n'avaient pas suffisamment investi, n'étaient plus consultées sur les nouveaux produits. Pour les autres, des conseils leur étaient prodigués. Cette ingérence annonçait des changements dans les relations avec leurs fournisseurs, qui allaient se révéler à la fois de grande ampleur et s'effectuer dans un laps de temps très court. Plusieurs dates vont marquer les étapes dans les relations entre les entreprises :

- En 1984, le rapport Dalle présente le modèle japonais comme une solution aux difficultés de l'industrie automobile française. En effet, celle-ci était fortement concurrencée par les constructeurs japonais dont les véhicules étaient de grande qualité et proposés à des prix très compétitifs.

- En février 1985, est signé un accord de partenariat entre les organismes professionnels de sous-traitance (en mécanique et en fonderie) et les constructeurs automobile. Le responsable des achats de la Régie Renault reconnaissait la nécessité du partenariat comme un moyen « de placer en commun la construction automobile française et les entreprises qui y concourent au meilleur niveau de compétitivité internationale » Altersohn (1986).

- L'année 1987 est marquée par la sortie des normes internationales de la série Iso 9000 par l'AFNOR et surtout par celle du document commun PSA et Renault « Assurance Qualité Fournisseur » (AQF) pour « la mise en place de procédures aboutissant à la responsabilité totale du fournisseur en matière de qualité ». Une politique des achats basée sur le « partenariat » et « l'assurance qualité » se mettait en place.

A la fin de la décennie 80, le fichier d'entreprises que géraient les directions des achats de chacun des deux constructeurs français a été ainsi fortement remanié. Cette politique d'achats a eu pour effet d'éliminer ou de mettre en difficultés beaucoup d'entreprises sous-traitantes, mais elle a aussi fait émerger des groupes français d'équipement automobile à partir de regroupements de PME. Cette politique a profondément remodelé le tissu industriel régional. En outre, elle a permis de préparer le passage à l'externalisation de fabrication de sous ensembles fonctionnels (comme le siège, la ligne d'échappement) avec la mise en place d'un nouveau mode de production, le juste à temps, tout en renforçant les exigences contenues dans l'assurance qualité.

- La décennie 90 a été décisive. L'AQF a été revue à deux reprises, en 1990 et en 1994, rendant l'évaluation des fournisseurs plus draconienne. Par ailleurs, pour rester dans la compétition internationale, les constructeurs français ont pris la décision d'imposer à leurs fournisseurs une taille critique financière (au moins 1 milliard de francs de CA annuel à atteindre avant 1999, date butoir) pour pouvoir prétendre faire partie de leur panel. Grandir en absorbant ou être absorbé telle a été l'alternative proposée aux PME sou-

haitant rester fournisseurs directs des constructeurs français. Dans ce contexte, les PME n'ayant pas atteint cette taille, qui veulent rester indépendantes et continuer à travailler pour l'automobile, sont rétrogradées sur le marché de la sous-traitance au sens strict, c'est-à-dire le marché qualifié de second niveau (ou troisième selon l'activité), car elles n'ont de relations qu'avec les fournisseurs de niveau supérieur. Enfin en 1999 est sortie la nouvelle norme internationale Iso TS 16949, élaborée en commun par tous les constructeurs automobiles mondiaux, qui a vocation à se substituer aux normes des constructeurs nationaux, et qui exacerbe encore la compétition entre fournisseurs.

Ce qui ressort de la politique des achats des constructeurs, c'est que les fournisseurs de leur panel participent au changement de leur propre organisation industrielle. Le fournisseur est un maillon indispensable. Tout s'enchaîne autour du triptyque qualité-délai-coût. Les constructeurs français ont pratiqué le saucissonnage en s'attaquant en premier à la qualité avec l'application de leur norme, puis dans un deuxième temps au délai avec le juste à temps, et enfin au coût avec des demandes importantes de gains de productivité. Le panel des fournisseurs directs des constructeurs français comprend des entreprises responsables de la qualité des produits livrés, capables de livrer en juste à temps, de concevoir leurs produits et de travailler en collaboration avec les équipes des constructeurs lors de la création d'un nouveau modèle de véhicule, et de rivaliser avec des concurrents internationaux.

La constitution et l'évolution de la filière signifient : une externalisation croissante des constructeurs qui confient à leurs fournisseurs de premier rang la réalisation d'un produit toujours plus complexe ; une spécialisation et une dépendance accrue des fournisseurs à l'égard de l'automobile ; une répercussion en chaîne des exigences des constructeurs ; la suprématie des groupes internationaux pour les fournisseurs de premier rang. Aujourd'hui, l'application du triptyque qualité-délai-coût est vérifiée pour toutes les entreprises de la filière. En effet, les équipementiers procèdent de la même manière vis-à-vis de leurs fournisseurs (deuxième rang) que les constructeurs vis-à-vis d'eux. La pression sur les coûts des constructeurs, la récente norme internationale qualité spécifique automobile Iso TS 16949, l'installation de parcs industriels fournisseurs (les PIF), dans l'enceinte des sites de montage véhicules des constructeurs pour que les équipementiers livrent en temps réel une partie du véhicule, sont les éléments qui restructurent indéfiniment la filière automobile. Celle-ci s'est internationalisée avec le marché européen. Les équipementiers américains sont notamment arrivés en force en France pour pénétrer le marché européen et rachètent de nombreuses PME dont la pérennité n'est plus assurée.

II.2. L'internationalisation de la filière

Les constructeurs automobiles forment aujourd'hui dans le monde un oligopole où la concurrence est très vive. Ils cherchent à pénétrer l'ensemble des marchés mondiaux, notamment le marché européen et les marchés émergents, entraînant dans leur sillage les fournisseurs de 1^{er} rang. En France, dans la construction automobile, la pénétration étrangère a commencé avec l'installation en 1997 de MCC (filiale de Daimler Chrysler) en Lorraine, et s'est poursuivie avec celle, en 2000, de Toyota dans le Nord. Par contre, les entreprises étrangères sont présentes depuis longtemps chez les équipementiers automobiles ; 69 % du chiffre d'affaires de ce secteur étaient réalisés par des étrangers au 1^{er} janvier 1998. Les investissements étrangers sont également importants chez d'autres fournisseurs automobiles, qui n'apparaissent pas dans les statistiques comme équipementiers, notamment en plasturgie où de nombreuses entreprises ont été rachetées par des groupes américains en 1999.

Depuis 1998 sur l'ensemble des activités en France, la tendance « va clairement dans le sens du renforcement de cette mondialisation » (Bourcieu, Benaroya, 2000). Dans le cas de la filière automobile, se conjuguent l'implantation d'entreprises étrangères, la concentration des équipementiers, la prise de participation de Renault dans le capital de Nissan, Samsung Motors et Dacia, des stratégies d'alliances du groupe PSA avec des constructeurs étrangers. La concentration des groupes s'est beaucoup accélérée depuis 1999, et aboutit à de nombreux changements dans la nationalité des capitaux. Les fournisseurs de premier rang, incités dans un premier temps par les constructeurs à se regrouper pour atteindre une taille critique et une envergure internationale, sont sous contrôle de plus en plus aujourd'hui de groupes européens, japonais, et surtout américains. Les fournisseurs de second rang sont eux aussi concernés par les regroupements pour affronter la concurrence internationale. Les constructeurs français se trouvent confrontés à des groupes équipementiers plus puissants qu'eux (notamment d'anciennes filiales de Général Motors et de Ford).

La filière automobile telle que nous l'entendons, qui regroupe les différentes usines participant à la fabrication d'une voiture, est surtout implantée au nord de la Loire et notamment dans les régions où les constructeurs ont des usines de montage, c'est-à-dire en Franche-Comté, en Ile de France, dans le Nord-Pas-de-Calais, en Normandie, en Bretagne, en Alsace et en Lorraine. Ces régions sont attractives pour les fournisseurs de premier rang en raison de la proximité non seulement des sites de montage des constructeurs français, mais aussi de ceux des constructeurs localisés en Europe du Nord (Allemagne, Angleterre, Belgique, Pays-Bas, Suède). En raison des contraintes de livraisons en flux tendus, le rapprochement géographique des

équipementiers et des constructeurs est recherché, ce qui favorise les implantations de fournisseurs étrangers dans les régions précitées. Néanmoins, selon la Fédération des industries des équipements pour véhicules : « la région devient de moins en moins une notion nationale. Elle s'intègre à l'Europe qui offre un marché plus vaste. La notion de proximité est de plus en plus relative car on sait pratiquer aujourd'hui le juste à temps à des centaines de kilomètres de distance » (Meyer, 2000).

L'internationalisation croissante des capitaux chez les fournisseurs de premier rang s'explique par le fait que la France est bien placée géographiquement par rapport à l'Europe, et que les constructeurs français se maintiennent en Europe. La stratégie des groupes étrangers est européenne. Les américains (très pragmatiques) rachètent des entreprises aux activités diverses pour pénétrer ou/et renforcer leur présence en Europe. Les Japonais s'implantent après avoir mûrement réfléchi au choix du lieu d'accueil, qui tient compte de variables qualitatives comme par exemple la présence d'une école et de magasins japonais. Les européens élargissent leur espace de production par regroupement de PME pour affirmer leur spécialisation face à des concurrents redoutables que sont les Américains, et suivent à l'étranger les constructeurs en réponse à leur demande. Ce qui se dégage au niveau des groupes étrangers, c'est la spécialisation de leurs usines en Europe. La fonction recherche développement et la fabrication des produits à forte valeur ajoutée sont conservées en priorité dans leur pays d'origine. La fabrication des produits à faible valeur ajoutée tend à être transférée vers la périphérie de l'espace communautaire (des 15 pays), c'est-à-dire dans les pays de l'est de l'Europe où le coût du travail est très faible. La production de pièces élémentaires s'expatrie et, avec le JAT, la logistique est devenue une fonction centrale de l'entreprise.

Cette internationalisation des capitaux pose le problème de l'éloignement des centres de décision. D'un point de vue général, les groupes étrangers ne laissent pas d'autonomie à leurs établissements en ce qui concerne les grandes décisions ; celles-ci sont centralisées au siège du groupe, situé hors du territoire français. Si l'autonomie existait avant, ce qui était le cas pour les PME indépendantes, avec le rachat par un groupe étranger elle disparaît. Assez fréquemment, en effet, les groupes américains importants ou même moyens ont un siège social et un service commercial pour l'Europe, qui se situe en Angleterre, à Amsterdam, à Bruxelles, ou en Allemagne. Ils peuvent avoir aussi un service développement pour l'Europe localisé en Allemagne. Il n'y a dans ce cas en France qu'une antenne de service commercial à Paris pour traiter avec les constructeurs français, et parfois des antennes pour l'industrialisation des produits au niveau des usines. Il est rare également que les usines appartenant à des groupes étrangers aient la maî-

trise de la fonction achats, car cette fonction est centralisée au siège dans le pays d'origine, ou au siège en Europe, mais elles peuvent être dotées d'une antenne achats pour leurs achats spécifiques.

Au sein de la filière automobile, se diffuse progressivement, sous l'impulsion des constructeurs, une même culture et un modèle de gestion qui se réfère à la production au plus juste. Celui-ci se veut international et préconise des outils de gestion visant à accroître la qualité et la productivité qui, pour la plupart, font référence aux méthodes japonaises revues par les Américains. Ce sont les groupes cotés en bourse qui sont les plus exigeants en matière de rentabilité. En particulier, les Américains sont très procéduriers et les directions des usines ont la contrainte d'appliquer les outils de management mis à leur disposition pour améliorer les nombreux indicateurs de performance. Ces indicateurs sont un baromètre, et de leur évolution peut dépendre la survie de l'usine. Toutes les usines étudiées, à de rares exceptions près, recourent massivement à l'intérim dans le but à la fois d'accroître la flexibilité du travail et de réduire leurs coûts, ce recours étant devenu structurel pour les ouvriers de production. L'automobile est le secteur qui d'après la DARES ¹ emploie le plus d'intérimaires : le taux de recours au 4^e trimestre 2002 est de 13,6 %. C'est au siège social des groupes équipementiers que se traite avec les sociétés de travail temporaire la négociation sur les prix de l'intérim.

II. En amont des restructurations, des situations de vulnérabilité

La domination des constructeurs sur l'ensemble de la filière, l'internationalisation des marchés et des capitaux, créent dans les usines des situations de vulnérabilité en amont des restructurations ², dont l'origine peut être complexe mais n'est pas le seul fait de la fatalité du marché. Des usines sont fragilisées en raison des contraintes qu'elles subissent de la part des états majors des groupes qui les contrôlent, mais aussi, pour les usines fournisseurs, de la part de leurs clients.

Les situations de vulnérabilité des usines peuvent être durables, ou liées à un changement. Elles peuvent être dues aux relations avec le client ou à des décisions prises par la direction du groupe auquel elles appartiennent. Il est fréquent que les causes soient à la fois internes à l'usine (erreurs de gestion,

1. *Premières Informations*, n°20.2, mai 2003.

2. Nous entendons, sous le terme de restructurations, les changements qui ont une incidence à la fois sur l'emploi au sens large, c'est-à-dire intérimaires inclus, et sur l'organisation du travail.

mauvaise qualité, retard dans les livraisons) et externes, liées à des réorganisations ou à des stratégies au niveau du groupe, ou à la volonté du constructeur de changer de fournisseur. On constate que la vulnérabilité des usines d'équipement automobile tend à s'accroître avec les exigences toujours plus des constructeurs en matière de qualité, de coûts et de délais, et avec la pression sur les coûts qu'exercent les groupes fournisseurs sur leurs usines. Les reconfigurations de plus en plus fréquentes de ces groupes fragilisent les usines. L'internationalisation des capitaux et l'éloignement des centres de décision augmentent les risques de restructuration, car il est plus facile pour un groupe de supprimer des emplois, voire de fermer une usine, dans un pays étranger que sur son propre territoire.

II.1. Des usines durablement fragilisées

Les restructurations touchent particulièrement deux catégories d'usines fournisseurs : celles d'implantation récente dont la pérennité n'est pas assurée car elles sont par nature fragiles étant donné les conditions dans lesquelles elles ont été créées ; d'autres plus anciennes dont la déstabilisation est due à la stratégie de leur groupe, à leur histoire, à leur activité, ou aux techniques qu'elles utilisent.

L'exacerbation des exigences de juste à temps crée des situations de vulnérabilité pérennes, les groupes équipementiers étant incités, sinon contraints, d'implanter des usines à proximité ou dans l'enceinte des usines de montage des constructeurs (Gorgeu, Mathieu, 1995 et 2005). Ces usines fournisseurs sont dédiées aux modèles de voiture qui y sont produites. Leur activité est tributaire de la versatilité des consommateurs. Leur existence est remise en cause au moment de la sortie des nouveaux modèles (la durée de vie d'un modèle de voiture se raccourcit) si le constructeur change de fournisseur, voire en cours de production lors du restylage, et aussi en dehors de ces moments clés, en cas de livraisons ne satisfaisant pas le client en matière de qualité ou de délais. Ces implantations se multiplient avec le raccourcissement des délais de livraison et l'externalisation croissante des constructeurs qui demandent à leurs équipementiers de leur livrer des sous ensembles volumineux, de plus en plus complexes, assemblés le plus près des lignes de montage. Les usines fournisseurs situées dans l'enceinte de l'usine de montage d'un constructeur sont les plus vulnérables, car en location dans des locaux et sur des terrains appartenant au constructeur, elles sont obligées, si le groupe équipementier n'est plus retenu lors des renouvellements de modèles, de laisser la place au concurrent ayant obtenu le marché (Gorgeu, Mathieu, 2005).

Si la dépendance à l'égard du constructeur est à l'origine de la fragilité structurelle de ces établissements d'implantation récente, des usines plus an-

ciennes à la clientèle plus diversifiée sont dans la même situation d'incertitude permanente parce qu'elles sont intégrées à des groupes dont la stratégie est financière. C'est le cas notamment des usines rachetées par des groupes américains ou anglais cotés à la bourse de New York ou de Londres, dont les capitaux sont détenus en grande partie par des fonds de pension. De façon plus générale, il en est ainsi dans les usines soumises à des objectifs de rentabilité très stricts de la part des groupes qui les détiennent, où les équipes dirigeantes ont très peu d'autonomie ; elles sont contraintes d'envoyer des *reporting* très fréquents aux états majors du groupe. Le *reporting* est un outil puissant pour inciter les directions d'usines à réduire leurs coûts (Gorgeu, Mathieu, 2002). C'est un instrument de surveillance, censé révéler la conformité des résultats de l'établissement aux objectifs prévus. Les relations de domination (Courpasson, 2000) qui prévalent au sein de certains groupes fragilisent les usines et sont à l'origine de restructurations. A titre d'illustration, nous présentons ces propos d'un directeur d'une usine d'équipement automobile, interrogé en 2002.

« Les Américains veulent tout voir, tout contrôler, il y a un *reporting* tous les mois de tous les indicateurs (...). Le groupe se mêle de tout. Les Américains ne font aucune confiance. Ils veulent tout vérifier. Chaque responsable de service ici a son homologue au siège qui chapeaute toutes les usines. La stratégie se fait en fonction de Wall Street. La division à laquelle on appartient regroupe huit usines en France et six en Allemagne, et l'Europe est actuellement touchée par un plan de restructuration au niveau mondial qui concerne essentiellement les emplois indirects. On est dans ce groupe parce qu'il a acheté en 1996 l'ensemble du groupe français dont on dépendait. Par ailleurs, le groupe veut une rentabilité sur les investissements de 12,5 % en 2003 et de 15 % en 2005. La stratégie du groupe est faite en fonction de la valeur de l'action à Wall Street, et ce sont les fonds de pension américains qui font la bourse. Il suffit que l'on ne soit pas capable de faire le résultat trimestriel qu'on a annoncé pour que les fonds de pension perdent confiance et vendent. Nous, ici, on n'est même pas une tête d'épingle, et il est clair que le groupe n'en a rien à faire de nous ».

D'autres usines fournisseurs, d'implantation ancienne, sont structurellement fragiles, à cause de leur passé, parce qu'elles sont spécialisées dans des activités à faible valeur ajoutée, ou parce qu'elles utilisent des techniques devenues obsolètes. Le passé devient ainsi une source de vulnérabilité pour les usines fournisseurs qui sont d'anciens établissements appartenant aux constructeurs, vendus à des groupes équipementiers. Les habitudes et les avantages liés à leur histoire sont jugés par ces derniers comme incompatibles avec la rentabilité recherchée et les exigences de réduction des coûts des constructeurs. Les établissements ayant fait l'objet de rachats fréquents sont éga-

lement fragilisés. C'est le cas aussi d'usines utilisant une part importante de main-d'œuvre dont les activités sont facilement délocalisables dans des pays où les coûts salariaux sont très inférieurs, et de celles spécialisées dans des produits en extinction ou en évolution, où la reconversion est difficile en raison, des matériaux utilisés (problème de la substitution des matières plastiques au métal) ou de changements technologiques importants (multiplexage au lieu du câblage électrique par exemple).

II.2. Des situations de vulnérabilité liées à des changements

L'évolution de la filière automobile est permanente, et les usines des constructeurs comme celles des fournisseurs sont confrontées à des changements importants qui peuvent les déstabiliser momentanément ou durablement et entraîner des restructurations. Sans prétendre à l'exhaustivité, notre analyse porte sur quelques « événements »¹ qui créent dans les usines des situations de vulnérabilité propices aux restructurations.

Des décisions stratégiques des constructeurs sont à l'origine de la fragilisation de nombreux établissements fournisseurs mais peuvent déstabiliser aussi leurs propres usines. En ce qui concerne les fournisseurs, l'application d'un système d'assurance qualité fournisseur commun à Renault et PSA et l'obligation d'atteindre une taille critique financière, pour continuer à travailler directement pour eux, ont entraîné des pertes de marchés importants pour un grand nombre de PME, des licenciements et de nombreuses fermetures (Gorgeu, Mathieu, 2000). Les décisions des constructeurs de confier aux équipementiers des activités réalisées auparavant en interne pour se recentrer sur leur cœur de métier ont mis en difficulté plusieurs de leurs usines qui ont procédé à des plans sociaux récurrents au cours de la décennie 1990 (Gorgeu, Mathieu, 1998 ; Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998). La stratégie de spécialisation par gamme de leurs usines de montage en France et en Europe a un impact important à la fois pour leurs usines et pour celles de leurs fournisseurs. Citons le cas récent de Matra Automobile à Romorantin dans le Loir et Cher qui montait la Renault-Espace : la décision prise par Renault de transférer dans son usine de Sandouville en Seine Maritime, spécialisée dans les modèles haut de gamme, la fabrication de la nouvelle Espace a entraîné la fermeture de l'usine Matra Automobile, et celle des usines fournisseurs situées à proximité.

Des décisions stratégiques de recentrage sur leurs métiers ou de spécialisation de leurs usines sont également prises par les groupes équipementiers,

1. Nous utilisons ce terme car le changement, qui prend souvent la forme d'une décision prise par les états majors des groupes équipementiers ou par les constructeurs, peut être soudain.

entraînant une déstabilisation d'un certain nombre d'entre-elles, notamment de celles qui sont les plus éloignées des centres de décision du groupe ou des clients. Chez les équipementiers, les spécialisations des usines en Europe par produits ou par clients entraînent des transferts d'activités et d'équipements ; des productions ne sont pas remplacées, d'autres subissent une forte concurrence. Des décisions, comme celles de s'approvisionner majoritairement dans les pays où les coûts de la main-d'œuvre sont nettement inférieurs aux nôtres, ont et auront des conséquences pour les fournisseurs de second rang ¹. Par ailleurs, les modifications incessantes des frontières des groupes, qui revendent ou achètent des usines à des groupes concurrents, mettent ces dernières dans des situations de fragilité et constituent une menace pour l'emploi. Les achats, les fusions, les absorptions font apparaître des doublons dans les services non productifs mais aussi dans les ateliers, et des sites de production peuvent être remis en cause. Les usines qui font l'objet de rachats fréquents sont les plus vulnérables : à chaque achat elles sont évaluées selon les critères propres à chaque groupe ; leur activité peut faire double emploi avec celle d'autres usines du groupe, ou au contraire en être trop éloignée. Les groupes acquéreurs d'entreprises ayant plusieurs établissements choisissent de développer certaines usines en fonction de différents critères, par exemple la proximité d'un site de montage d'un constructeur, au détriment d'autres qui sont fragilisées et peuvent être fermées.

Pour les PME indépendantes, l'intégration à un groupe est très déstabilisatrice, surtout si celui-ci est important. A la fin des années 1990 et au début des années 2000, beaucoup de PME, notamment en plasturgie, ont été achetées par des équipementiers américains ce qui a provoqué des restructurations. L'appartenance à un groupe fait déplacer les grandes décisions managériales de l'usine vers un siège social lointain, surtout si le groupe acquéreur est étranger. Ainsi, deux PME familiales localisées en Franche Comté, que nous avons visitées en 1996, ont été acquises en 1998 par des groupes américains. Nous les avons revues en 2001. Elles ont perdu leur autonomie. Même si l'effectif globalement ne s'est pas réduit, car elles continuent à être en croissance, elles ont connu des changements d'équipes dirigeantes, et, pour l'une, des délocalisations de production vers l'Angleterre et la Tchéquie, la fermeture d'un des sites de production, le développement du recours à la sous-traitance et, pour l'autre, la fermeture du siège à Paris.

1. Ces propos d'un journaliste de l'*Usine nouvelle* montrent que ces risques tendent à s'accroître : « En annonçant récemment qu'il entend passer 70 % de ses approvisionnements en provenance de pays à bas coûts d'ici à 2010, Thierry Morin, le PDG du groupe Valéo, a dû faire frémir bien des sous-traitants » (Deye, 2004).

Le développement du marché automobile dans les pays de l'est de l'Europe provoque de nouveaux « événements » qui fragilisent de nombreuses usines de la filière automobile en France. Les constructeurs, les groupes équipementiers, quelles que soient leur taille et leur nationalité, les PME indépendantes travaillant pour l'automobile comme fournisseurs de second rang, implantent des unités de production ou rachètent des usines dans ces pays proches de la France. Les constructeurs incitent en effet leurs fournisseurs à les suivre. La mise en concurrence des usines françaises fournisseurs avec ces nouvelles filiales est porteuse de risques de délocalisations d'activités, de transferts d'équipements, de fermetures d'ateliers et d'usines. Ce sont les emplois considérés comme les moins qualifiés qui sont concernés d'abord par une délocalisation car elle porte en priorité sur les activités demandant beaucoup de travail manuel. Néanmoins, en 2003 et en 2004, des directeurs d'usines nous ont fait part de leur inquiétude car des équipements de haute technologie étaient transférés dans ces filiales, et des emplois qualifiés étaient désormais concernés. La constitution et l'évolution de la filière automobile ont entraîné des mutations dans l'organisation des entreprises qui provoquent des dégâts humains très importants. Les frontières de la firme industrielle s'estompent. Qu'est ce qu'une entreprise aujourd'hui ?

III. Deux types de restructurations

Dans les usines de la filière automobile, deux types de restructurations peuvent être observés, celles qui se font sans suppressions d'emplois en CDI, et celles qui se concrétisent par des compressions de l'effectif permanent. Les premières peuvent être présentées comme une alternative aux secondes, mais elles peuvent aussi, cas fréquent, constituer la première étape d'un processus qui aboutit dans un second temps à un plan social et à des licenciements. A la fin des années 1980, et au cours de la décennie 1990, les constructeurs français ont opéré surtout des restructurations de second type. Ils ont réduit drastiquement leurs effectifs, par le biais de plans sociaux récurrents, en utilisant massivement les mesures d'âges, ce qui leur a permis d'éviter en règle générale les licenciements secs. Certains groupes équipementiers ont fait de même dans les usines où le personnel ouvrier susceptible de bénéficier de préretraites était relativement nombreux, et, dans le même temps, ils ont recruté une main-d'œuvre ouvrière jeune fortement sélectionnée dans des usines d'implantation récente pour répondre aux besoins des constructeurs (Gorgeu, Mathieu, 1998). Dans la décennie 1990, les équipementiers et les autres fournisseurs de premier rang ont bénéficié de nouveaux marchés, dans le cadre de la politique de recentrage sur leurs métiers de la plupart des constructeurs mondiaux ; mais les restructurations avec et sans suppressions d'emplois en CDI ont néanmoins été nombreuses,

surtout dans leurs usines anciennes où des réorganisations importantes ont été menées pour satisfaire les exigences des constructeurs en matière de qualité, de juste à temps, et de coûts (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998). Par ailleurs, de nombreuses PME qui travaillaient auparavant pour les constructeurs, rétrogradées en fournisseurs de second rang, ont connu des restructurations avec suppressions d'emplois et licenciements secs en raison de pertes de marchés, et ces restructurations ont abouti à la fermeture de celles qui n'ont pas pu diversifier leurs marchés. La récession, qui a fortement marqué l'industrie automobile pendant la première moitié de la décennie 1990 et dont les effets se sont fait sentir jusqu'en 1998, a joué un rôle d'accélérateur des transformations de la filière automobile, et a aggravé les effets des restructurations sur l'emploi.

Depuis 2000, les restructurations sans suppressions d'emplois en CDI prédominent chez les constructeurs qui ne peuvent plus utiliser massivement les mesures d'âges, et qui ont fortement accru leur recours à l'intérim depuis la période d'embellie de 1999 à 2001¹. Le renvoi de centaines d'intérimaires leur permet de réduire brutalement l'effectif occupé, sans que celui en CDI en soit affecté. Par contre, chez les fournisseurs, les deux types de restructurations sont observées, et celles avec compressions de l'effectif en CDI tendent à s'accroître avec les délocalisations d'activités dans les pays de l'est de l'Europe, qui se traduisent par des fermetures d'ateliers voire d'usines. Les informations recueillies au cours de nos enquêtes les plus récentes portent surtout sur celles sans suppressions d'emplois en CDI².

III.1. Les restructurations sans suppressions d'emplois en CDI

Dans les enquêtes que nous avons réalisées depuis le début de l'an 2000, de nombreuses restructurations de ce type ont été évoquées, aussi bien chez les constructeurs que chez les équipementiers. Les causes immédiates de ces restructurations, telles qu'elles ont été exposées par les responsables d'établissements, peuvent être des baisses de commandes, des changements de produits, des incertitudes dues à des retards dans l'obtention de nouveaux marchés, à un changement de groupe, ou à un renouvellement de modèle de voitures.

-
1. Le taux peut atteindre 30 % alors qu'il ne dépassait pas généralement 15 % jusqu'en 1999. A la même époque il pouvait dépasser 50 % dans les usines des fournisseurs, et il a continué à s'accroître dans celles-ci.
 2. Il est difficile d'obtenir des entretiens dans des usines où des compressions d'effectifs sont en cours et, en outre, les thèmes de recherche que nous développons depuis le début des années 2000, la relation formation emploi, et l'impact de l'internationalisation des capitaux dans la filière automobile sur le développement local, ne s'y prêtaient pas. Cependant, nous avons eu des informations sur des restructurations avec suppressions d'emplois qui venaient d'avoir lieu ou qui étaient en cours.

- *1^{er} cas Restructurations dues à des baisses de commandes.* C'est un cas courant dans les usines de montage des constructeurs français. Ce type de restructurations intervient lorsqu'il y a une réduction durable de production pour des raisons conjoncturelles (ce qui est arrivé notamment au cours de l'année 2001), ou en lien avec le cycle de vie des différents modèles de voiture, avant le restylage d'un modèle et surtout en fin de vie de celui-ci. L'équipe de nuit, instaurée lors de la sortie d'un nouveau modèle de voiture ou lorsque le niveau des ventes est élevé, est alors supprimée, ce qui se concrétise par le renvoi de tous les intérimaires qui la composent et le reclassement en équipes de jour du personnel en CDI¹ au détriment des intérimaires travaillant dans celles-ci. Dans certaines usines de montage 700 ou 800 contrats d'intérim sont ainsi résiliés. Les établissements d'équipement automobile de proximité qui livrent en synchrone ces usines suppriment également leurs équipes de nuit, et renvoient leurs intérimaires. Avec ces restructurations en chaîne sans compressions de l'effectif en CDI, ce sont 1 000 à 1 200 intérimaires qui viennent grossir le nombre de demandeurs d'emploi. L'utilisation massive d'intérimaires dans la filière automobile, fortement développée depuis la fin des années 1990 par les constructeurs, facilite ainsi des restructurations sans plans sociaux ni licenciements, et sans recours systématique au chômage partiel, alors que cette forme de flexibilité était courante dans les décennies 80 et 90, avant la mise en place des 35 heures.

- *2^e cas Restructurations dues à des changements de produits.* Celles-ci sont fréquentes chez les fournisseurs, et nous pouvons les illustrer par des exemples très récents (entretiens réalisés en 2003). Dans un premier exemple, ce changement est favorable à terme car le constructeur confie à l'usine la réalisation d'un sous-ensemble complet pour un nouveau modèle de voiture, ce qui entraînera une plus forte valeur ajoutée pour l'usine fournisseur, mais il occasionne d'abord des transformations dans l'attente de cette sortie qui peuvent avoir des retombées négatives pour le personnel. Les ateliers sont réorganisés et des machines sont transférées dans d'autres usines du groupe pour pouvoir installer les nouvelles. La restructuration consiste à muter, au sein de l'usine, du personnel en CDI dans d'autres ateliers, à réduire fortement le nombre d'intérimaires, à former le personnel, et à ne pas remplacer dans l'immédiat les départs. La direction s'efforce de rassurer le personnel et les syndicats, et on peut penser que cette restructuration n'est pas une première étape vers une seconde. Dans un second exemple, la restructuration

1. Les équipes de nuit dans les usines de montage sont entièrement constituées d'opérateurs intérimaires chez un des deux constructeurs français, et à la fois de personnel en CDI et d'intérimaires chez l'autre.

est plus inquiétante, car le changement de produit n'est pas bénéfique pour l'usine et se concrétise par une moindre valeur ajoutée et une concurrence accrue dans un contexte de baisse du marché. Le groupe, dans un contexte de spécialisation de ses usines en Europe, a décidé, en effet, de transférer dans ses usines allemandes les calculateurs d'injection qui étaient fabriqués dans cette usine française, et de confier à cette dernière des activités d'électronique de carrosserie. Or les calculateurs d'injection sont considérés comme des produits nobles, et cette fabrication permettait à l'usine de dégager des marges importantes à la différence de l'électronique de carrosserie moins rentable et surtout concurrencée par les spécialistes de la téléphonie mobile qui se positionnent sur ces produits et proposent des prix alléchants. La restructuration consiste à ne plus recruter en CDI et à procéder à des mises à la retraite anticipée de volontaires, mais se traduit surtout par un arrêt total du recours à l'intérim (il y avait dans l'usine un implant d'une société de travail temporaire et 800 intérimaires qui passaient par an), par des reclassements de MOI (main-d'œuvre indirecte) en MOD (main-d'œuvre directe, c'est-à-dire de production), par un accroissement de la flexibilité du temps de travail (remise en travail posté de personnes travaillant en horaire normal et renégociation de l'accord sur les 35 heures). Ces mesures ont permis d'éviter ou de retarder un plan social et des licenciements.

- 3^e cas *Restructurations en prévision d'une période d'incertitudes*. Il s'agit d'anticiper une baisse de charges due par exemple à la fin de vie d'un modèle de voiture sans que le modèle de remplacement soit encore prévu, ou de se préparer à des transformations consécutives à un changement de groupe. Des usines constructeurs et fournisseurs peuvent être concernées par les incertitudes sur les renouvellements de modèles. Une restructuration était par exemple en cours en 2003 dans cette usine de montage mais aussi dans les usines fournisseurs présentes sur le même site parce que la production du modèle de voiture qui y était assemblé devait s'arrêter en 2006, et que le groupe constructeur n'avait donné aucune information sur le nouveau modèle qui devait le remplacer. Tout recrutement en CDI était stoppé, une gestion prévisionnelle de l'emploi était mise en place dans toutes les usines impliquant le développement du recours à l'intérim, et des rapatriements de sous-traitance étaient organisés. Plusieurs exemples récents montrent que les incertitudes qui sont à l'origine de restructurations chez les fournisseurs sont souvent de plusieurs ordres, car elles tiennent à la fois à l'état du marché et à des stratégies de groupes. Il en était ainsi dans cette usine d'équipement automobile visitée en 2003, qui venait de changer de groupe (passage d'un groupe belge à un groupe allemand), le nouveau groupe ayant des objectifs de rentabilité plus formalisés, et étant par ailleurs dans l'attente d'un marché qui avait pris du retard en raison de la situation économique morose. La di-

rection avait décidé de transférer du personnel de maintenance excédentaire en production pour faire des économies d'intérimaires, d'arrêter toute embauche en CDI d'opérateurs, et, en cas d'amélioration de la situation, de développer le recours à l'intérim.

III.2. Les restructurations avec suppressions d'emplois en CDI

Nous n'en traiterons que brièvement, bien que ce type de restructurations soit fréquent dans la filière automobile, même en période d'expansion. Ces restructurations peuvent correspondre à des fermetures d'usines constructeurs (cas de Matra Automobile en 2003), mais surtout d'usines fournisseurs, notamment d'établissements d'équipement automobile de proximité dédiés à une usine de montage et non retenus au moment du renouvellement des modèles de voitures. Dans les autres cas, les suppressions d'emplois en CDI peuvent concerner surtout les emplois de production les moins qualifiés, ce qui semble le cas lors des délocalisations de production dans les pays à bas salaires, ou lors de réorganisations comportant des opérations d'automatisation et de robotisation importantes. Mais elles peuvent aussi ne porter que sur le personnel non productif (MOI), ce qui semble courant dans les grands groupes américains cotés en bourse qui ont des ratios main-d'œuvre indirecte/main-d'œuvre directe. Les restructurations avec suppressions d'emplois en CDI concernent prioritairement des usines fournisseurs qui sont dans les situations de vulnérabilité présentées précédemment. Elles seraient dues, d'après les responsables, à une combinaison de raisons, mais presque toujours on retrouve prioritairement la double pression qu'exercent sur elles les constructeurs et les groupes dont elles dépendent, pression qui porte notamment sur les coûts.

Les deux exemples présentés ci-dessous sont récents et concernent des usines appartenant à des groupes équipementiers américains. Le premier montre que des stratégies purement financières peuvent aboutir à des situations incohérentes. Le second met en relief la gestion à très court terme des grandes multinationales américaines qui peut entraîner des retournements de décision ayant un impact important en matière d'emploi.

a) 1^{er} exemple : une restructuration décidée au niveau mondial

Deux usines d'équipement automobile enquêtées en 2000, l'une dans le Nord, l'autre en Franche-Comté, appartenant à la même multinationale à capitaux américains, étaient touchées par une restructuration décidée par le groupe qui s'appliquait à l'ensemble de ses sites dans le monde. Au moment de l'enquête, la direction de l'établissement du Nord, occupant environ 800 personnes avant la restructuration, avait mis en œuvre un plan social qui était en cours depuis avril 2000 et qui devait s'achever en juin 2001. Son ob-

jectif, améliorer les résultats de l'usine, devait être obtenu par la réduction du personnel de structure, par une réorganisation de la production en lignes de produits avec une spécialisation sur les pièces à forte valeur ajoutée. Ce plan social portait sur 173 personnes, dont 86 personnes pouvant partir en mesures d'âge (en préretraites progressives et dans le cadre du Fonds national pour l'emploi). Il concernait surtout du personnel dit de structure ou indirect, c'est-à-dire ne participant pas directement à la production. En novembre 2000, l'effectif était de 682 personnes en CDI, alors que l'objectif à atteindre en juin 2001 était 650 personnes, chiffre calculé pour augmenter le ratio CA/salariés en CDI. Dans le plan social étaient prévus des reclassements de main-d'œuvre indirecte (MOI) en main-d'œuvre directe (MOD), car la cible était d'avoir 450 personnes en MOD et 200 en MOI. Des licenciements secs avaient eu lieu, notamment de personnel d'encadrement et de personnes ayant refusé leur transfert en production. Le plan social avait été décidé en tablant sur un chiffre d'affaires, en l'an 2000, de 450 millions de francs. Or la conjoncture étant favorable, celui-ci devait atteindre environ 550 millions de francs. La mise en œuvre du plan social posait problème de ce fait, d'après les propos du DRH, « car l'effectif a été trop réduit et avec l'application de l'accord sur les 35 heures, il ne va pas être possible de faire des heures supplémentaires ». En novembre 2000, il y avait ainsi 100 intérimaires dans l'usine en raison de la charge de travail, mais le plan social se poursuivait comme prévu.

b) 2^a exemple : une fermeture d'usine suivie d'une réouverture

Cette usine était spécialisée en câblage. Filiale d'un constructeur français, elle a été vendue en 1991 à un premier groupe américain avant d'être rachetée par un second en 1999. Celui-ci décide, au début 2000, de fermer l'usine et de licencier tout le personnel dans le cadre d'une délocalisation de la production dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible, puis, quelques mois après, réembauche une partie du personnel licencié pour reconverter le site dans une autre activité. Des explications sur ce retournement brutal nous ont été fournies par la DRH.

« Dans les années 1990, on a connu une période marquée par la pression des clients sur les coûts et il fallait diminuer le prix de vente des câblages de 20 % par an. On était dans le groupe les seuls producteurs en France, mais il y avait des usines de câblage en Espagne, au Portugal, et dans les pays de l'Est. Nos productions n'étaient pas compétitives et nous n'avons pas été retenus pour les véhicules remplaçant la Laguna 1 et la Safrane. La main-d'œuvre représente en effet plus de 30 % dans le prix de revient des câblages. Le groupe américain a vendu toutes ses usines de câblage en 1999, et c'est le groupe actuel, une autre multinationale américaine, qui les a ache-

tées et qui a décidé de fermer l'usine. Un plan social a démarré en mars 2000, la cessation complète de la production de câblages étant prévue pour novembre ou décembre 2000. Le groupe est organisé en trois branches, câblages, sièges, et intérieurs des véhicules, et en octobre 2000, la branche intérieurs des véhicules a entrepris de réindustrialiser le site en lui confiant la fabrication de panneaux de portes pour un nouveau marché destiné à Opel. La production de ces panneaux devait être faite en Allemagne (Bavière), car il était prévu la construction de trois usines, deux en Allemagne et une en Tchéquie. Des études ont été faites, et la décision a été prise en octobre 2000 de se servir de cette usine française pour cette production au lieu d'en ouvrir une nouvelle en Allemagne : il y avait des bâtiments et de la main-d'œuvre, des aides de l'Etat et de la région pour le recrutement et la formation, la possibilité d'obtenir à terme des marchés pour les constructeurs français dans un domaine, les panneaux de portes, où on ne les fournit pas. La décision n'ayant été prise qu'en octobre 2000 de reconverter l'usine, le personnel avait été entièrement licencié pour raisons économiques (290 personnes), et beaucoup de gens étaient déjà partis fin juillet 2000. Il restait 130 personnes environ dans l'établissement qui devaient quitter l'usine en novembre 2000. On leur a proposé individuellement de revenir en gardant leur ancienneté et leur niveau de rémunération, mais en ayant une indemnité de licenciement moins importante que les autres déjà partis. Sur les 130 personnes, 100 ont accepté la proposition. Ceux déjà partis pouvaient faire valoir une priorité d'embauche, mais il leur fallait passer des tests et des entretiens à l'AFPA. Il y a eu 30 volontaires, mais la moitié seulement ont été sélectionnés, les autres étant considérés comme inaptes pour le nouveau métier. Une convention Etat-région-groupe a été signée qui porte à la fois sur le recrutement et la formation ».

Que penser de ces explications ? Cette stratégie de fermeture puis de réouverture d'un site permettant au groupe de signer de nouveaux contrats, de sélectionner la main-d'œuvre qu'elle souhaite reprendre, de faire financer par l'Etat et la région une procédure de recrutement et de formation lourde était-elle préméditée ? Dans cet exemple comme dans le précédent, les décisions stratégiques à l'origine de restructurations sont prises à des niveaux et dans des lieux très éloignés des sites qui sont touchés, les marges de manœuvre des acteurs de terrain sont très limitées, leur intervention se cantonnant à la mise en œuvre du plan social dans les délais qui leur sont impartis.

Conclusion

Dans une filière industrielle comme l'automobile, en évolution permanente, où les unités de production fournisseurs sont ballottées au gré des

changements de périmètres des entreprises et des groupes internationaux auxquels elles appartiennent, et sont soumises à des exigences croissantes de la part des constructeurs, les restructurations sont banalisées. Elles sont rarement indolores en matière d'emplois, y compris lorsqu'il n'y a pas de compressions d'effectifs en CDI et de licenciements secs, car ce sont les salariés en contrats précaires, notamment les intérimaires, qui en subissent les conséquences. Au niveau local, dans les usines en situation de vulnérabilité depuis plusieurs années comme dans celles en expansion où leur annonce est *a priori* surprenante, les restructurations, et plus particulièrement celles avec réductions d'effectifs en CDI ¹, peuvent apparaître comme une fatalité : fatalité due à la situation économique en cas de crise, lorsque les justifications sont des enjeux de survie, ou fatalité dont la responsabilité incombe au marché, notamment au marché boursier, pour celles qui sont « offensives » ou « de compétitivité », (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004), et qui sont opérées dans des périodes d'embellie où rien ne pouvait les laisser présager. Dans les usines et les bassins d'emploi concernés, leur annonce engendre, selon les cas, incompréhension, résignation ou révolte. Dans les états majors des groupes, pour ceux qui les ont programmées, elles sont « inscrites dans des logiques d'anticipations de résultats » (*ibidem*), qui peuvent être très contestables, et qui devraient davantage faire l'objet de réflexions critiques à tous niveaux. Ouvrir la boîte noire des processus et des décisions qui aboutissent à ces annonces de licenciements, auxquelles personne sur le terrain ne peut s'opposer efficacement, permettrait peut-être d'éviter des restructurations ayant des conséquences dramatiques pour les personnes et les territoires concernés, et cela même si le plan social est jugé favorable (Linhart, Rist, Durand, 2003). Les restructurations peuvent ne pas aboutir, en effet, à l'amélioration des résultats escomptés (Moulin, 2001), comme l'ont montré des études, menées aux Etats-Unis et en France, portant sur l'impact des réductions d'effectifs sur les performances économique, financière, et boursière. Par ailleurs les effets indirects des restructurations sur les personnels qui restent (Fabre, 1997 ; Beaujolin, 1999 ; Cornolti, 2001) et sur le tissu local, ne sont pas pris en compte. Dans la filière automobile, mais aussi dans l'ensemble de l'industrie, où les fermetures d'usines et les licenciements en raison de délocalisations de production dans les pays à bas salaires sont aujourd'hui monnaie courante, les restructurations s'inscrivent dans des stratégies à court terme de groupes internationaux, en perpétuelles reconfigurations, en-

1. Les autres passent parfois inaperçues. Le renvoi de centaines d'intérimaires peut néanmoins occasionner des conflits et des manifestations au niveau local, comme nous avons pu l'observer, surtout quand ces intérimaires sont des enfants du personnel.

traînant une rotation importante de leurs équipes dirigeantes. Les conséquences humaines, qui, elles, sont durables, ne sont jamais anticipées, et une fois les restructurations terminées, elles ne sont pas évaluées à long terme, ni par les centres de décision des groupes qui en sont à l'origine, ni en général par les acteurs syndicaux et locaux (Aubert, Beaujolin-Bellet, 2004 ; Mazade, 2004). De telles études permettraient pourtant de développer une réflexion critique sur l'inéluctabilité des restructurations, et de chercher des solutions alternatives aux licenciements secs et au développement de la précarité des contrats. L'emploi est aujourd'hui la seule variable d'ajustement pour les entreprises ¹, parce que le coût humain des suppressions d'emplois n'est pas mesuré, et que la prise en charge des chômeurs et des précaires est transférée sur les instances publiques. Se focaliser sur les reclassements à court terme du personnel et sur la reconversion des sites n'est pas suffisant et peut aboutir à un leurre, surtout dans un pays comme la France où la discrimination à l'embauche en fonction de l'âge et du diplôme est très développée (Marchal, Rieucan, 2005).

1. La constitution de stocks, l'utilisation du chômage partiel, les mises en préretraite, qui permettaient d'éviter des licenciements secs, sont aujourd'hui des mesures jugées trop coûteuses.

Références bibliographiques :

- Altersohn C., (1986), *Livre blanc sur le partenariat*, ministère de l'Industrie, des P et T et du Tourisme, commission technique de la sous-traitance, Afnor Gestion.
- Aubert J.P., Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et emploi*, n°100, octobre.
- Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde.
- Bourcieu E., Benaroya F. (2000), « Les grands groupes français face à la mondialisation », *Les notes bleues de Bercy*, n°197, 16-31 décembre, repris sous le titre « Mondialisation relative des grands groupes internationaux », *Problèmes économiques*, n° 2700, 14 février 2001.
- Cornolti C. (2001), *Les effets des suppressions d'emploi sur le comportement des salariés restants : perception des acteurs et proposition d'un modèle explicatif*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy 2.
- Courpasson (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- Deye M. (2004), « Des PME à la recherche de solutions gagnantes », *L'Usine nouvelle*, n°2916, 6 mai.
- Fabre C. (1997), *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Paris, L'Harmattan.
- Gorgeu A., Mathieu R. (1995), *Recrutement et production au plus juste : les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Noisy-le-Grand, CEE, Dossier du CEE n°7.
- Gorgeu A., Mathieu R. (1998), « L'emploi dans la filière automobile », *La Lettre du CEE*, n°55.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2000), « Les PME dans la filière automobile : leur place et leur mode de gestion de la main-d'œuvre », in Courault B., Trouvé P. (dir) *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, Collection les Cahiers du CEE, n°38.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2002), *Incidences sur le développement local de l'internationalisation des capitaux dans la filière automobile en France*, Rapport final pour le ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Plan urbanisme, construction, architecture, juillet.
- Gorgeu A., Mathieu R. (2005), « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in Linhart D., Moutet A., *Le travail nous est compté*, Paris, Edition La Découverte, Collection Recherche.
- Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation française, Dossier du Centre d'études de l'emploi, n°14.

- Linhart D., Rist B., Durand E. (2003), *Perte d'emploi, perte de soi*, Editions Erès, Collection sociologie clinique.
- Marchal E., Rieucan G. (2005), « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi*, n°11, janvier.
- Mazade O. (2004), « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ? », *Humanisme et entreprise*, n°264, avril.
- de Medina H.V. (2001), « Les nouveaux matériaux : l'innovation comme un enjeu stratégique pour les constructeurs automobiles : le cas de Renault », *Actes du Gerpisa* n°32, décembre.
- Meyer J.M. (2000), « Ces équipementiers qui s'affranchissent des distances », *L'Usine nouvelle*, n°2734, 18 mai.
- Moulin Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy 2.