



HAL
open science

Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles industriels : Regards rétrospectifs

Gwenaële Rot

► **To cite this version:**

Gwenaële Rot. Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles industriels : Regards rétrospectifs. Amelie Pouchet. Sociologie du travail : quarante ans après, Elsevier Masson, pp.81 - 95, 2011, 9782842992750. hal-03460453

HAL Id: hal-03460453

<https://sciencespo.hal.science/hal-03460453>

Submitted on 1 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs

Regard rétrospectif

Gwenäëlle Rot

La notion de modèle productif recouvre de larges acceptions, qui vont des nouvelles formes d'organisation du travail stricto sensu liées à la structuration des tâches et des activités dans des ateliers de fabrication, jusqu'au paradigme organisationnel plus général relatif au fonctionnement global de l'entreprise, en passant par un idéal-type gestionnaire susceptible de servir d'étalon aux pratiques managériales comme aux conceptualisations savantes. Le recours à la notion de modèle productif pour penser l'évolution du travail et, de surcroît, caractériser l'évolution des systèmes productifs, est riche de complexité et d'ambivalence. Pour éviter la difficulté d'avoir à utiliser un concept difficile à saisir en raison de sa trop grande extension, nous partirons d'un point d'entrée plus circonscrit. Nous retracerons la façon dont a été mise en débat, sur trois décennies, la question de l'évolution des systèmes productifs au travers des analyses sociologiques qui ont plus particulièrement porté sur l'émergence de « Nouvelles formes d'organisation du travail » (NFOT) dans les ateliers de fabrication industriels. En effet, il est frappant de constater combien ce thème est récurrent dans la littérature en sciences sociales (1/1976 ; 1/1986 ; Collectif, 1976 ; Dubois, 1989 ; *Revue française de gestion*, 1996 ; Grant et al., 1997). Quel sens mettre derrière une terminologie qui frappe par sa stabilité sémantique ? Quelle réalité décrit-elle (autrement dit qu'y a-t-il de nouveau dans ces NFOT) ? Sur un autre plan, comment, derrière l'unité apparente des problématiques, ont évolué les analyses ainsi que les débats qu'elles suscitent ?

Notre propos n'est pas de réaliser une recension exhaustive de la littérature sociologique sur ce sujet, mais plutôt de cerner, à partir d'un certain nombre de travaux « repères » puisés notamment dans les contributions de *Sociologie du travail*, les discontinuités ou au contraire les points de convergence dans les façons d'aborder l'évolution du travail industriel. Afin d'illustrer cette rétrospective nous avons choisi de prendre comme témoin privilégié (mais non exclusif) de ces transformations le secteur automobile.

La plupart des analystes s'accordent pour considérer que l'essentiel des changements sont intervenus sous la pression de la nécessité sociale : outre les mouvements sociaux, l'absentéisme élevé, le *turn-over* et les sabotages sont autant de symptômes d'une crise du travail que les expériences de restructuration des tâches entendent éradiquer. À travers le rejet des mauvaises conditions de travail (telle est l'interprétation du sens des conflits), c'est le « taylorisme » que les ouvriers spécialisés contesteraient ainsi en bloc. En somme, les explications avancées pour rendre compte de ce mouvement mettent l'accent sur l'importance des déterminismes macro-sociaux. Ces interprétations ont un faible pouvoir explicatif quant à la façon dont se construisent localement les innovations organisationnelles. Comme le soulignera F. Piotet (1988), les analyses mettent beaucoup l'accent sur le « pourquoi » mais non sur le « qui ». Peu de cas est fait de la mise en évidence d'autres facteurs structurants comme les caractéristiques du produit et du marché ou encore la technologie des ateliers concernés. Ce n'est qu'ultérieurement, à l'heure du bilan, que d'autres études viendront enrichir – et retoucher – les premières interprétations⁵.

Le « cas Renault » est à ce titre particulièrement exemplaire de la façon dont ce mouvement a été analysé. La grève des OS du Mans de 1971 est souvent présentée à la fois comme déclencheur et comme analyseur de celui-ci. D'une part le conflit des OS représente un point de départ de la formalisation d'une « prise de conscience patronale » largement médiatisée⁶. D'autre part c'est dans cette entreprise qu'ont été engagées, en réaction aux grèves, certaines des expériences de restructuration du travail les plus médiatiques⁷. Les expériences de restructuration des tâches de montage des trains arrières dans les ateliers du Mans, érigées en cas d'école, ont souvent été présentées comme la preuve qu'il était possible de casser sans difficulté – et sans coût – le symbole même de l'exploitation taylorienne classique : les chaînes de montage de l'industrie automobile. En revanche, peu d'auteurs ont souligné le contexte singulier de l'expérience : une usine de mécanique où il est beaucoup plus facile de

⁵ C'est par exemple du côté de la gestion avec les recherches de C. Midler (1980) que d'autres éléments explicatifs seront apportés. Ces travaux mettent notamment l'accent sur le rôle des cadres, des enjeux de pouvoir sur les processus de décision.

⁶ Une prise de conscience dont l'ouvrage du CNPF (1971), *Le problème des OS*, constituera l'expression.

⁷ Cette médiatisation fut doublement assurée par l'entreprise (avec un porte-parole comme A. Lucas) et par les chercheurs en sciences sociales. Ainsi, nous avons recensé près d'une dizaine de contributions (livres et articles) qui relatent cette même expérience et l'érigent comme exemple (à de multiples titres : modèle à suivre, expérience « témoin » de la crise du taylorisme, etc.).

remettre en cause l'organisation en chaîne⁸ que dans les usines de carrosserie-montage. La prégnance des scléroses inhérentes aux structures de pouvoir interne est souvent passée sous silence (Midler, 1980). Pourtant, ces deux éléments permettront, parmi d'autres, d'expliquer également la longévité de la chaîne de montage dans les usines de carrosserie, jusqu'à aujourd'hui.

Sur le sens qu'il convient de donner à ce mouvement, la majorité des analyses se rejoignent pour partager un même scepticisme. Ces expériences pourraient annoncer le relais de l'organisation taylorienne (Bernoux, 1974 ; Weil, 1976) et constituer l'invention de nouvelles formes de contrôle plus efficaces permettant de contourner les formes classiques de résistance ouvrière (Coriat, 1979). Certains auteurs y décèlent l'émergence d'un néo-taylorisme qui cacherait mal sa véritable nature ou doutent d'un réel dépassement des formes classiques d'organisation du travail (de Montmollin, 1974 ; Chave, 1976). Quoi qu'il en soit, cette période est l'occasion d'une première prise de distance des sociologues vis-à-vis des thèses du déterminisme technologique qui pouvaient prévaloir dans les années 1950 et 1960. La question de l'universalisme des modèles d'organisation est mise en débat (Brossard et Maurice, 1974). Elle connaîtra depuis une longévité impressionnante puisqu'elle trouvera au début des années 1990 une seconde jeunesse à propos d'un autre modèle investi par ses promoteurs d'une fonction universelle : le modèle japonais d'organisation⁹. Sont également ouverts dès le début des années 1970 les prémices d'un questionnement qui ne cessera de traverser le thème de la « modernisation des entreprises » : celui de la « vraie » nature de ces NFOT au regard d'un référent universel posé comme étalon incontournable d'évaluation (le « taylorisme »).

1.2. L'obsession technologique et son accompagnement

À la suite des deux chocs pétroliers, l'aggravation des conditions de la concurrence économique conduit les entreprises à rechercher d'autres gisements de productivité. Laissant entrevoir des potentiels importants, la réponse « robotique » apparaît dans un premier temps (pour être tempé-

⁸ Dans cette entreprise, les expériences de restructurations des tâches dans les usines de carrosserie-montage ont toujours été réalisées en marge de la « grande chaîne », en particulier dans les secteurs de préparation (comme les montage des sièges). En carrosserie, Renault n'a jamais cassé ses chaînes de montage et la seule expérience où leur remise en cause a été tentée (à l'usine de Douai, avec l'instauration de chaînes courtes accompagnées par des stocks intermédiaires et un allongement significatif des temps de cycles) n'a duré que quelques mois.

⁹ Sur ce point nous renvoyons plus particulièrement aux travaux du MIT dirigés par P. Woornack, D. Jones, D. Roos (1992) et les réponses du Gerpisa (pour les détracteurs), voir supra.

rée par la suite) comme une solution salubre pour un certain nombre d'entreprises. Dans ce contexte, quelque peu bousculé par des évolutions encore difficilement maîtrisées, le défi que pose l'introduction de nouvelles technologies est l'occasion de réfléchir à l'accompagnement organisationnel de ces mutations.

Une fois de plus, l'automobile constitue un laboratoire d'expérimentations où se groupent de nombreuses recherches. Si, comme dans la période précédente, l'approche demeure expérimentale (Thénard, 1992), la logique rationalisatrice qui préside à la mise en place de nouvelles organisations est explicitement affirmée. L'enjeu s'est sensiblement déplacé : même dans une entreprise comme Renault où la conflictualité n'est pas absente du souci de réforme, le « mouvement social » ne monopolise plus les réflexions organisationnelles. Plusieurs points de rupture sont identifiables : la technologie est mise au rang de principal levier de réorganisation du travail, le modèle de référence change puisque le regard se tourne vers le Japon. L'heure n'est plus aux équipes semi-autonomes mais aux équipes compétentes, responsables et flexibles, capables d'optimiser au mieux l'usage des nouvelles installations. Les ateliers commencent à acquérir certaines caractéristiques technologiques du travail en continu. Le coût que représente l'implantation des nouvelles technologies pose, dans des termes renouvelés, le problème de l'efficacité du travail : désormais, l'augmentation et la qualité de la production passe moins par l'intensification du travail de l'opérateur humain que par une utilisation optimale des machines. La question de la coopération et de l'intégration des activités est posée comme nécessité fonctionnelle. C'est ainsi que les expériences d'accompagnement organisationnel conduites chez Renault prévoient la réduction de la ligne hiérarchique, un plus grand décloisonnement des fonctions avec la prise en charge de nouvelles activités pour les opérationnels de la fabrication (maintenance de premier niveau) tandis qu'émergent de nouvelles figures professionnelles comme les conducteurs d'installations automatisées. Le souci technologique n'est pas sans impact sur le lieu de déploiement des NFOT et, par ricochet, des recherches qui leur sont associées. Ces dernières se réorientent non pas sur l'ensemble du processus de production mais là où sont posées les nouvelles questions : les ateliers automatisés d'usinage, d'emboutissage et de tôlerie. Cette orientation¹⁰ n'est pas sans incidence sur la description du tra-

¹⁰ Une fois de plus Renault a fait figure de vitrine expérimentale, au travers des nombreuses études en sociologie et en sciences de gestion réalisées au cours de la décennie 1980. Ces études ont été concentrées sur des ateliers pilotes qui ne sont pas nécessairement représentatifs de l'évolution générale du travail de fabrication dans les usines : atelier flexible de Renault Véhicule industriel, atelier automatisé d'usinage des portes fusées au Mans, ateliers des tôleries robotisées de l'usine de Douai et de Flins.

vail industriel : la chaîne de montage disparaît des représentations du travail durant la décennie 1980 (alors même que la révolution technologique n'affectera quasiment pas les ateliers de montage qui concentrent encore la majorité de la main-d'œuvre ouvrière).

Cette seconde période donne aux sociologues du travail l'opportunité de revenir sur l'étude des rapports entre technologies nouvelles, contenu des tâches et formes de division du travail dans un contexte de crise économique particulièrement difficile. Ainsi, *Sociologie du travail* consacre en l'espace de deux ans deux numéros spéciaux sur les nouvelles rationalisations de la production liées à ces évolutions¹¹. Le recentrage sur la question technique qui en résulte est l'occasion de voir resurgir les fantômes de vieux débats sur la qualification/déqualification du travail. Toutefois, les recherches se ressourcent à travers l'évolution des regards et l'hétérogénéité des interprétations avancées. Aux analystes qui décèlent dans les nouvelles technologies l'émergence d'un néo-taylorisme et des opportunités de nouvelles formes de contrôle social (ainsi, pour J.J. Chagnaron et J. Perrin (1986), l'informatique remplacerait la mécanique dont le paradigme sous-tendait le modèle taylorien), s'opposent (ou s'ajoutent) des approches plus optimistes, comme par exemple celles de G. de Terssac et B. Coriat (1984) qui refusent d'associer les mutations technologiques à une nouvelle vague de déqualification. Les approches qui remettent en cause la thèse de la déqualification inéluctable ou de la polarisation des qualifications s'affirment (Jones et Wood, 1984 ; Kern et Schumann, 1984, 1989) en même temps qu'est mise en évidence l'importance des régulations sociales qui se nouent autour des formes d'appropriation des nouvelles technologies (de Terssac et al., 1984). L'apparition de nouvelles formes de professionnalité est également étudiée (Adler, 1987). Par ailleurs, si des auteurs comme M. Freyssenet (1984 ; 1992) s'inscrivent toujours dans une tradition résolument critique, c'est dans une perspective sensiblement renouvelée et enrichie, par exemple à travers la thèse de la segmentation. Ces divergences, nous semble-t-il, ne sont pas réductibles à des écarts de tradition sociologique ou de méthode, même si celles-ci orientent sensiblement les recherches. Elles peuvent également se lire comme le signe du caractère contradictoire et indéterminé (l'inachèvement en quelque sorte) des changements étudiés. Parce qu'elles ouvrent davantage le champ des possibles en termes d'organisation du travail (Al-sène, 1990), les nouvelles technologies permettent difficilement d'anticiper des scénarios précis et convergents quant à leur incidence en termes

¹¹ D'autres ouvrages soulignent également bien le déplacement des enjeux productifs et sociaux qui s'opèrent alors. Voir P. Cohendet, M. Hollard et P. Veltz (Éds.), 1988 ; P. Dubois et G. de Terssac (Éds.), 1992.

d'évolution des qualifications et des configurations de la division du travail (Hatchuel, 1989).

Malgré la diversité des points de vue, une certaine continuité s'observe dans la façon d'aborder les questionnements : le taylorisme apparaît toujours « comme le point de passage obligé de toute réflexion sur les nouvelles formes d'organisation du travail » (Maurice, 1986). Si le diagnostic de « crise du taylorisme » est l'objet, de nouveau, d'une attention soutenue, il donne toutefois lieu à des analyses qui s'efforcent de dépasser la tendance des approches de la période précédente. P. Veltz (1986) montre ainsi comment la crise du taylorisme est aussi une « crise d'adéquation entre les normes de représentation de gestion et les bouleversements en chaîne liés à l'automatisation » : sa remise en cause est avant tout économique et technique et faiblement liée à l'attitude ouvrière. L'automatisation flexible bouleverse le trinôme technologie/organisation/travail¹² et l'amène à se reconstruire sur des bases encore indéfinies. Ce diagnostic n'est pas sans incidences méthodologiques dans la mesure où il invite à décentrer le regard adopté traditionnellement par les sociologues du travail : se consacrer trop exclusivement au travail ouvrier risque de masquer la portée systémique des changements en cours.

1.3. Management participatif et modèles productifs alternatifs : qualité totale et nouveau management

Au moment même où ne cesse de s'affirmer la désaffection syndicale et où commencent à s'amorcer des pratiques participatives d'initiative patronale à travers le mouvement des cercles de qualité, la question des NFOT est indirectement abordée d'un point de vue plus institutionnel. À la suite de l'arrivée de la gauche au pouvoir, les lois Auroux du 4 août 1982 entendent institutionnaliser la démocratie dans l'atelier. Ces lois sur l'expression des salariés¹³ ne révolutionnent pas l'organisation du travail proprement dite, mais entendent encourager, quelques années après les préconisations du rapport Sudreau (1975), le déploiement d'une « démocratie industrielle » plus à même de concilier efficacité économique et humanisme avec l'idée de renforcer les libertés individuelles dans l'entreprise. Il s'agit aussi de mettre à découvert des régulations autonomes antérieures, de passer du « couvert à l'ouvert » (Borzeix et Linhart, 1988). Si l'expression directe est collective et vise tous les salariés, la portée des groupes d'expression demeure toutefois limitée : le cadre de référence est l'unité de travail et non l'atelier, le temps qui y est consacré est

¹² Pour une illustration dans un atelier d'emboutissage, voir C. Mahieu (1986).

¹³ Ces lois ont été qualifiées comme « loi d'époque » par D. Martin (1986). Voir également E. Cohen (1986).

relativement réduit¹⁴. Les groupes d'expression n'ont pas fondamentalement la capacité de décloisonner les rapports entre les différentes fonctions de l'entreprise ; les problèmes de qualification, de formation ou des critères de gestion sont exclus du champ d'application. Le bilan fut particulièrement mitigé. Pourtant et paradoxalement, alors que la participation s'essouffle dans le cadre précis des lois Auroux, les politiques patronales entendent lui donner une seconde vie.

Vers la fin des années 1980 « le taylorisme » se trouve à nouveau disqualifié, dans un contexte de concurrence et de crise économique qui perdure, avec la découverte des managers, toujours sur l'influence du Japon, des modes de gestion par la qualité. C'est dans ce contexte que la participation trouve à s'exercer dans le cadre d'une finalité bien précise : la mobilisation des salariés au service de la compétitivité afin de répondre au plus vite et au moindre coût aux demandes de clients sans cesse plus exigeants. Alors même que les nouvelles technologies ont pu marquer de leur empreinte la construction des NFOT au début des années 1980, cette dimension s'efface au profit d'une approche beaucoup plus globale et systémique. Le regard du réformateur se déplaçant vers les structures et l'organisation, la place de la technologie dans les réflexions sur les NFOT s'estompe peu à peu.

Pour prendre le cas de Renault, la contingence des approches précédentes cède le pas à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation : les Unités élémentaires de travail (UET). Contrairement aux expériences des groupes semi-autonomes ou encore celle des tôleries robotisées, le champ de déploiement de cette « nouvelle » NFOT se veut non expérimental et donc non sélectif. Cette orientation n'est pas sans conséquences sur les modalités de conduite du changement, qui en appellent à une démarche d'intégration fortement centralisatrice. L'accent porte davantage sur la question de l'organisation, de l'intégration productive, de la gestion des flux et de la coordination des actions, de la mobilisation du personnel autour de l'utilisation des nouveaux outils de la qualité totale. Contrairement aux expériences les plus abouties menées dans cette entreprise dans les années 1970, l'UET comme cadre d'organisation général ne prétend pas en finir avec la chaîne de montage, ni même véritablement enrichir le travail par allongement des temps de cycles (qui sont de l'ordre de la minute dans les usines de carrosserie). En revanche sont systématisées la réduction de la ligne hiérarchique et certaines formes d'enrichissement des tâches (autocontrôle, automaintenance) dès lors que l'organisation du travail autour du suivi du *process* le permet. La « polyvalence » qui se veut généralisée est limitée, dans les ateliers de chaîne, à la rotation de tâches spécialisées. La participation des salariés est principalement tournée

¹⁴ Par exemple, six heures par an pour les groupes d'expression mis en place à Renault Billancourt (Lojkine, 1984).

vers la recherche de gains de productivité. On est en présence d'une organisation cadre à « risque limité pour le sommet » pour reprendre l'expression heureuse de J.M. Saussois (1979) : cette organisation se greffe sur le processus techniques existants sans les remettre véritablement en cause. Le nouveau management s'exerce également dans le cadre de NFOT limitées dans le temps lorsqu'elles sont mises en place pour régler des problèmes temporaires (comme c'est le cas des groupes de progrès).

Les approches utilisées par les sociologues pour étudier ces nouvelles évolutions managériales sont fortement clivées. Aux études qui décèlent dans ces tendances l'émergence d'un « nouveau modèle de la compétence » – dont C. Dubar (1996) souligne qu'il n'est pas sans rappeler, dans ses termes, la définition « tourrainienne » de la qualification sociale énoncée trente ans auparavant – s'opposent les travaux qui y voient les relents sans cesse réaffirmés d'un néotaylorisme (Linhart, 1991, 1994 ; Durand, 1993) et l'invention de nouveaux dispositifs de contrôle social et de domination (Beaud et Pialoux, 1999 ; Courpasson, 2000). D'autres perspectives entendent saisir de plus près les dynamiques organisationnelles. N. Alter (1990, 1993) souligne ainsi le caractère problématique d'orientations qui entendent tout à la fois renforcer la prévisibilité organisationnelle à travers la chasse aux aléas, le contrôle renforcé des comportements et la recherche de l'innovation, élément indispensable au dynamisme entrepreneurial. Des auteurs comme P. Veltz et P. Zarifian (1988, 1993, 2000) partent des contradictions intrinsèques du « modèle taylorien » pour identifier la nécessaire émergence d'un nouveau modèle productif qui accorde une place centrale à l'autonomie, à la responsabilité et à la coopération. Et, même si persistent des « formes régressives » d'organisation, le modèle classique d'organisation serait « objectivement miné » parce que ses fondements constitutifs ne sont plus adaptés aux conditions économiques actuelles. Au fil de leurs écrits, les auteurs nuancent leur propos pour insister sur le caractère non définitif du modèle de la compétence qu'ils qualifient eux-mêmes de démarche inachevée. Pour autant, leur postulat initial n'est pas délaissé : l'existence de tensions inhérentes à l'émergence du nouveau modèle, la prégnance du taylorisme dans nombre d'organisations seraient le produit d'une transition d'où émergent des solutions organisationnelles hybrides. Mais la crise du modèle de l'opération n'est plus à mettre en doute¹⁵.

¹⁵ On pourrait rapprocher de cette perspective celle présentée par N. Dodier (1995) lorsqu'il distingue, pour les opposer, deux formes d'organisations, historiquement situées : les organisations planifiées et les organisations distribuées. Même s'il n'associe pas totalement l'organisation distribuée au modèle japonais et l'organisation planifiée au modèle taylorien, il n'en demeure pas moins que l'un et l'autre illustrent une typologie qui entend rendre compte de l'évolution des systèmes productifs en général.

Le débat sur l'évolution des systèmes productifs porte également sur la question de leur efficacité (Segrestin, 1993) et plus particulièrement sur le statut des formes d'organisation inspirées des méthodes du management japonais. On doit aux travaux interdisciplinaires du Gerpisa, une remise en cause cinglante du postulat de l'existence d'un nouveau *one best way* incarné par le modèle japonais d'organisation identifié chez Toyota et érigé en modèle normatif par les chercheurs du MIT (Woomack et al., 1990). La thèse défendue (Freysenet et al., 2000 ; Boyer et al., 2000) est celle de l'existence de modèles d'organisation diversifiés adaptés et construits sur la base de contextes économiques et sociaux spécifiques. Si la distance est marquée par rapport aux chercheurs du MIT, une certaine proximité demeure toutefois dans l'approche adoptée : l'analyse, qui s'inscrit dans une perspective normative, tend à privilégier la description et la comparaison des structures organisationnelles. La boîte noire des « modèles », l'étude – de l'intérieur – de la façon dont ceux-ci fonctionnent réellement est, pour ainsi dire, à peine abordée.

2. Regards

Certes, le découpage opéré pour rendre compte de la question de l'évolution des NFOT dans l'industrie et pour mettre en perspective la façon dont les chercheurs se sont livrés à leur analyse n'est pas sans procéder d'un certain arbitraire. Ces trois phases ne sont pas indépendantes. Elles laissent entrevoir des problématiques qui se recoupent, se répondent mutuellement et que nous proposons à présent d'interroger. À première vue, il ressort l'impression singulière d'une forte continuité dans les grilles de lectures proposées. Faut-il pour autant y voir un éternel recommencement des problématiques que masque mal une reformulation au goût du jour d'analyses à peine renouvelées au cours des ans ? Nous ne le pensons pas. Il est possible d'identifier un certain nombre de glissements qui permettent d'enrichir les débats. À travers le simple prisme des NFOT on voit combien les objets d'investigations se diversifient en même temps que les réalités qu'elles désignent. Le déplacement est également celui du regard sociologique dont le champ d'investigation est de moins en moins borné par les frontières de l'atelier.

2.1. Taylorisme et contrôle organisationnel

Certains fils directeurs traversent les contributions. Nous en relèverons deux. Le premier constitue un point de convergence chez la plupart des auteurs : il s'agit de l'unité du référent utilisé pour analyser le changement, à savoir le « taylorisme », qui se trouve mobilisé généralement à un double titre : 1) pour expliquer la « crise » qui traverse les systèmes

productifs ; 2) comme étalon de mesure pour tenter de qualifier et de caractériser la nature des réponses technico-organisationnelles ou managériales apportées à cette crise. Le second porte sur la problématique du contrôle organisationnel et sur la question de la place accordée à la contrainte et à l'autonomie dans les processus de rationalisation de la production.

Dans la majorité des travaux, le « taylorisme » est très souvent posé comme présupposé commun. La question de l'écart et de la rupture par rapport à « la situation taylorienne type » (Durand, 1976) est récurrente. Le « taylorisme » est très souvent stigmatisé comme référent universel censé désigner le fonctionnement passé des entreprises industrielles *en général* et comme contre contre-modèle, sans que les auteurs prennent toujours la précaution de définir le statut précis du référent utilisé : modèle idéal-typique définit d'après les écrits de Taylor ? Traductions managériales qui en ont été faites ? Mode passé et réel du fonctionnement des entreprises industrielles (Guérin, 1998) ? On peut se demander, à la suite de M. Stroobants (1993), si la nature du référentiel utilisé ne risque pas d'apporter quelques distorsions dans les représentations des changements en cours : « Entraînés dans un débat sur le post ou le néo-fordisme, les chercheurs peuvent forger des définitions qui permettent de conclure à sa fin aussi bien qu'à sa reproduction. Il faut alors s'interroger sur la pertinence et la généralité de ce modèle pour décrire les configurations de la production adoptées jusque dans les années 1970 ». Sans nécessairement souscrire à l'idée d'un « anachronisme du taylorisme » (Vatin, 1999), il est également utile de rappeler, comme l'ont montré les travaux de cet auteur, qu'historiquement le travail n'a jamais été réductible à cette figure taylorienne, celle-là même qui « allait hanter durablement l'imaginaire de la sociologie du travail ». Dès le XIX^e siècle, de nombreux secteurs industriels intégraient déjà des processus en flux continu dans lesquels le travail humain ne pouvait pas s'aligner sur le cadre d'une conception mécanique : le travail de surveillance lié à la fluidité industrielle se retrouve dans les industries de chimie, d'agroalimentaire. Or, les débats sur la fin ou non du taylorisme s'affranchissent difficilement de ce présupposé commun : l'idée d'une généralisation progressive au cours du XX^e siècle de pratiques directement issues du cadre de pensée de Taylor (Vatin, 1999). Un tel postulat, quelque peu évolutionniste, n'est pas sans incidence sur la portée que les chercheurs sont très souvent tentés de donner à leurs propres travaux, puisqu'il permet plus facilement de conférer à des résultats sectoriels les attributs de la généralité. Le passé, représenté sous une forme univoque, ne rend pas nécessairement compte de la diversité des formes du travail, alors même que l'histoire industrielle, trop souvent ramenée à sa portion la plus congrue, est susceptible d'éclairer le sens et la portée des évolutions présentes, mais également le « vécu » du changement par ceux qui ont à le mettre en œuvre, qui l'accompagnent, le subissent et/ou en bénéficient.

À un autre niveau d'analyse, la question de la qualification des modèles productifs aborde en toile de fond les thèmes du contrôle organisationnel et de la place de l'autonomie et de la contrainte associées aux nouvelles formes d'organisation du travail. Au cours du temps, le lien entre contrainte et autonomie apparaît en permanence redéfini dans le cadre de la diversité des processus de rationalisation, lesquels débouchent sur l'invention de nouveaux dispositifs de contrôle, ne serait-ce que parce que les contextes sociaux et technologiques évoluent, de même que les modes de gouvernement qui les accompagnent et les transforment. Ici, les interprétations apparaissent marquées par une forte dualité. À celles qui mettent le projecteur sur la persistance de formes traditionnelles d'exploitation ou l'invention de nouvelles formes de domination, s'opposent des lectures qui insistent davantage sur les nouvelles opportunités, en termes d'initiative et de responsabilité, qu'offrent les formes d'organisation qui tendent à reconnaître la participation du premier niveau opérationnel. Pourtant, la complexité des modes de gouvernement des organisations incite, nous semble-t-il, à s'affranchir des images enchantées ou par trop déterministes. Au vu de ce que nous avons observé dans l'industrie automobile (Rot, 2000), les nouvelles formes d'organisation du travail font coexister de manière assez paradoxale différents modes de régulation où contrainte et autonomie se trouvent intimement mêlés, où la ligne de démarcation demeure particulièrement floue. Dès lors, on peut légitimement douter que la contrainte et l'autonomie puissent être appréhendées sous la figure d'un curseur où l'une se substituerait à l'autre au gré de l'évolution des injonctions managériales (des règles de contrôle) et de la capacité des individus à s'en démarquer. Cela est particulièrement vrai pour les dispositifs de gestion qui relèvent du management par la qualité totale. La prescription se nourrit de la participation. Le contrôle peut être autocontrôle (Rot, 1998), la contrainte autocontrainte, l'autonomie concédée par l'organisation se fait sous la condition de la multiplication de nombreux garde-fous (comme la prolifération des audits) qui viennent étroitement encadrer l'action – comme si l'entreprise reprenait d'une main ce qu'elle concédait de l'autre – tandis que les acteurs continuent à inventer, par réaction contestataire ou par nécessité fonctionnelle, d'autres régulations qui n'excluent pas l'invention locale de nouvelles formes de contrôle plus efficaces et/ou plus acceptables socialement. La coexistence de ces deux cadres d'exercice de l'action (autonomie/contrainte), l'analyse de leur mode d'articulation et d'interférence constitue un objet d'investigation sociologique particulièrement fructueux, à condition toutefois que le chercheur se donne les moyens d'aller observer *de l'intérieur* les pratiques de travail au quotidien, y compris celles qui se déploient dans l'atelier.

2.2. Pour une sociologie de l'atelier

Nous avons souligné l'importance des approches qui s'inscrivent dans un effort de classification par rapport à un étalon de mesure dont le statut pose problème. Si l'intérêt analytique de ces efforts de caractérisation est important dès lors qu'ils permettent d'interroger sous un angle plus critique les discours et les pratiques managériales, en revanche les travaux se limitent trop souvent à une description formelle du travail. Un tel regard élude la question du fonctionnement organisationnel concret, passé ou présent, appréhendé dans sa dynamique temporelle, ses contradictions et son épaisseur sociales pour souvent se rabattre sur une question – à quelle catégorie appartient telle nouvelle forme d'organisation ?¹⁶ – qui sclérose, à notre avis trop vite la portée de l'investigation sociologique. Or, c'est aussi par ajustements quotidiens, jeux politiques, interactions sociales que se construisent et se reconstruisent les formes d'organisations du travail (« nouvelles » ou non), que se structure la division du travail dans les ateliers de fabrication et que fonctionnent tant bien que mal les organisations rationalisées.

La confusion est souvent faite entre les discours managériaux, le décryptage des vraies intentions, la description des structures formelles et la réalité des pratiques. Sur ce point, les remarques de M. Maurice (1993) et l'appel à la vigilance méthodologique qu'elles sous-tendent, demeurent toujours d'actualité à propos d'analyses « dont on ne sait pas toujours s'il s'agit du discours du management, de leurs pratiques ou encore du modèle d'organisation qu'ils tentent de construire ou de celui dont ils observent l'émergence à partir d'observation empirique ». Dans le prolongement de ces remarques, L. Thévenot (1995) a soulevé une importante question épistémologique : l'intérêt que les sociologues consacrent à l'étude des nouveaux modèles d'organisation risque de souffrir d'une confusion liée à l'interdépendance entre les modèles d'analyse des chercheurs et les modèles normatifs promus par les managers et ce, plus particulièrement dans le cadre du Management par la Qualité Totale, dès lors que les managers se réapproprient les thèmes majeurs de la critique du taylorisme et valorisent un idéal d'initiative personnel.

Enfin, certains sociologues, pour des raisons souvent justifiées, invitent à sortir de l'atelier. La sociologie industrielle classique, trop centrée sur une démarche qui part du travail ouvrier, ne permettrait pas de saisir l'ensemble des évolutions qui caractériseraient la structuration des systèmes productifs (Veltz, 1986, 1988). L'analyse doit privilégier un regard

¹⁶ Avec un raisonnement qui risque de « tuer l'imagination, la curiosité et donc l'interrogation : une fois classée la réalité cesse de surprendre et selon les mécanismes bien connus et du *wishful thinking* et du *wishful perceiving*, les traits de la réalité qui ne correspondent pas au type sont escamotés et ne sont pas perçus » (Friedberg, 1993).

systemique en raison de l'intégration d'activités liées les unes aux autres et de plus en plus placées sous un impératif de coordination (Kern, 1993). Ces remarques font écho au souci des sociologues de l'entreprise de privilégier un regard moins microsociologique et plus sociétal (Sainsaulieu et Segrestin, 1986 ; Bunel, 1986 ; Segrestin, 1992). Il est vrai également que les enjeux économiques et sociaux semblent se déplacer. L'externalisation des activités des grands groupes industriels, le développement du partenariat et de l'organisation en réseau, l'enjeu stratégique que constituent les activités de conception et d'innovation invitent au redéploiement des objets de recherche en sociologie industrielle¹⁷. Il nous semble pourtant qu'à trop vouloir s'intéresser à l'amont ou aux systèmes dans leur globalité, aux « institutions » et prendre le large vis-à-vis d'une sociologie du travail qui apparaîtrait surannée, le risque est fort de construire une sociologie de l'entreprise déconnectée de l'analyse des formes concrètes de travail de fabrication et de tenir pour acquis les discours enchantés. Or, l'affaiblissement de la conflictualité sociale, le développement de nouvelles formes de management qui présentent l'apparence d'un monde sans tension, ne signifie pas pour autant que l'« empire du consensus » (Guigo, 1987) plaidé par de nombreux managers trouve ici les voies de son aboutissement et qu'il ne se passe rien dans les ateliers.

Le reflux des recherches hors de l'atelier peut apparaître d'autant plus paradoxal au moment où les acteurs de l'exécution – les traditionnels « fabricants » – connaissent des bouleversements quant à la définition même de leurs attributions, bouleversements qui ont vocation à déstabiliser les équilibres des systèmes productifs en raison des décloisonnements auxquels ils concourent. Les traditionnelles attributions d'exécution tendent à s'élargir (à des degrés variables dont il convient de prendre la mesure et surtout de comprendre les processus) vers de nouvelles fonctions autrefois interdites (contrôle qualité, maintenance de premier niveau et même attributions de conception). Les frontières des lieux d'exécution se redessinent, un nouveau statut est conféré à l'atelier. De telles évolutions consolident ce positionnement stratégique du bout de chaîne qui devient, nous semble-t-il, un point de vulnérabilité organisationnelle essentiel. La double dépendance qui relie l'atelier au reste des structures organisationnelles en donne la mesure : dépendance en terme de capacité d'absorption des décisions amont, dépendance en terme d'apprentissage, dès lors que la construction du progrès continu passe à la fois par l'analyse des dysfonctionnements révélés au cours de l'activité productive mais également des innovations proposées par les opérateurs confrontés au quotidien de la production.

¹⁷ Mais également en gestion.

lors, un retour sur l'atelier constitue une nécessité si l'on veut comprendre les mutations (leur configuration et les résistances dont elles font l'objet) qui traversent les systèmes productifs dans leur globalité. Car c'est justement l'intégration croissante des différentes composantes des systèmes productifs qui renforce la dépendance de ces derniers vis-à-vis de cet ultime maillon. À la fois point d'achoppement possible des décisions amont, chambre noire où se révèlent aussi les limites de la rationalisation, tout laisse à penser qu'il s'agit bien là de l'endroit où se cristallisent un grand nombre d'enjeux socio-organisationnels qui méritent, à ce titre, une attention toute particulière. Mais ce n'est pas l'atelier comme microcosme fermé qu'il nous semble utile d'étudier. Dans la lignée interactionniste, nous considérons l'atelier comme un « monde social » (Strauss, 1992), comme un lieu d'activités qui se déploient sur la base d'un réseau de coopération, constitutif d'ordres négociés, de régulations (Reynaud, 1989) à partir desquels s'organise le travail dans ses pratiques quotidiennes. Défendre l'idée d'une sociologie des lieux d'exécution ne signifie donc pas s'enfermer dans l'atelier pour ne plus en sortir. Si nous accordons effectivement un primat à l'analyse de la situation de travail, il ne s'agit pas de rester prisonnier dans cette triple unité qui a longtemps caractérisé la sociologie du travail française¹⁸ – unité de lieu (l'atelier), unité de temps (approche synchronique) et d'action (l'acte de travail) – et de nous conformer à une sociologie des postes de travail. Si notre lieu premier d'investigation pour comprendre le fonctionnement du système productif est bien l'atelier, c'est que nous le considérons comme une voie d'entrée privilégiée pour saisir les dimensions de la rationalisation des systèmes productifs et de leurs tensions.

Cette perspective n'est pas neutre d'un point de vue méthodologique. D'une part si l'on considère qu'un système productif ne fonctionne qu'à travers la mise en œuvre de connaissances possédées par des individus différents (qu'ils soient opérateurs, agents de maîtrise, techniciens, concepteurs), il importe également de « suivre » ces derniers hors de l'atelier lorsqu'ils ne s'y trouvent pas. On sait en effet que la complexité croissante des installations qui repose à la fois sur des éléments matériels et immatériels a pour corollaire l'éclatement des sources de savoir nécessaires à

¹⁸ Comme le rappelle dans cet ouvrage M. Lallement, citant P. Tripier (1984).

leur maîtrise (Ruffier, 1996). Dès lors, la compréhension du fonctionnement de l'atelier suppose également une sorte de suivi « inversé » des innovations techniques à partir des problèmes qu'elles posent une fois qu'elles sont considérées comme « boîtes noires » par ceux qui les ont conçues¹⁹. D'autre part, une telle approche suppose d'aller observer au plus près les pratiques de travail et pas simplement du travail ouvrier mais de tous ceux qui concourent directement ou indirectement au travail de fabrication. Cela implique d'associer plus systématiquement aux démarches classiques de la sociologie qualitative (l'entretien semi-directif) une part conséquente d'investigations de type ethnographique²⁰ en vue de mieux saisir dans leur complexité et leur contingence les formes locales de configurations de l'organisation du travail. Car si la description des techniques de contrôle, des structures d'organisation et des intentions managériales privilégiée dans beaucoup d'approches constitue une étape nécessaire de recherche, cette description ne dit rien sur la portée effective de ces techniques, de ces structures et de ces intentions, que seule une investigation de terrain approfondie peut mettre en évidence.

Références

- Adler P.S., Automation et qualification. Nouvelles orientations, *Sociologie du travail* 29 (3) (1987) 289-301.
- Alter N., La crise structurelle des modèles d'organisation, *Sociologie du travail* 35 (1) (1993) 75-81.
- Alsène E., Les impacts de la technologie sur l'organisation, *Sociologie du travail* 35 (3) (1990) 321-337.
- Beaud S., Pieloux M., Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux Montbéliard, Fayard, Paris, 1999.
- Bernoux P., Ruffier J., Les groupes semi-autonomes de production, *Sociologie du travail* 16 (4) (1974) 382-401.
- de Bonnafos G., Automatisation et nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie automobile, *Formation emploi* 8 (1984) 5-14.
- Borzeix A., Linhart D., La participation : un clair obscur, *Sociologie du travail* 30 (1) (1988) 37-53.
- Boyer R., Charron E., Jürgens U., Toliday S. (Éds.), *Between imitation and innovation. The transfer of Hybridation of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Boyer R., Freyssenet M., Les modèles productifs, *La découverte*, Collection Repères, Paris, 2000.

¹⁹ Ici, nous faisons référence aux travaux de sociologie de l'innovation et à la critique qu'en fait N. Dodier (1995).

²⁰ Comme l'ont fait des auteurs comme N. Dodier (1995) et très récemment N. Hatzfeld (2000).

- Brossard M., Maurice M., Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ?, *Sociologie du travail* 16 (4) (1974) 402-421.
- Bunel J., Le réenchantement de l'entreprise, *Sociologie du travail* 28 (3) (1986) 251-264.
- Chanaron J.J., Perrin J., Science, technologie et modes d'organisation du travail, *Sociologie du travail* 28 (1) (1986) 23-40.
- Charue F., Midler C., Mutation industrielle et apprentissage collectif, in Dubois P. et de Terssac G. (Eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues, Paris, 1992.
- Chave D., Néotaylorisme ou autonomie ouvrière ? Réflexions sur trois expériences de réorganisation du travail, *Sociologie du travail* 18 (1) (1976) 3-14.
- Cohen E., Le moment « Lois Auroux » ou la désublimation de l'économie, *Sociologie du travail* 28 (3) (1986) 265-285.
- Cohendet P., Hallard M., Malsch T., Veltz P., L'après taylorisme en France et en Allemagne, *Economica*, Paris, 1988.
- Collectif, L'organisation du travail et ses formes nouvelles, Bibliothèque du Céreq, vol. 10, novembre 1976.
- Coriat B., La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle économie du contrôle et du temps, *Sociologie du travail* 21 (1) (1979) 19-32.
- Courpasson D., *L'action contrainte*, Puf, Paris, 2000.
- Dodier N., *Les hommes et les machines*, Métallié, Paris, 1995.
- Dubar C., La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du travail* 38 (2) (1996) 179-193.
- Dubois P., Fifteen Years of New Forms of Work Organization in France, in : Bjorn G., Lajos H. (Éds.), *New Forms of Work Organization in Europe*, Transaction Publisher, New Brunswick and Oxford, 1989.
- Dubois P., de Terssac G. (Eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues, Paris, 1992.
- Durand C., Les politiques patronales d'enrichissement des tâches, *Sociologie du travail* 16 (4) (1974) 358-373.
- Durand C., Avant propos, *Sociologie du travail*, 18 (1) (1976) 1-5
- Durand J.P., *Vers de nouveaux modèles productifs ?*, Syros, Paris, 1993.
- Durand J.P., Paul S., Castillo J.J. (dir.), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, La Découverte, Paris, 1998.
- Freyssenet M., La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation, *Sociologie du travail* 26 (4) (1984) 422-433.
- Freyssenet M., Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique, *Sociologie du travail* 24 (4) (1992) 469-495.
- Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (Éds.), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000.
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993.
- Friedmann G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946.
- Grant M., Lévesque B., Bélanger P.R. (Éds.), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- Guérin F., *Faut-il brûler Taylor ?*, Éditions Management et société, Paris, 1998.
- Guigo D., L'empire du consensus, *Annales des Mines, Gérer et comprendre* 6 (1987) 19-26 (1^{re} partie) et 7 (1987) 24-33 (2^e partie).
- Hatzfeld N., *Organiser, produire, éprouver. Histoire et présent de l'usine de carrosserie de Peugeot à Sochaux, 1948-1996*, thèse d'histoire, EHESS, 2000.
- Jones B., Wood S., Qualification tacites, division du travail et nouvelles technologies, *Sociologie du travail* 26 (4) (1984) 407-421.
- Kern H., Schumann M., *La fin de la division du travail. La rationalisation de la production industrielle*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1989 (1984 pour l'édition allemande).

- Kern H., Schumann M., Vers une professionnalisation du travail industriel, *Sociologie du travail* 26 (4) (1984) 398-408.
- La réforme de l'entreprise, Rapport du comité présidé par P. Sudreau, Union générale d'édition, vol. 1, 10/18, Paris, 1975.
- Le problème des OS, Éditions du CNPF, Paris, 1971.
- Linhart D., La modernisation des entreprises. Le torticolis de l'autruche, Le Seuil, Paris, 1991.
- Linhart D., Le taylorisme n'est pas mort, *Sciences humaines* 38 (1994) 77-79.
- Lojkine J., Les groupes d'expression directe à Renault Billancourt, *Cahiers d'anthropologie* 2 (1984) 70-136.
- Mahieu C., La rationalisation d'un atelier d'emboutissage de la sociologie du travail à celle de l'entreprise, *Sociologie du travail* 28 (3) (1986) 316-334.
- Martin D., L'expression des salariés : technique de management ou nouvelle institution ?, *Sociologie du travail* 28 (2) (1986) 173-192.
- Martin D., Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises, Puf, Paris, 1994.
- Maurice M., Avant propos, *Sociologie du travail*, 28 (1) (1986) 1-5.
- Maurice M., Les nouveaux systèmes productifs, entre Taylorisme et Toyotisme, *Sociologie du travail*, 35 (1) (1993) 89-98.
- Midler C., L'organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile, thèse de gestion, université de Paris I, Paris, 1980.
- Montmolin M. de, Taylorisme et anti-taylorisme, *Sociologie du travail* 16 (4) (1974) 378-381.
- Pernaux A.S., Renault et la recherche en sciences sociales, Seli Arslan, Paris, 1999.
- Piolet F., L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation, *Revue française de sociologie* 29 (1) (1988) 19-33.
- Revue française de gestion*, n° spécial, Les nouvelles formes d'organisation (1996).
- Reynaud J.D., Les règles du jeu, Armand Colin, Paris, 1989.
- Rof G., Autocontrôle, responsabilité, traçabilité, *Sociologie du travail* 40 (1) (1998) 15-21.
- Rof G., Les usines Renault à l'épreuve de leur modernisation. Contribution à une sociologie de l'atelier, thèse de sociologie, cycle supérieur de sociologie, IEP de Paris, 2000.
- Ruffier J., Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française, in : Collectif, L'organisation du travail et ses formes nouvelles, Bibliothèque du CEREP, vol 10, novembre 1976.
- Ruffier J., Comment marchent les usines, Éditions du CNRS, Paris, 1996.
- Sainsaulieu R., Segrestin D., Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du travail* 28 (3) (1986) 335-351.
- Saussois J.M., Le sommet devant l'autonomie de la base, *Sociologie du travail* 21 (1) (1979) 62-75.
- Sayles L., Nouvelles formes d'organisation du travail : un engouement ?, *Sociologie du travail* 23 (4) (1981) 430-439.
- Segrestin D., *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 1992.
- Segrestin D., À propos du nouveau modèle productif, question d'efficacité, question de légitimité, *Sociologie du travail* 35 (1) (1993) 49-61.
- Sociologie du travail*, n° spécial, Conditions de travail : le taylorisme en question, 16 (4) (1974).
- Sociologie du travail*, n° spécial, Les nouvelles formes d'organisation du travail, 18 (1) (1976).
- Sociologie du travail*, n° spécial, L'enjeu de la rationalisation du travail, 21 (1) (1979).
- Sociologie du travail*, n° spécial, Nouvelles technologies dans l'industrie : l'enjeu des qualifications, 26 (4) (1984).
- Sociologie du travail*, n° spécial, Mutations technologiques et nouvelles formes d'organisation du travail, 28 (1) (1986).
- Sociologie du travail*, n° spécial, *Sociologie de l'entreprise*, 28 (3) (1986).
- Sociologie du travail*, n°s spéciaux, Systèmes productifs : les modèles en question, 35 (1) (1993) et 37 (3) (1995).
- Sociologie du travail*, trente ans, Dunod, Paris, 1989.

- Stankiewicz F. (Éd.), Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après taylorisme, Économica, Paris, 1988.
- Strauss A., La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme, Textes réunis sous la direction d'I. Baszanger, L'Harmattan, Paris, 1992.
- Stroobants M., La compétence à l'épreuve de la qualification, in : Durand J.P. (Éd.), Vers de nouveaux modèles productifs, Syros, Paris, 1993.
- de Terssac G., Coriat B., Micro électronique et travail ouvrier dans les industries de process, Sociologie du travail 26 (4) (1984) 384-397.
- Thénard J.C., L'expérimentation, un nouveau principe d'organisation ?, Cahiers du GIP Mutations-industrielles 60 (1992).
- Thévenot L., L'action en plan, Sociologie du travail 37 (3) (1995) 411-434.
- Thorsrud E., La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation, Sociologie du travail 17 (3) (1975) 243-265.
- Touraine A., L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault, Éditions du CNRS, Paris, 1955.
- Vatin F., Le travail, sciences et société, Institut de sociologie, Éditions de l'université de Bruxelles, Bruxelles, 1999.
- Veltz P., Informatisation et électronisation de la production, Sociologie du travail 28 (1) (1986) 5-22.
- Veltz P., Le nouveau monde industriel, Gallimard, Paris, 2000.
- Veltz P., Zarifian P., Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, Sociologie du travail 35 (1) (1993) 3-25.
- Weil R., Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne, Sociologie du travail 18 (1) (1976) 15-35.
- Woomack J., Jones D., Roos D., Le système qui va changer le monde, Dunod, Paris, 1992.
- Zarifian P., L'émergence du modèle de la compétence, in : Stankiewicz F. (Éd.), Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après taylorisme, Économica, Paris, 1988, pp. 77-82.