

Rythme et aliénation
la domination du chronomètre
Gaëlle Jeanmart, philocité

MOBILISATIONS SOCIALES



CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



Rythme et aliénation

La domination du chronomètre dans nos vies

Auteurs

Gaëlle Jeanmart, PhiloCité

Concept et coordination

CDGAI

Collection Mobilisations sociales - 2013

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

MOBILISATIONS SOCIALES

Les publications pédagogiques d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Mobilisations sociales (comme issues possibles aux injustices)

Elle propose des regards pluriels sur des pratiques de luttes et de mobilisations collectives portées par des citoyens en recherche d'une démocratie plus juste. Elle vise à nourrir notre réflexion et notre esprit critiques au sujet de fonctionnements qui nous paraissent aller de soi. Donner à voir des évidences dans la déconstruction de nos schémas de lecture et présenter des alternatives perçues comme plus pertinentes, telles sont les ambitions de cette collection.

Intention de ce livret

◆ Ce livret propose une réflexion sur une des formes discrètes de l'assujettissement des individus (et plus particulièrement des travailleurs) : la cadence.

Explorant les enjeux de l'accélération du rythme, il s'agit de comprendre la souffrance au travail, mais aussi de diagnostiquer dans la maîtrise du temps un effet de domination qui pourrait passer inaperçu.

Dans un tel règne de la vitesse, où peut encore se nicher la résistance ? Dans la volonté individuelle de ralentir, de se soustraire à la cadence pour donner à son activité et à sa vie un rythme propre ?

Public visé

- ◆ Les animateurs, formateurs, coordinateurs, directeurs de l'associatif et des services publics
- ◆ Les enseignants, les CPMS, les intervenants GRH
- ◆ Les psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

MOBILISATIONS SOCIALES

SOMMAIRE

Introduction	9
Rythme et routine : Apprentissage ou déshumanisation ?	15
Diderot, le rythme artistique et thérapeutique	16
Smith, la routine asservissante	20
La guerre aux temps-morts	22
Conclusion	37
Bibliographie sélective	41



MOBILISATIONS SOCIALES

INTRODUCTION

«Celui qui ne dispose pas des deux tiers de sa journée pour lui est un esclave»

Friedrich Nietzsche

Mesurée à cette jauge nietzschéenne, notre vie contemporaine est à coup sûr une vie d'esclave... Et notre esclavage ne tient pas qu'au temps dont nous ne disposerions que trop parcimonieusement, mais aussi au rythme, à la vitesse toujours plus élevée des actions à poser dans ce temps qui ne nous appartient plus et que nous ne maîtrisons pas. Le travail, bien sûr, est au cœur de notre asservissement quotidien à des rythmes extérieurs. Depuis le début des années 80, des liens ont été établis entre l'organisation du travail et la santé mentale. Il ne s'agit plus tant maintenant de mettre en relation les conditions de travail avec la santé du corps (accidents du travail et maladies professionnelles), mais bien l'organisation nouvelle du travail avec le développement des pathologies mentales, du burn out au suicide sur le lieu de travail apparu en France et en Belgique dans les années 90.

Au Japon, le phénomène est plus ancien et plus massif de sorte que de nouveaux mots sont même apparus pour nommer la mort par excès de travail (*karoshi*) et le suicide au travail (*karojisatsu*) ; ils sont devenus des qualifications légales permettant la reconnaissance et le dédommagement des familles de ceux qui sont morts à la tâche. Comment expliquer alors que le modèle japonais soit à la source de notre management? L'objectif de cette réflexion est double : d'une part, de caractériser les remaniements introduits dans ces nouvelles formes d'organisation du travail qui sont susceptibles d'expliquer l'augmentation de la souffrance psychique générée par le travail, et d'autre part, de comprendre la force pour ainsi dire irrésistible qui se dégage d'elles et leur permet de perdurer malgré l'accroissement constant et conscient de la souffrance qu'elles génèrent. La question du rythme nous paraît centrale dans cette problématique. Elle met au centre l'intensité nerveuse de nos vies. Ce sera donc autour de l'évolution des conceptions du rythme de travail et des organisations du travail pour accroître concrètement le rythme de la production que tournera cette réflexion. «Efficacité» au mieux, «rentabilité» au pire : il faut toujours être «opérant». Tels sont effectivement les mots d'ordre du travail aujourd'hui. Et la place du travail dans la vie – et plus encore sa place dans la vie réussie – implique que ce critère de l'efficacité détermine aussi par contre-coup la réussite d'une vie. Or, dans cette efficacité, il y a toujours un rapport au temps : être efficace, c'est économiser le temps, c'est travailler à un bon rythme, à une cadence soutenue. Il ne s'agit pas là d'un phénomène qui se limiterait seulement aux entreprises ; l'accélération du temps est un phénomène qui n'épargne à peu près personne, du moins en Occident. Nous ne cessons de courir ou de nous plaindre du manque de temps.

Une journée fait toujours vingt-quatre heures, certes, mais elles doivent être hautement rentabilisées de sorte que la vitesse à laquelle nous la traversons augmente sans cesse. Nous vivons à des rythmes toujours plus soutenus, des cadences plus infernales. Sur le lieu de travail, pourtant, le phénomène s'aggrave. À peu près tous les travailleurs sont exposés à la déstructuration psychique liée au surmenage, à l'anxiété générée par le travail, à la perte de sens causée par des cadences soutenues qui privent d'une interrogation sur le sens de l'activité. Certains secteurs (comme l'automobile) sont plus touchés que d'autres, mais aucun n'échappe à ces risques. On ne peut que constater la dévastation du monde humain dans le travail contemporain. Explorant les enjeux de l'accélération du rythme, il s'agit de comprendre la souffrance au travail, mais aussi de diagnostiquer dans la maîtrise du temps un effet de domination qui pourrait passer inaperçu. L'entrée du chronomètre dans l'usine, dans l'entreprise et dans l'administration publique a une portée politique, sociale, psychologique et éthique dont il faut prendre la mesure. Il s'agit d'un problème général : la cité tout entière est touchée par ces phénomènes d'accélération de nos vies qui créent une souffrance croissante chez les travailleurs, mais qui aboutit aussi à la formation de nouvelles formes de violences sociales, notamment à l'encontre de tous ceux qui paraîtraient échapper à la pression en se préservant de la dureté du monde du travail dans un chômage douillet. Comment se plaindre d'être exclu d'un monde du travail qui devient si chronophage ? Une voix alternative peut-elle cependant encore se faire entendre dans un tel climat social ? Ou est-elle d'office adossée à une paresse qui ne dirait pas son nom ? Comment faire encore la place à une conception du temps et du rythme de vie qui échappe au mythe de l'accélération et de la vitesse ?

Dans un livret précédent¹, j'avais souligné le lien entre rythme et sujétion. Je prenais l'exemple de la mère qui marche à son rythme, tandis qu'elle tient par la main un bambin forcé de galoper à côté d'elle pour se maintenir à son allure. Imposer un rythme, c'est dicter un rapport au temps, à la vitesse. Imposer un rythme à quelqu'un, même un rythme collectif comme à l'école, à l'usine, à l'armée ou à l'hôpital, est une façon d'avoir la mainmise sur son emploi quotidien, de s'insérer au plus intime de lui pour lui imposer non seulement l'obligation d'accomplir un certain nombre d'actions, mais aussi une vitesse d'exécution et un ordre scrupuleux pour les accomplir efficacement.

La vie contemporaine est une vie où l'on subit toujours davantage de rythmes collectifs extérieurs et où ces rythmes sont toujours plus élevés qui génèrent beaucoup de stress et de frustration – comme le dit Hartmut Rosa, «c'est en règle générale le plus rapide qui impose sa souveraineté» (Rosa, 2012, p. 26, cf. aussi p. 77). Par contre-coup, se multiplient les invitations à «s'occuper enfin de soi-même» finalement, c'est-à-dire à trouver son rythme propre dans la nuée des rythmes collectifs que l'on subit sans cesse. À l'école, quand on est petit, mais aussi plus tard, quand ce sont nos enfants qui y vont à leur tour. Au boulot, qui impose ses horaires, et parfois même le moment et le nombre des pauses pipi, café ou cigarette qui égrainent une journée, le moment du repas de midi ou des congés, négociés, pas souvent choisis librement; puis encore, dans ces heures de travail, sont définis parfois très précisément le nombre d'appels à traiter sur une heure, de livres ou de marchandises à encoder, à vendre, à ranger, le nombre de km à avaler, le nombre de patients à traiter, etc., etc.

1 G. Jeanmart (PhiloCité), Le travail comme police sociale, éditions CDGAI, coll. «Travail en action», 2012.

«Nous ne déterminons pratiquement jamais le rythme, la vitesse, la durée et la séquence de nos activités et de nos pratiques, qui sont presque toujours prédéterminés par les modèles temporels collectifs et les exigences de synchronisation de la société (les horaires d'ouverture, les rythmes institutionnels, les délais, etc.) » (Rosa, 2012, p. 23). Toute une vie contre la montre – entendez la montre de quelqu'un d'autre, qu'on a éventuellement parfois intégrée profondément, pour être «efficace», pour «gérer» un quotidien parfois trop chargé².

L'entrée du chronomètre dans l'entreprise a évidemment exacerbé le phénomène. Elle date du début du XXe siècle, dans les usines Ford d'abord, qui ont été un modèle pour le monde de l'entreprise – un modèle d'efficacité. Le management de Toyota, et le *lean management*, ont encore perfectionné le système pour rendre la cadence plus souple, plus adaptée, plus raffinée. Les analyses les plus percutantes sur la machine d'oppression et de surveillance mise en marche par cette entrée du chronomètre dans l'usine datent elles-mêmes des années 30 déjà. Plus de 80 ans à s'effrayer des enjeux de ce modèle du travail efficace. Rien n'a pourtant entamé la marche inexorable de l'esclavage chronométrique, bien au contraire.

2 Un collectif est né en Belgique, «Riposte», qui a fait son «*Chomping out*», en soulignant que le chômage est aussi une possible position de lutte parce qu'il faut d'abord soustraire son temps à l'avalement quotidien d'un travail toujours plus hanté par l'efficacité et la vitesse pour mesurer les a priori et les enjeux de l'organisation capitaliste du travail : «nous défendons (...) une réduction massive du temps de travail salarié. La reconquête d'un temps libre maximal, donc une réduction massive et socialisée du temps de travail contraint, ouvre les possibilités du (re)développement d'une société hautement créative, mais aussi d'une société repolitisée, où on peut questionner pratiquement le sens du travail, remettre en cause l'obsession malade de l'accroissement de la productivité, refuser la prédation du milieu et désertier la guerre économique mondiale qu'on nous oblige à mener contre nos «confrères-concurrents». (Monaco, Müller, Pascon, 2013, p. 115).

L'efficacité impose maintenant son règne jusque dans les syndicats, où il faut traiter le plus d'appels possibles et selon une procédure clairement définie. On enregistre ainsi certaines des conversations des employés, pour les analyser précisément et dicter la procédure optimale de gestion des demandes. La société moderne semble être tout entière comme en révolte contre la routine, contre le temps bureaucratique considéré comme une ankylose, susceptible de paralyser l'Etat ou d'autres institutions, comme les syndicats.

Pour éviter la routine, on impose alors la vitesse et les qualités d'adaptabilité.

Dans un tel règne de la vitesse, où peut encore se nicher la résistance ? Dans la volonté individuelle de ralentir, de se soustraire à la cadence pour donner à son activité et à sa vie un rythme propre ? Reprenons l'exemple du bambin galopant pour rester dans le pas de sa mère (rester au pas : obéir !). Voyez comment la résistance peut s'installer précisément dans une façon de ralentir, d'être à la traîne, de refuser de suivre le train. Bien dangereux pourtant si l'activité est «évaluée», c'est-à-dire le plus souvent quantifiée, comme elle l'est de plus en plus dans le monde du travail, tous secteurs confondus ! On peut difficilement lutter seul dans ce domaine, sinon parfois à désertier le monde du travail. Le premier pas restera toujours celui de la conscience et de ce qu'elle permet de rendre moins tolérable, le second celui de l'agrégat des consciences qui ne tolèrent plus l'imposition d'un rythme de vie collectif du berceau à la pension, voire au cercueil.

Les enjeux de cette résistance ne sont pas seulement socio-politiques, ils sont aussi moraux : il y a effectivement des valeurs morales qui sont liées au temps long,

comme la persévérance, la loyauté, la fidélité, la détermination, la suite dans les idées, la cohérence, l'engagement. Si l'ère du temps est au court terme et à la vitesse, ces valeurs subissent une érosion naturelle. Il importe d'en mesurer les enjeux et de lier des phénomènes qui pourraient autrement paraître hétérogènes. Le recul constaté de la solidarité dans notre société n'est pas étranger à notre façon nouvelle de vivre le temps et à la valorisation de l'accélération, de la performance et de l'efficacité.

Je vous propose donc ici un cheminement au travers de modèles distincts, considérés comme des grilles de lecture variées pour penser les impacts du rythme sur la vie et sur le travail, en espérant éveiller davantage encore de consciences et de volontés révolutionnaires...

RYTHME ET ROUTINE : APPRENTISSAGE OU DÉSHUMANISATION ?

D. Diderot vs A. Smith.

Au milieu du XVIII^e siècle, il semblait que le travail répétitif et rythmé pût mener dans deux directions très différentes: l'une positive et fructueuse, l'autre destructrice. Nous suivons la version positive des effets du rythme sur la vie humaine et sur le travail dépeints dans l'Encyclopédie de Diderot, publiée entre 1751 et 1772, et son versant négatif dans la Richesse des nations d'Adam Smith, parue en 1776. C'est à travers la notion de routine que ces deux philosophes abordent la question du rythme. Le rythme d'une gestuelle répétée, quotidienne, mécanique est-il un apprentissage qui ouvre la porte d'une appropriation toujours plus fine du travail par l'ouvrier ?

Ou bien l'avilit-il complètement parce qu'il lui supprime le sens général de son activité ? La routine est la première problématique qui s'impose historiquement pour penser le rythme de travail et ses effets sur le psychisme humain.

DIDEROT

LE RYTHME ARTISTIQUE ET THÉRAPEUTIQUE

Diderot est un homme de la technique : ce positionnement détermine sa vision extrêmement positive du travail, même le plus technique ou mécanique. Le projet même de l'*Encyclopédie* est emblématique de sa position sur le rôle émancipateur du travail manuel, même quand il est machinal. Le sous-titre de l'ouvrage est éclairant à cet égard. L'encyclopédie est un Grand dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers que son directeur justifie ainsi : «*On a trop écrit sur les sciences ; (...) on n'a presque rien écrit sur les arts mécaniques*» (article «Prospectus », *Encyclopédie*, p. 220).

L'*Encyclopédie* s'adresse à tous les hommes et plus aux seuls savants pour leur montrer ce qu'ils peuvent faire et comment : métier, technique, machine, science et spéculation sont mis à portée de tous. L'enjeu est aussi celui de l'élévation des techniques les plus humbles à la dignité du savoir. La représentation de tous les instruments, des procédés de fabrication et le mode d'emploi confère une dignité intellectuelle et sociale à ce qui ne relevait jusque là que de l'utilitaire et de l'empirique.

On passe donc d'un ordre du savoir régi par l'opposition entre la divine théorie ou contemplation (*theôria*) et les plus basses techniques matérielles (*technè*) à une valorisation équitable des sciences et des techniques. Diderot est l'un des premiers à avancer ce qui nous paraît évident aujourd'hui (peut-être trop évident) : la dignité naturelle du travail, sa capacité à élever l'homme au-dessus de sa condition, ou, plus justement, à le réaliser plus complètement.

Chargé précisément de la partie novatrice de l'*Encyclopédie* dévolue aux arts mécaniques, Diderot se fait aider des artisans et des ouvriers experts dans leur art pour écrire ses articles. Ce qui exige un travail d'acclimatation pratique car, comme il le souligne lui-même, *« Il est des métiers si singuliers et des manœuvres si déliées, qu'à moins de travailler soi-même, de mouvoir une machine de ses propres mains, et de voir l'ouvrage se former sous ses propres yeux, il est difficile d'en parler avec précision. Il a donc fallu plusieurs fois se procurer des machines, les construire, mettre la main à l'œuvre, se rendre, pour ainsi dire, apprenti, et faire soi-même de mauvais ouvrages pour apprendre aux autres comment on en fait de bons »* (art. « Prospectus », p. 221). Fils d'un maître-coutelier, Diderot prend donc le temps de pratiquer les arts mécaniques qu'il ignore, pour en retirer un savoir technique selon une procédure réglée. Il passe des journées entières dans les ateliers, commençant par examiner attentivement une machine, se la faisant expliquer, démonter, remonter. Ensuite l'ouvrier travaille devant lui ; enfin, Diderot lui-même prend sa place et tente de se rendre familières les machines les plus compliquées, tel le métier à fabriquer les velours ciselés. On dit qu'il finit notamment par posséder très bien l'art des tissus de toile, de soie et de coton.

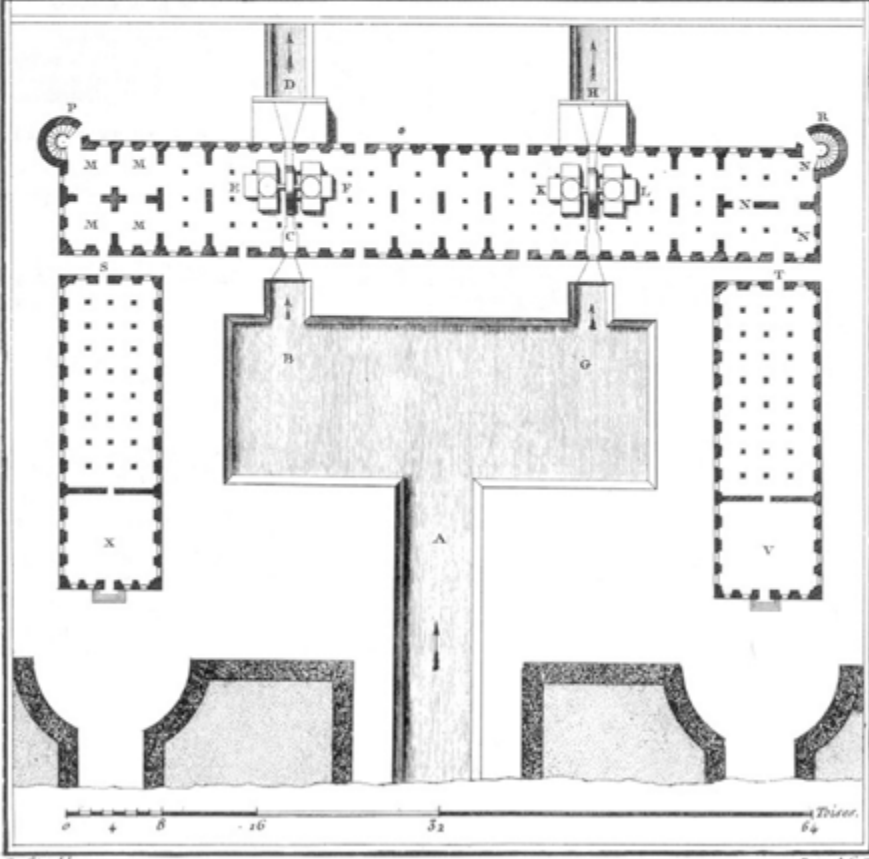
Pour Diderot, ainsi, la routine du travail peut être pareille à n'importe quelle autre forme d'apprentissage mécanique : un professeur nécessaire. Il pense que, par analogie avec les arts, les routines sont en perpétuelle évolution : les ouvriers apprennent à manipuler et à modifier chaque étape du processus. Il n'y a pas de différence sensible entre le travail technique et le travail artistique : l'ouvrier est tel un musicien qui répète sa partition ou un comédien qui s'approprie son texte. La répétition est la forme humaine de l'intégration d'une activité : en répétant un geste, l'ouvrier est comme le comédien, il lui donne sens ; c'est cette répétition même qui permet les développements les plus créatifs de l'art comme du travail.

Comme le souligne Richard Sennett, pour Diderot «Le 'rythme' du travail signifie qu'en répétant une opération particulière, nous découvrons comment accélérer ou ralentir, opérer des variations, jouer avec les matériaux, élaborer de nouvelles pratiques – tout comme un musicien apprend à gérer le temps en jouant un morceau de musique. Grâce à la répétition et au rythme, assurait Diderot, l'ouvrier peut réaliser dans le travail l'unité de l'esprit et de la main» (Sennett, 2000, p. 42-43).

Dans le volume 5 de l'*Encyclopédie*, une série de planches représentent la papeterie de Langlée comme une usine propre et ordonnée, qui tranche avec les images traditionnelles de la fabrication du papier qui était communément considérée comme une opération sale et puante, où les chiffons utilisés étaient souvent récupérés sur des cadavres. Diderot souligne que si la fabrication du papier n'est plus une tâche dégradante, c'est par la vertu d'une organisation rationnelle de l'espace et du temps des travailleurs et par l'installation d'une routine dans le travail.

Le bas de la Planche représente le plan général de la manufacture de Langlée. A : communication qui fournit l'eau du canal de Montargis au bassin. B-G bassin.

B-D, G-H : coursiers. E-F : moulin pour éfilocher. K-L : moulin pour affiner. M : pourrissoir & dérompoir. N : lieu où l'on colle le papier. P-R : escaliers en tour ronde pour monter dans les deux étages supérieurs qui servent d'étendoirs. Le grand bâtiment a 64 toises de long & 8 de large. S-X : aîle de 25 toises de long & huit de large, dans laquelle est le magasin des chiffons & l'atelier des délisseuses. T-V : autre aîle dont le rez-de-chaussée forme la salle. Les mansardes de ces deux aîles servent de supplément aux étendoirs qui occupent toute l'étendue des deux étages du grand bâtiment. X V pavillons où sont pratiqués différens logemens.



Goussier del.

Bernard fecit.

Papetterie, Délissage.

MOBILISATIONS SOUVERAINES
 LE 9

SMITH

LA ROUTINE ASSERVISSANTE

A la fin du XVIII^e siècle, lorsqu'il publie *La Richesse des nations* (1776), Adam Smith est lu comme on a continué à le lire : comme un chantre du nouveau capitalisme. Cela tient au plaidoyer pour la liberté de marché placé à l'entame d'un ouvrage très long et que l'on a souvent, par conséquent, tendance à ne pas terminer. Or, il devient plus sombre sur le monde économique à mesure qu'on avance dans la lecture. Contrairement à l'image d'Epinal qu'on en propose, Smith souligne le cynisme du marché et sa façon de déshumaniser le travail. Cette conscience le conduit à se pencher sur l'organisation routinière du temps dans ce nouvel ordre économique capitaliste. Selon sa perspective, les images d'évolution ordonnée, de fraternité et de sérénité que propose l'*Encyclopédie* représentent un mythe et non une réalité. Il constate, avant Marx (qui, au passage, sera un lecteur averti d'Adam Smith), que la routine, en réalité, émousse l'esprit et relève avant lui les effets de la déshumanisation de la transformation du temps en une marchandise. L'exemple qu'il oppose à Diderot est celui de la fabrique d'épingles (il s'agit d'un petit clou utilisé en charpenterie). Comme pour la papeterie de Diderot, la fabrique d'épingles opère l'ordre spatial et temporel grâce à la décomposition des opérations attribuées à différents ouvriers et à la répétition cadencée des mêmes gestes par chaque ouvrier qui n'accomplit effectivement qu'une seule fonction, qu'une petite opération. Mais Smith juge cette manière d'organiser le travail humainement désastreuse (Smith, 1776, trad. 1995, livre I, p. 6-7). La décomposition des étapes de la fabrication d'épingles condamne les ouvriers à une journée de travail lassante et abrutissante.

La répétition machinale des mêmes gestes a beau être rentable, elle détruit l'être humain, parce qu'il n'est plus maître de son effort. Selon Smith, cette perte de contrôle du temps de travail par les fabricants est synonyme pour eux de mort mentale :

«Dans le progrès de la division du travail, l'emploi de la partie de loin la plus grande de ceux qui vivent de leur travail (...) vient à se borner à un très petit nombre d'opérations simples, souvent à une ou deux. (...) L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un petit nombre d'opérations simples (...) devient généralement aussi bête et ignorant qu'une créature humaine peut le devenir» (Smith, Livre V, p. 877).

La répétition n'est pas un apprentissage dans ce monde-là et l'ouvrier ignore tout de la force d'expression que l'acteur, qui a mémorisé parfois des milliers de vers, conquiert grâce à elle. La comparaison que fait Diderot entre l'acteur et l'ouvrier est inadéquate précisément parce que ce dernier n'est pas maître de son temps, alors que l'artiste est au contraire celui qui doit disposer d'un rythme propre imposé par ses «muses» : il est le modèle pour penser le rythme souple, changeant, fluctuant, qu'il choisit d'adopter et d'adapter au gré de son inspiration – tout l'inverse de cadences machinales et collectives déterminées par une organisation rationnelle du travail. Si la routine du travail organisé ouvre sur un progrès matériel, ce progrès n'est ni humain ni moral : au contraire, Smith note que la répétition d'un même geste émousse en réalité la sympathie mutuelle à la source de la vie morale. Perdant le sens de son activité, l'ouvrier devient plus indifférent à la souffrance des autres.

C'est plus vrai que jamais dans les conditions actuelles du travail, où l'on relève un déclin toujours plus grand de la solidarité : «Le malheur d'autrui non seulement 'on n'y peut rien', mais sa perception même constitue une gêne ou une difficulté subjective supplémentaire, qui nuit aux efforts d'endurance» (Dejours, 2009, p. 66).

LA GUERRE AUX TEMPS-MORTS

Avec l'avènement du taylorisme fin du XIXe siècle, et de ses déclinaisons ultérieures, le fordisme et le toyotisme, notre siècle semble avoir concrétisé les pires craintes d'Adam Smith sur les effets de la marchandisation du temps de travail. Le temps et le rythme de travail sont en effet devenus les lieux principaux de la lutte pour la domination. On assiste ainsi au passage du salaire à la tâche au salaire à l'heure et à la rentabilisation maximale de l'heure de travail par la chasse systématique aux temps-morts et aux déplacements ou aux gestes inutiles. Les effets de cette accélération sur le psychisme humain et sur la solidarité entre travailleurs sont bien ceux que supposait Adam Smith.

Taylorisme : la lutte contre la flânerie ouvrière

Le «taylorisme» définit l'«organisation scientifique» du travail, propre à délivrer un rendement maximum et à intensifier les rythmes de travail. L'instrument majeur de cette organisation scientifique est le chronomètre qui fait son entrée dans les usines. Taylor propose une analyse systématique des techniques et des rythmes de production (gestes et cadences) qui passe par une «micrométrie du temps» : le temps qu'il faut pour fixer trois vis à tel moment du processus est calculé à la fraction de seconde, et les gestes les plus économiques en temps sont précisément établis et deviennent la procédure recommandée qui doit être suivie à la lettre.



Cet esclavage chronométrique et gestuel détermine également un changement dans les relations de travail à l'intérieur de l'usine : il y a désormais une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers. Avant Taylor, les ouvriers concevaient eux-mêmes leurs méthodes de travail, ce qui se traduisait selon lui

par un climat de «flânerie systématique» et une productivité médiocre. Nul besoin en réalité que les ouvriers comprennent la complexité des machines et du processus total : cela les distrait inutilement de leur tâche. On passe de l'ouvrier qualifié, qui accomplit des tâches complexes et jouit d'une grande autonomie, à l'ouvrier spécialisé, qui accomplit des opérations miniatures n'exigeant aucune réflexion. Dans le strict partage des tâches, réfléchir est le rôle de l'encadrement qui doit indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, leur délivrer des objectifs et trouver les incitations en vue d'atteindre la performance.

La «flânerie ouvrière devient la cible de l'attaque» (Coriat, 1979, p. 23). Elle est due selon Taylor à deux facteurs que l'encadrement veille particulièrement à éradiquer : la passivité de la direction qui laisse prospérer les mauvaises traditions héritées des métiers et la conviction ancrée dans l'esprit de l'ouvrier qu'un effort de travail supplémentaire ne lui apportera rien (Taylor, 1967). Il faut intensifier les cadences de production et motiver les ouvriers.

Le dernier rôle de l'encadrement est la surveillance du processus dans sa globalité, grandement facilitée d'ailleurs par la méthode : «Le temps était partout calculé avec minutie de sorte que les dirigeants savaient exactement ce que tout le monde était censé faire à un moment donné» (Coriat, 1979, p. 54). Avec Taylor, le chronomètre devient l'instrument politique de la domination d'une classe d'ingénieurs sur le travail ouvrier, qui permet de réduire le savoir ouvrier à la répétition cadencée d'une série de gestes élémentaires, prescrits dans les temps et formes de leur exécution. Le taylorisme assure ainsi un fondement «scientifique» au capitalisme qui lui ouvre la possibilité (et pour ainsi dire la légitimité) d'imposer son rythme à la production des marchandises.

Fordisme : le rythme de la chaîne de montage

«La marche à pied n'est pas une activité rémunératrice» répétait Henry Ford. Il s'attaquera donc à l'élimination des déplacements dans l'usine, supprimant par là même tous les « temps morts » et conduisant, par contrecoup, à un brusque allongement de la durée effective de la journée de travail. Ford applique donc à son usine d'automobiles les principes de l'organisation scientifique du travail hérités de Taylor. Il ajoute simplement au taylorisme le travail à la chaîne et la standardisation des produits. La fabrication en grande série de la Ford T en 1908 en est l'emblème ; c'est un événement en Amérique : elle met une voiture à disposition des masses.

Derrière la formule de «fabrication en grande série» se cache la chaîne de montage qui a été, entre les deux guerres, l'instrument par excellence de la production de masse et le symbole le plus spectaculaire de l'organisation scientifique du travail. Il s'agit d'une forme de travail qui s'organise à la manière des seaux de pompiers lorsque l'on fait la chaîne pour alimenter les pompes à incendie.



D'où certainement le nom du procédé. Charles Faroux propose une autre compréhension du travail à la «chaîne» lorsqu'il évoque : «La fabrication en grande série qu'on désigne par le mot «travail à la chaîne» parce que le plus souvent, une chaîne se déplace d'un mouvement uniforme en entraînant les pièces en cours de fabrication» (Charles Faroux, «La méthode Taylor : la fabrication en grande série», La vie de l'automobile, août et septembre 1931). Cet autre sens du terme traduit adéquatement la transformation des chaînes de montage au cours de leur mise en place, d'une forme manuelle et simple, à une chaîne mécanisée et complexe, et du statut de prototype au modèle de toute la fabrication de masse. «Le montage des serrures en Amérique se fait de la façon suivante : on met dans une boîte toutes les pièces qui composent la serrure et la boîte passe devant une série d'ouvrières qui montent chacune une pièce, et au bout de la série, le montage est terminé » (cf. Bulletin des Usines Renault, 1928, n°2, p. 4). Ce type de ligne de montage est le symbole le plus spectaculaire de l'organisation scientifique du travail.

Dans le stade le plus achevé du fordisme, l'encadrement en est arrivé à chronométrer ce qu'on appelle le « temps d'opération » (d'où le terme « opérateur » qui a fini par disqualifier ceui d'ouvrier) : prendre telle pièce, la placer à tel endroit, la fixer ou la souder, etc. Un facteur terrible de la souffrance au travail est ici mis au jour, car, comme le souligne C. Dejours, la résistance devient impossible : « Il n'existe aucun moyen actuellement de ruser avec les cadences, aucune possibilité, même transitoire, de se dégager individuellement ou collectivement des contraintes de l'organisation. La préoccupation principale, du point de vue subjectif, c'est l'endurance » (Dejours, 2009, p. 60).

Les conséquences humaines de cette organisation du travail ne tarderont pas à se faire sentir. Le *Turn over* (comme disent les « managers » ; en français : le taux de rotation du personnel) est très important chez Ford. Dans son usine de Highland Park, Ford décide alors d'une part d'offrir un salaire proportionnel au prix de la voiture (la Ford T particulièrement), afin que les ouvriers constituent eux-mêmes un marché garanti, et d'autre part, un intéressement au profit de l'entreprise pour combattre la démission de ceux qui sont rebutés par un travail toujours plus mis en série, répétitif et minuté. Ça ne suffit pas à enrayer cette instabilité. Antonio Gramsci questionne :

« Comment un ouvrier peut-il préférer un salaire inférieur à celui que paie Ford ? Cela ne signifie-t-il pas que ce qu'on appelle les 'hauts salaires' sont moins suffisants que les salaires plus bas des autres entreprises lorsqu'il s'agit de reconstituer la force de travail dépensée ? (...) L'industrie Ford exige chez ses ouvriers une discrimination, une aptitude que les autres industries ne demandent pas encore, une aptitude d'un nouveau genre, une forme d'usure de la force de travail et une quantité de force

usée dans le même temps moyen, plus pénibles et plus exténuantes qu'ailleurs, et que le salaire ne suffit pas à compenser chez tous les ouvriers, à reconstituer, dans les conditions de la société existante. (...) Est-il possible (d') obtenir que le type moyen de l'ouvrier Ford devienne le type moyen de l'ouvrier moderne, ou bien cela est-il impossible, parce qu'on aboutirait à la dégénérescence physique et à la détérioration de la race en détruisant la force de travail ?» (Gramsci, 1957, p. 70).

Peut-être est-ce possible en effet ! On pouvait faire mieux encore que Ford. Toyota l'a prouvé.

Toyota, l'usine du désespoir

Toyota, un des leaders mondiaux de la construction automobile, est aussi un concept : définissant la façon la plus rentable de travailler, l'usine est devenue un modèle d'organisation qui dépasse largement le secteur automobile et a popularisé un vaste corpus de concepts et de slogans chocs (*kanban*, *kaizen*, zéro défaut, cercle de qualité, etc.) qui n'a cessé d'influencer le management contemporain pour constituer le « toyotisme », aujourd'hui en pleine vogue. Ce sont les effets politiques, sociaux et éthiques de ce succès massif qu'il faut mesurer. Mais d'abord un mot sur l'esprit du toyotisme et son rapport, étroit, au rythme de travail.

L'assemblage de la boîte de vitesse (justement!) chez Toyota est un bon exemple pour montrer les progrès qu'on pouvait encore réaliser dans la performance et l'augmentation de la production. Le temps optimal pour son assemblage est affiché en secondes de façon ostensible sur des panneaux électroniques (c'est ce qu'on appelle le *takt time*, désignant précisément en allemand la « mesure », le « rythme »).

Tel un métronome, l'affichage du temps optimal de production bat la mesure du travail à la chaîne et l'ajuste au pouls du marché : il représente l'optimum pour répondre aux commandes de la clientèle. Il faut se battre à chaque instant pour se maintenir dans le rythme. Kamata décrit ses débuts à l'usine Toyota de Nagoya :

«J'avais cru que la chaîne allait doucement, ce n'était qu'une illusion. Si on n'en fait pas l'expérience soi-même, on ne peut pas comprendre. En un instant, je suis en nage. J'ai à peu près appris l'ordre des opérations, mais je n'arrive pas à suivre le rythme. À cause des gants de travail, rien que pour saisir un petit écrou, ça me demande plusieurs secondes. Dans le meilleur des cas, en faisant le maximum, je peux garnir une boîte sur trois. Quand arrive une boîte d'un modèle différent, je suis désarmé. Poser le couvercle, un débutant n'y arrive pas: il faut connaître le truc. Ma gorge est sèche. Pas question de boire, à plus forte raison de fumer. Aller aux toilettes, impossible. Qui est-ce qui a pu inventer un pareil système? Ca a été pensé de façon à laisser aucun répit pour souffler (...).

De 6h du matin, heure de la mise en marche jusqu'à 11h: cinq heures de travail sans aucun arrêt. Toutes les une minute vingt secondes exactement, ou plutôt inexorablement, une nouvelle boîte arrive qu'il faut assembler.

À 11h, la chaîne s'arrête ; c'est comme si tous n'attendaient que ce moment, on crie 'ouf', on enlève ses gants, et chacun quitte son poste de travail. Je me lave les mains pleines de graisse et je me précipite aux toilettes pour soulager ma vessie prête à craquer.

Puis je veux piquer un cent mètres jusqu'au réfectoire, mais je ne peux que traîner la jambe et pousser mes pieds l'un devant l'autre, car avec ces 5 heures debout je suis plein de crampes et je ne suis pas habitué à ces lourdes chaussures de sécurité. C'est la queue ; c'est de nouveau la chaîne qui recommence : je mets mon ticket dans une boîte, je prends un plateau, des baguettes, un plat de légumes, une tasse de thé et un bol de riz.

(...) Je commence à manger, mais quelle surprise, cette fois ce sont les plateaux alignés sur la table qui se mettent à défiler devant mes yeux !... 11h45: la chaîne redémarrera» (Kamata, 1972, p. 37-38)³.

L'expérience n'a pas l'air épanouissante pour Kamata... Et pourtant cet optimum qui le met à la peine jusqu'à l'obsession n'est encore que temporaire ; Toyota peut toujours faire mieux : il suffit de diminuer petit à petit le *takt time* en augmentant la vitesse à laquelle la boîte passe d'un poste à l'autre, grappillant ainsi mécaniquement (c'est-à-dire sans résistance possible) toutes les semaines quelques secondes sur le calcul initial du temps optimal. Kamata relève l'accélération de la chaîne : 720 boîtes de vitesses assemblées chaque jour lorsqu'il débute à son poste, 900 quand il terminera son contrat quatre mois plus tard, usé jusqu'aux fibres nerveuses et mentales.

3 En 1972, Satoshi Kamata, aujourd'hui célèbre journaliste japonais, se faisait embaucher comme ouvrier temporaire chez Toyota, à l'usine de Nagoya. Son récit, écrit au jour le jour durant les cinq mois qu'a duré son contrat, a été l'un des premiers textes à révéler l'envers du décor du système Toyota, toujours présenté comme un modèle d'organisation industrielle. Ce best-seller international, réédité une trentaine de fois, était quasi inconnu en France et en Belgique jusqu'il y a quelques années encore. Il arrive à point nommé à l'heure où la souffrance au travail revient dans le débat public.

L'assujettissement et l'obsession tiennent au rythme mais aussi aux conséquences de l'incapacité même momentanée à suivre le rythme. La moindre erreur retarde la chaîne et impose à tous les travailleurs de la chaîne d'ininterminables heures supplémentaires non payées, accroissant la responsabilité de chacun à respecter le rythme de la chaîne.

Ce qu'il y a peut-être de pire que cette cadence, c'est la participation des travailleurs à son accélération et donc à leurs propres souffrances collectives. Le principe de cette «amélioration» constante s'appelle le *kaizen*, il repose sur l'intelligence et la bonne volonté: le travailleur est «incité» à faire des suggestions pour réduire son temps d'opération. Il est ainsi de plus en plus responsabilisé dans le processus de production, sans pour autant pouvoir faire reculer, bien au contraire, la compression du temps dans lequel on l'oblige à se mouvoir pour atteindre des objectifs ou des performances de production placés sous contrôle permanent et devant sans cesse être améliorés. On note ainsi le développement d'un vocabulaire de l'autonomie pour vendre le modèle, qui paraît pour le moins paradoxal et manipulateur. Car sur les questions décisives de la cadence et de l'organisation du travail, on ne demande à aucun ouvrier son avis ! L'équipe n'existe pas comme un groupe solidaire capable de négocier un rythme plus raisonnable. La raison, c'est le *takt time*. L'«équipe», c'est donc une mise en commun des idées trouvées individuellement par chaque ouvrier pour augmenter les cadences potentielles de toute l'équipe, et au final, de l'usine: c'est ce qu'on appelle un «cercle de qualité», par un dévoiement du mot «qualité» par la même occasion !

Les gigantesques profits de Toyota dépendent beaucoup de l'engagement quasi constant des «opérateurs» de la base.

Comme le souligne Christophe Dejours : «l'auto-contrôle à la japonaise constitue un surcroît de travail et un système diabolique de domination auto-administré, qui dépasse de très loin les performances disciplinaires qu'on pouvait obtenir par les moyens conventionnels du contrôle de jadis» (Dejours, 2009, p. 63).

Témoignage

«C'était en 1984, je crois. La direction de l'usine où je travaillais nous a invités à une information payée où on nous a projeté un film pour nous montrer les bienfaits d'un cercle de qualité, comment on l'obtient, comment on le crée, quelle est sa finalité. La mise en place des cercles de qualité a été difficile. Avec les camarades, on s'est divisé. La participation au cercle se faisait sur base volontaire des ouvriers. L'animateur aussi était un volontaire. Des boîtes à idées ont été placées un peu partout à l'usine. On discutait des idées lors de la réunion. Certains des ouvriers étaient pour les cercles, d'autres contre. Il y avait ceux qui voyaient là une possibilité d'améliorer les relations sociales, la sécurité, les cadences et l'aspect humain du travail, et ceux qui y voyaient une stratégie de responsabilisation sans contrepartie réelle sur les objectifs de la production. Même si l'aspect positif était en partie réel, j'ai toujours été contre. On préparait les mentalités. La mode à l'époque, chez les cadres, c'était l'organisation japonaise du travail. Tout bon cadre avait fait son voyage au Japon et vous expliquait sans cesse que là-bas, la direction et les salariés avaient les mêmes objectifs. Il y avait une pression incessante, une succession de slogans, de bourrages de crâne visant à nous culpabiliser. C'était de notre faute s'il y avait crise et si on ne changeait pas de mentalité, les Japonais allaient nous bouffer vite fait» (Monaco, Müller, Pascon, 2013, p. 96).

Flux tendus : le fantasme de la flexibilité

Le toyotisme a fait le lit et le succès du vocabulaire du «flux» qui forme la doxa du management contemporain. Par le recours à un vocabulaire métaphorique, on introduit naturellement des façons de gouverner dont les enjeux humains n'ont pas toujours été mesurés. La notion de «flux» par exemple tranche avec la notion de rythme ou la cadence militaire. Par opposition à la cadence et à sa routine, perçue comme le fléau de l'ère bureaucratique, le flux renvoie plutôt à la souplesse liée aux capacités de flexibilité. Et effectivement l'idéologie Toyota véhicule l'intérêt d'une constante adaptation du travail à la fois aux demandes (plus de stock) et aux difficultés rencontrées (on évite qu'un problème dans une chaîne ne perturbe toutes les autres, qui en sont dépendantes). On demande aux travailleurs d'être souples, fluides, adaptables rapidement aux changements fréquents, de prendre des risques calculés, et de s'en remettre moins aux procédures et règlements pour s'ajuster mieux à la demande et aux exigences toujours spécifiques de la situation.

Ce qui disparaît ici, c'est à la fois le confort mental de la routine et le long terme. La flexibilité se fait toujours à une situation immédiate et momentanée. Les conséquences de la flexibilité érigée en vertu sont à la fois sociales, éthiques et politiques.

Sociales : le sociologue, M. Granovetter relève que les réseaux institutionnels modernes sont marqués par «la force des liens faibles» («*the Strength of weak Ties*»), parce que les formes souples sont plus utiles aux gens que les relations à long terme. Ce qui signifie surtout par contre-coup que les liens sociaux forts tels que ceux qui déterminent une loyauté sans faille ont cessé d'être irrésistibles et que la solidarité et la fidélité durables

décroissent au profit de liens légers tissés dans des réseaux sociaux mobiles et utilitaires (Granovetter, 1973, p. 1360-1380).

Ethiques : le philosophe R. Sennett souligne que le principe du court terme corrode la confiance, la fidélité et l'engagement :

«Comment décider de ce qui a une valeur durable pour nous dans une société impatiente, qui ne s'intéresse qu'à l'immédiate ? Comment poursuivre des objectifs à long terme dans une économie consacrée au court terme ? Comment cultiver les loyautés et les engagements mutuels au sein d'institutions qui sont constamment disloquées ou perpétuellement refaçonnées ?»
(Sennett, 2000, p. 11).

Politiques : la valorisation de la flexibilité camoufle la réalité de l'oppression. On voyait bien comment l'homme était asservi à une routine quand il effectuait le travail d'une machine, mais si le travail semble plus humain parce qu'il repose sur une intelligence adaptative, il n'en est pas moins asservissant. Au contraire. Le toyotisme représente un couronnement dans ce paradoxe entre la demande de participation constante des travailleurs, la valorisation de leur investissement volontaire et de leurs initiatives (par les «cercles de qualité» notamment) et l'oppression la plus radicale. L'intelligence et la bonne volonté du travailleur sont tout entières soumises au marché et à la détermination capitaliste d'accroître la vitesse de production, laquelle représente en retour une pression plus puissante, plus directe, une oppression plus forte du travailleur par le rythme.

Travailler corps & âme : la logique du consentement

Pourquoi la machine de guerre japonaise fonctionne-t-elle si bien ? Une première réponse est possible, qui fait autorité : la guerre relèverait de lois économiques incontournables, qui auraient le statut de lois naturelles, c'est-à-dire inscrites dans l'ordre de l'univers et au-delà de la volonté des hommes et des femmes. Le marché imposerait son fonctionnement de la même façon qu'un organe du corps impose le sien.

Le problème d'une telle réponse économico-centriste voire nombriliste, c'est précisément que, se cachant sous les dessous assez sexy de la science, elle peut taxer d'obscurantiste ou d'irrationnel quiconque s'y oppose et devenir ainsi irrésistible. La croyance dans la science fonctionne alors comme imaginaire social et disqualifie la réflexion morale et politique.

Ce réalisme économique est constamment à l'oeuvre dans le vocabulaire du management ; il permet par exemple de la re-qualification du « sale boulot » dans les termes d'un vocabulaire hygiéniste et diététique ; les métaphores se multiplient : on parle de « dégraisser les effectifs », « faire le ménage », « lutter contre la sclérose », « inciser l'abcès »...

Le vocabulaire est un uniforme mental : on mesure mal la façon dont il s'immisce dans notre cerveau et dont il en détermine le tour des pensées. Vigilance, donc !

Le management à la pointe, le *Lean management*, appartient également à cette gamme : *lean*, c'est « *fit* », sans surplus, sans gras. Pas de délais, pas de stock, pas de déplacements inutiles, pas de gestes superflus. C'est ce qu'on appelle la mécanisation à visage humain...

Et si l'humanité résidait justement dans le gras, dans le surplus : la réflexion, la rêverie, la méditation⁴?



Une autre explication du succès mondial de ce modèle, moins naturaliste, est possible : l'explication subjectiviste de Christophe Dejours. Cette explication repose sur le concept de «travail vivant», qui met au jour la nécessaire humanité de tout travail. Le problème principal du travail aujourd'hui n'est pas qu'il soit mécanique et déshumanisant, puisqu'il repose toujours davantage sur l'intelligence humaine et ses capacités d'adaptation et sur une volonté de tou-

jours faire reculer la routine. Mais si le travail vivant est une composante indépassable du travail néo-libéral, cela signifie aussi que le système ne peut maintenir son efficacité et sa stabilité que grâce au consentement de ceux qui travaillent. Autrement dit, la machine continue de tourner (et bien) par la servitude volontaire des travailleurs. Ce n'est plus Marx qui doit nous aider à décoder les racines de la souffrance au travail aujourd'hui, mais La Boétie !

⁴ *Lean*, c'est aussi «compter sur», «se reposer sur», «faire pression» : un vocabulaire qui invite assez bien à concevoir combien la chasse au gaspi (sous la forme de la chasse aux temps morts, c'est-à-dire un peu paradoxalement du temps pour respirer ou pour souffler) exerce une pression, et devient une forme sévère de l'oppression mentale.

Dejours propose ainsi de comprendre «les ressorts subjectifs de la domination» et de sortir de l'explication naturaliste des économistes classiques qui y voient le simple fonctionnement d'un système.

Il y a un intérêt politique, moral et social à suspendre ainsi l'approche économique pour analyser les comportements humains qui conduisent à vouloir cette guerre ou en tout cas à s'y soumettre.

L'hypothèse de Dejours, c'est donc que le zèle est indispensable pour le fonctionnement du système ; il est commandé pour résorber l'écart entre le travail prescrit et l'organisation réelle du travail : «La mise en commun des intelligences, le zèle collectif ne se décrètent pas. Ce qui est prescrit, ce sont la coordination, les ordres, les consignes portant sur le 'travailler ensemble'» (p. V). Si chacun était strictement discipliné et obéissait, le système tomberait en panne.

Le travail collectif ne réussit que «lorsque ensemble, les membres d'une équipe ou d'un collectif de travail ont réussi à subvertir les règles de la coordination, pour inventer des règles spécifiques qui, en s'articulant, forment cette construction extraordinaire qu'on appelle coopération» (Ibid.). Or, c'est ce surcroît d'investissement, ce zèle, ce côté finalement trop vivant qui fait les pires drames du travail aujourd'hui. Il y a certes des tire-au-flanc et des gens malhonnêtes, mais dans leur majorité, ceux qui travaillent s'efforcent de le faire au mieux et donnent pour cela beaucoup de temps, d'énergie, de passion et d'investissement personnel. La souffrance vient aussi des attentes légitimes qui naissent d'un tel investissement corps et âme. Il est juste que ce travail soit reconnu. Lorsqu'il passe inaperçu ou qu'il est nié, il en résulte une souffrance psychique terrible car c'est toute la personnalité et l'intelligence d'une personne qui sont désormais investies dans son travail.

Autrement dit, le problème principal du travail aujourd'hui n'est plus du tout celui de la déshumanisation du travail, comme Adam Smith et Marx le craignaient, mais au contraire le fait que le travail s'inscrive au contraire et de plus en plus dans la dynamique de l'accomplissement de soi. Car l'identité constitue l'armature de la santé mentale : l'absence de la reconnaissance du travail effectué peut déstabiliser l'identité et la personnalité du travailleur et le conduire par conséquent jusqu'au suicide.

Dejours souligne là un lien entre la question de la subjectivité et de la souffrance qui aurait échappé aux organisations syndicales. Ce rendez-vous historique raté induit un retard dramatique des syndicats sur l'essor des thèses du libéralisme économique, parce qu'il laisse le champ libre aux tenants du management de la qualité et aux concepts de «ressources humaines», de «culture d'entreprise». L'erreur du syndicat serait d'avoir refusé d'aller dans un domaine qui a été entièrement investi par le management : la souffrance individuelle.

CONCLUSION

Le combat autour du temps et des rythmes du travail n'est pas neuf. La classe ouvrière n'a cessé de mener bataille autour de cette question, notamment à travers les luttes pour la réduction du temps de travail, les congés payés obtenus en Belgique en 1936, les 35 heures gagnées en France en 1998. Mai 68 à l'Ouest et l'implosion définitive du modèle bureaucratique soviétique à la fin des années 1980 ont peut-être érodé le modèle taylorien d'organisation déshumanisée du travail à la chaîne.

Mais les conséquences de ces révoltes sont peut-être plus terribles encore que le mal qu'elles dénonçaient. Le capital a certainement réformé son organisation des modes de production : de nouvelles formes de gestion des «ressources humaines», de management et de coaching, tels que les cercles de qualité apparaissent. Ces changements prétendent réduire le poids de la verticalité dans la chaîne de commandement introduite par le management scientifique. Il ne s'agit plus là des prolongements du travail routinier que craignait Smith.

On assiste en réalité à deux transformations significatives: d'une part, celle de la conception du temps, et particulièrement de la routine contre laquelle il faudrait désormais lutter : flexibilité plutôt que routine, flux plus que cadence, et d'autre part, celle de la place du sujet dans le travail : c'est moins l'organisation scientifique du travail qui compte que le management des sujets. La critique portant sur la déshumanisation d'un travail machinal de Smith et Marx développe ainsi paradoxalement le modèle capitaliste avec une force renouvelée ; elle engendre un monstre. Il ne s'agira plus seulement de soumettre un corps à un rythme, mais de faire participer corps et âme le travailleur au contre-la-montre et au flux incessant qui définit avec une sorte d'évidence non questionnée les conditions du travail sur le marché mondial.

Aujourd'hui ? Le travail est devenu plus que jamais le lieu d'accomplissement de soi. Et nous ne sommes certainement pas disposés à imaginer non plus le temps routinisé comme une forme d'accomplissement personnel. La flexibilité et l'adaptabilité sont des qualités humaines normales, évidentes, comme sont des avantages incontestés la diversité des tâches d'un emploi et le fait qu'il demande du travailleur l'investissement de son intelligence et de sa bonne volonté.

Cependant, on peut se demander si, comme Diderot le concevait, la routine ne peut pas protéger, et en réalité moins décomposer le travail que composer une vie. Elle protège peut-être de façon plus décisive encore dans le monde de l'accélération constante. Diderot ne croyait pas que la routine dans le travail fût dégradante.

Il pensait au contraire que les routines engendrent des récits, avec l'évolution progressive des règles et des rythmes de travail. Il est aujourd'hui le champion de la dignité intrinsèque du travail ordinaire. Un héritier moderne de Diderot, le sociologue A. Giddens, s'est efforcé de faire vivre l'intuition de l'encyclopédiste en attirant l'attention sur la valeur première de l'habitude dans les pratiques sociales et la compréhension de soi (Giddens, 1987.).

Sur le plan psychologique, le problème du management contemporain et de l'accélération, c'est l'intensité insoutenable de la vie nerveuse. Comme le souligne Georg Simmel, l'homme est un être qui distingue, qui différencie les choses : sa conscience est stimulée par la différence entre l'impression d'un moment et celle du moment qui succède. De sorte que *«Des impressions durables, peu variées, se succédant à un rythme régulier sollicitent pour ainsi dire moins la conscience que des images changeantes se succédant à un rythme rapide, des objets dissemblables s'offrant simultanément au regard, des impressions inattendues»* (Simmel, 2007, p. 9-10). L'impossibilité pour Kamata de penser à autre chose, même la nuit, signale cette surdose mentale. Ceci dit, c'est moins sur la vie intellectuelle, plutôt mobile, que sur la vie affective, par nature plus statique, que se mesurent les effets de l'accélération des rythmes de vie et de travail. Nous devons digérer émotionnellement les changements, apprivoiser les transformations, nous acclimater affectivement.

La multiplication du transitoire et du fugitif encourage les attitudes blasées et l'indifférence.

La question à se poser est alors celle des conséquences éthiques de cette accélération des rythmes : à supposer que la routine ait un effet pacifiant sur le caractère, comment la flexibilité pourrait-elle faire un être humain plus engagé, plus humain, plus empathique et plus solidaire ? On voit au contraire se multiplier aujourd'hui dans les entreprises une nouvelle race de cow-boys qui, dans une logique de virilité offensive, en rajoutent dans le cynisme, organisent entre cadres des concours de maltraitance qui cultivent le mépris à l'égard des travailleurs. La solidarité a une base affective que le rythme a rongée.

Une issue possible, qui paraît paradoxale comme l'histoire des modèles du travail que nous avons voulu tracer ici, est que le travail devienne moins un lieu de réalisation de soi et qu'il laisse place à une vie sociale et à une oisiveté où ce n'est pas le montant du salaire et la hiérarchie professionnelle qui déterminent la place d'un citoyen dans la société et la réussite d'une vie.

«Connais-tu au moins un homme qui accorde de la valeur au temps, à une journée, qui sache qu'il meurt chaque jour ? » demande Sénèque à Lucilius. «Telle est notre erreur de voir la mort devant nous. En grande partie, elle est derrière nous et notre vie passée lui appartient».

Devons-nous regarder devant, mesurer ce qui nous attend, et que la vitesse grandissante des vies rend toujours plus incertain, ou mesurer l'hier perdu et savourer le présent ? La tâche contemporaine de la philosophie est peut-être aujourd'hui, comme le dit F. Schiffter, d'encourager «l'oisiveté comme reprise du temps perdu, perdu parce que volé, volé parce que laissé sans soin» (Schiffter, 2010, p. 31-32). Il est indispensable de lutter aujourd'hui contre l'esclavage du travail et d'encourager la vacance.

D'encourager chacun à prendre soin de soi et soin du temps, parce qu'il y va aussi de la conquête d'une certaine sagesse, en même temps que d'un regard critique et politique sur le monde. Comme le dit Nietzsche : «L'accélération monstrueuse de la vie habitue l'esprit et le regard à une vision, à un jugement partiel et faux. (...) Faute de quiétude, notre civilisation aboutit à une nouvelle barbarie. À aucune époque, les hommes d'action, c'est-à-dire les agités, n'ont été plus estimés. L'une des corrections nécessaires qu'il faut entreprendre d'apporter au caractère de l'humanité sera donc d'en fortifier dans une large mesure l'élément contemplatif» (Nietzsche, 1988, vol. 1, p. 213).

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

ARIES, Paul (2004). *Décroissance et Barbarie*, Golis, Villeurbanne.

CORIAT, Benjamin (1979). *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Bourgeois.

DEJOURS, Christophe (2009). *Souffrance en France*, Paris, Livre de poche.

GIDDENS, Anthony (1987). *La constitution de la société : éléments d'une théorie de la structuration*, trad. M. Audet, Paris, PUF.

GRAMSCI, Antonio (1957). «Américanisme et fordisme», in *Cahiers Internationaux*, sept-oct.

GRANOVETTER, Mark (1973). «The Strength of weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78.

HARTMUT, Rosa (2010). *Accélération. Une Critique sociale du Temps*, traduit de l'Allemand par Didier Renaud, La Découverte, Paris.

KAMATA, Satoshi (1972). *Toyota, l'usine du désespoir*. L'ouvrage se trouve en ligne à l'adresse suivante: http://www.marxists.org/francais/general/satoshi/works/00/toyota_index.htm

MONACO, Marc, MULLER Thierry, PASCON Grégory (2013). *Choming out*, Liège, éd. D'une certaine gaité.

NIETZSCHE, Friedrich (1886). *Humain, trop humain*, 2 vol., trad. R. Rovini, Paris, Gallimard, 1988.

SENNETT, Richard (2000). Le travail sans qualités. *Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, trad. Par P.-E. Dauzat.

SCHIFFTER, Frédéric (2010). *Philosophie sentimentale*, Paris, Livre de Poche. La formule de Nietzsche en exergue de ce texte sert de motif au premier chapitre du livre.

SIMMEL, Georg (2007). *Les grandes villes et la vie de l'esprit*, Paris, L'Herne.

SMITH, Adam (1776). *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, trad. P. Trieb, Paris, PUF, 1995.

TAYLOR, Frédéric W. (1967). *The Principles of Scientific Management*, New York, W. W. Norton.

THERY, Laurence (dir.) (2010). *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.

Une réflexion sur une des formes discrètes de l'assujettissement des individus (et plus particulièrement des travailleurs) : la cadence.

Explorant les enjeux de l'accélération du rythme, il s'agit de comprendre la souffrance au travail, mais aussi de diagnostiquer dans la maîtrise du temps un effet de domination qui pourrait passer inaperçu.

Dans un tel règne de la vitesse, où peut encore se nicher la résistance ? Dans la volonté individuelle de ralentir, de se soustraire à la cadence pour donner à son activité et à sa vie un rythme propre ?



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles