

L'employabilité, un concept mis à l'épreuve des risques d'exclusion

François Hubault

Notre réflexion s'appuie sur une investigation rapide, de débroussaillage pourrait-on dire, dans trois entreprises qui ont bien voulu prendre le risque d'un regard sur une question forcément dérangeante.

Quelques éléments d'information sont nécessaires pour situer ces entreprises, en termes d'activité, de process, et d'organisation du travail. On comprendra le souci qui nous conduit à protéger l'anonymat de chacune d'elles.

1. Trois situations d'entreprises traversées par le changement

L'entreprise 1 est un site de production de matériels d'équipement ménager appartenant à un groupe multinational. La production concerne deux produits principaux, mais le site est en passe de « perdre » à terme celui qui assure actuellement le volume principal, au profit d'un autre site du groupe dans un pays à moindre coût du travail, pour se concentrer sur l'autre, encore faible en volume, mais théoriquement à fort potentiel de marge.

L'organisation de la production dépend de la forte saisonnalité du marché d'une part, de l'anticipation difficile du niveau d'activité du fait de la très forte concurrence d'autre part. La mobilité des salariés dans l'organisation du temps de travail et l'affectation aux différents postes, ressort comme assez « stratégique » aux yeux de la direction. Celle-ci cherche donc à se donner le plus de mou possible par l'indifférenciation des affectations sur un process qui reste pour l'essentiel sur le mode « chaîne », en jouant sur la négociation sur les temps de travail et une offre importante de formation.

Il faut relever que cette « entreprise » semble avoir très peu de marge de manœuvre a priori : toutes les variables sur lesquelles elle pourrait essayer d'agir pour optimiser sa performance se règlent hors de son périmètre de compétence : les stocks et le commercial, la qualité (dans la mesure où elle dépend des choix de process), les achats, lui échappent... Responsables d'un résultat sur lequel ils ont au départ peu de pouvoir, les dirigeants ont vite fait de se rabattre sur la seule variable d'ajustement locale de « l'organisation du travail » dont le poids dans la structure du coût de revient du produit n'est pourtant que de 10%. On le voit, tout est alors affaire de climat, de doigté...

- L'entreprise 2 est le premier site de production d'une entreprise leader mondial sur son marché de matériaux d'équipement industriel lourd. Le site est dédié pour 75 % de son volume au matériau dont le groupe est leader mondial, et pour le reste à un nouveau type de matériau, à fort potentiel. Les salariés sont réputés être les mieux payés du groupe, et les plus favorisés dans le bassin

d'emploi, avec cependant le handicap que leurs compétences sont réputées inemployables hors du site parce que trop particulières. Cela borne l'horizon de chacun, d'autant plus que la concurrence n'apparaît plus qualifiante pour les salariés autrefois dopés par ce challenge et aujourd'hui plutôt démotivés par une compétitivité qui ne peut plus les intéresser qu'à condition de sauver leur emploi et leur salaire...

Le site accueille 3 types de fabrication requérant chacun, mais avec un poids différent pour chacun, 3 types de compétences : des compétence d'installation (conduite et réglage de machines, au « chaud »), des compétences de produit (ajustage et prémontage, ou granulométrie et dosage de compacité selon le type de « froid » considéré), compétence de gestion de fusion aux fours (pour ceux qui ne sont pas automatisés). Le travail est organisé par équipes dont les exigences concernent la tenue des coûts, de la qualité et des stocks, sans contraintes de temps importantes mais dans des conditions physiques (thermiques et auditives surtout) difficiles.

- L'entreprise 3 est le premier site français d'un groupe producteur de matériel d'emballage de produits de grande consommation, client du groupe dont dépend l'entreprise 2. En croissance continue, son activité est pourtant fragile car elle est menacée de retournements brutaux du marché, susceptibles d'effets très graves sur l'entreprise du fait des volumes en cause.

L'évolution de la performance est essentiellement de source technique, au point qu'on peut craindre que les salariés perdent de vue le produit lui même, le sens et la « direction » de leur action pourrait-on dire, au moment même où ils doivent mobiliser leur compétence sur la conduite d'installations de plus en plus saturées et requérant donc tout à la fois une forte implication des salariés pour que « ça tienne », et une bonne perception des finalités en terme de produit pour « ça vaille le coup ».

Les compétences requises sont, pour le secteur « chaud » des compétence de conduite d'installation (où « on vit les machines »), et pour le secteur « froid » des compétences plus « produit » en passe de céder le pas avec l'automatisation du tri des produits à des compétence de conduite de ces installations de tri et d'analyse des défauts.

Pour conclure cette brève présentation des entreprises qui nous ont accueillies, un point doit être relever : le rôle essentiel joué par le duo Directeur-DRH dans chacune d'elles.

Dans les trois entreprises, malgré de grandes différences dans la structure du coût de revient des produits fabriqués :

| Structure du coût de revient | Entreprise 1 | Entreprise 2 | Entreprise 3 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Main d'oeuvre | 10 % | 50 % | 33 % |
| Matières premières | 70 % | 15 % | 20 % |
| Energie | | 15 % | 12 % |
| Amortissements | 15 % | | 8 % |
| Non qualité | | | 15 % |

le DRH assure une fonction de numéro 2 très nettement marquée, soulignant ainsi clairement ce qui se joue autour de la question sociale pour l'efficacité du site, et,

pour nous, la conception et la place du travail dans le modèle de valorisation des dirigeants.

2. Place et sens du travail dans les processus de réalisation

Pour nous, *Travailler* c'est répondre d'une double exigence :

- l'exigence d'*efficacité*, qui renvoie aux attentes de l'« entreprise »¹, ce qu'elle demande, le rapport Tâche-Performance ;
- l'exigence de *santé* –au sens ouvert où il s'agit de considérer ici les exigences de construction et de développement de la personne humaine- , qui renvoie aux attentes du(es) sujet(s), ce qu'il(s) vise(nt) à travers ce qu'il(s) engage(nt), le rapport Capacité-Performance.

La question du *sens du travail* se décline donc :

- sous l'angle du sens que le travail a -ou pas- pour l'« opérateur »,
 - sous l'angle du sens que le travail a -ou pas- pour l'entreprise,
- l'un à l'autre reliés selon une modalité qui est elle-même, précisément, à expliciter.

Deux visions de la valeur

Le travail est ainsi engagé au croisement de deux processus de valorisation différents et reliés :

- le *processus de valorisation économique*, où la question se pose du rôle du travail dans l'élaboration de la valeur économique (la place du travail dans la performance économique de l'entreprise –surtout dans la perspective d'une définition de la performance « globale »-) : *la question du sens du travail pour l'entreprise* ;
- le *processus de valorisation du Sujet*, où la question se pose du rôle du travail dans le processus d'élaboration de l'identité de la personne (la place du travail dans le processus de santé –la santé ressortant ici comme une performance du travail, de l'entreprise même-) : *la question du sens du travail pour le(s) sujet(s)*.

Selon nous, le travail n'est réductible à aucun de ces processus de valorisation, mais concerne *leur lien*. Sur cette base, l'ergonomie soutient que le travail est à la source d'un *processus de valorisation à double face*.

Les deux faces de l'exclusion

Le phénomène de l'exclusion conjugue dès lors deux dimensions principales :

- l'exclusion du travail du processus de valorisation économique : dégradation de la valeur économique du travail ;
- l'exclusion du travail du processus de subjectivation : dégradation de la valeur subjective (sa fonction intégrative, sa fonction identitaire, ... le moyen de réalisation de soi) du travail.

¹ Nous revenons en fin d'article sur l'ambiguïté de cette terminologie qui en distinguant l'entreprise de ses salariés, rompt déjà par les mots leur communauté de destin et signifie peut-être bien le départ du processus d'exclusion

Posée ainsi, l'*exclusion des personnes* sanctionne :

- soit la marginalisation des personnes qui ne parviennent plus à tenir dans des organisations de plus en plus exigeantes ; des personnes qui, au travers de leurs compétences, de leur santé, de leur implication (et le vocabulaire employé pour stigmatiser leurs « faiblesses » agit déjà souvent comme un couperet ...) vont se trouver soudain sélectionnées par un effet de seuil qui doit lui-même aux conditions antérieures de travail et de vie de ces personnes (dévalorisation économique de sujets que leurs parcours auraient dégradés eux-mêmes) ;
- soit la dévalorisation de la fonction économique du travail dans les organisations productives, la dépréciation du rôle travail dans le modèle gestionnaire d'efficacité.

3. L'exclusion est-elle soluble dans l'employabilité ?

Organisation souple, souplesse des personnes

Chacune des trois entreprises qui nous ont accueillis avait un projet en cours intéressant, à titre direct ou indirect, l'évolution de la place des acteurs dans le modèle d'efficacité de l'entreprise :

- projet d'annualisation du temps de travail et mise en place de la polyvalence dans le cadre d'une application « offensive » d'un accord « de Robien » ;
- projet « bout froid » consistant à ouvrir une trajectoire professionnelle transversale à certains opérateurs considérés par la direction comme trop cantonnés dans une logique de d'appartenance à un seul segment de la production ;
- projet de réorganisation « en ligne » consistant à rompre la segmentation antérieure entre le « chaud » et le « froid », en créant un périmètre de compétence des équipes plus large, une autre articulation interne des compétences.

Dans ces trois projets, la *souplesse de l'organisation* est attendue de la *souplesse des personnes* pour faire face à un environnement de moins en moins stable et/ou maîtrisable d'avance.

Toute la question est de savoir *de quoi* ces souplesse sont faites, *en quoi* elles sollicitent bien une compétence qui valorise ceux de qui elles sont attendues, *comment* elles assureront l'efficacité de l'organisation qui les souhaite.

Dans le langage gestionnaire, le maître mot de cet enjeu c'est l'*employabilité*. A l'analyse, ce terme désigne la capacité des personnes à occuper des postes « diversifiés » surtout du point de vue du lieu et du moment d'affectation des salariés plutôt que du point de vue du contenu des tâches et des compétences requises. On peut craindre qu'il ne sanctionne, dès lors, une « polyvalence » valorisable que sur le seul « marché interne » de chaque entreprise, autrement dit les conditions d'emploi des salariés dans l'entreprise, pour ainsi dire sa docilité, et seulement très modestement une réelle « revalorisation » du travail.

L'employabilité : avantage économique, renouvellement du « social » ?

Par ce terme d'employabilité, on cherche en effet :

- à *contrecarrer* les « méfaits » de la « politique sociale » qui prévalut au cours des périodes de croissance et qui se conclut maintenant dans une trop grande rigidité des affectations des salariés –c’est évidemment là le point de vue de la direction de ces entreprises- ;
- à *s’adapter* à la saisonnalité de l’activité et la variabilité de la charge –c’est évidemment là encore le point de vue de la direction de ces entreprises, ce qui n’exclut d’ailleurs pas qu’il puisse être partagé par les salariés- ;

Il faut le souligner, la fortune de concept d’*employabilité* est intimement liée :

- à la *politique d’investissement* de ces entreprises : en favorisant l’*économie en main d’œuvre* plutôt que l’*économie par la main d’œuvre* dans les projets, on privilégie la conception du travail comme « coût »... à *réduire*, plutôt que comme « compétence-ressource »... à *développer* (car même quand on ne va pas jusqu’à se séparer physiquement des personnes « exclues » dans le projet, l’encadrement se doit en effet de pouvoir les affecter à d’autres postes...) ;
- à la *conception de la productivité* qui inspire ces choix : la *productivité du « travail »* au nom de laquelle sont prises les décisions renvoie à une *certaine* définition du travail : compris comme système d’opérations formelles à exécuter, on ne peut guère espérer accroître son efficacité que par le jeu croisé et correctement dosé de la simplification (déqualification), de la vitesse d’« exécution » (intensification), des effectifs nécessaires (emploi) et de la rémunération nominale (salaires et charges).

La productivité ainsi promue n’est pas vraiment la productivité du « travail » – au sens où le travail n’est pas réductible à son coût mais concerne aussi son utilité, sa contribution à la valeur...- , mais plutôt ce que Philippe Zarifian² a appelé la « productivité des *opérations* de travail » qui résulte du mix [« productivité débit-vitesse » / « productivité de l’emploi »].

L’efficacité de l’*employabilité* repose donc sur deux conditions :

- l’*employabilité* ne constitue une réponse au risque de précarisation que si elle construit bien les moyens d’une réelle *insertion* ; la question est donc de savoir de quelle intégration (à quelle communauté ?) et selon quel mode d’implication et de solidarité, l’*employabilité* peut-elle bien être l’instrument ?
- l’*employabilité* ne constitue une réponse au risque d’exclusion que si elle fonde ou renforce le sens économique du travail, son utilité pour l’entreprise, sa valeur, sa contribution à l’efficacité (c’est l’enjeu de sa définition comme Ressource) ; la question est donc de savoir *comment l’employabilité relie travail et emploi, développement des compétences et valorisation économique du travail.*

4. Marge de manœuvre du site, stratégie de l’entreprise

Le problème peut dès lors se ramener à 3 questions :

- la question de la *stratégie* de l’entreprise, où se joue sa marge de manœuvre, et la place de la question du travail/emploi dans cette affaire (une question que les protagonistes suivent particulièrement à travers la « politique de site » qui est menée) ;
- la question du *collectif*, le type de communauté que définit l’entreprise, et en son sein les regroupements qui la composent ; qu’est-ce qui relie les personnes

² Philippe Zarifian (1995) : *Le travail et l’événement*, Editions L’Harmattan.

entre elles, et les relie à l'entreprise (communauté de destin ou collectifs d'action ? collectifs à « ennemi commun » ou à « problème commun » ? collectifs d'appartenance ou collectifs *de travail* ?...);

- la question de l'*efficacité du travail*, où se joue l'utilité des personnes dans le modèle de performance ; la question de la nature de la contribution en travail qui est attendue à travers leur emploi, la valeur intégrative de leur activité.

Le problème de l'exclusion ne se pose pas que pour les salariés. Il se pose aussi pour l'entreprise. Le risque d'exclusion peut en effet s'entendre de deux points de vue, en résonance :

- le risque pour l'entreprise de se voir exclue de son marché, au motif de quoi elle engage des projets de réorganisation et de restructuration ;
- le risque pour les salariés de se voir exclus de l'emploi à cause de ces mêmes exigences.

Le schéma « traditionnel » raisonne dans le « paradigme du curseur »³ : tout ce que l'entreprise entreprend pour consolider sa position est perçu comme menaçant pour l'emploi des salariés, et vice versa, dans un rapport entre eux qui manifeste que le travail est, lui, déjà exclu du modèle d'efficacité de l'entreprise et a beaucoup perdu de son sens pour les salariés.

Un autre modèle pourrait raisonner dans le « paradigme de l'extenseur » : le travail constitue une ressource à partir de laquelle l'entreprise développe une politique d'offre, capable d'augmenter tout à la fois :

- ses parts de marché –effet d'une politique de développement par de nouveaux services, une meilleure qualité de ses produits, une meilleure maîtrise des délais, des coûts grâce à une organisation mobilisatrice de la compétence des salariés- ,
- et l'emploi –pour répondre à la demande qu'elle aurait pu ainsi provoquer- (voir schéma 1).

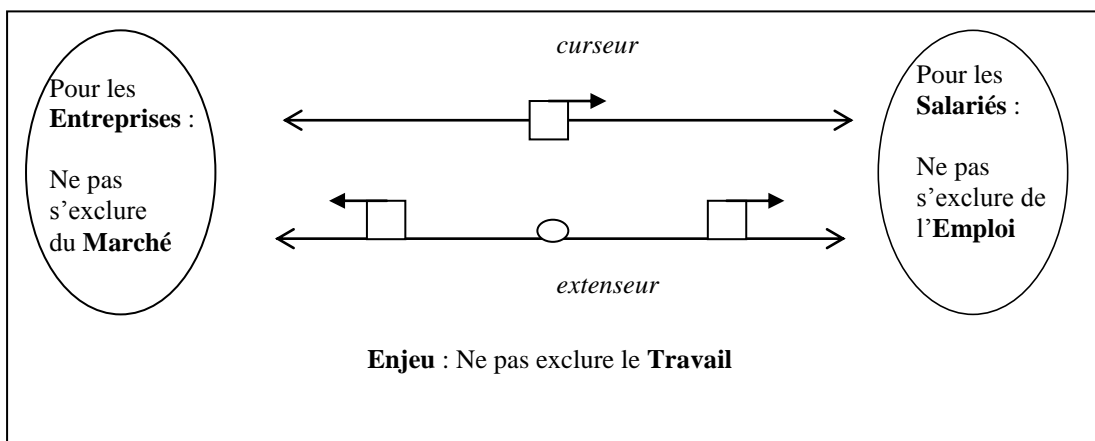


Schéma 1 (d'après Michel Fiol)

La place du travail dépend bien sûr de l'élasticité du marché à l'offre de l'entreprise, mais aussi de la stratégie de l'entreprise et du schéma de valorisation qui l'inspire :

³ Nous reprenons ici un modèle développé par M. Fiol. Voir Michel Fiol et François Hubault (1996) : « Crise du management : contrôle de gestion et ergonomie », in Pierre Cazamian, François Hubault, Monique Noulain (s/d), *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp. 663-705.

- structurée par une logique de compétitivité par les prix, elle cristallisera toute l'attention sur la réduction-maîtrise des coûts ; le travail y sera essentiellement perçu comme vecteur de coûts, la valorisation du travail se ramènera à la réduction des contraintes qui grèvent son utilisation souple et l'employabilité qualifiera la disponibilité des personnes sur le marché interne de l'entreprise, dont on remarque qu'elle se replie sur son « métier » en demandant aux salariés de « dépasser » le leur...
- structurée par une logique de compétitivité par la valeur, elle cristallisera l'attention sur le développement de la ressource et l'offre de services (qualité, délais, ...) ; le travail apparaîtra comme un réducteur de coûts, enjeu de la maîtrise et de la gestion des risques dont dépend la performance de l'entreprise, l'employabilité instruira la capacité de l'organisation à ouvrir des marchés, et incidemment la valeur du métier des salariés sur le marché du travail.

Avenir du site, sauvegarde de l'emploi : des objectifs qui rassemblent ?

Selon, donc, l'employabilité risquera,

- de précariser les personnes dans le registre de leur « métier » en les fragilisant sur le marché (externe) du travail si l'entreprise ne parvient plus à les garder ;
- ou, à l'inverse, de précariser leur emploi (marché interne) si l'offre ne rencontre plus la demande...

Bien sur, les entreprises cherchent en général à combiner ces deux modes de compétitivité. Et il faut bien admettre par ailleurs que la compétitivité par la valeur n'exclut pas nécessairement le risque d'exclusion, surtout si elle résulte plus d'une nouvelle offre –technologique par exemple- que d'une optimisation de la ressource humaine interne. Il n'empêche : selon la manière dont ces deux modes de l'employabilité se combinent, cela définit une tonalité différente de la « valeur professionnelle » des personnes, et une modalité particulière, tant de leur propre « intégration » que de celle de leur entreprise, dans leurs « marchés » réciproques (schéma 2).

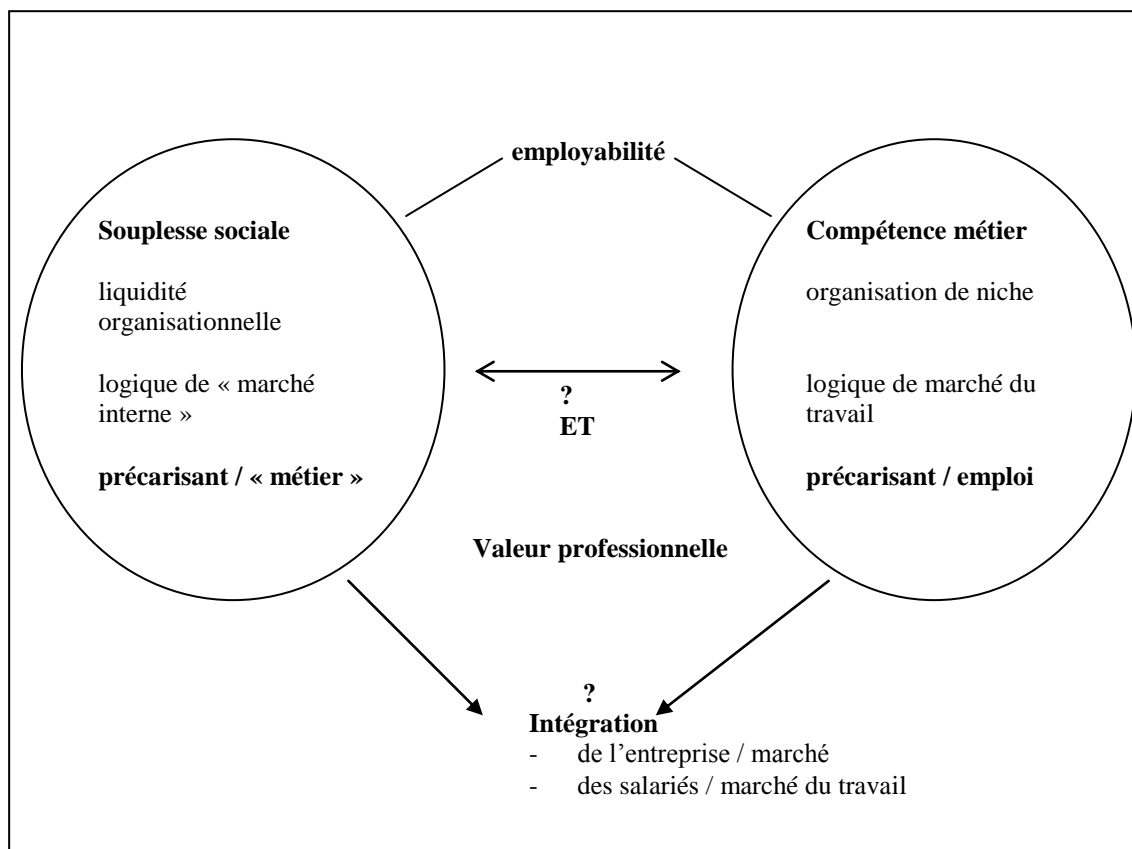


Schéma 2

Il nous semble que *la stratégie* de l'entreprise *dépend du rapport entre la représentation qu'ont les acteurs* du site de l'efficacité du travail (la reconnaissance de la compétence se mesurant au degré d'autonomie des acteurs), *et la marge de manœuvre du site* lui-même dans l'espace des contraintes définies par le siège. Développer une stratégie d'entreprise favorable à la promotion du travail, cela passe donc par :

- l'objectivation des compétences des salariés et des conditions de leur développement : c'est l'enjeu de l'*autonomie du travail* qui n'est elle-même imaginable que si l'entreprise raisonne à partir d'une conception du travail comme maîtrise des *événements* sur lesquels se joue la performance de l'organisation, et non comme exécution d'*opérations* pré-définies ;
- mais aussi, par l'*autonomie du site* lui-même, ses marges de manœuvre dans son organisation, ses choix de développement, son positionnement vis à vis de son marché : dans les 3 cas rencontrés, la position de « site de production » laisse très peu de marge de manœuvre à leurs dirigeants, amenés souvent même à apparaître jouer contre le site (du fait de leur participation active au développement de sites étrangers concurrents à l'intérieur du groupe) qu'ils ont tous, devant nous, confirmé pourtant défendre...

Un travail d'approfondissement des relations siège/site apparaît donc nécessaire pour valoriser la réalité du fonctionnement du site et faire évoluer les instruments de reporting dans un sens capable de *soutenir une ambition industrielle* à travers le travail des salariés. Ce raisonnement est-il transférable aux PME ? Quand le

marché des PME peut se résumer à quelques grandes entreprises, la question se pose de savoir si cela introduit une différence significative ; quand il concerne des « consommateurs » plus éparpillés, la marge de manœuvre se pose vraisemblablement dans des termes différents...

Dans les trois entreprises d'accueil, nous avons pu observer ce risque de décrochage entre l'objectif de « sauver le site » qui est souvent l'objectif des directions et des cadres dont l'emploi ne dépend pourtant pas du site, et l'objectif de « sauver l'emploi » qui est souvent l'objectif principal des autres salariés et des élus dont l'avenir se joue entièrement sur le site... Une incompréhension réciproque alimente alors une pratique méfiante et sélective de ce qui peut être dit ou tu *aux autres*, une pratique non moins méfiante et sélective de qu'on peut entendre et comprendre *des autres*. Le processus d'exclusion ne s'alimente-t-il pas là, déjà, dans la rupture du sentiment d'appartenance à une communauté de destin qui devient de plus en plus artificielle, et évoquée sur un mode de plus en plus incantatoire... ?

5. Autonomie dans le travail, collectifs d'appartenance et solidarités

Les 3 entreprises rencontrées sont assez exemplaires d'un type de grande entreprise française, publique ou privée, qui a longtemps confiné ses efforts en matière d'organisation industrielle et de gestion des ressources au seul registre du *social*, en plein accord de fait avec les partenaires sociaux avec qui cela permettait d'alimenter la négociation sur les contreparties sans rien remettre en cause de l'interne. La défense de l'emploi et de ses attributs –pour les « titulaires » généralement, car pour les CDD et autres « précaires » c'est très différent- ne s'est généralement pas accompagnée d'une réflexion de même niveau sur la place du travail dans le modèle d'efficacité économique.

Cette stratégie se retourne quand la crise arrive : le « réalisme » économique pousse à disqualifier ces préoccupations de « riches » et engage à des « retours en arrière » dans les domaines qui n'ont pas été valorisés à d'autre titre. La mobilité que l'on demande maintenant, c'est l'inverse de la sécurité-stabilité que l'on payait jusque là *contre* un bon climat social. L'employabilité que l'on demande maintenant tourne le dos à ce qui jusqu'ici fondait l'identification professionnelle : l'inscription dans un endroit, l'appartenance à une communauté, la maîtrise d'un métier reconnu.

Les réorganisations apparaissent en effet soutenues par une volonté d'indifférenciation des salariés et la polyvalence n'est pas vraiment reconnue par les salariés comme un processus qualifiant :

- elle tend à leur proposer d'intégrer des périmètres plus vastes où les salariés craignent de ne plus pouvoir exercer leur compétence ;
- au motif de les rendre disponibles pour des affectations plus nombreuses, elle tend à les éloigner des collectifs hors desquels la compétence ne peut pas se construire ni se transmettre –or rien n'est dit ni prévu, ou trop peu, au regard de cette fonction formatrice des collectifs- ;
- elle valorise des horizons stratégiques élargis de régulation en même temps que se réduisent les moyens opérationnels locaux de régulation (diminution des postes « doux », embauche plus sélective/santé,...). Ainsi, par exemple,

l'organisation en ateliers est dénoncée par la direction d'une des entreprises d'accueil comme une particularité néfaste du site. Or, l'échelle de l'atelier favorise tout autant l'autonomie des collectifs qui se sont ainsi développés en s'appropriant un territoire –complexe spatialisé d'organisation propre, de marché propre, de technologie, de style de management...- , qu'un risque pour ces collectifs de se trouver enfermés dans un espace de régulation trop étroit, surtout quand les règles de gestion tendent à réduire les possibilités d'accueillir les plus faibles, changent les modalités de former les nouveaux...

Autonomie et dimension collective sont liées. Tout changement d'un des termes affecte l'autre, mais d'une manière qui peut aussi modifier totalement leur rapport.

L'échelle de l'autonomie : locale, ou stratégique

Tout est affaire de référentiel. On peut très bien être autonome en étant résolument local, de son équipe, dans une solidarité d'intérêt et d'action avec les physiquement proches de soi, ou aussi bien autonome en étant plus transversal, du site, voire de l'entreprise, dans une solidarité d'intérêt et d'action avec ceux dont la proximité se mesure sur une autre échelle, plus « stratégique »... Les deux approches doivent pouvoir coexister (passer de la logique du curseur à celle de l'extenseur, pour reprendre la terminologie de M. Fiol), et faire conjointement l'objet d'un « projet » : on peut craindre que les projets « siège » ne cherchent à promouvoir que la seconde, alors que les opérationnels ont besoin de développer la première, c'est à dire renforcer l'efficacité des collectifs, particulièrement là où la maîtrise des événements joue un rôle primordial dans la conduite des installations sur-sollicitées...

On comprend bien que, du point de vue de la prévention de l'exclusion, l'*employabilité* développe plus d'autonomie si elle concourt à la valorisation du travail que si elle satisfait seulement le critère de disponibilité des personnes. Ainsi par exemple : l'objectif « 1 homme/1 poste » de l'une des entreprises d'accueil, quelle solidarité favorise-t-elle ? Une solidarité de destin, ou une solidarité de moyen ? L'entreprise ne relève pas cette question qui pourtant, pensons-nous, *agit* dans la manière des personnes de se comporter.

Des questions spécifiques pour la maîtrise

Au cœur de ce débat, et en position d'autant plus délicate si ce débat n'est pas assumé : l'encadrement, la maîtrise. Lui demande-t-on de solliciter des adhésions ou des intelligences, la docilité (réduire les résistances) ou les compétences (développer la compréhension) ?

Trop peu est fait pour l'aider à s'orienter, dans un environnement où l'encadrement ressent lui-même qu'il y a trop de commandement et trop peu de direction. Autrement dit trop peu d'autonomie possible. Aussi bien l'encadrement ressent-il déjà l'exclusion, souvent, pour lui-même, tant il a du mal à situer son rôle dans les organisations qui se dessinent.

Associer la maîtrise signifie, se soucier d'elle : de ses aspirations, de ses difficultés dans le rôle de réaliser les évolutions, mais aussi de son point de vue

sur ces évolutions, de sa connaissance des problèmes que ces évolutions génèrent au niveau des opérateurs... Entre s'intégrer aux équipes qu'il encadre et s'intégrer à la direction qui exige souvent plus de distance avec le terrain dont elle lui est commandée pourtant d'être « proche, l'encadrement se sent progressivement exclu de chacune des communautés qui mettent constamment sa « loyauté » à l'épreuve et en doute.

6. Exclusion du travail par la productivité : de quoi parle-t-on ?

Nous l'avons déjà souligné, les 3 entreprises visitées raisonnent de la même manière en matière de productivité : le modèle de la productivité taylorienne qui combine⁴ :

- la « productivité des opérations de travail », qui s'améliore en augmentant la vitesse de chaque opération élémentaire de travail ainsi que la vitesse d'enchaînement et de coordination de ces opérations entre elles ;
- la « productivité de l'emploi », qui s'améliore en réduisant le volume des effectifs employés pour une production donnée (productivité qui ressortit en fait plutôt de la rentabilité du capital).

Qu'il s'agisse en effet :

- d'annualisation du temps de travail et développement de la polyvalence afin d'indifférencier le moment et le lieu d'affectation des personnes pour pouvoir privilégier la réactivité aux besoins du marché ;
- de la subordination de la programmation de la formation aux creux de l'activité, la diminution des postes « doux »,
- de la politique de réduction des effectifs/augmentation des volumes de production à capacité installée constante,

et malgré une grande différence dans la structure du coût de revient de ces entreprises (cf. plus haut), les entreprises ont tendance à adopter la même politique : la régulation par la main d'œuvre (emploi), par la vitesse ou les cadences (c'est le cas surtout à travers l'automatisation), mais pour ainsi dire jamais par le développement du *travail*...

7. La réponse à l'événement, clé de la compétence

Si *les personnes* risquent de se trouver exclues de l'emploi par le mode de calcul de la productivité, n'est-ce pas que *le travail* est déjà exclu du mode de calcul de la productivité (ou, si on préfère, que le système de gestion est plus sensible à l'effectif –le coût de la M.O.D dans la structure du coût de revient-, qu'à la ressource –l'engagement humain dans la performance-) ? Ce qui est dès lors en jeu, c'est l'existence d'une réelle évaluation de la « productivité du travail », instrument qui permettrait de gérer l'engagement humain dans la prise en charge de « ce qui résiste », ce qui n'est pas programmé ni programmable dans la réalisation de la performance, *l'engagement des compétences dans la maîtrise des événements qui constituent les rendez-vous opérationnels de l'entreprise* (être à l'heure et aux normes de qualité, délais, fiabilité, coûts,...). L'enjeu est de pouvoir valoriser une dimension réellement industrielle du travail, et pas seulement sociale et comptable : valoriser la dimension de coopération (solidarité dans l'ordre des

⁴ nous suivons ici la terminologie proposée par Zarifian

finalités productives) et pas seulement de coordination (solidarité dans l'ordre des opérations). Résumer l'impératif industriel à « faire plus vite avec le moins de monde », ça ne peut éviter de fragiliser ceux qui ne peuvent plus suivre, et c'est plus largement un modèle qui condamne d'avance tous ceux qu'il prétend « qualifier »⁵ sur un critère qui ne résiste pas au temps : dans ce schéma, l'employabilité ne *produit* aucune compétence qui ouvre un trajet professionnel de sortie en retour de la peine qu'elle coûte et qui « use ». A l'inverse, solliciter la mobilisation collective des compétences pour faire face aux enjeux industriels, c'est un modèle qui retourne le facteur temps dans une perspective productive et qui donne à l'employabilité une toute autre signification. Les entreprises ici concernées sont gérées à partir d'un système ordonné autour de la productivité taylorienne, mais elles fonctionnent en réalité beaucoup grâce à la dynamisation de fait de la productivité du travail : ce que le système de gestion exclut en ne le prenant pas en compte, n'en existe et agit pas moins, jusqu'à ce qu'on le perde vraiment faute de l'avoir *reconnu* à temps... L'exclusion des personnes commence bien dans les modèles de *représentation du travail*...

L'une de nos entreprises d'accueil nous a donné l'occasion de bien le comprendre :

- on a pu se rendre compte à quel point le « modèle industriel » en vigueur repose sur une extrême fragmentation des concours (aucune vision partagée du « client » final alors même que la coordination des rôles appelle une coopération...),
 - entre le siège et les sites : le site ne peut faire reconnaître ses contraintes sans entamer son image vis à vis du siège,
 - entre les sites : le site visité n'est pas informé correctement des problèmes des autres sites dont l'activité impacte pourtant la sienne,
 - dans le site : on ne sait remonter à la direction, ni celle-ci entendre, les arguments qui menacent de mettre un projet en difficulté (problèmes de démarrage, sentiments d'abandon de la part des lanceurs...) : pas de vrai debriefing, capitalisation, apprentissage, autrement qu'en terme de « *il faut se sentir plus responsables* », ...

Modèle industriel, avenir du site, marge de manœuvre locale et prévention de l'exclusion ont ici clairement parti lié.

- Ces questions générales, se sont trouvées mises en scène très particulièrement dans le cadre du projet « en ligne » :
 - aucun debriefing des « expériences » déjà engagées : « *c'est pas le problème* » (et de fait, si l'objectif de réduction des effectifs est la seule raison qui y pousse...), mais on a retrouvé la même impression à propos d'un autre projet (« *on découvre les problèmes en marchant* »),
 - aucune projection organisationnelle du nouveau système, qui semble avoir été conçu essentiellement en terme technique ; or il engage une reconfiguration complète de l'ensemble de la production, particulièrement

⁵ si la « compétence » se résume à être jeune, en bonne santé et disponible-mobile, elle ne décrit pas une qualité mais une caractéristique que le temps ne peut que dégrader, avec la prédiction qu'elle se retournera inévitablement contre son détenteur... C'est sur cette « caractéristique »-là que se développe, précisément, la délocalisation ou l'automatisation...

Une caractéristique que l'expérience ne permet pas de développer, n'est pas une qualité ; elle ne peut pas être considérée comme une *ressource*...

de nouvelles frontières et donc de nouvelles compétences à ces frontières pour que l'ensemble prenne... Les gens concernés au premier chef ne sont pas « intégrés » au processus qui repose sur eux. C'est comme si *l'expérience* des opérateurs s'oppose à leur *avenir* (cf. un responsable quand il dit : « *on a besoin plutôt de gens qui raisonnent que de ceux qui ont de l'expérience...* »)...

Là encore, modèle industriel (sous l'angle de « valeur du travail » et reconnaissance des compétences dans les évolutions organisationnelles), mode de direction, (sous l'angle de la confiance, de la délégation, de l'autonomie) et prévention de l'exclusion ont parti lié....

8. La pluridisciplinarité : principe d'analyse et de simulation

Si l'on convient que le rôle de l'encadrement est de considérer *ce qui se passe* du point de la manière *dont ça agit*, du point de vue donc des *tendances* que cela dessine en regard des *finalités*, les « objectifs », que l'on poursuit, on conviendra alors que c'est, à l'inverse, dans le déni des problèmes que s'instruit le processus d'exclusion : il frappera en effet tous ceux que le management aura perdu de vue. Sortir du modèle unique n'est-ce pas d'abord ne pas exclure les raisons et les problèmes des autres, savoir organiser le débat contradictoire qui permettra d'instruire la compréhension de la réalité complexe, et par la même se donner les moyens d'anticiper les conséquences d'une décision qui, parce qu'elle est toujours un arbitrage, installe généralement pour les autres des problèmes en contrepartie des solutions qu'on en attend pour soi ?

Nous touchons là au principe de la démarche entreprise dans ce travail : la multidisciplinarité des regards cherche à simuler en termes scientifiques la multiplicité des angles que le management doit pouvoir faire converger en termes opérationnels et politiques.

Il s'agit là tout à la fois :

- de s'y essayer, et l'épreuve nous apprend à quel point l'organisation des savoirs scientifiques rend difficile cet exercice, nous imposant de comprendre aussi à quel point cela est tout autant difficile dans les entreprises pour les différents protagonistes de cette question ;
- mais aussi d'en fonder le principe, et l'épreuve nous apprend à quel point à l'inverse, toute approche enfermée dans ses seules (bonnes) raisons est porteuse du risque d'exclusion.

Croiser les regards, donc. Sur le fond, il y a 2 manières de se rencontrer :

- en termes *concrets (empiriques)*, cela signifie opposer-confronter différentes modalités, établies à différents niveaux, de l'organisation de l'entreprise : par exemple les exigences de travail d'un côté, les exigences de gestion de l'autre. On est ici dans le registre de la description et l'énumération des différentes dimensions qui peuvent caractériser la réalité ;
- en termes *analytiques (instruits)*, cette expression signifie multidisciplinarité : opposer-confronter des schémas d'analyse différents sur une même réalité. Il s'agira par exemple de comprendre comment l'activité de travail arbitre entre les exigences humaines de type psycho-biologique et des exigences gestionnaires de type rendement, comment la performance d'un atelier arbitre

entre des objectifs économiques et des enjeux sociaux...

9. La rencontre des points de vue : pour rendre compatibles efficacité e solidarité

Chacun peut donc regarder des *choses différentes* : croiser les regards recouvre alors une différence d'objet, une différence de *point de mire* qui ne change pas l'espace des solutions pratiques dans lequel chacun *continue* de s'inscrire. On peut aussi essayer de regarder *différemment les mêmes choses* : croiser les regards recouvre alors une différence d'analyse, une différence de *point de vue* qui change l'espace des méthodes et des critères pratiques que chacun devra donc se *construire*.

Diriger, cela relève d'une *pensée*⁶, c'est à dire un accord possible du sens et du fonctionnement. Pour que la prévention du risque d'exclusion relève bien d'une « pensée », d'une direction, cela passe pour le moins par l'unification –disons la mise en cohérence- des modèles de description, de conception et de direction. Là se joue la possibilité de *rendre compatibles solidarité et efficacité*. Le problème commence déjà avec la difficulté pratique de distinguer dans le langage courant entre *entreprise* et *salariés* sans risquer de les opposer et rendre alors impraticable une quelconque définition de l'une et des autres, et incompréhensible le rôle du travail. **Penser simultanément entreprise et salarié** dans un rapport qui ne peut être ni totalement d'inclusion (ce serait au risque de la perte de substance de toute individualité et le retour à la réduction de l'homme au « facteur de production » bien connu), ni d'exclusion radicale non plus (ce serait au risque de la perte de substance de l'organisation sociale qu'est l'entreprise, la réduction de l'entreprise à un système technique ...), **c'est l'enjeu de l'insertion par le travail. Cette solidarité est aussi une condition de l'efficacité de l'Entreprise**, le moyen qu'elle puisse « faire face » en s'appuyant sur une compréhension de la contribution du *Travail* autrement que selon schéma néoclassique. C'est dans cette seule disposition que la rencontre que nous avons voulu engager pourra être véritablement source d'une *pensée*, une compréhension renouvelée du processus de valorisation du travail capable d'assurer un développement différent de la capacité managériale. Une nouvel espace politique.

⁶ Zarifian souligne l'impérieuse nécessité de « *faire de la gestion une pensée* »..., et non plus seulement une technique, ni même une méthode...