

Capítulo 5

La mutación al servicio del sistema productivo*

Marcelle Stroobants

1. Naturaleza y alcance de la mutación

Si existe hoy una novedad en materia de organización del trabajo y de gestión de la producción, ésta reside menos en las maneras de hacer que en las maneras de ver y de concebir el «sistema» productivo en «mutación». La mutación pertenece, de hecho, al registro de la *representación*.

1.1. Perspectiva:

Toda representación tiende a reconstruir al mismo tiempo tanto un punto de vista particular como el objeto al que se aplica. En este sentido, una representación selecciona, necesariamente, unos problemas, y descarta otros.¹

* Publicado originalmente como Stroobants, Marcelle (1994): «La mutation au service du système productif», en Dossier nº 15. Institut des Sciences du Travail, Bruselas.

¹ ¿Es, sin embargo, una «mutación»? El término, utilizado habitualmente en biología para designar una transformación brusca y estable puede parecer excesivo. Sin embargo, la doctrina neo-darwinista de la evolución le otorga un significado finalmente restrictivo. En su versión ortodoxa, las únicas mutaciones que resisten a la selección son, en efecto, aquellas que «*refuerzan la orientación ya adoptada o, y sin duda menos corrientemente, la enriquecen con nuevas posibilidades*» [Monod, 1970: 136]. Es en este sentido en el que nuestra mutación está «al servicio del sistema productivo». Apropiaa aclaración sobre las palabras porque sabemos lo que las fuentes de la economía liberal extrajeron de la teoría de la evolución.

Tesis que requiere inmediatamente de dos matizaciones:

1. Una mutación de las ideas no es insignificante porque puede orientar o justificar ciertas prácticas.
2. Plantear la relatividad de las mutaciones invocadas no implica una negación de todo cambio, sino que maneja la posibilidad de entrever otras transformaciones más significativas.

174 En tanto que representación **social**, un modelo no tiene que ser puesto a prueba desde el punto de vista de su validez, sino desde el de su oportunidad y su eficacia, es decir, por su capacidad para reproducir o transformar relaciones sociales.

En tanto que representación **científica**, el uso de ese modelo por los investigadores plantea, evidentemente, el problema de su pertinencia. Sobre este punto veremos que, desde los años 80, los debates han evolucionado poco y han conservado ciertos síntomas de amnesia.

Esta representación, que se presenta como un nuevo modelo adaptado a una nueva realidad, pone el acento sobre tendencias que se inscriben, de hecho, en la continuidad, en detrimento de otros cambios más singulares. Esta representación produce claros efectos de organización y puede constituir un medio para modificar relaciones en torno al trabajo. Se apoya sobre afinidades entre los actores que dominan la escena del trabajo y una fracción de los investigadores. Partiendo de esto, la organización del trabajo no parece ni más ni menos «científica» que antes, serían más bien las «ciencias» de referencia las que se habrían modernizado.

1.2. El contenido del modelo.

A pesar de la diversidad de los cambios observados sobre la escena del trabajo, las interpretaciones que se han forjado, en el curso de los años 80, han sido tan sistemáticas y repetitivas que se presentan a sí mismas como un paradigma o un modelo, según los gustos. Retomemos de entrada los principales ingredientes que constituyen el núcleo común:

- Un contexto económico incierto: la competencia no se juega ya sobre la cantidad, la producción en masa, sino sobre la calidad, de hecho, sobre

la capacidad de modificar rápidamente las características de los productos. El cambio, antes excepcional, ha adoptado hoy velocidad de crucero.

-Recursos técnicos: gracias a las nuevas tecnologías de la información, automatización y diversidad pueden ir de la mano. Después de una fase de automatización de sustitución, se impone la optimización de las instalaciones. Ahora, la economía de los tiempos apunta a las máquinas.

- Una organización del trabajo: la jerarquía y las normas tayloristas, el trabajo fragmentado de la cadena fordista, se han vuelto fórmulas sobrepasadas. El trabajo es más complejo, más abstracto y demanda mayor iniciativa. En lugar de desposeer a los trabajadores de sus saberes y de su poder, se trata hoy de apostar por los recursos humanos y su participación; el obrero especializado, simple ejecutor, es sustituido por el operador polivalente y autónomo; la descualificación es sustituida por la organización y la formación cualificantes. Todas las competencias son movilizadas para mejorar la gestión colectiva de la calidad total.

La articulación de estos ingredientes no basta para constituir una representación científica satisfactoria. De entrada, este modelo sufre de cuatro debilidades fundamentales:

1. Una concepción mecanicista de las relaciones entre los términos: la noción de «sistema productivo» se desmarca, en principio, de los esquemas deterministas para abrirse a las interacciones, a las coherencias entre los elementos, a todo aquello que, precisamente, «hace sistema». Pero el mismo vocablo de flexibilidad, aplicado a las imposiciones económicas, los recursos técnico-organizativos y las prácticas de gestión de la mano de obra, contribuye a hacer aparecer a estas diferentes dimensiones como igualmente necesarias de la novedad. Ahora bien, una cosa es deducir regularidades coherentes, y otra es inferir implicaciones sistemáticas en cuanto a las relaciones de poder, de saber y de valor reconocido de las competencias de la mano de obra.

2. Una aproximación reduccionista a los cambios sociales: estos serían los productos de una racionalidad única y soberana. En efecto, las mutaciones previstas, si no se han realizado todavía, parecen inevitables en esta perspectiva donde el actor principal, «la empresa», tiene total interés en adoptar medios flexibles a la medida de sus objetivos de flexibilidad.

3. Una simplificación de la historia: la mutación se construye por oposición a un arquetipo del pasado que es muy discutible. Lo antiguo y lo nuevo se definen mutuamente, por simple inversión. El futuro es tanto

más radical cuanto el pasado sirve de referente negativo. Pero ese pasado está muy empobrecido en relación con aquel que las contribuciones clásicas de la sociología del trabajo había, en otro tiempo, analizado y discutido.²

4. Una localización selectiva de las transformaciones del trabajo: centrado sobre la empresa, que apuesta por la gestión de sus recursos humanos, este modelo no parece ver el paro y el extraordinario derroche de competencias en el mercado de trabajo. Ahora bien, estos dos aspectos son indisociables: si los recursos humanos son movilizados más de lo que lo fueron con anterioridad, es porque son movilizables. De hecho, la población activa no ha estado nunca tan instruida ni ha sido tan demandante de empleo.

176

¿De qué manera puede este modelo actuar como una representación social al servicio del sistema productivo?

Para un buen número de investigadores, apostar por una superación del taylorismo significa, forzosamente, apostar por un escenario «optimista». Esta estimación, siendo discutible, conduce a una posición normativa. Las mutaciones se combinan con recomendaciones del tipo «habría que», «es urgente que», «es imperioso que». El modelo no es sólo necesario y probable, sino deseable. Puede contribuir, pues, a acomodar las demandas de los empleadores, presentadas como necesidades objetivas fundadas sobre la racionalidad técnica y organizativa.

Para dar consistencia a este razonamiento, abordaremos sucesivamente la evolución del debate «post/neo-fordismo», sus efectos retrospectivos y las apuestas implicadas en la apelación a las competencias.

2. La evolución del modelo nipón.

Se habrá reconocido en esta presentación esquemática los principales trazos del retrato del «postfordismo». El intercambio de argumentos a favor sea del post-, sea del neo-taylorismo-fordismo, en el curso de los años 80, no ha llevado consigo un verdadero debate.³ Basta, sin embargo, con confrontarlos para

² Podemos avanzar, sin desarrollarla aquí, la hipótesis de que las diferentes especialidades que se centran actualmente en las situaciones de trabajo, mediante las acciones de formación, de intervenciones ergonómicas y de modalidades de gestión, han sacrificado la elaboración teórica a favor de la yuxtaposición interdisciplinar.

ver atenuarse el alcance de la mutación considerada. Imposible, pues, de elaborar la problemática de este coloquio sin tomar acta de esta evolución.

2.1. La otra cara del modelo nipón.

Al final de una década de controversias, el modelo de la mutación, cuestionado por los argumentos escépticos y los contra ejemplos, ha conocido reformulaciones importantes.

Un primer ataque al modelo postfordista de la innovación apunta a la referencia japonesa. Muy pronto, la fascinación ejercida por las empresas del milagro nipón se ha visto temperada por las comparaciones internacionales. Los propios investigadores que habían resaltado las capacidades innovadoras del «ohnismo» han admitido, prudentemente, que no es directamente transferible a Occidente [Coriat 1993]. Sin sus condiciones paternalistas, nacionalistas, sin sus tradiciones culturales, susceptibles de dismantelar un sindicalismo de rama para convertirlo en un sindicato de empresa, ¿qué queda del modelo nipón? Un catálogo de recetas geniales, pero no radicalmente innovadoras, susceptibles de completar, o de reemplazar a, las tecnologías flexibles. El famoso principio de Kan-Ban encuentra, además, su inspiración en la fórmula del «supermercado» aplicada por una compañía norteamericana desde los años 50 [Coriat, 1991: 46]. Mientras perdían en originalidad, estas recetas parecían cada vez menos incompatibles con las del pasado.

Toda una serie de argumentos han contribuido así a reforzar la tesis de que el toyotismo no representa una mutación y que puede perfectamente inscribirse en la continuidad.

2.1.1. *Desde el punto de vista de los objetivos:* el toyotismo constituye una racionalización con vistas a aumentar la productividad del trabajo. El *just in time* no hace sino generalizar la caza de los tiempos muertos.

³ A pesar de su incomodidad, la expresión «taylorismo-fordismo» merece ser conservada, puesto que permite la posibilidad de distinguir, en la historia del trabajo y de sus interpretaciones, las aportaciones respectivas de Taylor y Ford.

2.1.2 *Desde el punto de vista de los medios:* no solamente el toyotismo es compatible con los principios tayloristas y fordistas, sino que combina, generaliza y extiende sus métodos:

2.1.2.1. *Concepción y ejecución:* con la «calidad total» y las variantes del Kaizen, la oficina de métodos ya no tiene, es cierto, la exclusividad en la preparación del trabajo. La concepción del *one best way* se convierte en un proceso continuo y colectivo. De hecho, la mano de obra japonesa colabora en la intensificación de su propio trabajo [Wood, 1993]. Los hay que ven en esto una «intelectualización» del trabajo, otros una carga mental acrecentada. El resultado de esta actividad se traduce también en consignas, en procedimientos y en normas a respetar o ejecutar. Redistribuidas, las funciones de ejecución y de concepción no están por ello confundidas, se mantienen como criterios separados cuando se trata de establecer diferentes responsabilidades llamadas a justificar diferencias de salarios.

2.1.2.2. *Tiempos asignados/incorporados:* el encadenamiento de Kan-Ban no es sino una extensión de la cadena fordista [Cohendet, P., Hollard, M., Malsh, T., Veltz, P., 1988]. Todas las técnicas de SMED (cambio rápido del utillaje) se dirigen a convertir tiempo improductivo en tiempo productivo. La estandarización de los procedimientos sigue siendo un medio esencial para aumentar la productividad del trabajo. Las normas y las prescripciones del tiempo son menos visibles porque son, en parte, incorporadas en los programas, se trata de un «taylorismo informatizado» [Thénard, 1992]

2.1.2.3. *División vertical:* El auto-control y la participación de los trabajadores no son incompatibles con una jerarquía taylorista, un control de la «maestría», de las prescripciones y de las normas muy estrictas. Las decisiones estratégicas escapan completamente a los operadores, e incluso a los cuadros técnicos. Los equipos, lejos de ser autónomos e incluso semi-autónomos, están estrechamente ligados por los contra maestros. El mérito individual, evaluado por el superior, y la lealtad a la empresa, condicionan la progresión profesional [Wood, Duran, 1993].

2.1.2.4. *División horizontal:* la polifuncionalidad no es más que una forma de ampliación de las tareas que no pone en cuestión la división del trabajo. La polivalencia no ha suprimido las tareas rutinarias y repetitivas (ver, por ejemplo, Lojkin, 1991).

2.1.3. *Desde el punto de vista de la organización de la producción:* la flexibilidad de las líneas de producción japonesas se revela igualmente relativa. Todos los

productos por los que Japón se ha impuesto en el comercio mundial son, en efecto, clásicos bienes de gran consumo, fabricados en masa (automóviles, aparatos de fotos, radios, televisiones, etc.). La reducción de los costes parece primar sobre la reducción del tamaño de las series y sobre la diversificación de la producción [Wood, 1993]. Aún estando los contratos comerciales tan integrados como para orientar la investigación, el desarrollo y la gestión, sigue siendo, en cualquier caso, la oferta la que gobierna masivamente la demanda, hasta el punto de que los plazos de demora pueden repercutir sobre ella (como en el caso del coche vendido antes de ser fabricado).

En resumen, el toyotismo ha revelado, finalmente, sus aspectos hiper-tayloristas y neo-fordistas. La novedad reside, sobre todo, en la combinación e intensificación de antiguas fórmulas, incluidas fórmulas «prefordistas», como los acuerdos de subcontratación.

2.2. El toyotismo ya no es lo que era.

Mientras que los elementos más exportables del niponismo son resituados en la continuidad de las antiguas fórmulas de organización del trabajo, sus caracteres específicos parecen estar hoy mitigados.

Se confirma, de entrada, que la participación de los trabajadores japoneses es relativa, selectiva y controlada por la dirección [Freyssenet, 1993]. De hecho, las reformas sobre la productividad, el tiempo y la eficiencia emanan de los contra maestres. Las intervenciones dejadas bajo control de los operadores atañen más bien a las condiciones de trabajo, a la seguridad y a las competencias.

Se pudo hablar, igualmente, de intelectualización del trabajo, viendo a los cuellos azules japoneses blanquearse como funcionarios [Coriat, 1993]. Hoy, la estabilidad en el empleo de unos parece indisociable de su implicación forzada, así como de la precarización de otros en circuitos de subcontratación cuasi-feudal. El «empleo de por vida» se pone de manifiesto como un contrato indefinido que toca a un tercio de la mano de obra [Jacot, 1992, Durand, 1993]. Se entrevén mejor, gracias a los trabajos de investigadores japoneses, las consecuencias particularmente pesadas para el asalariado, a corto y largo plazo, de un despido. Por otra parte, la progresión profesional, estrictamente planificada, depende del juicio de la jerarquía sobre el comportamiento [Aoki, citado por Zarifian, 1993: 19-20]. El trabajador japonés no está simplemente implicado por «cultura», sino por necesidad.

Se asistiría hoy a una serie de reformas del toyotismo que, por una parte, humanizarían sus aspectos tayloristas y, por otra parte, atenuarían sus potencialidades flexibles. Varios principios ohnistas son así puestos en cuestión, como el «zero stock», el auto-control en ciertas fábricas y la diversificación de productos. Por otra parte, el fuerte *turn-over* de los jóvenes obreros ha incitado a las direcciones a humanizar su trabajo, duro e intenso. En el momento en que Volvo cierra sus fábricas de Kalmar y Uddevalla, Toyota busca su inspiración en las técnicas suecas (ergonomía, módulos, formación polivalente). Una nueva cultura de empresa, más centrada sobre valores individuales, está en vías de experimentación. Esta política de relaciones humanas parece ir de la mano de una modificación del sistema de remuneración japonés. El esfuerzo individual, incorporado al cálculo de la antigüedad habría, en efecto, perdido su influencia desde los años 80, porque «*la motivación material no es suficiente para formar la colectividad sólida de trabajo*» [Shimizu, 1993: 45] y porque una estricta aplicación de la incitación individual habría engendrado «*disparidades demasiado fuertes*» [Freyssenet, 1993: 21]. La reciente transformación del sistema de salarios en Toyota llevaría a reducir la parte del salario proporcional a la productividad en beneficio de las partes correspondientes a la cualificación y a la edad [Shimizu, 1993: 56, 149].

De la misma manera que se ha podido hablar de una «japonización del fordismo» [Wood, 1993], ¿podemos constatar los signos de una «desjaponización» del toyotismo? Con tales mestizajes, las mutaciones se vuelven, en todo caso, cada vez más mitigadas.

2.3. El modelo flexible.

Si bien omnipresente, aunque sólo sea de manera alusiva, el modelo nipón no es la única vía abierta a favor del postfordismo. En ausencia del referente japonés, son propuestas orientaciones flexibles que insisten sobre las imposiciones económicas de la innovación y los recursos que representa la automatización asistida por las nuevas tecnologías (Ver, por ejemplo, *Sociologie du Travail*, 1: 1993; Terssac, 1993; Zarifian, 1990, 1993). Sin embargo, se pueden constatar importantes convergencias entre el toyotismo revisado y corregido y ciertas variantes de la organización flexible: un objetivo común de fluidez de la producción, modos de gestión de los recursos humanos análogos (como la recomposición de tareas y la participación de la mano de obra), pero también y sobre todo, una manera de definirse por oposición al pasado. De forma que, ciertas refutaciones de la novedad se aplican tanto a estos modelos socio-productivos como a las experiencias japonesas.

De manera característica, estos argumentos postfordistas señalan también un cambio de tono, una mayor prudencia en relación a las posiciones tomadas en los 80. Se toman la molestia de distinguir «sistema productivo» —en mutación— de «modo de producción» —siempre capitalista— [Jacot, 1992]. Se admite, de forma sensible en los discursos, que el modelo no es más que un modelo, compatible con las supervivencias del antiguo sistema. Las «rupturas» dan lugar a «líneas de fractura», localizadas principalmente en los conceptos (tales como el de «operación» en el sentido de Taylor). La realidad no está más que esbozada bajo la forma de un «paisaje» incierto, lleno de «bloqueos, tensiones y ambigüedades» [Veltz, 1993]. De la mutación, pasamos a las transiciones progresivas y continuas, aquellas que se afirman «cada vez más», y de las cuales se podían, finalmente, entrever los signos hace una treintena de años [Veltz y Zarifian, 1993].

Sin embargo, a pesar de la diversidad y la heterogeneidad de las innovaciones, las excepciones, una vez declaradas «prisioneras de esquematismos regresivos» parecen confirmar la hegemonía del nuevo modelo [Veltz y Zarifian, 1993].

Más allá de los discursos, la confrontación de las tentativas de innovación y los resultados muestra la coexistencia de una amplia gama de prácticas que tanto rompen, tanto reproducen o incluso endurecen, las tendencias tayloristas [Linhart, 1993]. ¿El múltiple resurgir del antiguo modelo es simplemente el efecto de la lentitud propia a Francia, de «reticencias a un cambio» aparentemente irresistible? [Linhart, 1993].

Es interesante constatar que el polo innovador está aquí representado por las industrias de *proceso*, dicho de otra manera, por las industrias en las que la producción se desarrolló «automáticamente», en continuidad. Son estas industrias las que aplican efectivamente los principios del nuevo modelo [Linhart, 1993; Terssac, 1992]. Son ellas las que le confieren una parte de realidad, pero que le quitan, al mismo tiempo, su novedad.

Así pues, el futuro de la organización del trabajo está encarnado por un sistema productivo de una débil proporción de mano de obra, que no ha tenido nunca necesidad de la cadena para automatizarse, que no ha debido prescribir la fluidez porque estaba incorporada en el proceso de transformación, en la reacción físico-química, las hornadas o las corrientes continuas. Se trata, en el caso de la petroquímica, de una industria que ha experimentado precozmente la flexibilidad funcional por la polivalencia interna y la flexibilidad numérica a través de la subcontratación.

Parece que todo ocurre como si cada época se caracterizase por un arquetipo sectorial: la cadena del automóvil para el pasado, el flujo petroquímico para el futuro. Pero este flujo ejemplar no ha esperado las imposiciones económicas

actuales ni los recursos de las nuevas tecnologías para retomar la marcha. La investigación industrial se ha aplicado, desde el siglo pasado, a volver continuas las reacciones químicas con vistas a realizar el ideal de la fluidez [Vatin, 1987].

He aquí de nuevo las dos últimas etapas de la evolución del trabajo que propuso Touraine en los años 50: la fase B, la de la producción en serie y del trabajo fragmentado, y la fase C, la del sistema técnico y la automatización. Podemos discutir la coherencia que esta tipología presupone entre la organización del trabajo y las cualificaciones. Pero esta aproximación tenía al menos el mérito de la prudencia. Touraine se evitaba, en efecto, transformar sus categorías de análisis en una descripción, en un esquema histórico simple e ineludible. El interés de su aproximación era el de mostrar la lentitud y el entrecruzamiento de las transiciones hacia una producción automatizada.

El modelo postfordista pierde así mucho de su novedad, tanto como la memoria de esta contribución, y de otras elaboraciones teóricas que le concierne y que están, sin embargo, representadas en el clásico *Tratado de Sociología del Trabajo* de Friedmann y Naville. Este modelo no se tiene en pie, finalmente, más que a partir de eliminar una visión muy simplificada del pasado.

3. El pasado recompuesto.

Una consecuencia de no poco interés del debate post/neo taylorismo-fordismo ha sido la de incitar a sus protagonistas a precisar sus definiciones, a reconsiderar el «pasado» y el destino que se le había anunciado retrospectivamente. Es gracias a una reducción del taylorismo-fordismo a un arquetipo fosilizado por lo que el nuevo modelo en germen consiguió imponerse. Y esta crítica apunta tanto a las definiciones restrictivas del fordismo, en tanto que organización del trabajo en cadena, como a las definiciones extensivas de la relación salarial fordista, como «tipo» uniforme y generalizado [Wood, 1993].

El nuevo modelo se ha construido, casi exclusivamente, sobre la negación. Se define, de entrada, por aquello que no es y postula, seguidamente, que lo que no es, es supuesto ser aquello que existía con anterioridad. El razonamiento pierde toda su consistencia desde el momento en el que es confrontado a un pasado que se complica y reencuentra su diversidad y sus contradicciones. A riesgo de recordar evidencias, retomemos los argumentos que son regresivamente llamados a rectificar el retrato de las antiguas organizaciones del trabajo.

-La división del trabajo no constituye una condición suficiente para caracterizar el taylorismo o el fordismo. Evidentemente, Taylor y Ford no la han inventando. Al contrario, la cooperación no constituye una condición necesaria para desestabilizar la división del trabajo, sino que representa una de sus modalidades. «Cuanto más se divide, mayor es la necesidad de cooperar» [Jacot, 1992]

-Todo el mundo parece estar de acuerdo en que hay que superar una definición nominalista del taylorismo o del fordismo, exclusivamente fundada sobre aquello que Taylor y Ford habrían «dicho verdaderamente». Ciertos defensores del postfordismo están dispuestos a ir más lejos de los principios y tener en cuenta su aplicación. Veltz y Zarifian, por ejemplo, admiten que la distancia, tan a menudo mencionada, entre trabajo real y trabajo prescrito no basta para destronar a las prescripciones. Saben bien que esta distancia «es parte» del taylorismo [Veltz y Zarifian, 1993]. Pero entonces, si esta organización taylorista no ha podido funcionar nunca sin cooperación, ¿por qué sería incompatible con las formas actuales de comunicación?

Los sociólogos del trabajo, en efecto, no han dejado de verificar, desde Friedmann, que el taylorismo, en los hechos, nunca aplicó estrictamente sus propios principios. La doctrina taylorista no se basta a sí misma, no representa un «modelo de eficiencia» [Segrestin, 1993]. Sus aplicaciones sólo han podido conseguir eficacia mezclando prácticas que, lejos de ser marginales, le compensaban sistemáticamente y le volvían operacional. Y esas prácticas corrientes afectan, con gran exactitud, a propiedades del sistema productivo que hoy parecen tan radicalmente innovadoras: *«aquellas que ponen en juego las capacidades cognitivas de los operadores: grado de autonomía, interacciones, aprendizajes, están lejos de ser nulos en el régimen taylorista»* [Segrestin, 1993: 55].

-La flexibilidad del trabajo constituye así un principio esencial del taylorismo. La normalización de las tareas reduce, evidentemente, los tiempos de formación. Las empresas tayloristas disponen de un *«alto nivel de flexibilidad externa o numérica que les permite contratar y despedir fácilmente»* [Wood, 1993: 108]. De hecho, si Taylor pudo romper con el monopolio de transmisión de saberes-hacer de los sindicatos de oficio, abrió, al mismo tiempo, el mercado de trabajo a una mano de obra que estaba excluida.

-El taylorismo no está muerto en 1994, ha sido enterrado en tres ocasiones, para metamorfosearse, cada vez, con una vitalidad renovada.

En primer lugar, cuando en 1913 Ford incorpora el cronómetro en la cadena y economiza así una parte de las consignas y de las funciones de producción.

Después, cuando en los años 20, Elton Mayo y sus colaboradores localizan manifestaciones de autonomía y de organización inesperadas por parte de los ejecutantes. Sus experiencias firman oficialmente el acta de nacimiento de la sociología industrial, pero inauguran también la Escuela de Relaciones Humanas. Todas las prácticas de gestión de los recursos humanos persiguen este tratamiento de las interacciones informales, son prácticas que completan y modernizan el arsenal taylorista con vistas a acrecentar la productividad. ¿Lo habíamos olvidado?

184

Por último, a principios de los 70, bajo la filiación de las corrientes socio-técnicas, nuevas experiencias de recomposición de tareas vienen a modular el encadenamiento de las operaciones. En esa época, los investigadores se muestran mucho más escépticos en cuanto al alcance de la polivalencia y de la autonomía de lo que lo son hoy.

-La racionalización del trabajo es un proceso siempre inacabado. Las viejas dificultades del fordismo, el equilibrio de las cadenas, la vagancia obrera, etc. no están nunca «resueltas de una vez por todas». Si no se pueden eliminar, se pueden tratar de otra manera, sea por la vía organizativa, sea instalándolas en las máquinas [Wood, 1993 : 111].

-Mientras que las antiguas organizaciones del trabajo reencuentran su complejidad, la producción en masa se revela, retrospectivamente, menos general y menos rígida de lo que se había previsto. Además, las propiedades de la relación salarial «fordista» ganan, ellas también, en heterogeneidad [Wood, 1993: 114-117].

-Por último, las figuras características del obrero parecen desmoronarse paso a paso. El redescubrimiento de las competencias en los años 80 es paralelo al movimiento de «descualificación» que se creyó poder identificar en el decenio anterior. El retrato actual del trabajador como operador experto sólo vale como contraste con la caricatura del obrero especializado, considerado como desposeído de su saber-hacer por la máquina de guerra taylorista [Stroobants, 1993^a]. Mejor aún, ¡esta misma caricatura parece haber servido de marco para, retrospectivamente, dibujar un retrato unificado del obrero pre-taylorista! [Saunier, 1993].

4. De la organización del trabajo a la movilización de competencias.

Al término de este recorrido, no sorprenderán las matizaciones aportadas hoy al modelo postfordista. ¿Qué queda hoy de esta representación de los cambios?

Las redes de información se han multiplicado de forma manifiesta en las empresas, pero el circuito ascendente de informaciones no ha suplantado las consignas descendentes. La descentralización de las funciones de mantenimiento y de control, la exigencia de la fluidez, la gestión en «flujos continuos», se dejan a menudo interpretar como un crecimiento de la complejidad y de la comunicación. Dado que los niveles de la complejidad y la comunicación son difíciles de medir, no podemos sino interrogarnos acerca de lo que rodea a esta percepción corriente. Las tensiones de los flujos, en la medida en que pretenden prevenir y no «curar» las disfunciones de la cadena, stocks, desechos, plazos, transforman también las condiciones de la «comunicación». Estos problemas, que tradicionalmente podían encontrar una solución empírica vía circuitos «informales», se convierten ahora en actividades específicas para anticipar, mejorar, preparar, concebir. No son solucionados mejor que antes, pero son más visibles en la medida en que resisten a la automatización, y por tanto a la formalización.

Finalmente, una impresionante constatación de diversidad confirma las contradicciones entre la organización del trabajo y las imposiciones en materia de innovación (ver, por ejemplo, OCDE, 1992). Sin embargo, a pesar, o por el hecho de, esta diversidad, y más allá de una controversia sobre las continuidades o rupturas, persiste un argumento importante y recurrente, que concierne precisamente a la relación considerada en el subtítulo de este coloquio: la relación entre las eventuales mutaciones del sistema productivo y las competencias.

Este argumento consiste en decir que las competencias de los trabajadores ya no son imposiciones a ahorrar o formalizar, sino «recursos humanos» a gestionar. La participación, autonomía y responsabilidad de los asalariados representan medios para innovar. Serían precisamente la complejidad de las tecnologías y de las organizaciones, y las imposiciones de la innovación, lo que estaría justificando un llamamiento a las cualidades de la mano de obra. Una vez más, la novedad no se afirma más que por oposición a una visión muy particular y muy discutible del pasado, aquella que asimila el taylorismo a un mecanismo de destrucción de saber-hacer. Además, este razonamiento se apoya en una representación selectiva de las políticas de empleo actuales y

sobre una interpretación bien discutible de los elementos seleccionados. No basta, en efecto, con «movilizar» conocimientos y actitudes para valorizarlos en términos de cualificación. Se dan, por tanto, dos encadenamientos que merecen ser discutidos de nuevo: el primero, entre las orientaciones técnicas y el contenido del trabajo; el segundo, entre las competencias utilizadas y las cualificaciones reconocidas a los asalariados.

4.1. Cuando la técnica condiciona la posibilidad de separarse de ella.

La paradoja de las técnicas de la automatización —rígidas o flexibles— estriba en que determinan sin determinismo, es decir, que condicionan un modo de empleo, la polivalencia, pero no su contenido, la cantidad y calidad de las competencias.

Automatizar una operación es, evidentemente, hacer que funcione «espontáneamente» tomada a cargo por un dispositivo «natural» (una reacción química, por ejemplo) o «técnico» (máquinas u organización). Esta sustitución tiene consecuencias importantes sobre el tiempo disponible. El molinero puede dormir a duerme vela mientras su molino gira, al mismo tiempo que vigila su velocidad. Bajo una perspectiva de racionalización del trabajo, podrá ser asignado a otras tareas, tales como el mantenimiento, el control o el reglaje de los dispositivos automáticos.

Desde los años 60, Naville entrevistó el alcance de la automatización, la importancia de la disyunción ente el tiempo de funcionamiento de las máquinas y el tiempo de trabajo humano. Desconectados de una operación productiva, los trabajadores, más móviles, pueden ser redistribuidos en un circuito de polivalencia. Ahora bien, esta disyunción no hace sino continuar, recordémoslo, las tendencias de la mecanización descritas por Marx un siglo antes, a propósito del paso de la manufactura a la fábrica. La especialización de las máquinas permitía, en efecto, economizar una división del trabajo fundada sobre la especialización individual. El principio de la fábrica era ya el de la continuidad ininterrumpida de las operaciones y, como corolario, una intercambiabilidad creciente de la mano de obra.⁴

⁴ Esta tendencia de la automatización no hace, por otra parte, más que acentuar lo que caracteriza, por definición, al asalariado: su movilidad.

Es, por tanto, un largo proceso que ve profundizarse la separación entre las operaciones realizadas automáticamente y las intervenciones individuales. Este movimiento, por el que la producción se autonomiza, señala en efecto la fragmentación de los puestos *en tanto que fases de una transformación* técnica. Sin embargo, los puestos de trabajo no se han volatilizado y no ha desaparecido tampoco la especialización de las funciones en las industrias de procesos. Más móviles y polivalentes, los asalariados no son completamente intercambiables. Siguen siendo remunerados según la o las funciones que realizan. ¿Por qué sería de otra forma a partir de ahora?

Esta disyunción presenta la particularidad de condicionar las formas de reparto de las tareas que se emancipan potencialmente de la naturaleza de las transformaciones técnicas. Un mismo conjunto de máquinas puede ser conducido de diferentes maneras; e inversamente, diferentes tipos de máquinas pueden ser acomodadas a una organización análoga. Esta constatación tantas veces repetida tiene consecuencias cuyo alcance no parece siempre evidente. La polivalencia es un corolario de la automatización, pero su contenido no está determinado. Ni la naturaleza de las tareas, ni la manera en que son utilizadas las capacidades de la mano de obra son dictadas por las exigencias objetivas de la técnica. Dicho de otra manera, la definición de las competencias requeridas sigue siendo relativa y estratégica. Ningún análisis del trabajo está en condiciones de proporcionar criterios absolutos para fundamentar científicamente las descripciones de las funciones ni, *a fortiori*, una gestión previsoría de los empleos.

Muchos son los autores que han saludado la clarividencia de los antiguos análisis de Naville [Thénard, 1992; Veltz, 1992; Terssac, 1993; Zarifian, 1993]. Muchos son aquellos que continúan, sin embargo, atribuyendo un sentido particular a esta polivalencia, traduciendo los efectos de la movilidad en términos de autonomía, de cooperación o de comunicación acrecentadas. Sobre este punto, los gestores de recursos humanos son a veces más reservados, admiten que la polifuncionalidad permite, por ejemplo, limitar la comunicación. Así, la fusión de las tareas mecánicas y electrónicas en el perfil del «mecanoeléctrico» permite simplemente suprimir la necesidad de comunicarse entre el personal de fabricación y el de mantenimiento [Stroobants, 1993^a: 212].

La automatización produce, ciertamente, una «abstracción del trabajo», en el sentido de que aquel que manipula materia, herramientas o máquinas, se encuentra desconectado, separado, del objeto trabajado a través del dispositivo que toma a su cargo esa operación. Pero este proceso de abstracción no implica que su nueva función sea más abstracta en el otro sentido del término, en el sentido de una actividad más conceptual (tal y como lo entiende, entre otros, Zarifian, 1993).

Las diferentes maneras de automatizar la producción orientan la organización del trabajo dejando, sin embargo, un gran margen de maniobra en la manera de repartir las tareas, de definir su contenido y de asignar categorías de mano de obra a los diferentes empleos. Por retomar el ejemplo del mecanoeléctrico, con esta misma fórmula y con principios técnicos análogos, se apostará aquí por una formación de base electrónica, allí por una base de experiencia mecánica. «Aquí» y «allí» pueden representar tradiciones nacionales diferentes, como aquellas de Francia y Alemania. Pero las dos ramas de esta alternativa pueden ser testadas en una misma firma o dar lugar a una sucesión de variantes en el seno de un mismo taller. Y esta opción tampoco impone el contenido de las operaciones o la manera de repartirlas. En un mismo taller, se han visto sucederse tres tipos de organización del trabajo en seis años, jugando a la vez sobre la recombinación vertical u horizontal de las tareas y sobre el reparto de las funciones entre la oficina de métodos y la fabricación. Asignado a una sola o a varias máquinas-herramienta, el operador puede ser tanto un «aprieta-botón» como un regulador, presentando de forma manifiesta competencias de «geometría variable» [Stroobants, 1993^a]

Los estudios de caso de los años 80 han contribuido a confirmar el carácter muy experimental y aproximativo de las estrategias de modernización de las empresas. Frente a una misma gama de lógicas antagonistas —imposiciones económicas, recursos tecnológicos y sociales, por no mencionar más que aquellos elementos que componen aparentemente la coherencia de un sistema productivo, a todas luces flexible—, diferentes compromisos son posibles. Se trata de apostar sobre una máquina, sobre una organización, de jugar la baza de una categoría de mano de obra o de un mercado local de trabajo, de imitar a la competencia, siempre permaneciendo sensible, en el caso de fracasar, a las reacciones potenciales del interlocutor sindical. Estas opciones están alimentadas por representaciones. Razón por la cual un modelo construido por todas estas piezas tiene futuro. El *one best way* que, entre otros, resulta, en un momento particular, de estos compromisos, tiene efectos sobre episodios ulteriores, pero no está completamente acabado ni completamente determinado por los ingredientes iniciales del sistema.

Sensible a estos procesos locales y a las múltiples interacciones dadas entre los actores, la sociología del trabajo ha renovado su intención de acabar con los esquemas deterministas. El recurso a los arquetipos frena, sin embargo, esta intención si toda cascada de cambios sociales acaba siendo supuesta del desarrollo de la racionalidad del modelo. De hecho, no vemos por qué ni cómo sería más racional, hoy que ayer, explotar todos los recursos humanos.

4.2. Competencias y cualificación.

Si el contenido y la importancia de las competencias no están determinadas por exigencias objetivas, *a fortiori*, el valor reconocido a esas competencias es eminentemente relativo. «Hacer hacer más al menor precio», tal es el criterio de la cualificación del organizador del trabajo, explícita en una industria mecánica, y este criterio es el corolario exacto de aquel que utiliza el actor sindical para negociar la cualificación: «ganar más que antes» [Stroobants, 1993^a].

La noción de competencia ha conocido un sonoro éxito, desde hace una década, en investigadores y medios de trabajo y de formación. Esta noción ha sido utilizada como sinónimo y como criterio de cualificación o, también, como rival de la cualificación, apta para aprehender la «verdadera» cualidad, por oposición a una etiqueta convencional. De golpe, la cuestión del valor reconocido a tal o cual competencia ha podido pasar a un segundo plano, o ser automáticamente resuelto en nombre de una formación o de una organización declaradas «cualificantes».

Más allá de las dificultades teóricas, disimuladas por el desplazamiento de un término a otro, hay que reconocer que la dinámica de las cualificaciones se presta mal a evaluaciones empíricas.

Un simple examen de los empleos no da cuenta de los movimientos de exteriorización de la mano de obra. La forma más original de automatización flexible no es la menos corriente ni la más moderna. En efecto, la subcontratación, por poco que respete el ritmo de los flujos, es también una forma de «hacer hacer automáticamente», tanto como el trabajo a destajo. Sabemos que la «empresa solar» forma parte de las innovaciones contempladas en los modelos postfordistas. Merece tal calificativo porque una constelación de pequeñas subcontratas gravita a su alrededor, alineándose sobre su cadencia y sus normas de calidad. Si nos dejamos cegar por el centro, no veremos más que el mercado interno donde parecen desplegarse las competencias. Pero este centro no funciona sin su periferia precarizada.

El dualismo del mercado de trabajo, constatado en un momento determinado, parece justificar la exclusión de unos por la movilización de otros. Las formas de empleo precarias sólo aparecen entonces como la otra cara, deplorable pero inevitable, de la moneda. Ahora bien, estas tensiones forman parte del modelo e, incluso, lo condicionan. Permiten acrecentar la presión selectiva sobre las capacidades de los asalariados. La toma en consideración de las formas «atípicas» de empleo (tiempo parcial, temporal, subcontratación) testimonian la

imposibilidad de concluir con un resultado positivo. La flexibilidad funcional, conferida por la polivalencia del núcleo interno de la mano de obra, no se traduce necesariamente en las cualificaciones de ésta. Los dirigentes británicos, por ejemplo, parecen más preocupados por reducir los plazos que por valorizar las responsabilidades o los conocimientos del personal. Es más bien la flexibilidad numérica, practicada sobre todo por el recurso al tiempo parcial y al trabajo temporal, lo que parece orientar las estrategias de estas empresas [Ramsay, Pollert y Rainbird, 1992]. Así pues, la precarización del empleo no está reservada al mercado externo; no es simplemente el reverso de la movilidad de las competencias, forma parte de ella.

El ejemplo de Francia no basta, tampoco, para confirmar la hipótesis de un escenario optimista. Podríamos haber supuesto que la revelación de las competencias insospechadas pesase a favor de las capacidades adquiridas por los trabajadores. Ahora bien, los usos múltiples de la noción de competencia no parecen orientarse en este sentido. De entrada, las competencias observadas en el trabajo son retraducibles por los centros de investigación públicos en perfiles de funciones, en capacidades requeridas, así como en directivas con vistas a una formación «más adecuada». Por otra parte, las reformas educativas y las medidas legales destinadas a validar las experiencias —por ejemplo, esos «balances de competencia» inspirados en las prácticas americanas de los «portfolios»— no están desprovistas de efectos potencialmente perversos [Ropé y Tanguy, 1993]. En cuanto a las aplicaciones de la legislación sobre la formación en la empresa, su alcance cualificante, finalmente puesto a prueba, se revela a menudo limitado, específico de la empresa [Feutrie y Verdier, 1993].

En fin, queda por preguntarse sobre el fundamento y el alcance de los acuerdos que se alinean bajo la «lógica de las competencias». ¿Es la «lógica de la cualificación» lo que se desestabiliza, o su dimensión colectiva?

4.3. Job evaluation.

El carácter emblemático de los recientes acuerdos de clasificación puestos en marcha en ciertas industrias francesas merece una atención particular. ¿De qué son emblema? ¿De una «lógica de las competencias» que constituiría una «alternativa al taylorismo en el campo de las relaciones sociales» [Zarifian, 1993]? ¿O de una individualización de la relación salarial?

A primera vista, el ejemplo de la siderurgia aporta una prueba de la mutación siguiendo el modelo de la empresa postfordista. El acuerdo Cap 2000, fue firmado en octubre de 1990 por las empresas siderúrgicas y mineras, y las

organizaciones sindicales (salvo la más representativa, la CGT). Concierna a todos los asalariados a excepción de los cuadros. Se presenta como una manera de validar y promover, a través de una «formación cualificante» y una «organización valorizante», las capacidades adquiridas por los trabajadores. Pretende romper con la referencia taylorista del puesto de trabajo.

Ahora bien, una aproximación sectorial revela que la innovación no se sitúa ahí. De hecho, esta reforma de los principios de clasificación es susceptible de modificar la organización del trabajo, pero no está fundada en ella. Cap 2000 no encuentra su origen en una «crisis» técnica del concepto de tarea, sino en la crisis de la siderurgia y la limpieza de efectivos realizada entre 1977 y 1990. La salida masiva de trabajadores mayores trajo consigo, en efecto, un desequilibrio demográfico que bloqueaba las posibilidades de promoción [Gavini, 1993]. En ausencia de salidas naturales, una mayoría del personal, entre los 30 y los 50 años de edad, se encontró sin perspectivas de progresión profesional. Se intentó así buscar una redefinición de las modalidades de carrera independientemente de los puestos disponibles o, más bien, una redefinición de los puestos disponibles independientemente de los puestos tradicionales tal y como estaban previstos por las líneas de clasificación de la metalurgia.

Para llegar a esta situación, conviene determinar, por una parte, las nuevas características de los empleos y, por otra parte, las características de la mano de obra para, después, poner en relación ambas dimensiones. Este problema no es nuevo. Es, incluso, aquel que interviene en la construcción de la cualificación. Así es, de hecho, la paradoja de toda oferta de empleo: ¿a través de qué milagro las demandas de la industria deberían coincidir con los recursos de la oferta de trabajo? Nada prueba que las acciones de formación y las transformaciones de la organización contribuyan a cubrir la distancia entre las dos.

El instrumento elaborado en *Usinor-Sacilor* es más innovador en cuanto a sus intenciones que en cuanto al plan y los métodos. Dicho instrumento descansa sobre las técnicas de análisis, descripción y apreciación de las funciones, que no se separan del análisis clásico de la *job evaluation*. Esta tentativa encuentra grandes dificultades de cara a elaborar normas de competencias amplias e independientes de las referencias anteriores, de las tradiciones profesionales y los saberes escolares. Los perfiles de empleo o de familias de oficios remiten finalmente a una lista de capacidades que reenvía a... una lista de tareas. Una vez esta descripción ha sido realizada, se trata de clasificar las funciones recompuestas según su «complejidad». Para ponderarlas, siguen siendo usados los coeficientes de la antigua clasificación de la metalurgia. Dicho de otra manera, la división vertical que condiciona la jerarquía salarial sigue estando

activa. Una vez las capacidades requeridas son redefinidas, faltaría apreciar las capacidades adquiridas por los trabajadores para, después, poner en relación unas con otras. El problema sigue siendo el de definir un referente para su *interface*. Esas dos operaciones son realizadas mediante una entrevista personal entre el asalariado y su superior.

El aspecto más innovador del acuerdo de la siderurgia es ciertamente la limitación del control colectivo de las modalidades de la cualificación. La tecnicidad de los análisis de empleo contrasta con el carácter muy informal de los métodos que condicionan la clasificación del trabajador. La contratación y la carrera del asalariado depende desde ahora de una entrevista personalizada que no permite la defensa colectiva de los intereses de los trabajadores. La promoción de una nueva organización del trabajo, que debía en principio constituir un eje prioritario de esta reforma, finalmente no ha dado lugar más que a aplicaciones limitadas y desigualmente «cualificantes». Ciertas funciones investidas por la polivalencia aumentan la responsabilidad sin contrapartida financiera; otras se mantienen muy «taylorizadas» [Gavini, 1993: 61-63].

Así pues, en nombre de una cualificación colectiva, en nombre de exigencias de cooperación, justificadas por argumentos técnicos y económicos, se afirma una gestión individualizada de los recursos humanos. El modelo de la mutación puede así contribuir a movilizar a los asalariados sobre una causa común —la de una empresa (en competencia)— que, de hecho, los divide.

5. Conclusión.

Como toda actividad, el trabajo solicita, genera y transforma capacidades; es fuente de formaciones y deformaciones profesionales. Más que cualquier otra actividad, vuelve visibles ciertas competencias y oculta otras. Los «sabereshacer» y «sabereseestar», ¿son más importantes que antes o más importantes de lo previsto? Hay que haber encontrado los límites de los autómatas para ver surgir todo eso que resiste a la automatización y descubrir competencias insospechadas. Cada uno de esos descubrimientos, aplicado al pasado, deja entrever «desplazamientos de creatividad» que antes se utilizaban sin decirlo o sin saberlo. Si la organización «científica» del trabajo ha evolucionado, lo ha hecho, también, porque la «ciencia» de referencia se esfuerza en cambiar. El vocabulario de las ciencias cognitivas que comparten ergónomos, formadores, consultores y gestores del personal enriquecen así la gama de las competencias visibles. Pero esa línea de análisis tan sólo proporciona otros medios objetivos

para clasificar y evaluar las competencias. Las más complejas, es decir, aquellas que se resisten a la formalización, no son, por otra parte, las más inusuales. Son incluso las menos «cualificables» en el sentido en que la cualificación no agota la totalidad de las competencias. El mercado de trabajo selecciona las capacidades poco ordinarias, aquellas que permiten no tanto diferenciar entre hombres y máquinas, sino «hacer la diferencia» entre categorías de asalariados.

La cuestión principal de la lógica de las competencias depende así de la posibilidad para todos los actores sociales de participar en la redefinición de lo que una sociedad, en un momento determinado, estima «cualificable» y, por tanto, en ponerse de acuerdo sobre criterios de evaluación que van más allá del marco de los límites de una empresa.

Bibliografía:

COHENDET, P., HOLLARD, M., MALSH, T., VELTZ, P. (Eds) (1988), *L'après-taylorisme*, París, Économica.

CORLAT, B. (1991), *Penser à l'envers*, París, Christian Bourgois. [ed. cast.: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa moderna*. 1993, México, Siglo XXI].

_____ (1993), «L'école japonaise de gestion de production: un modèle transférable?», *Du travail à l'organisation. L'infatigable rationalisation de l'entreprise*, Institut des Sciences du Travail, UCL, dossier n° 14, septembre, pp. 37-42.

DURAND, J.P. (1993), «Mutations, résistances et significations» en Boyer, R y Durand, J.P. (eds), *L'après-fordisme*, París, Syros, pp. 81-172.

FEUTRIE, M., VERDIER, E. (1993), «Entreprises et formations qualifiantes. Une construction inachevée», *Sociologie du Travail*, 4, pp. 469-492.

FREYSSINET, M., (1993), «Du toyotisme réel à un nouveau toyotisme?», *Actes du GERPISA*, 8, pp. 9-28.

_____ (1994), «Volvo-Uddevalla, analyseur du fordisme et du toyotisme», *Volvo-Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée*, *Actes du GERPISA*, 9, pp. 161-183.

GAVINI, C. (1993), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie», *Travail et emploi*, 4, pp. 49-66.

JACOT, H. (1992), «Le toyotisme: un nouveau système socio-productif», *Une décennie de modernisation: quels modèles socio-productifs?*, Cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles, 58, pp. 23-30.

LINHART, D. (1993), «À propos du post-taylorisme», *Sociologie du Travail*, 1, pp. 63-74.

LOJKINE, J. (1991), «Vers une crise des rationalisations capitalistes du travail?», *Les rationalisations du travail*, Actes des V Journées de sociologie du travail, Lyon.

MONOD, J. (1970), *Le hasard et la nécessité*, Paris, Seuil. [ed. cast.: *El azar y la necesidad*. 1989, Barcelona, Tusquets].

OCDE (1992), *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail. La dynamique des relations professionnelles*, Paris.

RAMSAY, H., POLLERT, A., RAINBIRD, H. (1992), «Une décennie en transformation? Flexibilité du marché du travail et organisation du travail au Royaume-Uni», *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail. La dynamique des relations professionnelles*, OCDE, Paris, pp. 181-212.

ROJOT, J., TERGEIST, P. (1992), «Vue d'ensemble: évolution des relations professionnelles, flexibilité du marché du travail interne et organisation du travail», *Nouvelles orientations dans l'organisation du travail. La dynamique des relations professionnelles*, OCDE, Paris, pp. 9-36.

ROPÉ, F., TANGUY, L. (Eds.) (1993), *Savoirs et compétences. De l'usage social des notions à leur problématisation*, informe final, CNRS-Université Paris V.

SAUNIER, P. (1993), *L'ouvriérisme universitaire. Du sublime à l'Ouvrier-masse*, Paris, L'Harmattan.

SEGRESTIN, D., (1993), «A propos du nouveau modèle productif: questions d'efficacité, questions de légitimité», *Sociologie du Travail*, 1, pp. 49-61.

SHIMIZU, K. (1993), «Trajectoire de Toyota. Rapport salarial et système de production», *Actes du GERPISA*, 8, novembre, pp. 29-68.

STROOBANTS, M. (1993a), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruselas, Editions de l'Université de Bruxelles.

_____ (1993b), «La visibilité des compétences», Ropé, F., Tanguy, L. (Eds.), *Savoirs et compétences. De l'usage social des notions à leur problématisation*, informe final, CNRS-Université Paris V.

TERSSAC, G. DE, (1992), *Autonomie dans le travail*, París, PUF. [ed. cast.: *La autonomía en el trabajo*, 1995, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales].

THÉNARD, J.C. (1992), «L'expérimentation: un nouveau principe d'organisation?», *Cahiers de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, 60.

VATIN, F., (1987), *La fluidité industrielle*, París, Méridiens Klinksieck.

VELTZ, P., ZARIFIAN, P. (1993), «Vers de nouveaux modèles d'organisation?», *Sociologie du Travail*, 1, pp. 3-25.

VELTZ, P. (1993), «Déstabilisation et résistance du taylorisme», en Durand, J.P. (ed.), *Vers un nouveau modèle productif?*, París, Syros/Alternatives, pp. 143-164.

WOOD, S. (1993), «Le modèle japonais: postfordisme ou japonisation du fordisme?», en Durand, J.P. (ed.), *Vers un nouveau modèle productif?*, París, Syros/Alternatives, pp. 93-124.

ZARIFIAN, P. (1990), *La nouvelle productivité*, París, L'Harmattan.

_____ (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*, París, L'Harmattan.

