



**HAL**  
open science

# Guillaume Tiffon, Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail

Marie Benedetto-Meyer

## ► To cite this version:

Marie Benedetto-Meyer. Guillaume Tiffon, Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail. *Sociologie du Travail*, 2023, 65 (2), pp.[en ligne]. 10.4000/sdt.42991 . hal-04140354

**HAL Id: hal-04140354**

**<https://hal.science/hal-04140354>**

Submitted on 20 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



---

Guillaume Tiffon, *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*

Éditions du Bord de l'Eau, Lormont, 2021, 240 p.

Marie Benedetto-Meyer

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/42991>

DOI : 10.4000/sdt.42991

ISSN : 1777-5701

**Éditeur**

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



**Référence électronique**

Marie Benedetto-Meyer, « Guillaume Tiffon, *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail* », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 65 - n° 2 | Avril-Juin 2023, mis en ligne le 01 juin 2023, consulté le 20 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/42991> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.42991>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 juin 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

Guillaume Tiffon, *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*

Éditions du Bord de l'Eau, Lormont, 2021, 240 p.

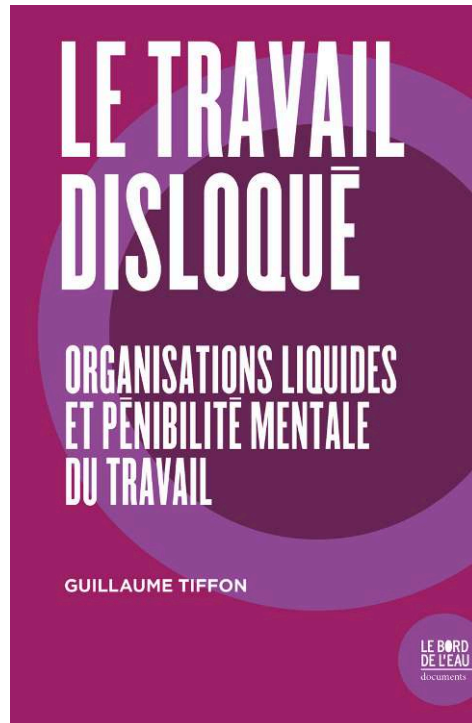
Marie Benedetto-Meyer

---

RÉFÉRENCE

Guillaume Tiffon, *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*, Éditions du Bord de l'Eau, Lormont, 2021, 240 p.

- 1 L'ouvrage de Guillaume Tiffon s'inscrit dans une tradition de sociologie critique (qualifiée par l'auteur de « marxienne ») du travail et des modes de production et de management contemporains, et alimente une littérature importante sur les tensions au travail et leurs effets sur la santé. L'apport central de l'ouvrage tient dans l'idée que les organisations ne seraient plus seulement flexibles mais « liquides » et que l'organisation du travail serait source de dislocations plus que de tensions. Le terme de liquidité, emprunté à Zygmunt Bauman (2006), qualifie ici autant la fluidité des modes de production que l'évanescence des collectifs de travail ou la liquidité des actifs financiers qui orientent la stratégie des entreprises. Le terme de « dislocation » désigne quant à lui l'aggravation des formes de pénibilité mentale liées à des distorsions entre les aspirations des travailleurs et la réalité du travail, son sens, son utilité ou les moyens de le réaliser.
- 2 L'ouvrage s'appuie sur l'analyse d'un cas, celui d'un centre de Recherche et développement (R&D) d'un grand groupe énergétique, où l'auteur a réalisé plusieurs enquêtes avec d'autres chercheurs et chercheuses du Centre Pierre Naville, entre 2012 et 2017. La force de l'ouvrage tient précisément dans le choix de se centrer sur « une des franges du salariat les mieux loties » (p. 50), à la fois parce que les conditions de travail y sont favorables (en termes de conditions d'emploi et de rémunération) et parce que le contenu de l'activité de recherche semble *a priori* faire « sens » et être source de réalisation de soi et de reconnaissance pour ceux qui l'exercent. Les constats sur la détérioration des conditions de travail et la souffrance au travail n'en sont que plus éloquents.
- 3 L'ouvrage est organisé en cinq chapitres. Le premier décrit les caractéristiques des modes d'organisation du travail de la R&D, les trois suivants examinent successivement les types de dislocation auxquels conduisent ces organisations. Le dernier chapitre se centre sur leurs effets sur la santé. L'ouvrage articule ainsi des éléments empiriques concrets (nombreux extraits d'entretiens et quelques résultats d'enquêtes par questionnaire) avec des outils conceptuels, illustrés par des schémas à visée générale très éclairants et didactiques sur les transformations du monde contemporain. En reliant différentes échelles (les dispositions individuelles, les interactions, l'organisation individuelle et collective du travail, mais aussi, à une échelle plus macroscopique, les transformations du capitalisme et notamment la financiarisation de l'économie), l'auteur brosse un état du monde du travail alarmant.
- 4 Le premier chapitre revient sur le mode d'organisation du travail par projets qui caractérise la R&D et qui demeure, selon Guillaume Tiffon, emblématique des organisations post-fordiennes. En soumettant le travail à une pression temporelle



accrue (liée à la réduction des coûts et des délais de production), aux exigences des clients « prescripteurs » et à un encadrement du travail « bicéphale » (exercé simultanément par les chefs de projet et les chefs hiérarchiques), ce mode de production rompt avec l'organisation séquencée, linéaire, concrète du travail, pour promouvoir la flexibilité, multiplier les systèmes d'interdépendance et complexifier l'organisation du travail.

- 5 L'auteur insiste sur l'intériorisation des normes et la responsabilisation des collectifs face à ces exigences, mais aussi sur l'affaiblissement des solidarités et des possibilités de contestation. Les changements internes, permanents dans l'entreprise, entrent en résonance avec la financiarisation de l'économie, caractérisée par l'instabilité, la dérégulation des flux des capitaux devenus « mouvants, réversibles et incertains » (p. 52), mais aussi avec les modes de croissance fondés sur le renouvellement permanent des biens de consommation.
- 6 Le deuxième chapitre décrit la « dislocation subjective » à laquelle font face les cadres, désillusionnés quant à l'« espoir de réalisation de soi par le travail » (p. 54) et les « mirages narcissiques » auxquels ils se confrontent (p. 55). Guillaume Tiffon fournit des éléments d'analyse particulièrement intéressants, en recourant à l'examen des dispositions des chercheurs et chercheuses, issues de leur socialisation, qui favorisent l'acceptation des contraintes temporelles, l'engagement dans la compétition et l'absence relative de plaintes. Ainsi, les salariées développent des rapports au travail et des niveaux de satisfaction différents en fonction de leur origine et de leur parcours, ce qui permet à l'auteur de dessiner une typologie des cadres étudiés, différenciant les « élus », les « déçus », les « passionnés » et les « contrariés ». Cette catégorisation, qu'on aurait peut-être aimé voir davantage développée et étayée empiriquement (par de plus amples données sur les origines sociales, le genre ou l'âge), permet de comprendre la dynamique du rapport au travail des chercheurs et chercheuses face aux nouvelles exigences.
- 7 Le troisième chapitre revient sur l'activité des cadres pour souligner qu'en dépit du modèle repoussoir que constitue la bureaucratie, le travail administratif, périphérique à la recherche, ne cesse de croître et engendre une « dislocation temporelle ». Qu'il s'agisse de la recherche de financement, du suivi des projets, de la valorisation des recherches, de coordination ou de tâches purement administratives, ces activités chronophages constituent des obstacles à la réalisation du « vrai travail ». La densification du travail, l'empiétement sur les temps personnels, ainsi que les formes de « dispersion » dans l'activité, contribuent à la perte de sens et à l'épuisement des chercheurs et chercheuses.
- 8 Le quatrième chapitre prolonge cette réflexion sur les coûts de coordination liés au fonctionnement en « multiprojet », et s'attarde sur la fragmentation des activités. De multiples sollicitations et demandes interrompent le cours de l'activité des cadres, quand il ne s'agit pas de remises en cause générales des projets. En se démarquant des approches pragmatistes qui mettent en avant les ressources que les cadres peuvent développer pour pallier les effets négatifs de la dispersion dans leur activité, Guillaume Tiffon souligne au contraire que la fragmentation du travail est source d'une « dislocation cognitive » anxieuse et pathogène.
- 9 Le dernier chapitre s'intéresse aux atteintes à la santé issues des trois formes de dislocation. D'après l'enquête réalisée par Guillaume Tiffon et ses collègues, une enquête sur trois est concernée par des troubles avérés de la santé liés la pénibilité

mentale du travail. Ces troubles sont bien d'origine organisationnelle, conséquences du surmenage, du manque d'informations sur l'orientation des projets, des conflits de valeurs, de perte de sens voire d'utilité, de disqualification des compétences ou de « placardisations ». Quelle prise en charge de ces pathologies est alors possible ? L'auteur aborde sur ce point une vision de la santé au travail qu'il qualifie de marxienne. La pénibilité est directement liée à la domination du capital sur le travail et aux « nouvelles exigences du capital dans la phase post-fordienne du procès d'accumulation » (p. 195), qui provoque cette liquéfaction des organisations et, en conséquence, les dislocations du travail et la pénibilité.

- 10 La conclusion de l'ouvrage pose plus largement la question de « l'horizon émancipatoire » face à ce constat de dépossession du travail. Si le travail disloqué est « une forme contemporaine de l'aliénation capitaliste », quels sont les moyens d'agir ? Guillaume Tiffon avance sur ce point que « ce qu'il faut soigner, ce ne sont pas les individus mais le travail : la manière dont il est organisé, reconnu, valorisé, managé » (p. 192), mais il refuse de croire pour autant qu'il est possible ou suffisant de redonner une puissance d'agir aux travailleurs pour leur rendre pleine possession du travail. La mise en discussion du travail, telle que la propose par exemple Yves Clot, est pour lui un leurre et une impasse ; il invite pour sa part à repenser les procès d'accumulation du capital.
- 11 Si la thèse établie par l'auteur prolonge et enrichit des constats qui peuvent sembler connus et partagés sur le monde du travail, ses apports sont cependant importants. L'ouvrage documente finement les dynamiques des trois dislocations décrites (subjective, temporelle et cognitive), montre qu'elles concernent — aussi — les professions intellectuelles, et propose enfin un cadre d'analyse général qui articule différentes échelles, soulignant le parallèle entre le caractère liquide de l'organisation individuelle et collective du travail, les formes d'engagement et les évolutions du capitalisme.
- 12 On pourra regretter que cette thèse de l'imbrication entre la liquéfaction du capital et les formes de dépossession du travail ne soit pas plus étayée empiriquement. Guillaume Tiffon centre son propos davantage sur une analyse organisationnelle que sur des éléments relatifs aux choix stratégiques de l'organisation étudiée, son mode de gouvernance, ou la structuration de son capital et les évolutions de son statut. Une analyse de la trajectoire de l'entreprise, du contexte socio-économique et des décisions politiques prises par les directions aurait pu bien davantage soutenir l'argumentation de l'ouvrage.
- 13 Plus encore, en voulant donner une portée générale à son analyse des transformations des modèles de production post-fordiens, l'ouvrage perd une partie de la richesse qu'aurait pu avoir une approche plus monographique. On aurait aimé en savoir plus sur la singularité de cette R&D, son histoire, et le contenu du travail. La question de l'ethos des chercheurs et chercheuses en entreprise, évoquée page 17, ou l'analyse de leur rapport au monde de la recherche, auraient mérité des approfondissements pour mieux ancrer l'approche dispositionnaliste esquissée au deuxième chapitre, et donner plus de poids à la démonstration de l'affaiblissement des capacités d'agir dans les organisations liquides.
- 14 La contrepartie de ces limites est qu'en privilégiant une visée générale, l'ouvrage offre une contribution importante aux débats sur les permanences et les évolutions profondes des organisations contemporaines.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Bauman, Z., 2006, *La vie liquide*, Rouergue, Paris.

## INDEX

**Mots-clés** : Cadres, Conditions de travail, Souffrance au travail

## AUTEURS

### MARIE BENEDETTO-MEYER

Université de Technologie de Troyes / LIST3N  
12 Rue Marie Curie, 10300 Troyes, France  
marie.benedettomeyer[at]gmail.com