

# Les dislocations contemporaines du travail

vendredi 14 janvier 2022, par Guillaume Tiffon

Souffrance, stress, burn out, risques psychosociaux... quel que soit le vocable retenu, les témoignages de salariés faisant état d'une montée en puissance de la pénibilité mentale du travail se multiplient depuis le début des années 2000. Comment expliquer ce phénomène ? Serait-ce simplement dû au succès de ces catégories d'analyse, aujourd'hui de plus en plus utilisées pour parler de son travail ? À des difficultés personnelles, relevant de la sphère privée ? À un manque de formation des salariés, qui ne sauraient pas s'organiser dans leur travail, prioriser leurs tâches, ni gérer leur stress ? Ou faut-il plutôt y voir un lien avec l'accélération des flux informationnels et les nouvelles formes d'organisation du travail qui accompagnent la « révolution numérique » ? Auquel cas, de quelle nature est ce lien : comment se caractérisent ces nouveaux modes d'organisation ? En quoi accroissent-ils la pénibilité mentale du travail ? Et dans quelle mesure résultent-ils des transformations contemporaines du capitalisme ?

Cet article analyse ce phénomène à travers le cas de cadres, chercheurs dans l'industrie. S'appuyant sur une enquête réalisée par entretiens, observations et questionnaires [1], il montre en quoi ces troubles de la santé tiennent moins à des difficultés personnelles qu'aux nouvelles formes d'organisation du travail, plus connexionnistes, qui se déploient avec le développement des nouvelles technologies. Car, comme on va le voir, ces dernières disloquent le travail. En se liquéfiant pour répondre aux exigences post-fordiennes du procès d'accumulation, elles désarticulent l'activité, l'émiettent, la dispersent, l'écartèlent. Ce faisant, elles créent des disjonctions, des écarts, qui se creusent et que les salariés peinent de plus en plus à combler, entre ce qu'ils attendent de leur travail et ce qu'ils en retirent, concrètement, en termes de reconnaissance et de valorisation de leur engagement ; ce qu'ils voudraient faire et ce qu'ils font, en termes de contenu et de finalités de leur activité ; ce qu'ils estiment nécessaire et ce qu'ils ont, en termes de moyens et de conditions de travail.

Après la crise du travail simple, qui a marqué la fin de la période fordienne, on aurait ainsi affaire à une crise sourde du « travail complexe » [2], qui faute de mieux, s'exprime à un niveau individuel, par des corps qui craquent et parlent, en quelque sorte, pour tous ceux qui, derrière, tiennent certes, mais sont nombreux à souffrir, souvent en silence et à des degrés divers, de ne pas pouvoir faire leur travail comme ils l'entendent, en accord avec leur éthique professionnelle et leur aspiration à avoir la main sur ce qu'ils font. Autrement dit, cette crise ne tient pas seulement à l'organisation du travail. Comme nous tâcherons de le montrer, ses racines sont bien plus profondes. Elles puisent dans les rapports de production et ce que le capital fait au travail, en imposant aux hommes et aux femmes, travailleurs comme capitalistes, une conception productiviste de la qualité et de la performance. Parler de travail disloqué, en somme, revient à appréhender ces troubles de la santé comme le symptôme de la forme contemporaine que revêt l'aliénation capitaliste, en tant que dépossession du « faire humain », que

mutilation de la puissance d'agir et de penser des hommes et des femmes au, dans et par le travail.

Après avoir présenté ce qui caractérise les organisations par projet, en essayant de montrer en quoi elles constituent une déclinaison emblématique des organisations liquides post-fordiennes (1), nous montrerons en quoi ces organisations disloquent le travail de ces cadres (2). Nous reviendrons ensuite sur la façon dont ces dislocations affectent la santé de ces chercheurs, ce qui nous permettra, pour conclure, de tirer quelques enseignements quant à la manière dont ces troubles de la santé sont perçus et gérés au sein des entreprises, notamment par les managers et services RH (ressources humaines).

## 1 - L'organisation par projet, un idéal type des organisations liquides post-fordiennes

Dans le centre de recherche étudié, une organisation par projet a été mise en place en 2004, au lendemain de la déréglementation du marché de l'énergie, du changement de statut de l'entreprise – qui a perdu son statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) pour devenir une société anonyme (SA) – et de l'entrée en bourse d'une partie de son capital. À travers cette réorganisation, la direction de l'époque voulait « mener une révolution culturelle à la R&D ». L'objectif était double : il s'agissait, d'une part, d'amener les chercheurs à être « plus exigeants en matière de respect des livrables » et, d'autre part, de « renforcer le dialogue avec les clients afin d'être davantage tourné vers les besoins industriels de l'entreprise ». Autrement dit, cette réorganisation cherchait à s'attaquer à l'autonomie professionnelle de ces chercheurs, qui avaient la réputation, au sein de l'entreprise, d'être des divas, n'en faisant qu'à leur tête et s'avérant particulièrement difficiles à manager.

Pour ce faire, plusieurs changements organisationnels ont été introduits. D'abord, la ligne de commandement a été raccourcie, avec la suppression d'un échelon hiérarchique. Ensuite, une organisation matricielle a été mise en place : à la structure verticale – composée de groupes et de départements disciplinaires – a ainsi été adjointe une ligne horizontale de pilotage des activités, chargée – à la place des managers – de gérer les relations avec les clients, d'arbitrer les ressources financières et d'assurer le suivi des projets auxquels sont affectés les salariés. Les « clients » sont ainsi devenus des acteurs clés du pilotage des activités : avec l'organisation par projet, ce sont eux, désormais, qui disent ce qui doit être fait, comment, pour qui et pour quand. Autrement dit, non seulement l'activité est produite « à la demande » – quel qu'en soit leur intérêt, les projets ne sont créés que s'il y a des clients prêts à les financer –, mais elle est de plus en plus déterminée, dans son contenu même, par les attentes des clients, qui en établissent le cahier des charges et, ce faisant, fixent, en concertation avec les chefs de projet, les objectifs à atteindre comme les moyens mis à disposition, en termes de coûts et de délais. Enfin, troisième transformation organisationnelle notable : avec l'ingénierie concurrente, les chercheurs ne travaillent plus de manière séquentielle, les uns après les autres, comme sur une chaîne de montage ou dans une course de relais, où le sprinteur attend qu'on lui remette le témoin avant de commencer à courir, mais en simultanée, c'est-à-dire en parallèle les uns des autres. Ce faisant, non seulement il n'y a plus d'encours entre l'amont et l'aval – comme dans la période fordienne –, mais les différents contributeurs du projet anticipent et commencent à travailler avant même que leurs prédécesseurs, en amont, n'aient achevé leur travail. L'image souvent utilisée pour décrire ce mode d'organisation du travail est alors celle d'une équipe de rugby, qui, organisée en ligne, avance ensemble pour faire progresser le ballon.

Le principal intérêt de ce type d'organisation est de réduire drastiquement les délais. En retour, elle nécessite toutefois une grande coordination entre les différents contributeurs du projet, qui doivent intensément communiquer entre eux tout au long des projets, pour réajuster constamment, et presque en temps réel, leur contribution à celles des autres. Qui plus est, en réduisant les délais, cette organisation du travail accroît considérablement la pression temporelle qui s'exerce sur les salariés, qui sont de plus en plus nombreux à avoir le sentiment de devoir travailler dans l'urgence pour pouvoir tenir leurs délais. Enfin, cette contrainte temporelle a par ailleurs ceci de particulièrement efficace qu'elle n'émane plus directement de la ligne hiérarchique, mais des collègues : dépendant de plus en plus du travail des autres pour pouvoir avancer sur leur propre contribution, ces derniers exercent de fait, et souvent malgré eux, une sorte d'autocontrôle au sein des collectifs de travail.

Par ailleurs, à côté de ces réorganisations productives, l'organisation par projet instaure également un nouveau mode de commandement. Car si les chercheurs sont toujours encadrés, d'un point de vue hiérarchique, par des chefs, souvent rebaptisés managers, qui évaluent et contrôlent leur travail, dans cette organisation du travail, ce ne sont plus eux qui, au

quotidien, supervisent et encadrent réellement l'activité des salariés, mais les chefs de projet, qui, sur le plan opérationnel, *coordonnent, animent et organisent* le travail des différents contributeurs des équipes-projets. Ce sont eux qui organisent et tiennent les réunions de travail autour des projets ; se font les relais des attentes des commanditaires ; rappellent les délais et livrables attendus ; relisent, coordonnent et finalisent les contributions de chacun ; s'approprient et présentent les principaux résultats aux commanditaires. Bref, ce sont eux qui, au fond, animent, coordonnent et connaissent le mieux le contenu et la qualité du travail réalisé par chacun. Autrement dit, l'originalité de l'organisation par projet est d'avoir découplé *l'encadrement hiérarchique* – et donc les questions d'évaluation, de rémunération et d'évolution de carrière, avec les tensions que cela occasionne – de *l'encadrement fonctionnel et opératoire*, qui, lui, est assuré par les chefs de projet, qui se font les relais des contraintes productives et des attentes des clients. Ce faisant, le respect des contraintes productives est toujours suivi, encadré, supervisé. Mais autrement. Sous une autre forme. Souvent moins abrupt, moins autoritaire. N'ayant aucun pouvoir hiérarchique, ces coordinateurs sont obligés d'y mettre les formes, d'essayer de convaincre plutôt que d'imposer.

Qui plus est, si le management déployé au sein des organisations par projet incarne parfaitement cette tendance post-fordienne à vouloir rompre avec la figure du petit chef et toute forme d'encadrement disciplinaire et autoritaire, il entend également répondre aux attentes des salariés, qui aspirent à davantage d'autonomie et de responsabilités dans leur travail. Pour ce faire, la direction de ce centre de recherche a mis en place un management par objectifs, censé favoriser la prise d'initiative, la créativité et l'accomplissement de soi au travail. À y regarder de près, cette autonomie s'avère toutefois très relative. Car, loin de réduire ou faire disparaître l'hétéronomie, ce mode de management, en fait, déplace la contrainte, des *moyens* – la prescription stricte des modes et temps opératoires – vers les *objectifs à atteindre*. Par certains aspects, il la renforce même. Car pour faire face à la concurrence et maintenir leur compétitivité, ces chercheurs sont souvent amenés, non seulement à *se vendre*, mais à surenchérir et, par là, à *se brader*, à se vendre moins chers que ce qu'ils valent, en se fixant des objectifs toujours plus élevés sans que les moyens alloués pour les atteindre, eux, ne soient ajustés en conséquence. Autrement dit, lorsque le management par objectifs est combiné à une forte concurrence, il contraint subrepticement ces chercheurs à se brader. Or, dans ses principes mêmes, l'organisation par projet instaure une double mise en concurrence : une première, entre les équipes-projets, pour obtenir et pérenniser le financement de leurs projets ; et une seconde, entre les chercheurs, au moment de la constitution des équipes-projets, pour réussir à se placer sur les projets les plus intéressants, visibles et/ou porteurs pour leur carrière. Bien que moins disciplinaire et « infantilisant » que les modes de commandement de la période fordienne, le management par objectifs les conduit ainsi à intérioriser des normes d'engagement dans le travail parfois plus exigeantes encore que si elles étaient strictement prescrites.

Enfin, troisième caractéristique des organisations par projet :

avec la mise en place des équipes-projets, les liens qui se tissent au sein des collectifs de travail changent de nature. Car par définition, ces équipes-projets sont éphémères, mouvantes, incertaines. Elles se composent et se recomposent au gré des projets, tous les un à trois ans. Qui plus est, avec le développement des nouvelles technologies, elles réunissent des contributeurs de métiers, de disciplines, de services, de sites, voire de pays différents. Cela donne ainsi lieu à des relations que les chercheurs rencontrés estiment :

- particulièrement distantes, au double sens du terme,
- de plus en plus instrumentales, au sens où elles deviennent de plus en plus un moyen de développer leur réseau, pour assurer leur « employabilité interne » au sein de ces organisations,
- et de plus en plus fonctionnelles, en ce qu'elles sont davantage tournées vers la coordination de tâches productives (mails, réunions...) et comportent de moins en moins de temps et de moments de sociabilité. Ce changement permanent d'équipe-projet déstabilise ainsi les repères professionnels de ces chercheurs, qui ne peuvent plus compter sur leurs acquis : un répertoire d'actions constitué avec l'expérience, un savoir-faire reconnu par les pairs, une confiance du supérieur hiérarchique obtenue par un engagement et une fiabilité maintes fois démontrés par le passé. Désormais, ils doivent sans cesse reconquérir la confiance de leur supérieur hiérarchique, qui change tous les deux-trois ans, comme de leurs chefs de projets et de leurs collègues, qui changent également en permanence. Pour faire la démonstration de leur professionnalité, ces chercheurs doivent donc redoubler d'efforts, constamment chercher à prouver, démontrer, convaincre, et ce, d'autant plus que leur réputation s'avère déterminante pour leur intégration dans de futurs équipes projet. En définitive, que ce soit au niveau des managers (qui changent de plus en plus souvent), des postes occupés (et donc des groupes, des départements, des sites voire des directions dans lesquels ils évoluent), des cercles de travail (qui se démultiplient et se renouvellent de plus en plus rapidement avec le mode projet) ou du contenu de l'activité (qui évoluent et s'ajustent au gré des projets), leur environnement de travail est de plus en plus liquide, mouvant et incertain. À terme, cela peut les user et les conduire à douter de leurs qualités professionnelles, au point, parfois, de connaître des troubles de la santé.

En somme, ces organisations par projet se caractérisent par leur *liquidité*, au double sens du terme : soutenues par le développement des nouvelles technologies, elles s'avèrent beaucoup plus souples, flexibles, mouvantes ; ce qui nécessite un ajustement permanent du travail et des travailleurs, qui n'est pas sans déstabiliser leurs repères professionnels et effriter les solidarités collectives ; qui plus est, elles instaurent une marchandisation/contractualisation des relations de travail, dont l'un des principaux effets est de responsabiliser les salariés, en leur conférant davantage d'autonomie tout en

renforçant la concurrence entre eux.

## 2 - Des organisations disloquantes

Dans la configuration productive actuelle, où il faut diversifier et renouveler toujours plus rapidement l'offre, pour relancer la consommation sans laquelle aucun procès de valorisation du capital ne pourrait avoir lieu, ces organisations liquides s'avèrent efficaces. Pour les travailleurs, en revanche, elles s'avèrent particulièrement exigeantes. Car au fond, et c'est là la thèse ici défendue, le travail de ces cadres est littéralement disloqué par ces organisations liquides. Ces dernières créent des disjonctions, des écarts, qui se creusent, et que les salariés peinent de plus en plus à combler, à au moins trois niveaux.

Au niveau subjectif, d'abord, au sens où le management moderne, par les valeurs et l'idéologie qu'il véhicule, entre en résonance avec la montée des attentes expressives et post-matérialistes à l'égard du travail, en particulier parmi les cadres et les CSP les plus élevées. En effet, loin de réprimer ces aspirations, il alimente – à travers ses différents dispositifs, comme les entretiens individuels d'évaluation, la rémunération à la performance et l'individualisation de la relation salariale en général –, ces espoirs de réussite et de réalisation de soi par le travail. En en faisant l'un des principaux ressorts de l'engagement, il est même parvenu à ce que nombre de salariés, à l'image des cadres ici étudiés, s'investissent très fortement dans leur travail : sur le plan objectif, d'une part, en ne comptant plus leurs heures et en réalisant des journées de travail particulièrement longues, qui débordent de l'entreprise et empiètent de plus en plus sur les autres sphères de la vie sociale, le soir, le week-end et pendant les vacances ; et sur le plan subjectif, d'autre part, en faisant de leur travail le foyer central de leur identité et de leur estime de soi. Pour ces travailleurs, les attentes à l'égard du travail sont donc immenses : au fond, tout leur être est aspiré par ce désir de réalisation de soi par le travail. D'où la difficulté, tout à fait contemporaine par l'ampleur qu'elle a prise, de « réussir à relativiser », « à prendre du recul » et « à couper avec le travail ». Bien que le diagnostic soit juste, les managers, chargeés RH, coaches et autres spécialistes en développement personnel ont ensuite beau jeu de dispenser ces conseils. Fondamentalement, les troubles de la santé dont souffrent ces salariés tiennent moins à leur incapacité personnelle à faire face à leur charge de travail qu'à une sorte de crédulité : au fond, celle d'avoir cru, et pris au pied de la lettre, des promesses que le management moderne n'est pas en mesure de tenir. Car en exploitant ce désir de réalisation de soi par le travail, en flattant le désir de toute puissance de ces salariés, ce dernier, en fin de compte, fabrique des mirages narcissiques. Par la compétition qu'il instaure entre les salariés, il crée forcément des « perdants », pour lesquels les désillusions s'avèrent d'autant plus subjectivement destructrices que ces sujets ont cru à cette promesse et ont investi une part considérable d'eux-mêmes dans leur travail. Cet écart,

croissant et de plus en plus répandu, entre ce que les salariés attendent de leur travail et ce qu'ils en retirent, c'est ce que nous proposons d'appeler *la dislocation subjective*.

La seconde sorte de dislocation est temporelle. Pourquoi ? Parce qu'au fond, ces organisations liquides accroissent les tâches périphériques :

- d'abord, elles accroissent le temps qu'il faut, en amont et en aval de la production, pour obtenir et renouveler des financements ;
- ensuite, elles accroissent le temps qu'il faut, pour se coordonner entre et au sein de chaque projet, surtout lorsqu'il s'agit de travailler à distance et avec des interlocuteurs de plus en plus nombreux et hétérogènes ;
- enfin, elles accroissent le temps qu'il faut, pour réaliser des tâches bureaucratiques et administratives qui s'avèrent de plus en plus lourdes, avec la réduction des effectifs dans les fonctions supports et les nombreux transferts de tâches qui accompagnent le développement du numérique.

Or, en accroissant ces tâches périphériques, pour lesquels ces chercheurs consacrent désormais plus des deux tiers de leur temps de travail, ces organisations liquides atrophiaient les cœurs de métier (33 %) : au fond, elles réduisent d'autant, le temps dont disposent ces salariés pour faire ce qu'ils considèrent comme leur « vrai » travail, c'est-à-dire les tâches, non seulement les plus essentielles de ce qu'ils doivent produire, mais les plus intéressantes et porteuses de sens au regard de leur culture de métier. Or, c'est justement cet attachement à leur métier qui conduit ces chercheurs à prendre sur eux, en travaillant plus longtemps, y compris chez eux, le soir, le week-end, pendant les vacances et parfois même jusqu'à l'épuisement, pour essayer, malgré tout, de continuer à faire un travail de qualité, dans lequel ils peuvent encore se reconnaître et trouver du sens. Bref : c'est précisément cette éthique professionnelle qui les amène à faire ce qu'ils peuvent, au regard des moyens dont ils disposent, pour que batte encore leur cœur de métier.

Enfin, la troisième sorte de dislocation est cognitive : elle renvoie à la difficulté que les salariés ont à se concentrer et à être pleinement à ce qu'ils font au regard des nombreuses sollicitations qui les interrompent dans le cours de leurs activités. Comment expliquer ce phénomène ? D'abord, par le fait que ces organisations liquides entraînent une augmentation exponentielle du nombre d'interlocuteurs et de sollicitations : en amenant les chercheurs à ne plus travailler sur un seul projet à la fois, mais quatre ou cinq, parfois même dix projets en même temps, elles nécessitent, de fait, un travail de coordination particulièrement lourd et complexe, entre et au sein de ces différentes équipes projet. Qui plus est, avec le développement des nouvelles technologies, qui les rendent joignables, et donc potentiellement disponibles, partout, tout le temps, ces cadres sont de plus en plus sommés de répondre dans l'urgence au flot de sollicitations qui se déverse sur eux. Immergés dans un

présent continu, où régnent l'instantanéité, ils se retrouvent ainsi contraints de devoir sans cesse « switcher » et « passer du coq à l'âne », pour reprendre leurs expressions. D'où la difficulté, assez caractéristique du travail contemporain, de réussir à « prioriser ses tâches », à « ne pas partir dans tous les sens » et à « s'organiser dans son travail ». Cette dislocation de l'activité est par ailleurs particulièrement énergivore : pour réaliser une tâche donnée, il faut d'autant plus de temps et d'énergie qu'elle est effectuée de manière fractionnée et est entrecoupée de tâches, de natures très différentes et plus ou moins préoccupantes, qui viennent « polluer », en quelque sorte, les capacités de concentration et d'écoute de ces cadres. Voilà pourquoi, de nos jours, nombre de travailleurs et de travailleuses saturent cognitivement et ont le sentiment de « faire du surplace », de ne plus réussir à « sortir la tête de l'eau » : au fond, leur activité est embourbée dans les marécages de la modernité.

### 3 - Des corps disloqués

Combinées entre elles, ces trois sortes de dislocation portent atteinte à la santé de ces chercheurs, qui sont près d'un tiers à connaître des problèmes de santé, qu'ils estiment en lien avec leur travail. Parmi eux, la moitié connaît des troubles du sommeil, que ces derniers prennent la forme de difficultés à s'endormir (33 % des répondants), de réveils durant la nuit (33 %), de nuits blanches (8 %) ou de cauchemars (5 %). Ces chercheurs se sont aussi plaints de signes d'anxiété (pour 58 %) pouvant se traduire sur le plan physique par des migraines et des maux de tête (pour 42 % d'entre eux), des maux de dos, des douleurs aux cervicales et des contractures (pour 58 %), des maux de ventre et des ulcères à l'estomac (pour 27 %), des palpitations et des chutes de tension (pour 21,5 %), des troubles dermatologiques (18,5 %), ou encore, des prises ou pertes de poids. Les chercheurs ont également très été nombreux – près de trois sur quatre (73 %) – à se déclarer « épuisés », « physiquement à bout » et en « grande fatigue » en raison de leur travail, certains allant même jusqu'à employer le champ lexical de la mort pour désigner leur état et celui de leurs collègues. Enfin, certains se sont dits en « dépression », atteints de « burn out » et ont confié avoir, ou avoir eu, des « pensées suicidaires » en raison de leur travail. Suite à ces troubles, un chercheur sur trois a suivi un traitement médicamenteux et 14 % se sont engagés dans une thérapie.

### Conclusion

Les résultats de cette enquête amènent à tirer plusieurs enseignements quant à la manière de percevoir et de gérer ces troubles de la santé. Premier enseignement : les problèmes de santé dont il est ici question ne relèvent pas des individus – de problèmes personnels, d'incompatibilités de caractères, de compétences ou de managers pervers ou tyrans.

Fondamentalement, ils sont tous liés à des fonctions (comme celle de chef de groupe), à des statuts (comme celui de femme chercheuse à temps partiel), à des moments de la carrière (comme celui des jeunes et des mutés), à des commanditaires (comme la direction commerciale), à des domaines d'activité (comme ceux interrompus ou sur le point de l'être) ou à des trajectoires professionnelles (reconversions professionnelles subies et contestées, etc.). Soigner les salariés suppose donc de ne pas leur faire porter individuellement la responsabilité des maux qui les frappent et dont l'origine leur échappe.

Or, et c'est là le deuxième enseignement : leur prise en charge s'avère généralement inappropriée. Parmi les chercheurs ayant sollicité leurs managers, leur conseiller RH ou leur médecin du travail suite à des problèmes de santé liés au travail, 35 % estiment qu'aucune solution ne leur a été apportée, 17 % d'entre eux ont été invités à changer de poste, de groupe ou de département, 12 % à prendre de la distance par rapport à leur travail et 10 % à consulter un médecin, pratiquer la relaxation, le yoga ou repenser leurs pratiques alimentaires. Seuls 4 % des salariés se sont vu attribuer une réduction de leur charge de travail. Or, proposer des ateliers de coaching, des formations à la gestion du temps, des bilans de compétences ou des mutations ne saurait les aider à surmonter leurs difficultés [3]. Au contraire, cela les stigmatise, les isole de leur collectif de travail et déstabilise leurs repères professionnels. Les dispositifs

proposés ont donc pour effet, non voulu mais néanmoins réel, d'accroître leur souffrance (en renforçant leur culpabilité, leur isolement, etc.).

Enfin, troisième et dernier enseignement : ce qu'il faut soigner, au fond, ce ne sont pas les individus, mais le travail : la manière dont il est organisé, « digitalisé », reconnu, valorisé, managé. Cela suppose de ne plus appréhender les troubles de la santé comme le produit d'un déficit de ressources personnelles, mais comme un révélateur des effets pathogènes des organisations liquides du travail. Or, et c'est sans doute là notre principal désaccord par rapport à Yves Clot [4] – et la plupart des modèles de référence en matière de santé au travail : fondamentalement, les entreprises, et les organisations en général, ne sont pas déconnectées du reste de la société ; elles ne constituent pas des îlots autonomes, dans lesquels les directions seraient totalement libres d'organiser la production comme bon leur semble. Au contraire, si ces directions mettent en place des organisations de plus en plus liquides, c'est que, du point de vue du capital, ces dernières correspondent particulièrement bien aux exigences post-fordiennes du procès d'accumulation. Pour soigner le travail, ce n'est donc pas seulement l'organisation qu'il faut repenser, mais plus fondamentalement encore, le procès d'accumulation du capital : la façon dont il exerce son emprise sur les organisations, assujettit et aliène les travailleurs, et maltraite leur activité.

---

## Notes

[1] Dans le cadre de cette enquête, 120 entretiens semi-directifs ont été réalisés, 40 journées d'observation ont été effectuées et deux questionnaires de 183 et 161 questions ont été diffusés ; lesquels ont respectivement obtenu des taux de réponse de 51% et 58%, soit plus de 1000 exemplaires renseignés chacun.

[2] En référence au concept de Karl Marx, qui renvoie au travail qualifié.

[3] 90 % des salariés ayant répondu au questionnaire estiment que les solutions proposées ne leur ont pas permis de véritablement résoudre leurs difficultés.

[4] Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.