

Du travail comme coût au travail comme source de valeur : Un scénario d'évolution de la fonction GRH

Michel CAPRON/Francis GINSBOURGER

Maître de conférence/Chargé de mission

INTRODUCTION

Il existe une tendance à représenter le travail et son organisation comme sources de valeur. Dans cette conjoncture le rôle de la fonction GRH pourrait évoluer de façon radicale : de « sociale » intervenant en amont et en aval de « l'économique », elle se verrait intégrée à des niveaux locaux où se réarticulent l'économique et le social ; niveaux à partir desquels « l'emploi » pourrait être représenté autrement que comme un volume.

Tel est l'objet de ces développements, qui partent d'une relecture de travaux menés depuis une dizaine d'années sur l'instrumentation de gestion dans une économie de variété, de compétitivité-valeur et de changements organisationnels.

I. DU TRAVAIL COMME COÛT AU TRAVAIL COMME SOURCE DE VALEUR

Une des questions-clés que posent les instruments de gestion est celle de leur prégnance : même obsolètes au regard des conditions dans lesquelles ils ont été pertinents, ils continuent, selon Berry, à emporter les organisations dans des directions « parfois voulues par personne » (3).

Il en est ainsi de la productivité-volume mesurée par un rapport entre une quantité de travail et une

quantité de produits. On sait que cette mesure de l'efficacité est réductrice parce qu'elle n'intègre que peu de paramètres de calcul : elle ignore notamment les performances de qualité, la diversité, l'innovation, comme si les entreprises n'avaient pour obsession que d'économiser les moyens, en particulier les moyens en « travail humain ».

Cependant les outils de mesure, et plus largement les dispositifs d'évaluation alternatifs, paraissent encore peu développés. Aussi bien la latence du référent ancien que la lenteur de l'émergence de nouveaux référents demandent à être élucidés.

I.1. Productivité et taylorisme

A la suite des travaux pionniers de Lorino (13) et de Zarifian (20), l'idée s'est imposée que taylorisme et comptabilité analytique ont un substrat commun, le «travail direct», molécule composée d'opérations-atomes élémentaires de temps. La productivité du travail, forme taylorienne de l'efficacité, qui met en rapport des volumes de temps et des quantités de produits, a fonctionné à la fois comme objectif de la rationalisation de l'organisation du travail et comme principe de prescription et de contrôle des comportements de performances.

Or cette mesure de l'efficacité, qui «fond» du travail et des produits dans un équivalent général mesuré en temps, devient contre-productive dès lors que, présupposant homogénéité et stabilité, elle ignore diversité et incertitude.

La critique la plus élémentaire de cette notion de la productivité consiste à mettre en cause le caractère incomplet des données qui figurent usuellement au numérateur et au dénominateur du rapport qui la mesure: au numérateur, la comptabilisation du travail direct laisse hors calcul le travail dit indirect effectué dans les services fonctionnels ; au dénominateur, la quantité réfère à des lots de produits standards et ne tient compte ni de leur qualité, ni de leur diversité, ni du service rendu au client.

A partir de ce substrat qui leur est commun, des critiques plus fondamentales ont pointé trois dimensions fondamentales du raisonnement gestionnaire classique : une dimension **temporelle** (cette gestion institue un contrôle rétroviseur à partir de standards pré-établis; elle méconnaît de ce fait l'innovation) ; une dimension d'**universalité** (cette gestion homogénéise l'information de bas en haut des organisations mais elle laisse peu de place aux évaluations locales) ; une dimension d'**indépendance des facteurs** (cette gestion présuppose que l'économie des moyens sur un facteur est cohérente avec l'économie du tout).

Référence au passé, universalité, indépendance des facteurs vont de pair avec une conception de la gestion comme une fonction spécialisée, verticale et centralisée.

I.2. De la productivité des opérations de travail à la «productivité de l'emploi»

Comment, après P. Zarifian (21), interpréter le passage de la productivité des opérations de travail à une notion de «productivité de l'emploi» (effectifs de l'entreprise rapporté à un agrégat global : chiffre d'affaires, valeur ajoutée ...) ? L'auteur propose deux pistes d'interprétation du «glissement» auquel on assiste ces dernières années à l'occasion des calculs de sureffectifs.

Une première piste peut être formulée en termes de latence et de résistance, explique cet auteur : le référent «productivité des opérations de travail» est connu, fortement instrumenté, il constitue la base de négociations, on ne sait pas en changer et il vaut mieux une mesure - «l'heure de travail à la tonne» - que pas de mesure du tout : interprétation qui rejoint celle de M. Berry à propos de l'inertie des instruments de gestion et de la valeur sociale de la mesure dont est particulièrement friante une culture française qui a «horreur du flou» (3).

Une autre piste consiste à analyser ce glissement - et du même coup la brutalité des raisonnements aboutissant à désigner des sureffectifs - comme le révélateur, en creux, d'un problème fondamental d'objectivation des sources de l'efficacité productive: on ne sait plus évaluer l'efficacité.

Mais il nous faut aussi comprendre pourquoi de nouveaux outils de gestion ne se sont pas substitués à ces mesures de la productivité du travail ou de l'emploi.

I.3. L'impasse (provisoire ?) des «nouveaux outils de gestion»

De «nouveaux critères» de gestion ont été développés dans les années 80, qui visaient à mieux intégrer dans le processus de décision économique les effets sociaux des projets. Ces «méthodes» semblent n'avoir pas eu le succès qu'on pouvait en attendre : on en est resté au stade des intentions ou bien la mise en oeuvre s'est heurtée à des difficultés inattendues.

Citons l'exemple de la mise en place, dans le groupe B.S.N d'un «indicateur de productivité globale» (IPG) inspiré des concepts du C.E.R.C (6).

L'IPG vise à donner une rationalité économique au bien-fondé du principe d'investissement social et humain dans les systèmes de production, à stimuler la recherche d'économie sur les coûts matériels plutôt que sur des «coûts humains».

Le consultant (12) qui a procédé, à la demande du groupe, à une évaluation de l'utilisation de l'indicateur évoque ainsi le résultat de ses investigations :

«Le Directeur de l'usine (qui avait été choisie comme support à l'expérimentation») (...), tout à fait ouvert à la philosophie de la productivité globale (...) nous a fait comprendre que, d'une part il n'avait pas participé directement à l'élaboration de l'outil dans son établissement, et que, d'autre part, **les indicateurs de performance sur lesquels les directeurs industriels étaient jugés** (souligné par nous) (...) demeuraient ceux du contrôle de gestion (...), lesquels continuaient à combiner un instrument d'appréciation à court

terme (avec) les concepts de la comptabilité analytique issus du modèle taylorien-fordien».

Une enquête plus systématique sur l'intérêt et les difficultés de mise en place de l'IPG montrera que l'indicateur a été considéré trop global au niveau d'un atelier, que la «préférence des usines» va à des indicateurs physiques capables de guider le management quotidien, que «l'allure mathématique» de l'IPG «parle» plus aux contrôleurs de gestion qu'aux directeurs industriels.

En outre, l'enquête révélera que les périodes de récession - celles dans lesquelles il y a lieu de faire des arbitrages sur les coûts - sont précisément celles où la recherche d'économies de nature à éviter de dégrader par trop le résultat net de l'entreprise a tendance à se porter sur la main-d'œuvre ... c'est à dire qu'au total, l'utilité éventuelle de l'IPG au niveau des sociétés qui consolident les résultats de gestion industrielle des différentes usines n'est pas contestée : mais le problème de son utilisation au quotidien par les directeurs industriels n'aura pas été réglé.

Une innovation conceptuelle ne trouve à s'appliquer que dans la mesure où les comportements attendus sont cohérents avec la manière dont les acteurs sont évalués.

Des travaux intégrant cette dimension de mise en œuvre des indicateurs et tableaux de bords d'inspiration socio-technique ont-ils été menés ? Nous n'en avons pas trouvé.

Ces outils, à vocation plus locale, ont été élaborés dans le sillage des réflexions menées autour de l'ANACT (1) à la fin des années 70. L'information qu'ils produisent représente des facteurs négatifs de performance, ils mettent en lumière des sources de non-performance et/ou des coûts («cachés») induits par une perception étroite de celle-ci.

Nouveaux critères de gestion globaux tels que l'IPG, ou plus locaux comme ceux d'inspiration socio-technique n'ont pas vraiment connu le succès que leurs promoteurs en attendaient. La thèse magistrale développée par M. Berry dès 1983 l'explique selon nous en grande partie : il eût fallu que les acteurs de leur mise en œuvre y aient intérêt et se les approprient.

Il faudra attendre la fin des années 80 pour que des expérimentations locales ouvrent cette perspective positive d'une représentation des effets de «productivité par l'organisation».(19)

I.4. Nouvelles performances et prégnance des critères de jugement

Que nous dit l'auteur d'«une technologie invisible» (3) ? Les acteurs agissent en fonction de la façon

dont leurs performances sont évaluées, et surtout continuent à agir en fonction des critères sur lesquels ils ont l'habitude d'être - ou de se sentir - jugés, quand bien-même les performances attendues d'eux changent.

Partons, à titre d'illustration, d'observations formalisées par des intervenants de l'ANACT (17) à propos de la relation organisation-gestion dans la confection.

Cette industrie de main d'oeuvre a pu, pour une part de son appareil productif, se maintenir et se développer en France. Il est certain que ce n'est pas en cherchant à faire moins cher les mêmes produits (que ceux fabriqués dans les pays où le travail est infiniment moins coûteux) qu'elle y est parvenue : c'est en recherchant des avantages comparatifs «hors-coût» sur la qualité, la rapidité de production et de livraison, la diversité et la créativité.

De nouvelles formes d'organisation du travail ont été développées dans les entreprises dans le contexte de ce passage à une économie de variété : des «groupes de travail» plus ou moins «autonomes», des «ateliers flexibles» ont vu le jour. Or ce que constatent les intervenants de l'ANACT, c'est qu'il existe souvent un décalage important entre ces «nouvelles formes d'organisation» et les modes prévalents d'évaluation.

Le passage d'une organisation en postes de travail à une organisation en collectifs restreints plus responsabilisés s'opère tandis que les modes d'appréciation des gains induits par ces nouvelles formes d'une part, les modes d'évaluation du travail fourni et de la rémunération d'autre part, restent inchangés.

Cette non-évaluation des gains de performance que contribuent à créer les salarié(e)s va de pair avec une non-prise en compte de ces gains dans la façon dont ils ou elles sont rétribué(e)s.

Un indicateur de gestion domine en effet tous les autres : c'est le fameux «coût-minute», qui sert de base à la négociation entre donneurs d'ordres et façonniers, et qui chiffre les quantités de temps à répartir entre les collectifs et en leur sein.

Cet indicateur, qui fonctionne comme un outil de négociation commerciale et comme un outil de pilotage de l'activité est à l'origine de nombreuses tensions :

- il réduit les performances à leur seule dimension de temps par lots de produits, comme si le travail se réduisait aux temps-machine effectués par la main d'oeuvre directe : il ignore les temps de changement d'outils, de réglage, de contrôle-qualité, de coordination entre et dans les groupes de travail...

- la détermination du prix de la minute résulte pour l'essentiel d'un rapport de force (variable) entre des confectionneurs et des façonniers. Or plusieurs paramètres dont la maîtrise échappe, à la limite, à tous les partenaires au moment de la négociation du contrat, ne sont pas pris en compte : contraintes de délais d'approvisionnement, qualité des matières premières, réorganisations liées à la mise en production, tous facteurs générateurs de surcoûts.

Au delà de l'évidence banale de l'incomplétude d'un contrat commercial, la question est que le calcul en coût-minute aboutit en dernier ressort à faire supporter à la production, et aux opératrices en particulier, la responsabilité de «tenir» les performances attendues ; elle est que cette responsabilité du résultat n'a pas de contrepartie dans des rémunérations qui restent basées sur des quantités, ce qui engendre en pratique des comportements «individuels» contradictoires avec la qualité de la coordination nécessitée par les nouvelles formes d'organisation.

On aperçoit à quel point, dans ce secteur, les sources de performances de compétitivité hors-coût ne sont que partiellement représentées. Le mode d'évaluation continue à être focalisé sur un ratio quantitatif d'efficacité (résultats/moyens) et occulte des composantes essentielles de qualité de la performance attendue et obtenue.

Comment dépasser cette dichotomie entre des instruments de gestion de la compétitivité-volume et des performances économiques de compétitivité-valeur ?

II. UN SCÉNARIO D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION GRH

Les travaux menés par le LATTIS (9,19) et par des équipes de recherche fédérées dans ECOSIP (7, 8) montrent qu'en rapprochant la gestion des sources de la valeur, à travers des découpages par activités, projets, processus ...il devient possible de représenter positivement des effets de «productivité organisationnelle» (9) et d'apprentissage organisationnel (16), bref la qualité de l'organisation comme source de valeur.

Que devient alors la fonction GRH ? Prenons trois exemples ayant donné lieu à formalisations :

Lorsque P. Mévellec (15) redécoupe les **activités** dans un établissement de la firme Océ-Graphics spécialisée dans la reproduction par électrophotographie en vue de représenter la qualité, les délais et la co-opération entre fabrication et R et D dans le système de gestion, le clivage antérieur entre Main d'Oeuvre Directe et Main d'Oeuvre Indirecte disparaît. Bien que la main-d'œuvre ne représentât plus que 8 %

du coût de fabrication, les modalités d'imputation des coûts de main d'œuvre aux produits dans le système antérieur conduisaient à surveiller les temps et à maintenir un pointage. Le nouveau système comparable a été de pair avec une suppression du pointage favorable à des comportements de performances qui n'avaient pas été valorisés: polyvalence, auto-organisation, maintenance de premier niveau, participation à la conception des postes de travail et des lignes.

Lorsque Renault introduit l'organisation par **projet** à l'occasion notamment de la Twingo (16) - il s'agit de réduire le temps de développement de nouveaux véhicules de 5 ans à 3 ans environ -, l'organisation par métiers, où se capitalisent et se développent les savoirs techniques, se double d'une structure à durée déterminée au sein de laquelle la Direction du Personnel et des Affaires Sociales délègue un «chef de projet ressources humaines», qui reçoit trois missions : «accompagner la mise en place des structures par projet, représenter la fonction personnel dans les projets, représenter les projets dans la fonction sociale».

Lorsque Steelcase-Strafor (14), fabricant de mobilier de bureau employant 4.000 salariés, impulse une organisation décentralisée par **processus**, et que la direction fixe des règles et des objectifs aux opérationnels en sorte que les décisions prises au niveau des établissements concourent à privilégier les changements d'organisation sur «une rationalisation idiote consistant à s'attaquer d'abord aux emplois», la fonction GRH est assumée par le Directeur Industriel et Logistique de l'entreprise, en outre Directeur des Achats : ce cumul de fonctions n'est pas une anomalie : il traduit une conception de la gestion dans laquelle le développement des interfaces internes à l'entreprise et le développement des interfaces avec l'environnement externe relève d'un même type d'action : l'établissement de liens durables de co-opération.

Que sont, à partir de ces trois exemples succinctement résumés, les caractéristiques des dispositifs de gestion - indicateurs et procédures - et des critères de jugement des acteurs lorsque le travail et son organisation sont représentés comme sources de valeur ?

II.1. Sources de performance et modalités d'évaluation

1. En ce qui concerne le calcul économique, sa cohérence avec des critères de compétitivité-valeur va de pair avec :

a. l'intégration de **paramètres** qui, en règle générale, ne sont pas retenus. Il en est ainsi de la qualité et de tout ce qui touche à la satisfaction du client. On peut aussi intégrer des paramètres sociaux (5, 11). C'est ainsi que des grandes entreprises intègrent dans des calculs de rentabilité d'investissement des coûts de reclassement liés aux éventuels emplois supprimés,

- ou encore des coûts de risques sociaux ;
- b. la comparaison des résultats dans les **espaces de référence** ou **périmètres** retenus ; les résultats seront différents selon que l'on se situe à un niveau micro-organisationnel ou à des niveaux plus agrégés. A fortiori, ils seront différents si l'on prend en compte les effets des choix des managers sur la sous-traitance, sur l'emploi local, ou encore sur l'environnement physique ;
- c. le réexamen des **temporalités** : il est patent que la formation des compétences individuelles et collectives a des temps de retour différents de ceux des investissements matériels ;
- d. la prise en considération du fait que l'investissement dans la ressource humaine n'est pas dissociable de l'investissement technique et organisationnel qu'il accompagne et donc que toute évaluation isolée de sa rentabilité (pour l'entreprise) risquerait de conduire à une impasse.

2. En ce qui concerne les modalités selon lesquelles les acteurs sont évalués, on a déjà vu qu'ils entrent souvent en contradiction avec les nouvelles performances attendues : la manière dont le travail est évalué ne peut pas être dissociée de la façon dont il est organisé. La question de l'appropriation par les acteurs eux-mêmes des modes de contrôle et d'évaluation devient un enjeu de performance.

II.2. Une fonction GRH décentralisée, répartie et régulatrice

Lorsque les modèles de gestion de la performance industrielle prennent en compte des effets de productivité et d'apprentissage organisationnels, que devient la fonction GRH ?

Dans une économie de compétitivité-valeur, la représentation du travail comme un coût tend à devenir contre-productive : la productivité du travail, qui supposait de mettre en équivalence et de mesurer des quantités de travail (moyens) rapportés à des performances quantitatives (résultats ramenés à des coûts) ne peut rester la représentation dominante qu'au risque de laisser en chemin des objectifs qualitatifs. Ces objectifs demandent à être «qualifiés» (plus que quantifiés) et ne peuvent souvent l'être qu'à un niveau local («micro-organisationnel») et/ou transversal (activité, projet, processus). C'est pourquoi l'évaluation du travail ressort de plus en plus d'une qualification des résultats ou des apprentissages au regard de plans d'action locaux, et de moins en moins d'une quantification universelle telle que la «productivité du travail». Dans cette conjoncture, notre scénario pour la fonction GRH combinerait plusieurs tendances :

- a) la **décentralisation** (par unités élémentaires, activités, processus, projets...) ;
- b) la **délégation** de responsabilités (à l'encadrement

de proximité, à des chefs de projets, à des responsables opérationnels) et la répartition de prérogatives RH ;

c) un rôle **régulateur** renforcé de conception et d'aide à la mise en oeuvre de procédures d'élaboration de règles locales (dans le cadre de «méta-règles»).

En particulier, nous faisons l'hypothèse que l'un des rôles essentiels de cette fonction RH, que nous caractérisons schématiquement comme **décentralisée, répartie et régulatrice** serait de contribuer à l'élaboration de contrats locaux définissant les acteurs et les objets de négociations portant à la fois sur les performances à atteindre, la manière de s'organiser pour y contribuer et la rétribution des performances réalisées (le point-clé étant celui du découpage des entités gestionnaires au sein desquels des investissements dans l'organisation du travail peuvent être rapportés à des performances de création de valeur).

Dans ce cadre, la fonction RH opérerait comme une sorte de porte-parole formulant la demande en «moyens humains» émanant de ces entités gestionnaires, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs de performance.

D'**auxiliaires** de l'efficacité productiviste, puis d'**avocats** de l'efficacité organisationnelle, les gestionnaires de ressources humaines deviendraient dans cette perspective des **co-acteurs** de l'effectivité (cohérence et pertinence des moyens au regard des objectifs) contribuant à justifier la dotation d'entités gestionnaires élémentaires en moyens humains cohérents avec leurs objectifs de performance (à charge pour ces entités gestionnaires d'élaborer leurs propre évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs globaux poursuivis et en fonction des moyens accordés - en d'autres termes d'évaluer par elles-mêmes leur efficacité).

De globale intervenant dans le local, de «sociale» intervenant en aval de «l'économique», la fonction GRH s'intégrerait ainsi dans «les bases locales de l'économique», de même qu'elle interviendrait non plus seulement en amont et aval de l'emploi, mais «**dans l'emploi**».

Gardons les pieds sur terre. Non que cette perspective soit pure fiction: des accords d'entreprise vont dans ce sens (18). Mais parce que cette tendance est contrecarrée par des tendances à réduire le travail à sa seule dimension de coût.

II.3. Des contre-tendances lourdes

Deux constats s'imposent ici : une tendance lourde à l'évaluation des performances des entreprises d'après leur rentabilité à court terme; la prégnance des conventions qui régissent les relations entre les entreprises et l'Etat.

La recherche de profitabilité à court terme (plutôt que d'une compétitivité à long-terme) va dans le sens d'un «écrasement» du local par le global. Cette tendance lourde - qu'il convient de ne pas imputer à la seule intensification de la concurrence, mais d'interpréter aussi comme le produit de la façon dont les dirigeants sont évalués par leurs actionnaires - conduit à endurcir une gestion tournée vers l'amélioration des résultats financiers d'une année sur l'autre.

Quant aux conventions générales qui régissent les relations entre l'entreprise et l'Etat, force est de constater à quel point les référents évaluatifs de l'administration, de la politique publique de l'emploi, et le débat public sur cette politique, véhiculent une représentation du travail comme source de charge. Il en est ainsi :

- des impératifs de reddition des résultats (comptabilité financière) ; de l'assiette de calcul des prélèvements fiscaux nationaux ou locaux (taxe professionnelle), lesquelles ont pour base des masses salariales et tendent à faire de l'annualité l'unique temporalité de référence ;
- des dispositifs de solidarité de la protection sociale (cotisations d'assurance-chômage) ou de la politique publique de l'emploi (exonérations de charges) ;
- de la transposition de catégories macro-économiques de productivité dans le débat public, qui conduit à évincer la question des sources de cette productivité au niveau micro-économique (10) au profit d'une approche «redistributive» du «partage» entre investissements et consommation bien vite assimilée au partage entre emploi et salaires dans les entreprises.

Cependant les organisations que sont les entreprises sont complexes et une tendance coexiste toujours avec des contre-tendances. Même si, à tous les niveaux, les critères sur lesquels les gestionnaires sont évalués tendent à se durcir, une enquête que nous menons (1995) dans des entreprises dont les responsables ont signé le Manifeste «Entreprises contre l'Exclusion» laissent à penser que la tendance «globale» et «long-termiste» est malgré tout vivace.

Dans un tel contexte, la marge de manoeuvre des gestionnaires de ressources humaines pour élaborer des compromis entre l'«économique» et le «social» tend à se réduire. Mais cette conjoncture n'en est que plus propice à l'éclosion de «conflits de justification» (4) dont la fonction GRH est loin d'être absente.

CONCLUSION

Un obstacle important à la réarticulation de l'économique et du social réside dans le fait que l'effet proprement social d'une gestion économique décentralisée assise sur la compétitivité-valeur reste difficilement dans les catégories usuelles de l'évaluation sociale, et que cette gestion reste encore peu justifiable

aux yeux des acteurs concernés, notamment quant à ses effets sur «l'emploi». Enlevons les guillemets : les conventions générales, on la dit, réduisent non seulement le travail à sa dimension de coût, mais aussi l'emploi à un volume.

Dans une économie de variété et de compétitivité-valeur, l'emploi ne devrait-il pas être représenté, dans le bilan social notamment, dans des dimensions de qualité, de sélectivité et de stabilité, ainsi qu'en fonction des conditions qui le rendent accessible et des mobilités internes et externes qu'il rend possibles ?

Peut-être faut-il sortir du cadre de l'entreprise, redéfinir les espaces, les acteurs et les critères d'évaluation de la gestion des entreprises au regard de l'emploi, les ré-élargir en même temps que les rétrécir à des niveaux intermédiaires de bassins d'emploi et de branches professionnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, «le coût des conditions de travail», Guide d'évaluation économique, 3 vol., novembre 1979
2. A.N.A.C.T, «Changements organisationnels et instrumentation de gestion», Dossier Documentaire, février 1995, 398 p.
3. BERRY M., «Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains», Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, 1983, 93 p.
4. BOLTANSKI P., THEVENOT L., «Les économies de la grandeur», Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Editions P.U.F, 1987
5. CAPRON M., «Rationalité économique ou cohésion sociale», Revue Travail, printemps 1995, pp 33-42
6. C.E.R.C, «La productivité globale dans l'entreprise. Mesure et répartition», Editions d'Organisation, 1987, 145 p.
7. E.C.O.S.I.P, «Gestion Industrielle et Mesure Economique - approches et applications nouvelles», Editions Economica, 1990
8. E.C.O.S.I.P, sous la direction de V. GIARD et C. MIDLER, «Pilotes de Projets et Entreprises. Diversités et convergences», Editions Economica, 1993
9. DE CONINCK F, VELTZ P., «Représentation de l'efficacité, représentation du travail», Revue Performances Humaines et Techniques, n° hors série séminaire Paris I, septembre 1994
10. «Coût du Travail et Emploi: diagnostic et propositions, consensus et controverses», FUTURIBLES n° 197, avril 1995

11. GINSBOURGER F., 1994, «Les investissements des entreprises dans la lutte contre l'exclusion sont-ils gérables ?», in «Performances Humaines et Techniques», op. cité, septembre 1994
12. LEPETIT M., «Rentabilité à court terme contre productivité globale ?», in : Changements organisationnels et instrumentation de gestion, op. cité, pp 279-285
13. LORINO P., «Les systèmes socio-techniques: une nouvelle micro-économie ?», Revue d'Economie Industrielle, 4° trim. 1987, pp 31-47
14. MARTIN P., «Les organisations se gèrent aux interfaces», Lettre de l'ANACT, juin 1995
15. MEVELLEC P., «Cas Océ-Graphics», in: ANACT (2), pp 203-208
16. MIDLER P., «L'auto qui n'existait pas», Editions Interéditions, octobre 1993
17. MONTBLANC J.C, YAHIAOUI F., «Le coût-minute en confection», in ANACT (2) pp 99-101
18. PECHINEY, «Accord sur la mise en oeuvre du changement de l'organisation du travail», 1991
19. VELTZ P, ZARIFIAN P., «De la productivité des ressources humaines à la productivité par l'organisation», Revue Française de Gestion, janvier-février 1994, pp 59-66
20. ZARIFIAN P. «La Nouvelle Productivité», Editions L'Harmattan, 1989
21. ZARIFIAN P., «Vers une sociologie de l'organisation industrielle», Rapport pour l'Habilitation à Diriger les Recherches, Université Paris X, janvier 1992