

---

**Le travail à l'épreuve des changements organisationnels et technologiques : stratégies des employeurs, vécu des salariés**

---

**Clôture des Journées par  
Julien Pelletier (ANACT)**

Je me sens un peu gêné d'avoir chassé tous ces gens là, j'espère que je n'ai pas trop empêché le débat entre eux et vous, ça ne durera pas longtemps, j'ai un train, donc ... bon... j'utilise pas la formule habituelle, on m'a donné un travail difficile à faire, la synthèse des deux jours de conférences, patati, patata, bon, j'ai fait un petit truc, je ne sais pas ce que vous en pensez. Avant-hier, hier, aujourd'hui, demain. Le programme de COI, si on parle de l'organisation interne, on a vu hier la convergence dans la diffusion des outils, la consolidation des équipements, et aujourd'hui il y a une pluralité des combinaisons productives, je ne rentre pas dans les détails, c'est ce qu'on s'est dit depuis deux jours, il suffit de voir entre secteur public et privé des différences ; on a parlé aussi du Lean et de l'apprenant. Je suis un peu perplexe sur la valeur scientifique des modèles comme ça, Lean, apprenant, tout ça. Ça peut servir d'élément de langage, si on veut changer les choses, militer pour quelque chose, mais je suis moyennement convaincu. Demain, est-ce qu'on étudie les modèles d'organisation ou les modèles de changement ? La participation des salariés, la conflictualité, le rythme des changements ? La valeur ajoutée est peut être peu dans l'outil, et beaucoup plus dans la combinaison des outils et beaucoup plus dans le pilotage du changement. Donc est-ce qu'on peut avoir des enquêtes qui travaillent là-dessus. Donc sur les TIC, on est passé de la GMAO à administration hier et au mail couteau suisse, l'expression qui a été utilisée hier comme l'outil privilégié, on peut tout faire avec ça, et le Web 2.0 est-il soluble dans l'organisation, il y a eu un débat hier, certains disaient oui, certains disaient non. Le débat était vif. On peut faire l'hypothèse que le Web 2.0 sera soluble s'il y a des outils de gestion qui permettent d'hybrider parce que le Web 2.0, le gars, il disait « c'est l'autonomie, la liberté individuelle, aujourd'hui des collectifs qui se confronte à la hiérarchie, à l'organisation structurée, etc. » Donc je crois que c'est un objet d'études qui pourrait être extrêmement intéressant de voir comment le Web 2.0 s'intègre dans les organisations structurées, hiérarchisées. Quels types d'outils de gestion sont conçus par les gestionnaires pour hybrider l'organisation et le Web 2.0. Sur le plan externe, c'est ce qui me paraît moi le plus intéressant, on est passés de la sous-traitance de capacité à l'externalisation tous azimuts, filiales, filières, sous-traitances, entreprises en réseau, tout ça, et là aujourd'hui, on est dans une phase de consolidation qui commence nous disait Nathalie dans son texte. Toutes ces entreprises en réseau doivent ... aujourd'hui les gestionnaires mettent leur énergie à consolider ces réseaux là ou à les gérer, ou à les ré éclater en sous réseaux. Donc on passe de questions de coordination à des questions de gouvernance. Un intervenant disait « il n'y a plus de pilote dans l'avion dans ces réseaux », moi je ne sais même pas s'il y a un plan de vol et puis s'il y a un avion. Dans les entreprises réseau un peu ectoplasmiques, je ne sais pas bien où est l'avion et le plan de vol. donc il y a une question là difficile à objectiver, dans le cadre des enquêtes, quel est le périmètre, quels sont les acteurs, où ça s'arrête, le contrat de travail là dedans, etc. Sur les conditions de travail, il y avait la période d'intensification que la DARES nous a bien parlé de ça, on connaît tous ça, la stabilisation, vers 2006, et depuis quelque temps le fameux RPS entre guillemets, j'aurais du mettre en gras les guillemets. Peut être que demain, ce sera les marchés d'identités, entre guillemets aussi. On parlait du secteur public tout à l'heure. La missions, qui suis-je, dans quel état j'ère et est-ce que c'est bien ça. Ma place dans la chaîne des valeurs. Il y avait des résultats aujourd'hui, qui montraient que les gens dans la sous-

traitance objectivement, ils n'avaient pas plus de risques de précarité mais subjectivement, ils se sentaient précaires. Là il y a un truc que « ma place dans la chaîne affecte, dit qui je suis ». Les réseaux d'appartenance, dans le cadre du Web 2.0 et tous ces réseaux où les salariés choisissent avec qui ils veulent bosser. Si le gars t'emmerde, tu lui envoies un mail impersonnel, s'il est sympa, tu vas le voir dans son bureau et puis tu lui envoies des petits simleys avec son message. Donc se construisent comme ça des petits réseaux d'appartenance dans l'entreprise et en dehors d'elle. Et ça aussi, ça renvoie à des recompositions des identités individuelles et collectives. Donc peut être qu'on sera entre guillemets malades demain d'identités, et je ne sais pas si on a raison de mettre tout dans les RPS, le sens, le cumul des contraintes industrielles et marchandes, la mission ... dans les RPS aujourd'hui, il rentre de tout, c'est devenu un objet politique, c'est pas un objet de santé, et même plus (négatif) un objet organisationnel, c'est un objet politique aujourd'hui, c'est pour bloquer les restructurations ou les forcer ou les gérer... voilà. C'est extrêmement difficile à traiter aujourd'hui dans l'intervention, je ne parle pas en tant que médecin, je ne suis pas médecin. Sur les enquêtes, on est passés de TOTTO à la COI et à la COI extension et là à la COI est-elle soluble dans Meadow ? On a parlé de ça hier, ou dans l'enquête conditions de travail. C'est pas sur. Partiellement, sans pertes, c'est pas sur. Je disais tout à l'heure, l'organisation est devenue liquide : les flux, les filières, les filiales, la flexibilité, la mobilité, la sous-traitance, je ne sais pas si on n'a pas liquidé l'organisation carrément. C'est-à-dire que l'ensemble des repères qui permettent au salarié de se guider et d'arbitrer c'est devenu de plus en plus fluide, ces machins là, fluides, ça échappe. Et donc c'est le problème de gouvernance dont je parlais aux trois niveaux : législatif, le lien d'emploi qui est dilué dans les relations de sous-traitance, les contrats de travail qui perdent leur sens, la mobilité, au niveau du dialogue social, vous avez parlé des territoires, des filières, la supply chain, c'est des espaces où la négociation et la contractualisation est interdite en France aujourd'hui, enfin, interdite, ça veut dire que les partenaires sociaux ne négocient pas sur ces espaces là. Et la RSE ? Et bien aujourd'hui, elle est orientée marché et pas encore vers les collectifs, collectifs salariés, collectifs sous-traitants. Sur la coordination et la standardisation. Bon. La standardisation n'était pas très visible, en particulier pour l'externalisation où on dit que les fonctions support sont sous-traitées et les fonctions clé, conception, sont mises au niveau du groupe. Où sont les technocrates ? Ceux qui standardisent les résultats, les qualifications, les procédés ? Ceux qui gèrent ça ? ils ont disparu dans l'enquête, j'aurais bien aimé les retrouver, les standardisateurs. La formalisation des tâches mais pas des échanges par les TIC, ça, j'ai trouvé ça très intéressant. Les salariés disent que les TIC formalisent les tâches mais pas les échanges, on communique avec qui on veut, comme on veut. Il y a à la fois de la contrainte et plus de souplesse. L'idéologie du secteur public c'est un mode de coordination. Est-ce que le reporting permettra de le remplacer efficacement ? Je ne sais pas. Mais l'idéologie est un mode de coordination. Le management collectif, dans ces entreprises en réseau, où même dans le service public, on ne sait plus qui décide, entre les médecins, les administratifs, tout ça. Donc c'est l'hydre, les hydres spécialisées, il y a une tête qui décide de ça, une autre tête qui décide de ça, donc ces hydres là sont des monstres... peut être que la tératologie, la science des monstres, est la discipline de l'avenir, pour gérer nos entreprises en réseau. La coordination avec le client, donc là je ne suis pas très content de ma formule, c'est plus que de la coproduction. Le client aujourd'hui, il arrive par internet dans l'activité de travail, il produit, il coproduit, il détermine, c'est une image aussi, un avatar, la figure du client est extrêmement variée et mobilisée pour toutes sortes de raisons, et donc comment introduire le client dans les enquêtes, comment l'identifier et essayer de déterminer son rôle dans le travail, dans l'organisation, comment il influe sur l'organisation, sur le produit, sur l'évaluation de la coopération dans l'organisation ? Là il y a un véritable enjeu de modélisation d'une méthode très fine. Et sur la coopération, donc je crois que c'est important de distinguer gouvernance, coopération et coordination, l'ajustement mutuel co-connecté, on est tous en réseau et on s'ajuste mutuellement. Donc on n'est pas supervisés, et on fait ça comme ça. C'est intéressant comme mode de coopération. Et puis le contrôle généralisé, quelqu'un a utilisé l'expression hier en parlant de Wikipédia, c'est des modes de production collectifs généralisés. Voilà ce qui est le défi pour COI. Merci de m'avoir supporté jusque là, il faut que j'y aille.