
Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal

*Pascal UGHETTO **

Depuis le début des années 1980, les changements qui affectent le travail font l'objet de controverses d'autant plus nourries que la réalité ne s'est guère présentée sous un jour univoque : des tendances variées, voire contradictoires, favorisent le développement d'interprétations opposées. L'habitude a aussitôt été prise d'appréhender ces changements à travers des grilles de lecture qui, en simplifiant, s'organisaient en deux grandes catégories : l'une qui insistait sur le potentiel de rupture avec le modèle taylorien-fordien et qui s'attachait à repérer les traits d'un post-taylorisme éventuellement naissant ; l'autre qui, à l'inverse, faisait valoir la capacité de résistance des principes du modèle réputé en crise et recherchait donc les preuves du développement d'un néo-taylorisme. L'une parlait d'autonomie et de compétences, l'autre de l'illusion que ces termes représentaient pour leur opposer la permanence de formes de division entre conception et exécution et la prégnance de la contrainte.

Récemment, cependant, une série de travaux (notamment statistiques) ont fourni un tableau rétrospectif de l'évolution du travail depuis une vingtaine d'années, souvent fondé sur le regard des salariés, dont on peut penser qu'ils marquent, sinon un tournant, du moins une étape : à première vue, on y trouve la possibilité d'un bilan qui établirait la part de ce qui est avéré et

* Chercheur à l'IRES.

de ce qui l'est moins et qui statuerait donc sur la pertinence respective des hypothèses en présence. Incontestablement, le débat va être amené à se reconstituer sur des bases quelque peu renouvelées. C'est donc le moment de s'interroger sur la teneur de ce renouvellement et d'essayer de caractériser les perspectives qui s'ouvrent pour les recherches sur le travail.

À bien le considérer, il semble que ce renouvellement soit à relier au constat que, avec le passage du temps, les grilles de lecture dont on s'était habitué à user se sont fragilisées, non pas tant pour des raisons d'obsolescence (ces grilles auraient été adaptées et fécondes, elles auraient désormais fait leur temps), mais parce qu'un regard rétrospectif tend à montrer qu'elles ont été prises de court par les acteurs. Au moment même où, sur la base de l'observation des pratiques, elles décrivaient comme exclusifs des modèles opposés, ces acteurs faisaient preuve d'un pragmatisme qui les conduisait à amalgamer sans remords ce que nos deux théories s'accordaient à juger contradictoire. Les spécialistes de l'analyse du travail se sont réveillés au milieu des années 1990 tout surpris de ce constat perturbant.

La thèse soutenue dans cet article est que les travaux récents, dont la particularité est de faire apparaître une réalité profondément contradictoire, font bien plus que révéler un « mélange » de ce qui avait été décrit antérieurement par les uns et par les autres. Il ne s'agit pas de railler les théories pour avoir méconnu la complexité du réel : par définition, les théories font des simplifications. Le tout est que ces dernières soient heuristiques. Or, cette heuristique est probablement à perfectionner compte tenu des enseignements livrés par ces travaux récents que nous évoquons. En fait, ceux-ci montrent que les acteurs ont inventé des formes de travail qui ne se laissent pas entièrement lire à travers les grilles de lecture proposées dans les débats autour de l'avenir du taylorisme. Ces grilles sont à réviser, de manière à les rendre davantage ouvertes au caractère contradictoire des pratiques inventées. Les acteurs ont donné naissance à des formes de travail conciliant des tendances que chacun s'accordait à considérer comme s'excluant logiquement. Quels sont les principes d'action et de décision qui permettent d'en rendre compte ? Le point de vue défendu ici est que cette question pourrait désormais se poser de manière beaucoup plus explicite que par le passé et susciter ainsi des voies de recherche particulières dans lesquelles les oppositions passées sont appelées, pour l'essentiel, à se prolonger mais, en même temps, à se préciser. Tout spécialement, c'est sur l'action patronale ou managériale et ses ressorts qu'une partie du débat pourrait porter. Ce sont ces voies de recherche qui nous intéressent dans cet article.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le positionnement ancien du débat et sur l'étape que connaît actuellement l'investigation des questions du travail : alors que la controverse s'était structurée autour de l'opposition entre partisans respectifs de l'hypothèse du post-taylorisme et de celle du néo-taylorisme, les analyses sont mises au défi de rendre compte

d'un changement assez contradictoire¹. Les voies de recherche envisageables dans la période actuelle font l'objet de la seconde partie : on y défend l'idée que concevoir ces voies nécessite de revenir sur le positionnement méthodologique qui opposait les deux hypothèses en présence dans l'état précédent du débat ; ces questions méthodologiques portaient sur la représentation de l'acteur patronal, vu, selon les cas, comme mû par une sorte de rationalité substantielle de classe ou comme agissant selon les incertitudes d'une subjectivité en quête de repères.

1. L'avenir du travail : un débat en cours de renouvellement

Dans les années 1980, et encore au début des années 1990, les discussions étaient vives, parmi les spécialistes du travail, quant à la caractérisation du mouvement général qui était suivi. « Néo- » et « post-taylorisme » (les deux grands scénarios alternatifs) étaient les deux mots clefs autour desquels s'ordonnaient les camps opposés. Ce cadre d'appréhension commun semble aujourd'hui appelé à intégrer à la fois plus de nuance et de précision.

1.1. Au temps des controverses sur le post- et le néo-taylorisme

L'introduction d'une nouvelle génération de technologies dans les univers de production (industriels, principalement) a très fortement servi de point focal pour les réflexions sur le changement du travail dans les années 1980, bien avant l'arrivée des technologies de mise en réseau (Stankiewicz, dir., 1988 ; Cohendet *et al.*, éd, 1988). Immédiatement, en effet, la question posée fut celle de savoir si ces nouvelles technologies faisaient entrer le travail dans une ère d'approfondissement des tendances de la division du travail qui avaient déjà semblé connaître un apogée avec le taylorisme, ou si, au contraire, il n'y avait pas avec elles une fenêtre d'ouverture pour une réorientation. Aux yeux de certains, des faits nouveaux apparaissaient. Ces technologies, généralement introduites pour répondre à des formes de concurrence de plus en plus assises sur le critère de la qualité (qualité intrinsèque des produits, délais de livraison, différenciation, etc.), présentaient effectivement des caractéristiques susceptibles d'interroger les représenta-

1. Nous nous centrons sur les termes du débat français, lequel n'est cependant pas sans trouver des équivalents dans d'autres pays mais parfois avec un vocabulaire un peu différent : par exemple, en Grande Bretagne, les controverses entre les approches du « *human resource management* » et du « *labour process* » opposent finalement post- et néo-taylorisme et sont également renouvelées par des travaux statistiques dont les résultats sont proches de ceux que nous évoquons ici pour la France (cf. Cully *et al.*, 1999).

tions habituelles de la mobilisation du travail dans la production et, notamment, de redistribuer les qualifications.

Dans ce nouveau contexte, où les entreprises avaient à apprendre à se montrer suffisamment réactives face à une demande de plus en plus volatile, différenciée et exigeante, la technologie semblait apporter une part importante de solution à ce besoin de flexibilité, mais elle n'était pas sans interroger les conceptions courantes de l'implication du « facteur humain » dans la production. Tout particulièrement, l'automatisation flexible renvoyait à des logiques productives et d'obtention de la productivité qui entraient en partie en contradiction avec les logiques dominantes de l'industrie de série taylorisée pour rappeler davantage, au contraire, celles mises en valeur par des sociologues comme Pierre Naville dans les industries de process. Du fait de l'importance que prenaient les pannes des installations automatisées, les sources de productivité, suivant le modèle de l'industrie chimique, se déplaçaient vers les tâches de régulation pour éviter la survenue de pannes ou en accélérer la résolution. De nouveaux déterminants de productivité prenaient leur importance : la qualité des coordinations (entre collègues, entre services...), l'anticipation des dysfonctionnements, les savoir-faire accumulés sur le fonctionnement effectif des techniques, l'implication individuelle dans la résolution des problèmes, la représentation abstraite du process, etc. En d'autres termes, la capacité des entreprises à assumer les exigences de flexibilité, notamment technologiques, devenait étroitement liée à la mobilisation de nouvelles aptitudes chez leurs salariés. Les enjeux se déplaçaient vers la flexibilité organisationnelle (du Tertre, Santilli, 1992), comme le montrait, du reste, l'exemple japonais (Coriat, 1990, 1994). C'est à ce titre qu'on a pu évoquer l'idée d'un véritable potentiel de rupture, puisque le « modèle de productivité » ayant connu son apogée avec le taylorisme était fondé sur des représentations et des principes qui se montraient en complète opposition avec les nouvelles aptitudes requises (Zarifian, 1990).

Ces analyses ont fait l'objet de développements d'autant plus approfondis que, en économie, les transformations du rapport salarial étaient présentées par beaucoup (bien que sous des formes variées) comme un enjeu central de la « crise » et de sa résolution et que l'on avait tendance à opposer des scénarios ou des stratégies alternatives du point de vue du rapport à la flexibilité. Dans ce cadre, de telles descriptions prenaient forme de « modèle » potentiel, caractérisé par sa capacité à répondre aux nouvelles formes de concurrence et aux enjeux de la compétitivité hors-coût.

Dans le même temps, cependant, certains auteurs insistaient sur la nécessité, pour le chercheur, de ne pas laisser happer son attention par une réalité séduisante mais peut-être assez marginale et dissimulant un pan plus significatif de la réalité qui, lui, connaîtrait un changement moins prononcé :

« ... le modèle des industries en continu, qui ouvre des pistes importantes pour des formes moins taylorisées d'organisation du travail, ne s'étend pas si vite aux industries de série, qui leur ressemblent pourtant de plus en plus. Celles-ci, dans certains cas, tireraient même plutôt à contresens, et dans la majorité s'orientent plutôt vers un mode d'organisation, certes réaménagé, mais fondamentalement figé par les mêmes principes tayloriens. » (Linhart, 1994, p. 61).

Selon l'analyse de D. Linhart, ainsi, il convient de distinguer les sphères, l'inertie de l'organisation du travail côtoyant une incontestable évolution dans les domaines du fonctionnement interne des entreprises (nouvelles formes de relations entre les différents services et entre l'entreprise et ses fournisseurs) et des « rapports sociaux », c'est-à-dire des « modes idéologiques et culturels de contrôle et de mobilisation des salariés » (*ibid.*, p. 20) (dispositifs de formation, de communication interne, de participation, visant, pour l'auteur, à modeler les subjectivités des salariés pour les conformer aux stratégies de l'entreprise). L'activisme des entreprises dans le domaine des rapports sociaux aurait alors pour sens de pallier l'inertie de l'organisation du travail, « d'instaurer un processus permanent de rectification d'une organisation pas toujours efficace ni opérationnelle », de « puiser dans le réservoir des savoirs informels pour limiter les dégâts d'une organisation trop peu évolutive », de miser sur « l'intériorisation des contraintes de l'entreprise par les exécutants », d'éveiller chez eux « un type de conscience professionnelle qui empiète sur la conscience entrepreneuriale, ou gestionnaire » (pp. 62-63).

Les « formes sociales de la technique » (Freysenet, 1984, 1992) ont également été invoquées pour rendre compte d'une rémanence des formes classiques de division du travail (division conception/exécution), entendant par là que la technique est structurée par les représentations que ses concepteurs se font de la place du travail dans la production, représentations souvent technicistes qui considèrent que le « facteur humain » est essentiellement perturbateur et qu'il convient d'éviter les interventions humaines.

L'attention a également été attirée sur la nécessité de replacer les mouvements incontestables de requalification d'opérateurs dans le maintien d'une division du travail inchangée, voire renforcée : dans les ateliers et jusque dans la maintenance et les bureaux d'études, se renforcerait la tendance à voir des spécialistes posséder la maîtrise d'ensemble des processus et du produit en train de se faire tandis que les exécutants auraient un travail de plus en plus routinier et fastidieux (Durand, 1993).

1.2. Un débat tranché (plutôt en faveur de la retaylorisation) ?

Diverses séries de travaux permettent désormais d'évaluer plus précisément la part prise par les tendances opposées. En particulier, les travaux statistiques se sont multipliés et offrent, pour certains, des possibilités d'obser-

vation de tendances sur un temps relativement long. Parmi eux, le traitement des enquêtes sur les conditions de travail (Gollac, Volkoff, 1996, 2000) reçoit une audience croissante depuis que le recul commence à être suffisant pour apprécier l'évolution suivie depuis les années 1980. Ces travaux font apparaître un double résultat, susceptible *a priori* de donner partiellement raison à chacun des deux camps : il y a montée, à la fois, de l'autonomie et de la contrainte. Le traitement de l'enquête REPONSE, quant à lui, laisse, selon T. Coutrot (1995, p. 86), « entrevoir les raisons de la persistance de diagnostics aussi contradictoires, en montrant la complexité et la diversité des liens entre innovations et organisation du travail : aucune des interprétations précédentes n'apparaît massivement infirmée. Les tendances quantitativement dominantes – l'accroissement parfois de l'autonomie, toujours de la polyvalence, mais avec le maintien global voire l'accroissement de la prescription, et le renforcement des contrôles du travail – ne vont pas dans le sens des thèses “optimistes”. L'autonomie au travail se développe, mais il s'agit d'une “autonomie contrôlée”, plus que d'une autonomie s'appuyant sur la coopération spontanée et volontaire des salariés ».

Dit autrement, les statistiques ont tendance à donner raison à tout le monde, mais un peu plus à certains qu'à d'autres. Le travail s'est bien transformé depuis l'époque taylorienne, il a pris une nouvelle forme dominante, faite d'autonomie et de contrainte, sous l'impératif du juste-à-temps et sous l'effet de nouvelles organisations et technologies, mais il n'a pas rompu avec le taylorisme autant que certains voudraient le croire si l'on entend par là la persistance forte d'une réticence à laisser les salariés assumer une autonomie effective, non contrôlée par des procédures ou la technique. Ces travaux font ainsi évoluer la représentation que chacun pouvait se faire de l'évolution du travail. Alors que, des études monographiques, ressortait l'impression d'une dualité opposant, d'un côté, des entreprises engagées sur la voie d'un post-taylorisme plutôt libérateur pour l'initiative des salariés – donc implicitement considéré comme « positif » – et, de l'autre, des entreprises pratiquant un néo-taylorisme dégradant les conditions de travail – donc aux effets « négatifs » –, les travaux statistiques présentent en quelque sorte des cartes rebattues, mélangeant les catégories constituées et faisant plutôt apparaître un modèle général, où domine la contrainte de « juste-à-temps » et qu'on pourrait donc qualifier, pour simplifier, de modèle toyotiste ou de la *lean production* (voir encadré). Ce modèle mêle les aspects « positifs » et « négatifs », mais sur un double mode, dont les deux composantes ne laissent pas de surprendre :

– tout d'abord, la montée de l'autonomie et le renforcement des capacités sollicitées ne se substituent pas aux contraintes typiquement tayloriennes (répétitivité des tâches, travail à la chaîne) ou aux contraintes traditionnelles (fait de porter ou déplacer des charges lourdes) ; ils sont associés à des contraintes plus nouvelles, comme la pression de la demande et du

temps ; ils renforcent également la « charge mentale » subie par les salariés. Ce qui a frappé les esprits, dans ces enquêtes sur les conditions de travail, était ce constat que, alors même que le renouvellement des formes de travail a fait pénétrer les salariés dans une nouvelle ère, « Taylor n'est pas mort » ;

– ce résultat n'a pas toujours été distingué d'un autre, qui semble aller dans le même sens mais qui s'en démarque toutefois, à savoir que la dégradation des conditions de travail ressentie par les salariés pourrait être aussi, en quelque sorte, le revers, l'autre face, des changements « positifs » (autonomie, responsabilité...). L'usage du conditionnel s'impose puisqu'il y a ici matière à des interprétations divergentes, mais, à ce stade, on peut relever que les données statistiques peuvent être lues comme apportant confirmation de diagnostics évaluant sévèrement les effets des nouveaux dispositifs organisationnels ou technologiques : l'un des cas les plus fréquemment évoqués est celui des normes de qualité (type ISO), qu'un certain nombre d'observateurs analysent comme une forme de réintroduction de la prescription dans l'entreprise. Le modèle de la qualité serait ainsi porteur à la fois d'un nouveau modèle de travail (autonomie des équipes...) et d'un renforcement du contrôle et de la prescription caractéristiques du taylorisme. L'approfondissement des études statistiques va souvent dans ce sens : la recherche de corrélations, voire de liens de causalité, entre le nouveau modèle dominant et les effets sur les conditions de travail (sécurité, santé...) peut ainsi déboucher sur l'idée que le modèle succédant au taylorisme est marqué par une intensification du travail et un accroissement des risques ou accidents (Askenazy, 1999 ; Askenazy *et al.*, 2001).

La réception des travaux les plus récents en psychodynamique du travail s'est faite dans le même sens : sous un vocabulaire assez frappant, ils mettent à jour, en effet, l'importance de la « souffrance » vécue par les salariés dans des univers de travail marqués par la montée des exigences pesant sur eux, mais aussi des sentiments d'injustice (Dejours, 1998). Objets de restructurations incessantes (faisant planer sur eux la menace du licenciement et la nécessité de l'adaptabilité) et soumettant les salariés à des injonctions contradictoires (qui les obligent à assumer des responsabilités sur des objectifs qu'il n'est pas nécessairement possible de suivre simultanément), les nouveaux univers de travail n'inciteraient pas à un optimisme sans nuance.

Pour certains, l'évolution de la structure de l'emploi renforcerait ce tableau puisque la montée des emplois de service (dont les centres d'appels sont souvent présentés comme une forme particulièrement significative) contribuerait à augmenter la probabilité pour les salariés d'être placés dans des situations de travail aux exigences d'autant plus fortes que le client fait ici directement sentir sa présence (stress occasionné par les interactions avec le client, qui fait sentir sa mauvaise humeur éventuelle ; caractère con-

Les travaux par lesquels le trouble est arrivé

Les réflexions sur le travail se trouvent renouvelées, dans le courant des années 1990, par des travaux qui ne sont pas toujours, en eux-mêmes, complètement inédits, mais qui ont atteint un niveau de maturité susceptible, compte tenu également du degré d'évolution des transformations de l'activité, d'accroître leur intérêt et leur audience.

C'est le cas, par exemple, pour les recherches en psychopathologie du travail ou en clinique du travail. Pour les premières, les recherches de C. Dejours, qui avaient de longue date analysé les stratégies psychiques de défense des salariés confrontés au danger, tirent dorénavant parti du recul offert par plusieurs années d'écoute des « souffrances » des salariés placés dans des contextes de travail dont il semblerait que le caractère éprouvant se soit accru. Pour les secondes, la réflexion portée par des auteurs comme Y. Clot sur la sollicitation de la subjectivité des salariés ne peut plus seulement être interprétée comme participant à la caractérisation d'un nouveau modèle de travail de type « post-taylorien » mais permet d'aller bien plus avant dans l'analyse des ambivalences de cette sollicitation de la subjectivité, des malaises qu'elle peut provoquer. On se trouve dorénavant davantage réceptif à la notion de « coût subjectif » de l'implication avancée plusieurs années auparavant par Y. Clot (1990). On découvre ainsi que l'ensemble de ces recherches peuvent être lues comme proposant une prise de recul sur les évolutions intervenues depuis plusieurs années.

Il en va de même pour les travaux statistiques sur les conditions de travail. Alors que la première enquête menée en France sur ce thème date de 1978 (renouvelée en 1984 et 1991), c'est véritablement au milieu des années 1990 que son exploitation (qui n'était pas inconnue des spécialistes) prend une place accrue dans le débat. L'article de M. Gollac et S. Volkoff, « Citius, altius, fortius », publié en 1996 contribue ainsi très largement à réhabiliter la question de l'intensification du travail et à en faire un thème majeur du débat à partir de cette date. Regrettant que « [l]'évolution du travail [soit] le plus souvent décrite du point de vue managérial », il met en doute la caractérisation du nouveau modèle de travail construit à partir de la reprise du « discours gestionnaire » et offre le tableau plutôt inattendu d'une persistance des pénibilités, d'une montée de la pression au travail et du sentiment de renouvellement de la domination que l'on peut construire lorsqu'on se place, cette fois, du point de vue des salariés et que l'on étudie l'évolution de leurs réponses.

Le constat est brutal : alors que, jusqu'à 1984, les conditions de travail s'améliorent, à partir de 1985, elles sont ressenties comme plus difficiles (Aquain et al., 1994). On est alors invité à décharger son regard des pré-supposés trop rapides. Tout d'abord, contrairement à ce que l'on aurait volontiers imaginé, le travail à la chaîne s'étend : de 7,5 % chez les qualifiés, en 1984, il passe à 15 % en 1998, et de 20 à 30 % chez les non-qualifiés

• • •

• • •

(Bué, Rougerie, 1999) ! « 16 % des ouvriers déclarent en 1998 que leur rythme de travail leur est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ; ils n'étaient que 6,5 % en 1984 » (ibid.). Dans le tertiaire notamment, le travail répétitif progresse. Déplacer des charges lourdes n'est pas non plus une pénibilité qui serait à remiser parmi les images d'Épinal de l'histoire du travail (Cézard, Hamon-Cholet, 1999a).

Mais la persistance, voire l'extension, des anciennes contraintes vient, en plus, se cumuler au progrès des nouvelles. La charge mentale, que les enquêtes prennent en compte depuis 1991, semble très fortement ressentie par les salariés (Cézard, Hamon-Cholet, 1999b). La tertiarisation croissante est évidemment à invoquer, mais aussi le fait que « le travail semble s'inscrire de plus en plus fréquemment dans le respect d'échéances formalisées, dont le terme se raccourcit » (Bué, Rougerie, 1999, p. 3) : 28 % des salariés déclaraient, en 1984, avoir leur rythme de travail imposé par une demande à satisfaire immédiatement ; ils sont 54 % en 1998 (et même, respectivement 7 % et 23 % pour des délais inférieurs à l'heure). Le constat est valable pour toutes les catégories socio-professionnelles (de 8 % à 33 % pour les cadres ; de 31 à 63 % pour les ouvriers). C'est, cette fois, la gestion en flux tendus qui semble ici faire sentir ses effets. Intervient également le fait que le client fait lui aussi sentir de plus en plus nettement sa présence, voire sa pression.

Cela n'empêche pas les salariés, avec les réponses à d'autres questions, de révéler un poids décroissant de la prescription dans leur travail : il sont de moins en moins nombreux à déclarer se voir dire comment faire leur travail, avoir à appliquer strictement les consignes, faire généralement appel à d'autres pour régler les incidents, ne pas pouvoir faire varier les délais. L'autonomie s'est donc accrue concomitamment à la contrainte.

En l'espace de quelques années, le tableau s'est complexifié et cette complexité se confirme avec les enquêtes de facture plus nouvelle (enquête Changement organisationnel du SESSI ou autres : N. Greenan, 1996 ; F. Favre *et al.*, 1998 ; etc.) qui, du reste, peuvent tout aussi bien porter sur des déclarations d'employeurs.

traignant des procédures que les directions tentent d'imposer dans le rapport au client : obligation de sourire, etc.).

1.3. Une réalité qui ne se satisfait pas complètement des anciennes problématiques

Les travaux qui viennent d'être évoqués donnent l'impression qu'ils pourraient servir à trancher définitivement le débat en concédant à chacune des thèses la part de vérité qui est la sienne. Ce qui peut le laisser penser est le fait que, pour beaucoup d'entre eux, ils restituent le vécu des transforma-

tions du travail depuis plusieurs années, plus précisément le vécu salarié : d'une certaine manière, en effet, la meilleure chose à faire, pour départager les spécialistes, est d'aller demander aux salariés comment ils voient l'évolution de leur travail ou d'interroger les entreprises sur leurs changements d'organisation.

Jusqu'où, cependant, faut-il chercher de tels résultats dans ces travaux ? De fait, l'étonnement qu'ils ont provoqué ne tient pas à ce que, avec eux, la réalité laisse apercevoir un peu de tout ce qui avait été décrit, donnant ainsi partiellement raison à chacun : toutes les monographies s'étaient effectivement appuyées sur des cas observés, qui ne furent jamais anecdotiques ; il n'est donc pas surprenant que cette représentativité relative se soit retrouvée dans le tableau établi *a posteriori*. Les travaux statistiques, plus particulièrement, ne pouvaient pas livrer de surprise absolue : nourries des débats des années 1980, les statistiques devaient révéler ce qu'elles étaient conçues pour révéler. Elles nous laissent à voir de la *lean production* parce qu'on les a élaborées pour cela.

En fait, la surprise est venue de ce que, bien que structurées par des débats renvoyant, dans l'esprit des chercheurs, à des situations très typées, les statistiques ont réussi à mettre au jour une réalité qui ne se laisse pas parfaitement appréhender à partir des représentations théoriques issues de ces débats. Il en fut de même avec les travaux de psychopathologie du travail. L'illustration la plus évidente est la question de l'autonomie ou du couple contrainte/autonomie. Les débats des années 1980 avaient habitué leurs participants à deux scénarios assez exclusifs l'un de l'autre : soit les entreprises avaient « compris » que la concurrence se jouait désormais sur la qualité et non plus sur les prix et que, à cette fin, elles avaient besoin, en toute cohérence, de se doter d'organisations du travail qualifiantes, fondées sur l'autonomie et la compétence des salariés, soit elles « restaient ancrées » sur des schémas anciens, dans lesquels elles ne parvenaient pas à accéder à la conscience de l'apport de l'autonomie et, par suite, elles « continuaient » de combattre toute forme d'autonomie, ou, à la rigueur, elles concédaient une autonomie « mal comprise » (limitée à des possibilités marginales, pour les salariés, de s'auto-organiser, de faire des choix, etc.). Les travaux statistiques et de psychopathologie ont fait prendre conscience aux chercheurs que la réalité avait évolué, assez rapidement, dans un sens que ces deux grilles de lecture n'avaient pas réellement permis de saisir : brusquement, on s'apercevait que l'autonomie accordée par les entreprises était un phénomène bien plus complexe ; soudainement se révélait un mal-être au travail qui se fondait précisément sur le fait que les salariés étaient, jusqu'à un certain point, *réellement* rendus autonomes (avec des décisions à prendre, non dictées par la hiérarchie) *mais* dans le cadre d'une certaine anomie quant aux règles qui devraient encadrer cette liberté et permettre au salarié de l'exercer sereinement. À cela, il faudrait ajouter que

cette anomie n'excluait pas, par ailleurs, une surabondance d'un autre type de règles, quelque peu tatillonnes, s'exerçant simultanément (protocoles prescrivant les manières d'interagir avec les clients ou les collègues...) ou *a posteriori* (évaluation, sanction...).

L'autonomie réellement mise en œuvre dans les entreprises s'avérait ainsi d'une profonde ambivalence. L'interprétation d'une telle ambivalence est encore à élaborer. Peut-être faut-il y voir le fait qu'une hiérarchie, qui n'est plus sûre de connaître la *one best way*, demande aux salariés de se débrouiller, se refuse à les entendre expliquer les moyens qu'ils ont utilisés, mais, par ailleurs, « cadre » cette « autonomie » par des guides de comportement et demande des comptes sur le résultat obtenu ? Ainsi comprendrait-on que cette autonomie « réelle » s'avère source de tensions psychologiques difficilement supportables pour les salariés, qui en viendraient presque à demander davantage de règles, pour leur côté rassérénant, mais aussi source d'intensification du travail (chacun prend sur soi pour atteindre, coûte que coûte, les objectifs).

En tout cas, on ne retrouve guère, dans cette réalité, les oppositions théoriques précédentes : il y a davantage d'autonomie que certains ne voulaient le croire, mais c'est justement ce qui pose problème, car cette autonomie n'est pas celle, un peu idéale, que les autres avaient laissé imaginer. L'autonomie et l'absence d'autonomie qui avaient été théorisées présentent mieux leur nature, dorénavant : c'était des scénarios exclusifs l'un de l'autre, qui révèlent aujourd'hui leur nature de construction intellectuelle servant à abstraire des comportements des acteurs des principes que l'on peut opposer l'un à l'autre mais qui ne renseignent pas sur la construction sociale que ces acteurs se font de la réalité. Les acteurs appréhendent l'autonomie et la contrainte à partir de représentations qui leur permettent parfaitement d'inventer une réalité qui concilie des scénarios logiquement contradictoires. Ils font ainsi apparaître, pour l'analyse, un degré supplémentaire de complexité : le réel offre un tableau moins univoque que ce que suppose chaque théorie ; il rend compatible ce que les analyses considéraient comme relever de l'impossibilité logique.

C'est pour cette raison que les travaux statistiques ou de psychopathologie du travail marquent une étape, qui incite à renouveler les problématiques par rapport à l'opposition entre les scénarios post- et néo-tayloriens.

2. Rendre compte d'une réalité contradictoire

Il serait exagéré de dire que ces travaux viennent révolutionner le paysage des analyses, le redessiner radicalement. Mais ils sont sources de perturbation : on croyait savoir ce qu'il fallait entendre, par exemple, par autonomie ; on n'en est dorénavant plus si sûr. Il faut aux anciennes problématiques « rebondir » pour apporter des effets de compréhension à

une réalité qui ré-échappe aux spécialistes. Il faut rendre compte d'une réalité fortement caractérisée par le mélange des principes de référence jusqu'alors opposés, mélange dans lequel dominant des éléments relevant plutôt de la retaylorisation. Sans grande surprise *a priori*, il semblerait que, jusqu'à présent, ce soit du côté des partisans de la thèse du néo-taylorisme que l'on ait été le plus à même de s'approprier ce constat et d'en fournir rapidement une interprétation. Pour percevoir les voies d'une appropriation, en sens inverse, à partir de la problématique du post-taylorisme, il faut cependant commencer par s'engager dans une relecture des débats passés pour déterminer les sources profondes d'opposition entre les deux grandes thèses.

2.1. Une opposition méthodologique quant à la représentation de l'acteur patronal

Les deux approches alternatives se trouvent interrogées par les travaux récents. L'hypothèse que nous défendons ici est que chacune, *a priori*, a la possibilité de s'approprier l'étape ainsi intervenue et de reformuler sur cette base ses problématiques (ou de clarifier un approfondissement déjà entrepris). Or, ces deux approches ne se réduisent pas à l'opposition qu'on en dresse trop fréquemment, une opposition entre un positionnement à la fois *réaliste* et *pessimiste* de l'hypothèse néo-taylorienne et une approche quelque peu *optimiste* et *utopiste* des partisans de l'hypothèse post-taylorienne. Il faut ainsi préciser le fondement exact des oppositions entre les deux démarches, dès les années 1980, qui est de nature *méthodologique* et porte sur les *représentations des acteurs*, et notamment de l'acteur patronal.

Jusque dans la phase actuelle, une position fréquente consiste à interpellier les recherches « optimistes », relevant de l'hypothèse post-taylorienne, sur leur propension à n'analyser systématiquement que des pans de réalité trop peu représentatifs de la réalité la plus massive. La méthode adoptée est donc interrogée, soumise à une discussion sur sa validité scientifique, les chercheurs étant alors supposés ne vouloir aller observer que ce qu'ils souhaitent trouver. Il y a là un vrai débat de méthode, mais qui n'a guère été explicité : l'analyse doit-elle, en effet, procéder par pur inductivisme et aller à la recherche, sans *a priori* aucun, des tendances dominantes des pratiques managériales – ce qui, éventuellement, débouchera plutôt sur le constat d'une retaylorisation –, ou doit-elle accepter de sélectionner des pratiques particulières, localisées, mais considérées comme *illustratives* et *révélatrices* de la conception de principes alternatifs à ceux du taylorisme, donc isolées et en quelque sorte « grossies » par l'analyse en raison de leur propriété *heuristique* ? C'est cette seconde position que P. Veltz et P. Zarifian semblaient exprimer en 1993 lorsqu'ils expliquaient que, partant de l'idée que le taylorisme en tant que « modèle de productivité » est entré en crise, il ne s'agit pas de nier que les entreprises cherchent à y remédier par des voies

qui peuvent s'apparenter à du néo-taylorisme mais que cette voie ne répond pas aux failles de ses principes d'efficience dans le nouveau contexte concurrentiel, technique et social :

« La persistance de formes tayloriennes d'organisation du travail dans certaines branches, notamment pour la main-d'œuvre féminine, le fait que de nombreuses entreprises continuent de vivre en restant prisonnières de schémas régressifs, et en particulier n'arrivent pas à comprendre qu'on ne peut exiger une implication croissante des salariés sans contreparties : autant de réalités indiscutables. Mais ces réalités n'infirmant pas la thèse selon laquelle le noyau du modèle classique d'organisation, tel qu'il structuré depuis environ un siècle, est aujourd'hui objectivement miné dans ses fondations mêmes, et d'abord parce que les « théories de l'efficience » (...) qui en constituent le cœur ne sont plus adéquates à la réalité technico-économique, aux configurations de moyens et d'objectifs qui conditionnent la création de valeur dans l'économie actuelle. » (Veltz, Zarifian, 1993, p. 7).

Ce commentaire recouvre à la fois une prise de position méthodologique et un postulat sur le comportement de l'acteur managérial. En premier lieu, en effet, il semble suggérer que la défense et illustration de la démarche inductiviste, permettant une analyse « positive » (dépourvue d'*a priori*) de la réalité, peut apparaître comme de bon sens mais que, au minimum, elle n'est pas exclusive d'une autre approche, visant d'autres types de résultats, résultats que la précédente méthode n'est pas en mesure de fournir : l'inductivisme fournit un tableau de l'existant, l'approche heuristique recherche des points de tension (des « lignes de fractures » et « potentialités de changement » – *ibid.*, p. 8) dans les comportements des acteurs patronaux confrontés aux limites du modèle de productivité taylorien. Quant au fond, par conséquent, c'est, en second lieu, à l'action managériale qu'on se trouve renvoyé, à travers l'observation de cette action, soit sous ses formes dominantes, soit sous l'angle de ses tensions et contradictions.

De fait, la question de l'action patronale s'est trouvée formulée parfois assez explicitement dans les recherches des années 1980 : le patronat est-il capable de changer ? H. Kern et M. Schumann (1984) sont sans doute ceux qui ont formulé l'interrogation le plus nettement : initialement adeptes de la thèse de la polarisation des qualifications, ils en sont venus, en reprenant leurs investigations dans les mêmes entreprises à dix ans d'intervalle, à se demander si l'on n'assistait pas à une ouverture pour un revirement des tendances séculaires de la division du travail. En d'autres termes, le patronat ne serait pas nécessairement condamné à approfondir la spécialisation et la déqualification du travail : sans qu'il y ait de nécessité à cela, il peut désormais concevoir le travail autrement que comme devant être systématiquement remplacé par la technique et, pour ce qu'il en reste, contrôlé et subordonné.

Jusqu'à quel point le patronat est-il capable de changer (au-delà de ses discours), telle est finalement la question ainsi ouverte. Les uns, postulant une possibilité (mais non une nécessité) d'évolution des principes d'action du management, s'orientent vers l'investigation des situations les plus heuristiques du point de vue des possibilités de réorientation de ces principes. Les autres, postulant au contraire (plutôt implicitement) une plus grande résistance des principes séculaires d'action, adoptent une démarche à plus grande composante inductive.

Plus précisément, quelle représentation de l'acteur patronal se donne-t-on respectivement dans chacune de ces optiques (à tout le moins implicitement, car cette question, la plupart du temps, n'est pas un objet de recherche en soi) ? Dans la seconde, ces principes d'action séculaires découlent de la nature même du rapport salarial, qui impliquerait que le salarié représente un risque pour le patronat, celui de l'usage qu'il va faire du capital qui lui est confié : l'action patronale est donnée par le principe voulant que les employeurs s'efforcent de réduire le risque que représente pour eux le travail. Quant au fond, avec le problème de l'incomplétude du contrat de travail, la théorie néo-classique aurait découvert l'essence même des rapports entre employeurs et salariés². Quant au taylorisme, il apparaîtrait comme la version la plus « pure » de cet effort des employeurs pour réduire le risque que forme un facteur travail auquel ils ne peuvent complètement échapper. La plus pure ne signifie d'ailleurs pas nécessairement la plus achevée : les travaux conduits selon cette approche incitent, en effet, à considérer que, tout en devant composer avec l'autonomie à accorder aux salariés, le modèle taylorien se montre capable de se parfaire encore davantage, de perfectionner les techniques de domination du salarié. À la limite, le taylorisme est consubstantiel au capitalisme et ne peut connaître que des variantes : « n'est-ce pas la nature même du capitalisme que de chercher à contrôler le travail tandis que les procédures en sont une voie privilégiée ? » (Durand, 2000, p. 12). Cela tient au fait que les positions objectives de part et d'autre du rapport salarial structurent l'intérêt que les types d'acteurs ont à agir, et cela quelle que soit leur subjectivité personnelle, plus ou moins bien intentionnée. Ce rapport est de nature conflictuelle et le conflit surdétermine l'ensemble des modes d'interaction, y compris la coopération lorsqu'elle est nécessaire. Les intentions et les discours n'y peuvent rien : le conflit est là, qui oppose le patronat aux salariés, le premier se défiant des

2. Depuis les années 1970-1980, la théorie néo-classique s'est penchée sur le contrat de travail en redécouvrant le fait qu'il amène à distinguer la promesse de travailler faite par le salarié et la réalisation effective de ce travail dans le déroulement du contrat. Or, le contrat ne peut pas prévoir toutes les situations qui vont se rencontrer dans ce déroulement du contrat et y associer des engagements de la part des deux parties. Le risque apparaît donc que le salarié tire profit de cette « incomplétude » du contrat pour adopter un comportement qui serve son intérêt et desserve celui de l'employeur.

seconds et s'efforçant en même temps de s'approprier ce que leurs savoirs recèlent de potentiel d'efficience productive. Ainsi prend sens la rationalité du toyotisme, qui, dans cette ligne d'analyse, est de promouvoir l'individualisme et la concurrence entre travailleurs dans l'entreprise au lieu de favoriser les « solidarités et la créativité subversives » qui s'étaient recrées dans le taylorisme (Skorstad, 1994 ; Linhart, 1991, 1994), transformant ainsi la résistance en consentement. L'efficacité de l'action patronale est alors redoutable : « la *lean production* porte l'intensification au-delà de ce qui pouvait être obtenu au moyen des traditionnels modes de production tayloriens » (Skorstad, 1994, p. 449), elle « signifie la détérioration des conditions de travail relativement aux régimes passés » (*ibid.*, p. 451 – notre traduction). Rien ne changerait quant au fond, d'autant que, d'un autre côté, l'autonomie aurait déjà été présente dans le taylorisme et aurait rendu possible son fonctionnement effectif, voire son efficacité (Durand, 2000, p. 19 ; Skorstad, 1994, p. 446).

En définitive, pour les partisans de l'hypothèse néo-taylorienne, l'acteur patronal peut être raisonnablement dépeint comme œuvrant en fonction d'une compréhension tout à la fois immédiate, objective et clairvoyante de son intérêt, en particulier de son intérêt vis-à-vis du salarié. On trouve là quelque chose d'assez similaire à la rationalité individuelle néo-classique, à la seule différence que cette rationalité n'est pas strictement individuelle mais plutôt de classe : cette rationalité possède les mêmes propriétés que celles identifiées par H. Simon (1976, 1979) sous le nom de rationalité substantielle. Dans les deux cas, l'acteur exerce une rationalité parfaite, sans faille, dans la mesure où il dispose de tous les éléments (d'information, de compréhension de la situation d'action et de ses enjeux) qui lui permettent de faire un choix qui est nécessairement celui qui consiste à instituer d'emblée la situation la plus conforme à son intérêt.

Le patronat peut, éventuellement, être pris dans des difficultés importantes pour assurer sa maîtrise des évolutions, tel que celui décrit par D. Linhart (1991, 1994), qui nous laisse à voir un management confronté à la perte de la cohérence qu'il avait su trouver dans le taylorisme : autant ce management sait révolutionner le fonctionnement interne de l'entreprise et les rapports sociaux, autant il peine à « remettre en cause la cassure rigidifiante entre conception et exécution » (Linhart, 1994, p. 69). Mais c'est finalement l'effort de maîtrise du risque salarié qui, dans ce cas, va à la fois surdéterminer l'action managériale et sortir le patronat de ses hésitations. Manquant fondamentalement de confiance dans les salariés qu'il place malgré tout en situation d'autonomie, il s'inquiète de « donner du pouvoir dans l'entreprise (...) à des salariés dont on connaît au fond si peu la mentalité, dont on comprend si peu les sensibilités, la culture » (*ibid.*, p. 71). D'où, pour cet auteur, le rôle de toute une série de dispositifs (démarches participatives, formation, communication...) touchant à l'identité des sala-

riés, à leur conscience, afin de leur faire « intérioriser les manières de penser, les sensibilités, les points de vue (...) correspondant à la philosophie dominante des directions » (*ibid.*, p. 93). Au-delà de l'incohérence initiale, il y a donc, en fait, « un projet sophistiqué » ; « il y a bel et bien une cohérence derrière cette apparente contradiction qui témoigne de l'importance de la bataille identitaire déclenchée » (*ibid.*, p. 92).

La prégnance des rapports sociaux dans lesquels s'inscrivent les acteurs n'est pas niée par ceux qui se réfèreraient plutôt à l'hypothèse inverse, celle du post-taylorisme. C'est plutôt le côté systématique de l'interprétation qui les gênerait, la tendance à dépeindre un patronat fondamentalement caractérisé par son activité de lutte contre l'autonomie des salariés et poursuivant consciencieusement et sans répit son entreprise de contrôle du travail. De part et d'autre, on admettra que l'entreprise est un monde de relations dissymétriques, c'est-à-dire de relations entre acteurs n'ayant structurellement pas les mêmes possibilités d'influencer le cours des choses (Courpasson, 2000 ; Ughetto, 2000). Pour autant, les auteurs que nous étudions à présent n'iront pas jusqu'à considérer que l'action est intégralement donnée et prédéterminée par ces positions structurales, condamnant les acteurs, quelle que soit leur subjectivité, à ne faire que produire ce qui correspond à leur intérêt objectif, défini en dehors de leur « construction sociale de la réalité » (Berger, Luckmann, 1966). La grande différence est là, dans la part de liberté que l'analyste veut bien concéder aux acteurs, et notamment à l'acteur patronal, à l'égard de ses prédispositions définies par sa position dans un tout structuré qui s'impose à lui : la perception, l'interprétation subjective de la réalité et des contraintes qui s'imposent à l'individu est-elle productrice d'effets suffisamment sensibles pour que l'analyse puisse en faire une variable active ou, au contraire, peut-elle la neutraliser sans se montrer trop approximative ?

C'est sur la réponse à cette question que se partagent les deux grandes approches des mutations contemporaines du travail. Si, pour les uns, on peut considérer que l'action du management s'interprète plutôt comme procédant d'une rationalité structurale ou de classe, pour les autres, l'action s'analyse en la référant aux interprétations subjectives des enjeux de l'action, de ses conditions, contraintes et modalités possibles³ : certes, les positions structurales conditionnent l'action, mais celle-ci est le produit d'une reconstruction par les acteurs de la réalité qu'ils perçoivent. Si l'on voulait reprendre la référence à Simon, on se rapprocherait ici davantage de ce que cet auteur nomme la « rationalité limitée » ou « procédurale ». Celle-ci, en effet, repose sur le postulat selon lequel les acteurs ne disposent ni de l'en-

3. Voir également la notion de « rationalité subjective » proposée par Dubet et Vêretout (2001), bien que présentée pour un autre type d'acteur que l'acteur patronal.

semble des données ni de la capacité de traitement de ces dernières qui permettraient de n'avoir pour activité que de faire le bon calcul. Au contraire, il faudrait plutôt supposer que les individus doivent composer avec l'incertitude de l'avenir et, dès lors, déployer toute une activité de maîtrise de cette réalité incertaine – éventuellement avec l'appui de conventions et autres « dispositifs cognitifs collectifs ». Les usages de la notion de rationalité limitée s'inscrivent néanmoins dans le maintien d'un cadre d'individualisme méthodologique qui ne correspond pas parfaitement à la position des tenants de l'hypothèse post-taylorienne. En effet, l'individualisme méthodologique se fonde sur le postulat d'un individu dont la raison est pleinement constituée et autonome, ce qui fonde sa différence avec le holisme. Ce dernier suppose implicitement un individu perméable à l'influence des autres, sujet à s'identifier à d'autres dans ses formes de conscience, permettant ainsi de supposer qu'il s'agit d'un individu dont la subjectivité est un travail sans cesse ré-engagé (Ughetto, 1998, pp. 202 *sq*). C'est dans ce registre, supposant des individus dotés d'une subjectivité plus que d'une rationalité, que les auteurs en question nous paraissent s'inscrire. Comme la rationalité limitée, la subjectivité a un caractère procédural et doit s'appuyer sur des artefacts pour interpréter la réalité et les enjeux de l'action. On pourrait donc opposer la rationalité substantielle de classe, que postulent les tenants de l'hypothèse néo-taylorienne, à la subjectivité « procédurale » de leurs adversaires, s'il n'y avait dans cette dernière expression quelque chose de pléonasmatique.

2.2. La réalité contemporaine : l'effet de la rationalité patronale ? ...

La mise en évidence récente du caractère contradictoire de la réalité sous dominance néo-taylorienne a pu assez facilement être saisie à travers une interprétation défendant de fait la thèse d'un patronat porté à parfaire ses tendances au contrôle du travail. Mais encore faut-il que cette interprétation accorde toute sa place au constat des évolutions contradictoires et, notamment, qu'elle explique comment les entreprises ont pu articuler la rationalisation néo-taylorienne avec des principes d'inspiration opposés : il lui faut rendre compte des éléments « positifs » (montée de l'autonomie...) dont la présence est avérée.

Dans cette entreprise, les auteurs relevant de cette approche ont été conduits à renforcer leur conception des ressorts et des modalités de l'action patronale et à considérer que les éléments « positifs » doivent essentiellement s'interpréter comme déterminés par la logique conflictuelle : en particulier, leur application (à laquelle cèdent les entreprises, du fait de l'efficacité des nouveaux principes dans la concurrence actuelle) est considérée comme se faisant en général sous une forme dévoyée (qui invite le chercheur à prendre de la distance vis-à-vis des discours d'entreprises et de

leur terminologie). Ainsi peut-on dire, par exemple, de la démarche compétence qu'elle « contient plus de risques de voir s'accroître le contrôle sur les comportements et sur la loyauté des salariés que de chances de voir les "compétences" reconnues et récompensées » (Durand, 2000, p. 24). Le patronat ne fait la découverte de l'implication subjective que pour entreprendre de s'approprier cette part subjective, d'enrôler l'individu, sa conscience, au profit des intérêts de l'entreprise. La logique compétence renvoie avant tout à la tentative des employeurs de toucher à la personnalité intime des salariés, que le taylorisme lui-même n'avait prétendu atteindre. Par les procédures, les protocoles de comportement, les dispositifs d'évaluation, ou encore les nouvelles technologies (Duval, 1998), les directions d'entreprises recherchaient fondamentalement le contrôle de l'implication subjective des salariés. À la limite, l'autonomie pourrait elle-même être l'instrument, pour les salariés, de leur propre contrôle : la responsabilisation et la sanction du résultat incitent les salariés à se départir de leur distance à l'égard des intérêts de l'entreprise ; il n'est plus besoin de la surveillance et des commandements de la hiérarchie pour inviter les salariés à s'impliquer dans leur travail, ils s'auto-contrôlent sous l'aiguillon de la perspective des sanctions positives ou négatives qui s'offrent à eux. Le collectif de travail peut même se transformer en source de pression et de sanction sur chacun de ses membres.

Finalement, on a affaire à un modèle de l'« autonomie contrôlée » (Appay, 1993), dans lequel la coexistence de l'autonomie et du contrôle relève d'une stratégie clairement pensée de division et de mobilisation des salariés. La rationalité de ce modèle peut éventuellement être reliée aux intérêts des acteurs financiers. Car la décomposition de l'acteur patronal en ses différentes figures, loin de lui ôter des moyens de maîtriser le risque salarié, pourrait, au contraire renforcer celui-ci : ainsi, le retour sur le devant de la scène des actionnaires, au sein d'une gouvernance d'entreprise où les managers perdent de leur pouvoir relatif, inciterait plutôt le chercheur à dépeindre un management fortement contraint mais qui n'en est pas moins d'une efficacité redoutable pour faire entrer en application les volontés d'acteurs financiers parfaitement indifférents tant aux conséquences sociales de leur intérêt d'actionnaires qu'à la pertinence de stratégies industrielles d'implication des salariés. S'il faut rendre compte de l'existence de formes de travail qui mettent pourtant l'accent sur l'autonomie, il convient alors de supposer que c'est là l'effet d'une volonté des directions de gérer le travail d'une manière qui permet de faire face au mieux aux formes actuelles des deux risques ou incertitudes que doivent affronter les entreprises, à savoir l'incertitude marchande et l'incertitude organisationnelle (autrement dit les risques associés respectivement au rapport marchand et au rapport salarial ⁴) (Coutrot, 1998, pp. 153 sq). L'incertitude organisationnelle renvoie aux collectifs de salariés, dont l'existence « constitue à la fois une

ressource et une *menace* » (*ibid.*, p. 167 – souligné dans le texte). Sous la pression des marchés financiers, qui « sont un outil puissant pour imposer un processus permanent de rationalisation au capital productif et aux salariés » (*ibid.*, p. 226), se développe le régime de l'« entreprise néo-libérale » :

« Le régime *néo-libéral* se caractérise par le concept paradoxal de *coopération forcée*. Les dirigeants d'entreprise y sont soumis à une pression extrême des *marchés financiers mondialisés*. Cette pression est répercutée sur les salariés par l'intermédiaire des nouveaux modes de gestion du personnel. Les directions décentralisent l'organisation, accordant aux équipes de travail une grande autonomie. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d'émergence de collectifs de travail stables. La coopération est alors *forcée directement* par l'accentuation des contraintes systémiques – en provenance des marchés financiers et du marché du travail, où règne un chômage de masse. L'autonomie accordée aux équipes est contrôlée par le jeu de ces contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production. Ce modèle de *l'autonomie contrôlée* permet de dépasser l'opposition entre *néo et postfordisme* qui polarisait jusqu'à maintenant les débats autour des nouveaux modèles productifs : il manie le contrôle et l'autonomie, qui font respectivement la force du premier et du second. » (*ibid.*, p. 15)

2.3. ... Ou l'effet de subjectivités managériales incertaines ?

Cette réalité contradictoire à laquelle les acteurs donnent naissance est-elle l'effet de stratégies conscientes et finalement plus ou moins inéluctables dans l'organisation économique actuelle ? Les auteurs qui soutenaient l'hypothèse post-taylorienne et qui avaient justement en vue l'ouverture des possibles en matière de stratégies managériales ne suivront pas forcément cette analyse. Non qu'ils nieront la pesanteur des contraintes qui résultent du nouveau mode de gouvernance des firmes. Mais ce poids des contraintes ne remet pas en cause le postulat de plus en plus explicite de ces auteurs quant au comportement des acteurs : si, indéniablement, les stratégies patronales sont circonscrites par les logiques d'action relevant de la position structurale des acteurs (logique de l'accumulation et de la valorisation d'un capital...), malgré tout, l'action managériale doit se comprendre comme passant au filtre de ce qui conduit les acteurs managériaux à lire la réalité dans laquelle ils interviennent, à en déduire des enjeux et des modalités d'action. Ces « effets de subjectivité » sont tout aussi massifs que les effets structurels et doivent donc être au cœur de l'analyse. Il semble qu'ils soient de plus en plus ouvertement au cœur de ces analyses et qu'ils constituent une autre voie de recherche pour l'interprétation du caractère contradictoire des réalités de travail actuelles.

Pendant longtemps, le caractère contrasté de la réalité n'a été traité par cette approche que sur le mode des « résistances » des « mentalités » managériales et s'est donc trouvé plus ou moins expédié par l'argument selon lequel on vivait une « phase de transition et de contradictions fortes » (Veltz, 1992). L'argument n'était pas de portée suffisante pour combattre le sentiment que, malgré tout, les partisans de l'hypothèse post-taylorienne n'avaient guère l'intention d'accorder une place plus positive dans leurs analyses à la prise en compte du caractère contradictoire de la réalité, laissant ainsi croire que les pratiques effectivement développées par les entreprises n'avaient finalement aucune incidence sur le modèle théorique. Ils ont suscité l'impression que leur méthodologie (heuristique) ne requérait aucun apport d'une méthodologie d'analyse positive des pratiques effectives.

Les renouvellements qu'ont apportés les travaux des années 1990 obligent probablement les partisans de l'hypothèse post-taylorienne à aller au-delà de ces considérations. À nouveau, cela engage une explicitation des représentations de l'action managériale. Allant au-delà de la mise en cause des résistances de mentalités, les auteurs concernés ont eu tendance à approfondir la compréhension des processus de décision en s'intéressant notamment aux outils de gestion. L'instrumentation de gestion, comme l'avait effectivement déjà suggéré M. Berry (1983), paraît agir comme une « technologie invisible » : influencés par les représentations que les acteurs se font du fonctionnement social et économique de l'entreprise, des enjeux de l'action, etc., ces outils exercent, en retour, un effet structurant sur la perception de la réalité et les actions à entreprendre, ce que d'aucuns nomment un effet de « performation » de la réalité (Callon, 1998). Déjà, P. Veltz et P. Zarifian (1993) avaient défini les modèles d'organisation comme reposant sur une « théorie de l'efficacité », à l'origine de routines de pensée et de pratiques et, ainsi, productrice d'effets :

« Ainsi, le modèle d'organisation est fondamentalement ce qui réunit les dimensions sociales et les dimensions *cognitives* d'un univers de production. Au cours d'une longue histoire, les ingénieurs, les organisateurs, les gestionnaires et les ouvriers ont déployé une somme considérable d'énergie intellectuelle pour faire face aux problèmes pratiques toujours ouverts de l'efficacité, pour élaborer des schémas types de position et de résolution de ces problèmes, qui finissent par constituer, dans une période historique donnée, le *référentiel*, en partie conscient, en partie inconscient, des actions courantes. »

« ... l'acteur industriel, qu'il s'agisse du dirigeant, de l'ouvrier ou de l'ingénieur, ne va pas sans cesse reprendre à zéro. Il raisonne et agit en fonction d'une modélisation relativement stable de la complexité des fins et des moyens, en mobilisant les formes sociales de coordination qui lui paraissent naturelles, en mettant en œuvre des programmes d'action éprouvés

– ceci, quelquefois bien au-delà des limites que devrait imposer une “rationalité” économique théorique (...). » (Veltz, Zarifian, 1993, pp. 5-6, italiques d'origine).

Au-delà de cette première approche, l'explicitation d'une problématique des représentations gestionnaires – s'appuyant éventuellement sur la réflexion quant aux limites de la comptabilité de gestion issue des présupposés tayloriens (Mévellec, 1995) – a conduit à rendre compte des situations où le management est pris dans des contradictions quant à ses objectifs (qualité *et* productivité...) et où ces contradictions se trouvent reportées, *via* l'instrumentation de gestion, sur les salariés (Bartoli, 1998 ; Clot, 1995) : on révèle alors un patronat qui, loin d'être clairvoyant sur les enjeux de l'action, est, au contraire, pris dans une appréhension subjective de la réalité, nécessairement instrumentée, mais qui, tout en ayant éventuellement conscience des limites de son instrumentation, cherche à la renforcer pour conjurer l'incertitude et ne parvient à le faire qu'en s'extrayant difficilement et partiellement des anciennes représentations. L'accroissement, le cas échéant, de la « domination » sur le travail n'est alors pas la conséquence quasi nécessaire des rapports sociaux mais l'effet en report sur les salariés d'un processus de changement imparfaitement maîtrisé, ce qui ne veut pas dire condamné à rester en l'état. Car, pas plus que les outils de gestion ne sont destinés à demeurer réfractaires à une refondation sur la base des principes d'un nouveau « modèle de productivité », ces nouveaux principes ne sont, en tant que tels, porteurs d'une logique de domination : si les salariés souffrent, ce n'est pas en raison de la responsabilisation en elle-même, mais du fait que, paradoxalement, elle n'est pas suffisamment étayée par des règles, que les employeurs se défaussent sur les salariés de leur absence de clairvoyance sur les enjeux de l'action, en leur demandant de prendre la responsabilité des échecs (Clot, 2000).

Dans cette veine, c'est un patronat fondamentalement incertain et inquiet qui nous est dépeint, un patronat à la limite affolé par son sentiment d'une faible maîtrise du changement (sa signification, son orientation, ses implications potentielles...). Loin de pouvoir être décrit par une essence immuable, il est plutôt conforme à ce que nous décrivent un certain nombre de théories sociologiques contemporaines de l'acteur (Dubet, 1994 ; Dubar, 2000), un sujet dont l'identité n'est jamais totalement stabilisée, qui est toujours en quête des certitudes à construire, et qui, pour ce faire, est à la recherche de points ou de figures d'identification, de repères identificateurs – dont, dans son affolement, il peut changer à un rythme effréné, témoins les modes managériales (Midler, 1986). Cette quête plus ou moins chaotique d'une identité rompant avec les catégories de pensée post-tayloriennes pourrait bien constituer un des aspects à venir du programme de recherche de ceux qui partent du principe selon lequel les mutations du travail procèdent essentiellement du fait que les acteurs managériaux ont conscience de

l'inadaptation du modèle de productivité taylorien sans être parfaitement clairvoyants sur les caractéristiques d'un modèle de substitution. Dans cette perspective, les discours et les pratiques du management qui se prétendent inspirés par la logique compétence, l'autonomie, etc., seraient moins à prendre comme ils se présentent et comme révélant de manière parfaitement transparente la rationalité patronale, que comme des objets d'étude en eux-mêmes, ouvrant sur l'analyse de la multiplicité des formes de représentations managériales et donc sur l'ouverture des conséquences possibles pour le travail salarié. Dans ce cas, démystifier le discours patronal consiste moins à identifier les intérêts structureaux qu'il révélerait de façon immédiate qu'à analyser par quelles médiations l'action managériale se réalise, par quelle reconstruction subjective de la réalité et quel « équipement » performateur de cette même réalité. Dans ses représentations actuellement dominantes, le management a probablement tendance à oublier que les salariés sont des sujets au travail, dotés d'une subjectivité (Dejours, 1980 ; Clot, 1995). Mais cette approche considérera que le mieux, pour en rendre compte, est de faire des acteurs managériaux, non pas des agents d'une rationalité de système, quelque peu désincarnée, mais des sujets, dotés, eux aussi, d'une subjectivité, socialement inscrite.

Dans cette optique, les acteurs du management, des plus hauts niveaux de la hiérarchie jusqu'à l'encadrement de proximité, deviennent une composante à part entière de l'analyse. Loin d'être considérés comme de simples courroies de transmissions d'une rationalité patronale qui les transcende, ou même comme une « catégorie » spécifique, ils sont susceptibles de redevenir des sujets de l'entreprise, qui n'en sont pas moins au travail que les exécutants et qui n'ont donc pas de raison d'être exclus des collectifs étudiés. Cette approche pourrait ainsi se trouver incitée à reconsidérer la manière même d'appréhender les collectifs de travail, en les abordant comme une chaîne d'acteurs venant donner un contenu effectif à des projets d'action qui, à mesure qu'on descend dans la hiérarchie, peuvent de moins en moins se limiter à la définition stratégique et à certains égards imprécise qui était la leur quand ils ont été lancés par la direction de l'entreprise et qui doivent, au contraire, trouver une existence opérationnelle. Cette optique, d'une certaine manière, reprendrait également à son compte le point de vue de Keynes (1937), considérant que les acteurs, dans nos économies, et plus encore les entrepreneurs, œuvrent dans l'incertain, sans pouvoir dire avec certitude ce que sera l'avenir et donc quelle décision ils doivent prendre, mais sont, en même temps, tenus à l'obligation d'agir : on ne sait pas ce qu'il faudrait faire, et pourtant, il faut bien prendre une décision. Ce sont des acteurs sujets à l'exigence du pragmatisme que se donne nécessairement une telle approche, des acteurs qui, sur la base de repères (« conventions »...) et d'identification à des modèles de personnalité et d'action, se construisent leur réalité, celle qui leur permet de donner sens à ce qu'ils

voient et de se donner des principes et des moyens d'action, sans certitude de la bonne solution mais également sans souci de la cohérence théorique de leurs décisions. C'est ainsi qu'ils pourraient bâtir des solutions organisationnelles plongeant les exécutants dans l'autonomie et dans la contrainte sans qu'ils n'y voient de contradiction.

Dans une telle optique, les constructions gestionnaires sont appelées à occuper une place relativement importante, celle d'objets autour desquels interagit le collectif de travail dans son ensemble pour leur donner du contenu. Un nombre croissant de travaux, en économie ou socio-économie, en sociologie, en gestion, en histoire, pointent du doigt le caractère socialement construit des outils de gestion. Ces travaux, qui convergent largement avec les présupposés guidant le renouvellement de la thèse du post-taylorisme, ont fait valoir, avec les indicateurs de productivité (Gadrey *et al.*, 1999) ou de sureffectifs (Mallet, 1989 ; Beaujolin, 1999), ou encore avec les dispositifs de calcul et d'imputation des coûts dans le contrôle de gestion (Burlaud, Simon, 1997), que les acteurs des entreprises construisent une réalité qui se veut utile à leur prise de décision mais qui n'en est pas moins particulière : les outils d'approximation du réel ferment d'autres possibilités d'appréhension de ce réel. D'autres travaux ont montré, qui plus est, que tout cela ne vaut pas que pour le seul haut management, tandis que les salariés d'exécution ne feraient qu'en subir le contrecoup : les normes de qualité, par exemple, sont bien ce qu'on en fait aux différents échelons de la chaîne qui doit leur donner une existence concrète (Segrestin, 1997). Tout cela semble indiquer la voie d'une sorte de sociologie des catégories gestionnaires qui deviendrait une partie intégrante de l'analyse sociologique et socio-économique du travail.

S'ouvriraient ainsi des voies de recherche qui viendraient, en quelque sorte, enrichir et renouveler la problématique de l'appropriation : tout reste, en effet, encore largement à faire pour montrer, non plus seulement, comment, ayant à œuvrer au sein d'une organisation et de dispositifs conçus par un pouvoir hiérarchique auquel ils ne participent pas, les exécutants le détournent, le contournent, résistent ou manœuvrent, mais comment chacun des niveaux hiérarchiques, recevant d'en haut un projet à accomplir, sans guère se sentir en position de le discuter et avec des capacités d'influence diverses, lui apporte sa contribution à la définition de son contenu à partir de sa propre compréhension des enjeux, des possibilités, des contraintes, des priorités, de ses envies, de son identité, etc. C'est une approche de cette sorte qui permettrait d'éclairer la manière dont le contenu se découvre peu à peu et se révèle donner plus ou moins de place à la contradiction, s'avère placer les acteurs dans des situations occasionnant plus ou moins de « souffrance ».

On voit ainsi que ce sont surtout des questions de recherche relativement inédites qui s'ouvrent, en même temps que se complexifie l'approche

des collectifs de travail : entre la direction et ceux-ci, il n'y a pas une rupture radicale ; il existe plutôt un continuum qui fait des cadres des membres du collectif de travail au même titre que les exécutants. La question est de comprendre comment tous sont mis, ensemble, sous tension (obligation de réussir une mission, un projet...) et comment ils répartissent cette tension entre eux, comment les uns la reportent, éventuellement, sur d'autres, sous quelle forme, etc. En somme, comment le travail se transforme-t-il, progressivement, dans un contexte où chacun cherche, de son mieux, à répondre au sentiment d'une obligation d'agir, de répondre à des sollicitations, des injonctions, etc. ?

Conclusion

Les pistes au sein desquelles les approches des transformations contemporaines du travail sont susceptibles de se renouveler ne s'offrent certes pas à nous de manière certaine. Il serait aventureux de s'engager dans des prédictions à leur sujet. Il nous a, toutefois, paru intéressant de relever ce qui nous semble être un réel approfondissement des analyses. L'interprétation que nous avons proposée part de l'idée que les thèses héritées des années 1980 doivent désormais faire face à un constat de complexité de la réalité qui, au minimum, enjoint les thèses du néo- et du post-taylorisme à faire une place accrue aux contradictions du réel. Il semble qu'on puisse soutenir que, à cette occasion, les auteurs se sont, de fait, trouvés à approfondir deux conceptions de l'acteur patronal ou managérial qui, pour l'une, en vient plutôt à attribuer, en dernière instance, au patronat une rationalité collective forte et clairvoyante et, pour l'autre, tendrait plutôt à insister, au contraire, sur une sorte d'« incomplétude » de l'acteur managérial et sur l'« équipement » performateur de son action. Naturellement, cependant, les différents travaux ne se laissent pas complètement saisir par cette opposition entre deux grands positionnements, et d'ailleurs peut-être encore moins maintenant que dans les années 1980. Cela, d'autant plus que, comme on a pu le sentir, les orientations décrites engagent parfois des rapprochements avec des domaines d'analyse autres que le champ strictement défini du travail (outils de gestion...). L'utilité de la distinction, nous semble-t-il, n'est donc pas dans un jeu qui consisterait à deviner qui se situe où, mais d'explicitier des voies possibles de développement des recherches en matière de travail.

Références bibliographiques :

- Appay B. (1993), « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST*, n°6, pp. 57-92.
- Aquain V., Cézard M., Charraud A., Vinck L. (1994), « Vingt ans d'évolution des conditions de travail », *Travail et emploi*, n°61, 4/94, pp. 81-91.
- Askenazy P. (1999), « "Lean Production" and Workplace Health », document CEPREMAP, oct.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), « New Organizational Practices and Working Conditions in France », communication au séminaire franco-allemand « Programme Travail : nouvelles conceptions dans l'Union européenne », Berlin, 26-27 janv.
- Bartoli M. (1998), « Productivité et performances », in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (sous la dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte et Syros, coll. Textes à l'appui.
- Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux sureffectifs*, Paris, Grasset.
- Berger P., Luckmann T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, trad. fr., Paris, A. Colin, coll. U.
- Burlaud A., Simon C. (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Repères
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion, juin.
- Bué J., Rougerie C. (1999), « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998 », *Premières Synthèses*, n°32-1, 99-08.
- Callon M. (ed.) (1998), *The Laws of the Markets*, Oxford, Blackwell.
- Cézard M., Hamon-Cholet S. (1999a), « Efforts et risques au travail en 1998 », *Premières Synthèses*, n°16.1, 99-04.
- Cézard M., Hamon-Cholet S. (1999b), « Travail et charge mentale », *Premières Synthèses*, n°27.1, 99-07.
- Clot Y. (1990), « Le travail dans l'automobile : du cognitif au subjectif », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 19, n°4, déc.
- Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- Clot Y. (2000), « Peut-on définir l'expérience du travail ? », Colloque de Cerisy.
- Cohendet P., Hollard M., Malsch T., Veltz P. (éd.) (1988), *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Paris, Economica.

- Coriat B. (1990), *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, C. Bourgois.
- Coriat B. (1994), « *Penser à l'envers* ». *Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, C. Bourgois.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, coll. Sciences sociales et sociétés.
- Coutrot T. (1995), « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements », *Travail et emploi*, n° 64, 3/1995.
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Textes à l'appui.
- Cully M., Woodland S., O'Reilly A., Dix G. (1999), *Britain at Work. As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Londres, Routledge.
- Dejours C. (1980), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, nouv. éd., Paris, Bayard, 1993.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, coll. Le lien social.
- Dubet F. (1994), *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.
- Dubet F., Vérétoit A. (2001), « Une "réduction" de la rationalité de l'acteur. Pourquoi sortir du RMI ? », *Revue française de sociologie*, vol. 42, n°3, juill.-sept.
- Durand J.-P. (1993), « Le vrai-faux changement dans l'entreprise française », in J.-P. Durand (sous la dir.), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, coll. Alternatives économiques.
- Durand J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, déc.
- Duval G. (1998), *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, La Découverte et Syros.
- Favre F., François J.-P., Greenan N. (1998), « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles 1994-1997 : la montée des procédures », *Le 4 pages de statistiques industrielles*, n°93, août.
- Freyssenet M. (1984), « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 422-433.
- Freyssenet M. (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 469-496.
- Gadrey J., Jany-Catrice F., Ribault T. (1999), *France, Japon, États-Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative*, Paris, PUF.

- Gollac M., Volkoff S. (1996), « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, sept., pp. 54-66.
- Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Greenan N. (1996), « Innovation technologique, changement organisationnel et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière », *Economie et statistique*, n°298, 1996-8.
- Kern H., Schumann M. (1984), « Vers une professionnalisation du travail industriel », *Sociologie du travail*, n° 4-84, pp. 398-406.
- Keynes J.M. (1937), « La théorie générale de l'emploi », trad. fr., *Revue française d'économie*, vol. V, n°4, automne 1990, pp. 141-156.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, coll. Sociologie.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Mallet L. (1989), « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et emploi*, n°40, 2/1989, pp. 22-32.
- Mévellec P. (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Midler C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, juin.
- Segrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVIII, n°3, pp. 553-585.
- Simon H. (1976), « From substantive to procedural rationality », in S. Latsis (ed), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 129-148.
- Simon H. (1979), « Rational Decision Making in Business Organizations », *American Economic Review*, Vol. 69, n°4, Sept.
- Skorstad E. (1994), « Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment », *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15, n°3, Aug., pp.429-455.
- Stankiewicz F. (sous la dir.) (1988), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica.
- Tertre C. (du), Santilli G. (1992), *Automatisation et travail. Utopies, réalités, débats, des années cinquante aux années quatre-vingt-dix*, Paris, PUF, coll. Economie en liberté.
- Ughetto P. (1998), *A la recherche d'un nouveau modèle d'emploi. Dynamique des changements structurels et institutionnels affectant le travail et l'emploi*, thèse, université Paris-IX.

- Ughetto P. (2000), « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue économique*, vol. 51, n°1, janv., pp. 51-73.
- Veltz P. (1992), « Vers un nouveau modèle d'organisation ? Déstabilisation et résistance du taylorisme », *Futur antérieur*, n°2 (reproduit in J.-P. Durand (dir.), 1993), pp. 62-80.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1-93, pp 3-25.
- Zarifian P. (1990), *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.