

# Contraintes organisationnelles et travail : quelle efficacité ?

**Un cycle de conférences annuelles s'est ouvert à la Maison de la Région (61, La Canebière - 13001 Marseille) pour rendre compte des travaux des membres du Pôle Régional Travail. Le premier rendez-vous a eu lieu le 21 mars dernier.**

Le Pôle Régional Travail rassemble six organismes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur impliqués dans des activités de production et de diffusion des connaissances sur le travail. Trois sont des composantes d'Aix-Marseille Université : le laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), l'institut d'ergologie et l'institut régional du travail (IRT) ; auxquels il faut ajouter le centre régional associé au Céreq (hébergé au LEST), l'observatoire régional des métiers (ORM) et act méditerranée (réseau ANACT). Ces structures partagent un même champ d'investigation – le travail –, une déontologie commune dans la conduite de leurs actions basée sur l'affirmation d'une mission de service public, une approche pluridisciplinaire et élargie du travail. Elles offrent aux acteurs sociaux un ensemble de ressources leur permettant d'agir en meilleure connaissance de cause et, ainsi, d'accroître la prise qu'ils peuvent avoir sur leur propre destin.

La première conférence a été donnée par Mario Correia,

directeur de l'IRT, qui a animé un débat autour de la question « Contraintes organisationnelles et travail : quelle efficacité ? ».

Le travail a fortement évolué durant les trente dernières années. Les modes d'organisation ont changé, la qualité est devenue une préoccupation organisationnelle et a été progressivement intégrée aux postes de travail, le consumérisme s'est fortement développé, au point que le consommateur intervient de plus en plus souvent au sein des organisations, contraignant directement le travail des salariés. Enfin, dernière évolution, le développement du chômage de masse et la précarisation croissante de l'emploi rendent l'avenir plus incertain, y compris pour les salariés.

À l'intérieur des organisations, cela se traduit par d'importantes évolutions :

- une augmentation de la productivité qui touche tous les secteurs ;
- une tendance à la flexibilisation de l'organisation (transformation des organisations de travail, recherche de flexibilité, de polyvalence des salariés). La figure du client sert de référence majeure à ces transformations en orientant le travail vers la réponse aux besoins des consommateurs, mais en facilitant aussi la délégation de l'autonomie aux salariés ;
- l'apparition de nouveaux modes de management,

comme le management intégratif, qui vise à développer l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Ces évolutions se matérialisent en injonctions de l'organisation parfois paradoxales pour les salariés :

- Produire toujours plus avec moins de moyens est-il tenable sur le long terme ?
- La conjonction de la relation positive des salariés au travail et l'augmentation de l'autonomie devrait rendre le travail épanouissant. Mais, comme la délégation de l'autonomie n'est pas sans risque pour l'organisation, les entreprises tentent de réduire ce risque en insistant sur le travail prescrit (en augmentant les règles bureaucratiques) et sur les procédures de contrôle, et particulièrement d'auto-contrôle des salariés. L'autonomie du travail est-elle compatible avec une augmentation de plus en plus forte des contraintes en amont du travail (procédures) comme en aval (contrôle) ?

Ces deux types d'injonction expliquent le développement de certaines pathologies professionnelles. Elles posent la question de l'efficacité organisationnelle qui exige plus d'investissement personnel, alors que ces injonctions poussent au contraire les salariés à prendre de la distance.