

Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail

Guillaume Tiffon

Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Documents », 2021, 232 p.

*Lu par Matthieu Battistelli**

Pour un chercheur en théories des organisations, la lecture du récent ouvrage de Guillaume Tiffon est à la fois riche et stimulante. Les thèmes et concepts abordés dans ce livre, qu'ils fassent référence aux nouvelles formes organisationnelles, à l'organisation par projet ou à leurs effets sur le travail concret, renforceront sans aucun doute le dialogue entre sciences de gestion et sociologie du travail sur l'organisation contemporaine du travail et ses limites. Nombreux sont celles et ceux qui mettent en garde contre les formes prises par cette dernière, jugée source de mal-être et de pénibilité pour les salariés. L'ouvrage s'inscrit dans la lignée de ces travaux et si la thèse défendue n'apparaît pas, à première vue, comme foncièrement nouvelle, elle est explicitée avec précision et efficacité. En effet, en s'appuyant sur une enquête fouillée auprès de chercheurs, au sein d'un centre de recherche spécialisée dans la fourniture d'énergie, l'auteur donne à voir en quoi, même pour les salariés dont on aurait pu penser qu'ils sont les mieux lotis, à savoir les cadres, la qualité de vie au travail baisse, ce qui génère de plus en plus de troubles de santé : maux de tête, insomnies, ulcères, stress, symptômes dépressifs, *burnout*.

Alors, comment en est-on arrivé là ? Pour l'auteur, la pénibilité contemporaine mentale et psychique du travail prend ses racines dans la domination que le capital impose sur le travail depuis le XIX^e siècle et qui se poursuit dans la phase actuelle post-fordienne. Cette domination s'appuie notamment sur les organisations et les dispositifs gestionnaires actuels qualifiés par l'auteur de « liquides » ou « fluides ». La liquidité, ou fluidité, est un concept développé par le sociologue polonais Zygmunt Bauman¹ (2000) pour qualifier la nature de la modernité. Par « moderne-liquidité », celui-ci désigne ainsi le caractère lâche des liens sociaux dans la société actuelle, dont l'organisation dépend selon lui de la juxtaposition des choix individuels, qui varient souvent au gré des intérêts de chacun plutôt que de choix collectifs. G. Tiffon se réapproprie le concept de liquidité sur le plan organisationnel pour désigner une

* IAE Savoie Mont Blanc, Université Savoie Mont Blanc, IREGE.

1. Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.

organisation du travail flexible, souple, mouvante, pensée spécialement pour favoriser une adaptation et un ajustement permanents des travailleurs aux impératifs de production. L'organisation liquide, dont l'idéal-type est, à ses yeux, l'organisation par projet, est conçue pour faciliter une production en flux tendu tirée par les fluctuations de la demande globale, c'est-à-dire celle des consommateurs.

Mais G. Tiffon indique qu'à cette organisation liquide pensée pour rendre plus fluide le travail s'ajoutent en réalité des activités de travail concret non prises en compte dans les modèles théoriques (recherche de financement, communication, activités RH [ressources humaines], etc.). Or, ce supplément d'activités « émiette, disperse, écartèle, casse » (p. 198), en un mot, disloque l'organisation du travail. Tout au long de l'ouvrage, l'auteur montre qu'une organisation disloquante (qui disloque le travail au lieu de le fluidifier) produit des effets à trois niveaux, subjectif, temporel et cognitif.

Dans le chapitre 1, l'auteur s'attache à démontrer en quoi un nouveau mode de croissance capitaliste tiré par une finance mondialisée a accouché d'un modèle d'organisation « liquide » doté de trois caractéristiques : un management, qualifié de moderne par ses promoteurs, fondé sur un encadrement non hiérarchique et sur une direction par objectifs, une production en flux tendu comme fondement de la mise en œuvre de stratégies d'entreprise de renouvellement rapide de l'offre, et un délitement des collectifs et équipes de travail sous-tendu par une injonction à la mobilité et au changement permanent pour les travailleurs.

Le chapitre 2 défend l'idée selon laquelle l'organisation disloquante constitue une fabrique des illusions perdues sur le plan subjectif pour les travailleurs. En attisant un espoir de réalisation de soi par le travail, le management moderne parie en effet sur le ressort d'une identification forte de l'individu à son travail (ce qui est d'ailleurs particulièrement vrai pour les cadres²) avec, pour conséquence, et c'est là le revers de la médaille, de fortement le démotiver lorsqu'il n'obtient pas la promotion désirée en dépit des efforts fournis. Les chercheurs interrogés dans le cadre de l'étude considèrent effectivement que le travail est leur moyen principal de s'accomplir. L'auteur précise que cette réalisation par le travail se traduit, selon les individus, surtout de deux manières : par le plaisir de l'activité (en l'occurrence, la recherche) ou par la reconnaissance de la hiérarchie par le biais de récompenses diverses (primes, promotions, etc.).

Le chapitre 3 est consacré à la dislocation temporelle du travail. L'organisation disloquante accroît le nombre de tâches périphériques à réaliser par le travailleur et, par conséquent, atrophie ce qu'il considère être son cœur de métier. Dès lors, il se sent tenu d'allonger les plages de temps dédiées au travail, quitte à prendre sur son temps personnel. Ces tâches périphériques sont de diverses natures : elles vont de la préparation du projet scientifique (demande de financement, appel d'offres) à sa coordination entre différents métiers, à sa gestion administrative (organisation et temps passé en réunion, tâches de secrétariat, recrutements, notes de frais, etc.), et à sa valorisation marchande. La place prépondérante de tâches qu'ils estiment périphériques donne aux

2. Baudelot C., Gollac M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

individus le sentiment d'un travail empêché, c'est-à-dire d'un temps de travail dédié davantage à l'organisation de l'activité scientifique et à la communication dont elle doit faire l'objet, plutôt qu'à l'activité de recherche qui devrait en être le cœur.

Le chapitre 4 met en exergue la dislocation cognitive du travail. L'organisation moderne du travail, en multipliant les sollicitations et en augmentant le besoin de coordination directe et d'ajustement mutuel entre collègues, entrave la concentration mentale effective des travailleurs. Concrètement, cela se traduit par l'engagement simultané des chercheurs dans de multiples projets, ce qui les conduit à élaborer des stratégies d'adaptation pour lutter contre les effets de la fragmentation du travail : ils sont ainsi amenés à devoir faire constamment la distinction entre ce qui relève de l'urgence et du travail de fond, à limiter leur usage des moyens de communication (courriel, téléphone) et à sacrifier un temps de travail durant lequel toutes les sollicitations externes sont exclues.

Enfin, le chapitre 5 décrit les effets de la dislocation du travail sur la santé des cadres enquêtés. L'auteur insiste sur le fait que les maux et symptômes décrits par les interviewés (troubles du sommeil, signes d'anxiété et de nervosité, maux de ventre, troubles dermatologiques, etc.) résultent bel et bien d'une organisation défaillante du travail, et non des individus.

Du point de vue d'un chercheur en théories des organisations, l'apport principal de l'ouvrage de G. Tiffon réside probablement dans la proposition théorique d'organisation « disloquante ». Le concept est évocateur, il fait écho aux nombreux débats contemporains sur le sujet et répond, en contrepoint, à l'usage d'un autre concept clé de l'ouvrage, celui de liquidité. Nous le voyons, l'hypothèse d'un travail réel disloqué reposant sur une organisation idéale-typique disloquante met à mal l'hypothèse d'une organisation du travail « fantasmée » comme liquide et substitue à un travail flexibilisé un travail triplement disloqué sur les plans subjectif, temporel et cognitif, ce qui a pour effet d'user corps et esprits et de générer un mal-être rampant. À notre avis, il s'agit là d'un cadre d'analyse pertinent qui pourrait être testé et raffiné sur un ensemble de formes organisationnelles contemporaines prônant responsabilité et montée en autonomie opératoire des travailleurs (entreprise « libérée », holacratie, sociocratie³, organisation agile, etc.).

Si nous abordons la question des prolongements et des perspectives de ce travail minutieux, c'est justement parce que, sur ce point, l'ouvrage laisse le lecteur sur sa faim. Notamment, la conclusion souligne davantage les divergences que les ressemblances des thèses de l'auteur avec celles d'Yves Clot⁴ (2010) pour qui la souffrance dans les milieux professionnels résulte d'une organisation du travail qui « empêche » le salarié de réaliser un travail de qualité, c'est-à-dire un travail bien fait. G. Tiffon

3. Holacratie et sociocratie sont des rares exemples de modèles d'auto-organisation « clé en main ». Ceux-ci proposent des règles de fonctionnement pour décentraliser le pouvoir dans les organisations, se basant notamment sur des équipes semi-autonomes au sein desquelles les décisions se prennent par consensus.

4. Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

met en avant deux dimensions qu'Y. Clot n'évoque pas dans ses travaux : d'une part, G. Tiffon inscrit son analyse dans un régime post-fordien de l'organisation du travail et, d'autre part, il a une conception antagoniste des rapports entre capital et travail. De ce fait, l'auteur se réclame explicitement d'une sociologie marxienne de la santé au travail et appelle donc non seulement à une réorganisation profonde du travail, mais surtout à repenser le processus d'accumulation du capital et ce qui disloque les activités des travailleurs. Dans cette perspective, le lecteur peine à voir « l'horizon émancipatoire » (p. 207) que l'auteur cherche à dessiner. Quelle est exactement la nature de cet horizon ? Comment peut-il se concrétiser ? Comment peut-on « libérer » les nouvelles formes organisationnelles de leur servitude au capitalisme financier ? Car si nous pouvons souscrire aux divergences de l'auteur avec les travaux d'Y. Clot, ces derniers ont néanmoins donné lieu à des traductions concrètes en sciences de gestion, en particulier par l'intermédiaire des travaux de Mathieu Detchessahar⁵ ou de Jean-Luc Merceron⁶ qui, en cherchant à opérationnaliser les travaux d'Y. Clot, ont expérimenté les mécanismes délibératifs par lesquels le dialogue, la coopération ou la subsidiarité⁷ peuvent conduire à un rapprochement des intérêts entre capital et travail au sein des organisations.

En conclusion, et malgré les réserves émises, l'ouvrage de Guillaume Tiffon établit un diagnostic fin et systémique des effets pervers de l'organisation contemporaine du travail sur la santé des cadres. Le caractère évocateur du travail « disloqué » en fait un concept très prometteur pour penser et analyser les failles des dispositifs gestionnaires visant à fluidifier l'organisation du travail.

5. Detchessahar M. (2019), *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité.

6. Merceron J.-L. (2016), *Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nantes.

7. « Le principe de subsidiarité consiste à laisser à chaque échelon d'une organisation toute l'autonomie dont il est capable » (*Ibid.*, p. 13).