Chez Audi, l'intérimaire est une variable d'ajustement

Flexibilité. Ce mot génère de vives tensions entre partenaires sociaux. Parmi les techniques incontournables d'assouplissement du marché de l'emploi : l'intérim. Trois missions peuvent justifier l'appel d'un intérimaire : remplacer un travailleur malade, un surcroît momentané et exceptionnel de travail, ou une mission qui requiert des compétences spécifiques non présentes en interne. Mais dans les faits, l'intérim est devenu une technique d'embauche et de flexibilisation. Comment cela se vit-il au sein des grandes entreprises ? Etude de cas avec Audi Forest, un des plus gros employeurs privés de Bruxelles. De septembre à la fin décembre, l'entreprise Audi a mis fin à 200 contrats. Plus de 10 % du personnel ouvrier a été mis à la porte et pas la moindre action syndicale. Pourquoi ? Parce que la logique de production est respectée.

Audi a décidé des investissements à hauteur de 13 milliards d'euros pour ses usines dont devrait bénéficier l'usine de Forest.
© ERIC LALMAND/ BELGA.

Novembre 2006. C'est la catastrophe. L'entreprise VW ferme. Et Audi (le même groupe) rouvre. A ses conditions et avec une loi sur mesure. 2.000 emplois sauvés, 3.000 sur le carreau, les travailleurs passent de 35 à 38 heures par semaine (soit 18 jours de travail supplémentaires) et une idée venue d'Allemagne : le « plus minus conto », à savoir des heures de travail gérées en fonction de la demande sur la durée de vie d'un modèle automobile. Dans ce cas-ci… six ans.

L'usine basée à Forest enchaîne alors l'assemblage de la Golf, de l'Audi A3 et se trouve aux premières loges du lancement progressif de l'Audi A1 deux portes fin 2010. Les intérimaires sont appelés à la rescousse. Sur les 2.200 ouvriers, on compte 500 intérimaires, soit plus d'un travailleur sur cinq. *« La politique d'engagement d'intérimaires est liée au cycle de production propre au secteur automobile*, explique Audi Brussels. *En phase de lancement d'un nouveau modèle, nous faisons appel à des intérimaires afin de faire face à la forte demande de ce nouveau modèle. »* Le tout en accord avec les délégués syndicaux et dans une parfaite légalité.

Succès et prime

C'est à cette époque que Youssef et Ibrahim rentrent dans l'entreprise. Selon l'accord entre patrons et syndicats à la mi-2010 : *« Dans le cadre du lancement, le programme 2010 présente seulement une pointe de travailleurs nécessaires à titre supplémentaire. Dès la fin de l'année 2010, ce nombre se réduit considérablement. »* Pourtant, ils seront encore 460 en 2011. *« Et à la mi-2012, il en restait environ 350*, constate André Langhendries, délégué FGTB. *Impossible d'évoquer encore un phénomène lié à un surcroît de travail. On utilise de manière structurelle les intérimaires. »* La direction voulait faire signer des contrats à la semaine, mais *« après de longues discussions, nous avons obtenu qu'ils donnent des contrats d'un mois »*, explique Hedwyn Declercq, délégué principal FGTB.

Alors que la production de la A1 est prévue jusqu'au moins 2016, pourquoi ne pas proposer de Contrat à durée déterminée (CDD) de 6 mois ? Malgré les demandes répétées, la direction d'Audi Forest a refusé de répondre à plusieurs questions qui fâchent. Pendant deux ans, l'intérim sera une variable d'ajustement pour le fonctionnement de l'entreprise, au point qu'au sein de l'usine, entre les bâtiments d'assemblage se lovent deux bureaux aux couleurs des sociétés intérimaires ASAP et StartPeople. Avantage de l'intérim selon André Langhendries, *« il baisse les coûts parce qu'une série de cotisations comme les primes de fin d'année ou une cotisation pour une assurance Fonds de Pension ne sont pas payées par l'entreprise. Et surtout il n'y a pas de préavis à payer. » « De plus,* ajoute Gregory Dascotte de la FGTB, *il y a par ricochet une pression sur les travailleurs fixes au niveau de la productivité. Une fois qu'un intérimaire parvient à exécuter un travail supplémentaire, il devient plus difficile pour le permanent de le refuser. »* D'ailleurs et à en croire la CSC, la production chez Audi aurait progressé de 12 % depuis 2006.

Le personnel est appelé à évoluer en fonction d'une production qui se déroule à présent à flux tendu. Chaque voiture produite est une voiture commandée. *« Avant, on pouvait faire du stock suivant des modèles standards*, explique Jean-Sébastien Vilain. *Aujourd'hui, les variantes pour composer une voiture sont infinies. »*

Cette production en temps réel répercute une exigence de souplesse sur le personnel. La mécanique est à ce point précise qu'Audi retire un jour ou une semaine selon le volume des commandes. Ainsi, entre septembre et décembre 2011, les contrats d'un mois sont arrêtés et remplacés par des contrats de neuf jours, avec arrêt de production le vendredi qui devient un jour de chômage. Cette même année, le groupe Audi bat tous les records de livraisons, de revenus et de bénéfices. 1,3 million d'automobiles vendues (+19,2 % par rapport à 2010) pour un bénéfice d'exploitation du groupe de 5,3 millions d'euros. Et 2012 s'annonce sur la même lancée. Côté A1 (le modèle construit à Forest), le succès est aussi au rendez-vous puisque 118.000 sont sorties en 2011 des chaînes de l'usine bruxelloise, au lieu des 80.000 voitures initialement prévues. Le bénéfice d'Audi Brussels est alors de 31 millions euros avant impôts (pour 28 millions en 2010). Fort de ces résultats, l'entreprise octroie à tous ses employés une prime équivalant à deux mois de leur salaire. Cette prime sera reconduite en 2012 et lors du premier semestre, 130 intérimaires reçoivent un Contrat à durée indéterminée (CDI). Entre 2010 et 2012, environ 1.150 intérimaires ont travaillé à l'usine selon une source syndicale. Plus de 300 d'entre eux auront compensé des départs ou augmenté l'effectif en recevant un CDI. Un chiffre remarquable en temps de crise. Le second semestre 2012 pour la A1 se présenterait cependant sous de moins bons auspices. Les vendredis d'octobre ne sont pas prestés. Pourquoi ? Les versions divergent entre congés prévus de longue date et arrêts dus aux ventes, moins bonnes qu'espéré.

200 contrats arrêtés

La direction d'Audi et les délégués principaux des syndicats ont régulièrement annoncé que l'objectif de production 2012 était de 120.000 voitures. Mais des prévisions mensuelles de début 2012 visaient 130.000 voitures, ce que confirment deux documents internes (le rapport du Conseil d'entreprise du 22 décembre 2011 et le programme donné au Conseil d'entreprise du 29 mars 2012). Or, cet objectif ne sera pas atteint. Selon Gregory Dascotte (FTGB) et Jean-Sébastien Vilain (CSC), ce rythme moins soutenu amène la direction à réorganiser les postes de travail. Les chaînes de production tourneraient au ralenti. De 38 ou 40 voitures produites par heure, on passe à 36.

Au final, sur les 350 contrats intérimaires encore présents en août 2012, 80 recevront un CDD début 2013 et 200 sont progressivement arrêtés. Le processus a été amorcé début novembre et s'est poursuivi jusqu'à la fin de l'année. Même s'il n'a pas encore été prévenu, Ibrahim (tous les prénoms des ouvriers sont modifiés) s'attendait à quitter définitivement l'usine la semaine de notre rencontre. Des relais syndicalistes lui ont signifié que son nom était sur la liste. *« Ils ne me préviendront officiellement qu'au dernier moment, vers 20 heures, mais je m'y attends. En plus de deux ans, je n'ai jamais été en retard, j'ai eu 2 fois 4 jours de maladie. Mon chef m'a dit qu'il était content de moi et que si Audi réengageait, je serais un des premiers. Mais ce n'est pas la peine de me tenir ces propos. Je ne suis plus un gamin. Je suis papa et époux. Il est temps pour moi de trouver un emploi stable. »* Tout le monde ne le prend pas de manière aussi détachée. Adrien, 47 ans et présent dans l'usine depuis deux ans et demi, s'est évanoui à l'annonce de sa non-reconduction de contrat.

« On a eu la chance qu'Audi reprenne l'usine mais cela nous a aussi coûté beaucoup d'efforts » HEDWYN DECLERCQ, FGTB

Si les travailleurs temporaires d'Audi ne sont pas les plus mal lotis, bénéficiant d'une présence syndicale très organisée, les intérimaires évincés pestent sur des syndicats *« jamais présents quand il faut »*, maugréent des sélections hasardeuses, un racisme larvé, la préférence aux relais familiaux et les places de travail systématiquement les plus pénibles de la chaîne de production. Les syndicats se sentent mal à l'aise par rapport à ce personnel "tampon". Face à une culture allemande où l'usage de personnel temporaire est complètement décomplexé, ils défendent les intérimaires comme étant des leurs. *« Mais certains travailleurs CDI considèrent que les intérimaires représentent une forme de sécurité pour eux*, explique André Langhendries. *Des personnes intérimaires pour assurer ma sécurité d'emploi ? Ce serait moralement difficile à accepter ? »*

« On travaille dans le modèle allemand. On a eu la chance qu'Audi reprenne l'usine mais cela nous a aussi coûté beaucoup d'efforts, précise Hedwyn Declercq. *Les travailleurs ne l'ont pas oublié et à chaque chose il y a des limites. Ils ne doivent plus demander de flexibilité parce qu'on ne pourra pas accepter. »*

2013 sera une année charnière pour Audi. L'entreprise a décidé des investissements à hauteur de 13 milliards d'euros pour ses usines dont devrait bénéficier l'usine de Forest. *« Une bonne nouvelle »*, a réagi Hedwyn Declercq. *« Ces deux à trois prochaines années, l'atelier sera renouvelé et doté d'une technologie plus moderne »*, a précisé la porte-parole d'Audi. Des perspectives suffisantes pour rappeler le personnel tampon ? ■

OLIVIER BAILLY

Enquête réalisée avec le soutien du Fonds pour le journalisme.

Un arrêt de travail qui fut fatal

Décembre 2011. Tarek et Mohammed travaillent chez Audi comme intérimaires depuis 13 mois. Avec la vague de CDI promis, ils espèrent bientôt obtenir leur contrat. Leurs évaluations sont parmi les meilleures. Ils ne comptent pas leur peine. Tarek n'a jamais été malade. Il a connu deux retards, a toujours été volontaire pour prester des heures supplémentaires.

Fin 2011, la direction entend faire venir travailler les 40 personnes de la section tôlerie (dont 12 intérimaires) un vendredi non prévu. Les syndicats demandent une compensation. La direction refuse. Le bras de fer est entamé. Le vendredi concerné, les syndicats organisent une AG. Arrêt de travail. Tout le monde quitte son poste et se retrouve à la cafeteria. Intérimaires compris. *« C'était une erreur*, reconnaît Gregory Dascotte de la FGTB. *On aurait dû les laisser à leur poste. Mais dans l'énervement, tout le monde a rejoint la zone verte. »*

L'agent de maîtrise et le chef leader constatent les dégâts. Fait assez rare : deux directeurs allemands les rejoignent. Au bout de deux heures, un accord sur la base de travail volontaire est conclu. La semaine suivante, la rumeur enfle. Des intérimaires « grévistes » ne seraient pas transformés en CDI. Le responsable de production confirme auprès des syndicats : ces gens ne méritent pas un contrat chez Audi. Resteront-ils intérimaires ? Les douze travailleurs ne peuvent pas tous être dehors, ils sont régleurs et finisseurs en tôlerie, un travail assez spécifique.

Le 22 décembre 2011, le chef d'équipe s'adresse à quatre d'entre eux : *« Déposez le matériel si vous en avez sur vous. Désolé les gars mais c'est votre dernier jour. »* Tarek, Mohammed, Michaël et Pierre se retrouvent dans le bureau de Start People, leur employeur. Les responsables d'Audi annoncent que leur contrat ne sera pas renouvelé. Procédure parfaitement légale. La cause est limpide. La grève est évoquée. Les gars n'en reviennent pas. Deux d'entre eux pleurent. Mohammed voit rouge, il retourne le bureau, casse une vitre.

Tarek voulait acheter une maison, il a reporté son projet. Il en veut aux syndicats. Ils auraient quand même pu s'excuser. Juste une lettre. Tarek n'a jamais avoué à sa femme avoir été viré à cause d'une grève. Depuis neuf mois, il travaille comme magasinier, contrat renouvelé chaque semaine. Il poursuit sa carrière d'intérimaire entamé en 2007.

La direction d'Audi n'a pas souhaité commenter ces événements. ■ **O.B.**

À SAVOIR

L'évaluation des temporaires est permanente

Lors de l'engagement, le contrat d'intérimaire chez Audi se renouvelle hebdomadairement, avec une évaluation par l'agent de maîtrise après la 1re, 2e et 4e semaine. Si le contrat est prolongé d'un mois, l'ouvrier reçoit une évaluation à la fin de chacun de ces contrats. Une succession de maximum 36 mois est alors acceptée par l'accord syndical. Si le travailleur va au bout de ces trois années, soit il est engagé, soit il est mis dehors.

L'évaluation prend en compte l'absentéisme, la qualité du travail, la collaboration, la flexibilité ou encore la « crédibilité » du travailleur… Si l'ouvrier obtient moins de 15 points, un point négatif, ou deux points d'attention, il est prié de rentrer chez lui.

En cas d'engagement, les meilleurs élèves sont repris.

La convention collective de travail de 2010 qui instaure ce fonctionnement n'a pas été signée par la FGTB. Motif : *« La direction ne veut pas prendre en compte l'ancienneté dans l'engagement des personnes. Des personnes arrivées en 2012 "doublent" des anciens de 2010. Cela crée des tensions, certains vont péter un câble. »*

La CSC, elle, a signé le document. *« On évalue au quadrimestre,* explique Pascal Van Cauwenberghe, délégué principal de la CSC. *Quelqu'un qui travaille bien aura l'occasion de rester chez nous. Quelqu'un avec beaucoup de retard ou d'absentéisme verra son contrat terminé. Au niveau de mentalité chez les jeunes, c'est autre chose par rapport à il y a 25 ans. »* Chez eux, la donne intérim est assimilée.

Les intérimaires non reconduits sortent donc sur la base de leur évaluation du dernier trimestre. Après deux ans et demi de travail, Tarek a donc connu 32 évaluations. Il a été prié de quitter l'usine à la mi-octobre. Selon ses dires, ses évaluations se situaient toutes au-delà de 20. Sauf la dernière qui chutait à 14 en septembre, le mois où il insista pour avoir une semaine de congé. En septembre, Hassim aurait reçu une cotation de 20 au lieu des 22, 23 points qu'il obtenait habituellement. Motif : il travaillait les manches retroussées. O.B.

« L'intérim est aussi utile en tant que système d'embauche »

ENTRETIEN

Herwig Muyldermans est directeur général de Federgon, qui représente 96 % des sociétés actives dans l'intérim, un secteur qui pèse près de 4,5 milliards d'euros.

« 40 à 50 % des intérimaires trouvent un emploi en fin de mission. »

Quelles sont les grandes évolutions du secteur de l'intérim ces dernières années ?

Chaque année, 550.000 personnes travaillent au moins un jour en intérimaire. Cela représente 90.000 emplois temps plein. Auparavant, l'intérim était utilisé en remplacement d'un malade ou suite à une augmentation très temporaire du niveau de travail. Dans les années 1990, l'intérim est devenu le premier système de flexibilité. Ensuite, les entreprises ont utilisé l'intérim comme système d'embauche. Enfin, la dernière grande tendance veut que les entreprises d'intérim soient des fournisseurs de ressources humaines de manière globale. Le marché de l'emploi est de plus en plus centralisé chez nos membres.

L'intérim cristallise les tensions idéologiques, symbole de la flexibilisation à outrance du marché.

Tension idéologique oui, mais sur le terrain, on trouve des solutions. La flexibilité est un élément très important dans le maintien de position concurrentielle des entreprises. Ford Genk serait fermé depuis des années sans les systèmes de flexibilité. Le temps où on travaille avec le même personnel toute l'année est passé. Mais il y a un rôle social joué par les sociétés d'intérim. On donne plus facilement la chance à des gens moins aptes à rentrer sur le marché de l'emploi. Et selon la conjoncture, entre 40 à 50 % des intérimaires trouvent un emploi chez le client à la fin de sa mission. Le motif « insertion » est presque devenu le motif le plus important pour recruter des intérimaires.

N'y a-t-il pas un risque de mener une carrière de « variable de production » ?

Dans des périodes normales d'activités, les entreprises engagent encore beaucoup en fixe. Pour ceux qui restent aussi longtemps en intérim, cela signifie en général qu'il y a un problème de qualifications ou d'attitudes.

Une quatrième mission va être octroyée à l'intérim, celle de « l'insertion ». Comment l'encadrer pour éviter les abus ?

La durée d'intérim est limitée à 6 mois. Pour éviter un carrousel avec les intérimaires, un même poste ne pourra accueillir que trois intérimaires maximum pour une durée totale de 12 mois. Avec obligation d'informer la délégation syndicale ou le Fonds social des intérimaires. Le système démarrera le 1er avril 2013.

Dans le secteur public, l'intérim ne peut pas se substituer aux emplois statutaires.

C'est mon dossier prioritaire. On peut travailler avec des intérimaires pour remplacer des contractuels, mais pas des statutaires. Et on ne peut pas intervenir en cas de surcroît de travail. Avant le 30 juin 2012, on devait trouver une solution, via une réglementation autorisant le travail intérimaire dans tous les cas. Les arguments favorables pour le public sont les même que pour le privé : la flexibilité. ■

Propos recueillis par OLIVIER BAILLY

« La présence des intérimaires arrange pas mal de monde ! »

ENTRETIEN

Esteban Martinez est professeur de sociologie à l'ULB, spécialiste du monde du travail.

« Au niveau local, des syndicalistes peuvent trouver cela rassurant. »

Le monde de l'intérim va connaître une évolution en 2013 via la possibilité de faire appel à l'intérim pour motif d'« insertion ». Un changement fondamental ?

Oui et non. Jusqu'à présent, ce motif est interdit, mais dans les faits, il se pratique déjà partout. Depuis 1987 et la loi définitive qui réglemente la mise à disposition des travailleurs, le recours à l'intérim n'a fait que croître, avec deux évolutions concomitantes. D'une part les possibilités de faire appel aux intérimaires se sont assouplies et parallèlement, le statut social de l'intérimaire s'est amélioré.

L'intérim, outil indispensable dans un marché du travail trop régulé ?

L'intérim a instauré une flexibilité nouvelle. Avant, il y avait les heures supplémentaires en cas de surproduction et le chômage temporaire en cas de sous-production. L'intérim permet structurellement de fonctionner au niveau minimum, avec une main-d'œuvre stable, fixe, calculée au plus bas.

Il faudra payer la société d'intérim pour gérer ce personnel en extra, quel gain pour l'entreprise qui utilise les intérimaires ?

Elle n'a pas un personnel fixe surdimensionné. Elle peut aussi gagner par rapport à l'ancienneté de son personnel. Enfin, des avantages extralégaux ne sont pas nécessairement pris en compte pour l'intérimaire. Mais surtout, ce qui fait la différence entre un permanent et un intérimaire, c'est que ce dernier ne sera payé que pour son travail effectif. L'intérimaire est engagé pour prester. S'il est malade, s'il travaille plus rapidement que prévu, son contrat sera raccourci car la logique veut qu'on ne le paie pas « pour ne rien faire ».

Certains intérimaires ne sont pas si temporaires que cela. Comment est-ce possible qu'ils travaillent depuis plusieurs années dans la même entreprise ?

On peut dire sans trop de risque que la réglementation est contournée, de manière légale peut-être. On ne parvient pas à s'assurer l'effectivité des règles.

Les syndicats eux aussi semblent décontenancés face à ces ouvriers qui, en faisant tampon, protègent leur base.

Le nombre d'affiliés parmi les intérimaires est considérable. C'est une préoccupation pour les syndicats. Ils ont tout fait pour freiner les dégâts pour le recours à l'intérim. Mais au niveau local, des délégués peuvent trouver cela rassurant parce qu'une présence temporaire protège le personnel en place. Si l'intérimaire peut être perçu comme un élément qui affaiblit le groupe social, il arrange aussi pas mal de monde ! Pourtant, leur précarité pose des questions sur les nouvelles structures des entreprises, dispersées, franchisées. Pour les syndicats, le travail intérimaire est la figure emblématique de la relation économique triangulaire alors que le système de concertation sociale est fondé sur une relation bilatérale. ■

Propos recueillis par O.B.