

ESCLAVE OU ATHLETE DE LA VITESSE ? Marie PEZE

intro

Une frénésie s'est emparée de notre époque.

Jusqu'alors, tous les outils fabriqués par le travail de l'homme avaient toujours visé le prolongement de nos capacités musculaires, sensorielles, intellectuelles : voir plus loin que nos yeux ne le peuvent, entendre plus loin que nos oreilles, atteindre plus loin que la longueur de nos bras, inventer des machines à calcul plus rapide que notre cerveau...pour faciliter nos vies

Mais avec les nouvelles technologies, nous avons trouvé nos maîtres ! Nos outils nous ont kidnappés en retour et nous imposent leurs exploits : plus vite, toujours plus vite, en tout cas plus vite que la vitesse que le corps humain peut supporter et, surtout, maintenant, tout de suite, quand ce n'est pas pour avant-hier ! La fascination que ces outils exercent, leur emprise sur nos vies privées et professionnelles, sont sans égal. Ah, ces restaurants aux clients rivés sur leur Smartphone, ces enfants scotchés à leurs jeux vidéo assis au milieu de jeux réels désaffectés, ces salariés branchés jour et nuit à l'intranet de leur entreprise ! Nous voilà tous hyper-connectés dans tous les secteurs de notre vie, au travail aussi, la frontière entre notre vie privée et notre vie professionnelle étant du coup devenue totalement poreuse, si ce n'est même invisible.

D'ailleurs, que ceux qui ici dans la salle n'ont pas leur portable à portée de main lèvent la main ?

Que ceux qui n'ont aucun problème de mémoire, de concentration, de logique lèvent la main aussi ?

Une frénésie s'est emparée de notre époque et donc aussi du monde du travail. Pour satisfaire une insatiable productivité, le rythme de travail s'est intensifié au-delà des limites du corps et du psychisme humain et nous vivons une vie d'athlètes de la quantité, sans répit, sans repos, prisonniers d'un train qui roule si vite que ceux qui sont dedans ne savent plus comment en descendre et ceux qui, au chômage, le voit passer, ne savent comment y monter. Voici la rançon de la nouvelle économie de marché.

La propagation du syndrome d'épuisement professionnel et la sur-utilisation de la notion de burn out ne doivent donc rien au hasard. Reflets des excès de l'époque, cet envahissement a des effets positifs et négatifs.

« Le burn out, dit Pascal Chabot, est une maladie de civilisation. Nous épuisons la terre, nous épuisons l'humain dans une course folle vers l'abîme. »

Nous vivons clairement au-dessus de nos moyens individuels physiques et psychologiques, au-dessus des moyens de notre planète Terre plus généralement...

Celui qui s'en sort dans les organisations actuelles du travail n'est ni le plus fort, ni le plus intelligent, mais le plus rapide. L'augmentation de la cadence des tâches à accomplir est présente partout, dans tous les secteurs professionnels, à des niveaux d'intensification qui pulvérisent toutes les limites neurophysiologiques et biomécaniques.

Les effets de l'hyperactivité sur la santé sont connues: épuisement physique et psychique, troubles du sommeil, de l'éveil, de l'attention, de la concentration, de la mémoire. Troubles cardio-vasculaires, hypertension ou hypotension artérielle, accidents ischémiques transitoires, troubles du rythme. Accidents du travail, conduite addictive. Du côté de l'étymologie, la sentence du Gaffiot est impitoyable. *Addictus*: esclave pour dette. *Addictio*: attribution de la personne du coupable ou d'une chose revendiquée par la sentence du prêteur. La contrainte du corps est au-devant de la scène.

Est-ce le travail qui nous fait courir ou bien, esclaves de la quantité¹, sommes-nous condamnés structurellement à ces accélérations comportementales ?

Pour le clinicien du travail, la question de l'hyperactivité est importante.

- Soit la surcharge de travail et l'hyperactivité aliénante qui en découle sont d'origine organisationnelle. Les méthodes managériales utilisées orchestrent l'assujettissement des corps et des psychismes pour une productivité sans cesse accrue.

- Soit le sujet se shoote au travail comme d'autres à la drogue, pour calmer son vide intérieur ou son angoisse, et s'impose ses rythmes, ses exigences, ses objectifs, sans parvenir à diminuer une charge de travail qu'il juge pourtant excessive

LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

diapo

Les nouvelles façons d'organiser le travail, apparues dans les années 80, ont profondément modifié le rapport de chacun d'entre nous à son travail. Aux principes du management scientifique, avec ses méthodes de surveillance, de contrôle et d'encadrement, se sont substitués, de nouveaux de nombreux dispositifs qui, des chaînes de montage aux hôpitaux publics, par divers mécanismes, disciplinarisent les corps et les psychismes engagés dans le travail :

diapo

Nous sommes en 2016. Les $\frac{3}{4}$ du capital des entreprises cotées dans le monde sont devenus la propriété des fonds d'investissements et des fonds de pension. On ne déduit plus les objectifs de dividendes à répartir du travail accompli. On accomplit le travail nécessaire pour atteindre les dividendes décidés au préalable. Il faut donc transformer le travail réel en données comptables, chiffrées. Une nouvelle bureaucratie managériale impose ses outils. Le comptable devient contrôleur de gestion.

Les corps au travail sont évalués par une grammaire chiffrée qui n'est pas faite pour eux.

Chez nous à l'hôpital, c'est la mise en place de la tarification à l'acte, la mode de la chirurgie ambulatoire, des pôles, puis du lean management, de la sous-traitance..

Les patients traités par le chirurgien deviennent un nombre d'actes, le temps passé par acte, la performance de l'opérateur par rapport aux autres. Le travail du chercheur devient le nombre d'articles écrits par an.

Et l'hôpital tient, les entreprises tiennent, les ateliers, les magasins, les bureaux parce que des femmes et des hommes y travaillent. Ils rusent avec les normes, les procédures, les règlements, les décrets pour que le travail ait encore de l'allure, de l'honneur, une qualité. Pour qu'il soit encore du travail humain, dont ils puissent être fiers.

¹ De M'Uzan Michel, « les esclaves de la quantité », *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n°30, PUF, 1984.

Le monde rêvé du travail n'est plus qu'un immense tableau de bord, un reporting instantané à la nanoseconde. Pour la première fois dans l'histoire de l'homme, les outils qu'il a fabriqués le dépassent et kidnappent son fonctionnement cognitif, corporel au-delà de ses possibilités humaines.

LES CONSEQUENCES

Celui qui s'en sort dans les organisations actuelles du travail n'est pas le plus fort, ni le plus intelligent, mais le plus rapide.

L'organisation scientifique du travail a déjà fait naître de puissantes contraintes physiologiques de temps et de rythme de travail. Les NTIC vont parachever l'effacement entre la vie privée et la sphère du travail, la première étant désormais colonisée par la seconde, aboutissant à la capture psychique et physiologique du salarié.

Sous l'impulsion des NTIC, l'augmentation de la cadence des tâches à accomplir, leur densification, présente dans tous les secteurs professionnels, pulvérise tous les seuils neurophysiologiques et biomécaniques supportables. Ce productivisme a de multiples conséquences non seulement sur la santé des salariés, chefs d'entreprises, mais aussi sur la qualité du travail. Car travailler vite, sans les effectifs et les moyens produit un travail abîmé, en mode dégradé dans lequel on ne peut pas se reconnaître.

Nos athlètes de la vitesse sont atteints à plusieurs niveaux :

Premier dégât, une porosité complète entre vie privée et vie professionnelle. Il n'y a déjà plus de frontière possible entre le travail lui-même, le rapport subjectif au travail et le hors-travail. Celui qui s'engage, qui s'implique dans son travail, qui est pris par le rythme de travail, est obligé de mobiliser des quantités de ressources qui impliquent son temps hors-travail.

Les cadres, entre téléphone cellulaire, mails, ordinateur portable, ont parfois bien du mal à savoir s'ils « travaillent » ou ne travaillent pas, y compris dans un avion ou un TGV. Ou dans la sphère privée puisqu'il est de plus en plus fréquent qu'il y ait un coin bureau à la maison.

Si autrefois, les salariés n'étaient pas maîtres du temps passé dans l'entreprise, ils l'étaient du temps « hors-travail », le soir, les week-ends, les congés, la retraite. Plus généralement encore, ils pouvaient anticiper le cours de leur vie. Situés clairement dans une grille de qualification, ils savaient à quoi s'attendre en matière d'augmentation de salaire, de promotion. Avec le chômage de masse mais aussi avec la multiplication des types de contrats de travail atypiques, la généralisation de la sous-traitance et de l'intérim, les remises en question de l'âge de la retraite à travers le nombre requis d'annuités, la situation a profondément changé. La séparation entre le temps du travail et le temps hors-travail est poreuse. Où et quand est-on vraiment hors-travail ?

Deuxième dégat, une évaluation permanente et individualisée des performances

Elle rendue possible par le suivi informatisé de l'activité, qui permet le suivi individualisé de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires, elle génère le chacun pour soi. Ce contrôle n'est pas passif, mais suppose la collaboration de l'agent, qui saisit des données sur son activité. L'autocontrôle en est la forme achevée, répandue aussi bien dans l'industrie que dans les services;

Les salariés sont confrontés un par un, individuellement et dans la solitude, aux contraintes de productivité. La surcharge de travail n'étant plus débattue collectivement, cette souffrance appelle des réponses défensives individuelles et non collectives.

Troisième dégat, l'envahissement et donc les pathologies de surcharge

L'organisme humain a des cycles, des alternances de veille et de sommeil, des pics de production de certaines hormones à certains moments... Si on soumet l'organisme à une intensification des tâches sur un temps trop prolongé, il fabrique des toxines, il doit mobiliser beaucoup de cortisol pour tenir, bref, il est comme en apnée en permanence ! Mais ce corps inoxydable, ou plutôt désiré comme tel, sans maladie, sans émotion, ce « *corps machine* » que veut l'organisation du travail, n'existe pas. Faire travailler les salariés en éliminant tous les temps qu'on dit « morts » est méconnaître le fonctionnement du corps humain.

Faute d'écouter les spécialistes, les ergonomes, les neurophysiologistes, les cliniciens du travail, on a privilégié une approche dite scientifique et chiffrée du travail : cadence, cycle de production, chronométrage en oubliant d'autres chiffres plus médicaux. Les salariés travaillent donc à leur rendement maximum comme des athlètes de la quantité et présentent rapidement des pathologies de surcharge.

L'expression « *Tenir* » fait allusion à tout ce qui est convoqué pour parvenir à travailler de cette manière, c'est-à-dire mobiliser au maximum, toute la journée, sa musculature, sa posture, son taux de cortisol, son système cardio-vasculaire...

Sur le versant cognitif, on est dans une telle accélération des tâches, dans une telle instantanéité d'exécution, que le cerveau doit traiter une masse phénoménale d'informations. Les emails, les appels, les textos, les notifications et toutes les sollicitations et demandes qu'elles charrient ont fait exploser notre « charge mentale », au travail comme dans la vie privée.

En moyenne, un cadre est interrompu toutes les 6 minutes

30 % de la journée d'un salarié se passe à gérer des mails

1 cadre sur 2 ne s'autorise pas à déconnecter

Or le cerveau ne fonctionne pas comme cela. Comme un ordinateur, il a une certaine quantité de mémoire et de capacités d'analyses et au-delà, il rame. C'est pourquoi on observe d'abord des troubles cognitifs, des troubles de concentration, de mémoire, de logique... Tous les salariés nous disent rentrer chez eux avec le sentiment de ne pas être à jour, donc de ne pas avoir su finir leur travail : bien travailler, terminer les tâches demandées...

Le salarié reprend son travail le lendemain matin avec ses troubles cognitifs, mais aussi

le sentiment de faute prescrite parce qu'il ne peut se permettre de remettre en cause l'organisation du travail et les objectifs demandés. Faute de temps, de moyens et d'effectifs, le salarié a le sentiment de ne pas bien faire son travail. Les conditions d'accomplissement de soi au travail sont alors compromises.

Tout le temps où le cerveau traite les informations, les relie à d'autres, c'est-à-dire tout le travail de logique est court-circuité par cette urgence permanente et explique les troubles cognitifs.

- On enregistre une diminution de la durée moyenne de concentration ininterrompue sur une tâche chez les jeunes.
- On sait qu'il est très difficile de répondre au téléphone et d'écrire en même temps, car ces deux activités sollicitent le réseau du langage. Le réseau va alors saturer et l'une des activités va forcément en pâtir.

Diapo sur les pathologies de surcharge

Vient ensuite l'épuisement physique et moral. Ces « athlètes de la quantité » font des surmenage, des syndromes d'épuisement professionnels s'actualisant sous des formes divers dont la terminologie du burn out ne rend pas compte suffisamment finement, au risque de devenir comme le HM, un nouveau concept poubelle : on peut ne pas arriver à mettre le pied à terre un matin, ou bien faire un AVC, ou trouver la fenêtre derrière le bureau du N+ 1 bien tentante, ou exploser en sanglots dans une réunion, ...

Des études américaines menées par des cardiologues ont précisément repéré trois critères annonçant un accident cardio-vasculaire sur les personnes ayant survécu : un travail de plus de 70 heures par semaine, le sentiment d'impasse, c'est-à-dire le sentiment qu'on ne peut se sortir de cette situation, et le changement de tâche une vingtaine de minutes avant l'accident. Ce n'est pas tant une fragilité génétique ou des antécédents que l'on a mis au jour, mais ces trois critères organisationnels.

Au-delà des incidents sur le corps, il y a des incidents sur le comportement des salariés. A force d'être dans cet état d'urgence absolue, permanente, de multiplier les tâches, les salariés ont le sentiment d'être le dos au mur et se montrent agressifs, irritables... y compris dans la sphère privée. Il s'agit d'ailleurs d'un motif de consultation. Les femmes en particulier viennent consulter quand elles ne supportent plus leurs enfants ou commencent à les maltraiter. Elles sont épuisées et ne supportent plus d'être réveillées la nuit quand les enfants font parfois des cauchemars.

On voit aussi l'apparition de la violence : violence entre le salarié et l'usager (l'infirmière vis-à-vis de son patient, le vendeur vis-à-vis de son client, mais aussi les usagers qui ne font part d'aucune reconnaissance et peuvent se montrer violents), violence des salariés entre eux car ils manquent de temps et de moyens pour régler les problèmes (faire payer à quelqu'un son congé maladie à son retour parce qu'il a occasionné encore plus de travail par exemple). Cela déclenche une agressivité profonde dans le collectif de travail qui peut se répercuter contre l'outil de travail. Cela déclenche aussi tous ces comportements managériaux maltraitants qui se répercutent en chaîne jusqu'aux subordonnés.

Travailler à une telle vitesse a comme premier effet -voulu- d'empêcher de penser. L'aliénation du fonctionnement mental : L'organisation scientifique du travail n'autorise aucune évasion mentale, le travailleur est victime de paralysie de sa pensée même en dehors de son lieu de travail, ce qui contribue en effet à renforcer l'assujettissement du corps. Quand vous travaillez ainsi, vous ne pouvez plus faire un pas de côté pour réfléchir à votre travail. Et si on ne pense plus, il n'est plus possible d'organiser de collectif de riposte et d'imaginer une meilleure manière de travailler.

Les mécanismes de défense déployés contre cette accélération de soi sont malheureusement propices à la productivité. L'agressivité et la frustration réactionnelle sont réprimées par peur et culpabilité et retournées contre soi dans l'effort que le sujet fait pour se discipliner. La tension nerveuse est rapatriée dans l'accélération du rythme.

Exemple clinique

Hyperactivité organisationnelle ou réactionnelle ? c'est encore une fois la clinique qui fournit des réponses, dans la richesse de sa variabilité.

Monsieur H. a tenu à venir de l'autre bout de la France. 3 heures de TGV volées sur un emploi du temps asphyxié. J'ai eu beau lui rappeler que sa région était riche en ergonomes et cliniciens du travail, que je n'étais pas la mieux placée pour l'aider, qu'il m'octroyait des compétences que je n'avais pas, il voulait venir me voir.

Ce PDG prend le café que je lui offre, et m'explique l'épuisement de ses salariés : épidémie de TMS, arrêt-maladies en cascade, recrudescence des AT, ambiance morose, conflits... Tous les voyants sont au rouge. Il est pourtant volontaire, attentif ...et accompagné de sa DRH :

- « mes gars sont tellement fatigués.. ».

Je lui demande de parler de son travail, comme aux autres, de me décrire son activité :

- *On fabrique des pièces d'hélicoptère. Mes salariés sont très pointus C'était une bonne équipe soudée. Mais vous savez ce que c'est, avec la crise, il faut travailler comme des fous !*
- *Non, justement, je ne sais pas. Que s'est-il passé dans votre organisation du travail récemment ?*
- *On a mis en place du lean manufacturing il y a 4 ans pour gagner en performance. On est passé en juste à temps, les gars se déplacent moins, on a viré tous les gestes inutiles. Et puis les temps de pause, car il fallait répondre à des commandes pour ne pas se faire doubler. Mais, Je leur ai refait la salle de repos tout en beige, en virant les photos, les posters. Tout beau, tout propre ! Les ateliers, c'est pareil, plus rien de personnel qui puisse déconcentrer. Des picsflow au mur pour qu'ils sachent où ils en sont !*

Il a donc comme tant d'autres chefs d'entreprise acheté du lean clé en mains. Le lean est une organisation du travail issu de l'industrie automobile japonaise dans les années cinquante, qui vise à éliminer les activités que l'on pense sans valeur ajoutée afin

d'améliorer la performance de l'entreprise. Sur le papier, le modèle est tentant. Il s'est donc répandu partout, y compris dans les métiers de service, de la santé ou l'administration.

Au fond, il me raconte que sa nouvelle organisation du travail a cloué les salariés à leur poste, les obligeant à travailler toute la journée en utilisant de manière répétitive les mêmes segments du corps, dans des mouvements répétitifs, dans les mêmes plans de l'espace. Tous connectés à des capteurs qui ne visent qu'à l'amélioration de la productivité. La chasse au gaspillage profite au client mais pas à la santé des salariés. Les déplacements supprimés font perdre les temps de déambulation, temps de récupération physique, cognitive, psychologique. Temps de communication pour les équipes, de délibérations sur les erreurs et les impasses de l'organisation. Le travail s'en trouve densifié et les opérateurs en ayant apporté leur zèle à cette apparente rationalisation du travail, découvrent qu'ils ont aggravé leurs conditions de travail, et en produisant plus, quelquefois même produit le licenciement de certains d'entre eux.?

Mais le lean qu'il a mis en place, a aussi profondément porté atteinte aux échanges entre ses gars, comme il dit. Les pauses se font en alternance, plus personne ne se rencontre. Puis, les pauses ont disparues sous la pression temporelle. Ils travaillent tous en apnée, sans temps mort. Chaque équipe doit se centrer sur ses reporting. Les indicateurs deviennent la priorité plutôt que le travail et rajoutent une charge mentale. La reconnaissance des compétences entre pairs, le vivre ensemble ont disparu. Plus le temps de parler des matchs de rugby, des enfants, La célébration du vivre ensemble est du temps perdu ! il me raconte qu'il a houspillé la femme de ménage de la société de nettoyage (externalisée bien sûr) qui était arrivé avec des crêpes faites maison et qui lui proposait d'en goûter une car elle compromettrait l'impression d'ordre et de rangement au carré de la salle de repos, exigé par le lean.

Assis devant moi depuis plus d'une heure déjà, Il récupère un espace et un temps pour penser son travail, car lui seul peut le faire. Moi, son métier, je ne le connais pas. Mais mon métier, c'est de donner un cadre d'écoute qui autorise la circulation des pensées. Lui son métier, c'est de trouver les solutions propres à son entreprise

- *J'ai compris, je suis responsable de ce qui se passe ! il faut remettre de l'air dans le travail et de la reconnaissance. Je dois remettre des pauses café collectives pour que les gars discutent entre eux.... Et puis Je vais faire une journée « portes ouvertes » pour les familles et le public, on utilisera le programme informatique en 3 D qu'a construit un salarié qui donne la position de la pièce que nous fabriquons par rapport aux autres ! Projeté sur un mur, ce sera magnifique !..je vais les laisser personnaliser la salle de repos, tout ce beige, c'est triste.. tiens d'ailleurs, je vais embaucher la femme de ménage, elle a l'air de savoir comment mettre du lien..*

Je ne doute pas que le trajet de retour sera mis à profit pour peaufiner des stratégies de reconnaissance du travail. Ces deux-là ne manquent pas d'idées pour leurs salariés pour peu que le travail à flux tendu leur laisse le temps de penser, de lutter contre l'effacement de la subjectivité

Quatrième dégât , un travail en mode dégradé

Quand on demande à des travailleurs de faire plus vite, avec moins de moyens et d'effectifs, ils ne peuvent pas bien travailler. Il faut mentir aux clients, faire des promesses au public tout en sachant très bien qu'on ne pourra pas les tenir, le mensonge est en quelque sorte organisé, avec quelquefois, par peur de perdre son travail, la collaboration de tous. (VW)

Alors le travail, au lieu d'être une occasion de se découvrir soi-même, est une occasion de se découvrir comme lâche, de faire ce que je trouve moralement répréhensible, mais en plus de faire un travail de mauvaise qualité, qui me renvoie de moi-même une image désastreuse et déplorable. Quand on demande au salarié de travailler mal, sur des instruments, des installations dans lesquelles on a de moins en moins confiance, commence alors un travail de sape de la subjectivité, de la personnalité; loin de se découvrir soi-même et de se révéler à soi-même, ce que l'on fait comme expérience du travail est une érosion progressive de la personnalité, de l'image de soi, de l'estime de soi, référée aux valeurs du travail bien fait, de l'implication par mon travail d'autrui.

Car quand je travaille, j'implique mes collègues, les chefs, la qualité de mon travail engage l'autre. Le travail n'est pas qu'un rapport de soi à soi mais aussi un rapport à autrui. Si on bâcle son travail à l'hôpital, c'est le patient qui va prendre, mais aussi mon chef de service, l'administration de l'hôpital,

Pendant ce temps-là, la carte mondiale, quantitative, numérique, financiarisée dresse un tableau du monde qui n'est plus qu'un tableau de bord, un reporting instantané à la nanoseconde mais totalement désincarné. Pour la première fois dans l'histoire de l'homme, les outils qu'il a fabriqués débordent et kidnappent son fonctionnement cognitif, corporel au-delà de ses possibilités humaines. Bientôt peut-être un algorithme géant viendra dire la Vérité... Pas la vérité sur la vulnérabilité du corps humain, grand oublié dans le travail.

Les méthodes gestionnaires prétendent qu'on peut à terme se passer des travailleurs. Automates, machines, process, intelligence artificielle, systèmes experts....Les ingénieurs luttent pour imposer leur vocabulaire, leurs concepts, leur vision. Ils élaborent aussi des stratégies de défense qui passent par une dissimulation des questions qui remontent d'en bas, et des tricheries à grande échelle pour masquer l'échec.

Si la vitalité de l'Homme au travail se trouve aujourd'hui sollicitée au moyen d'artifices pharmacologique et idéologiques, ses principes reposent sur la négation du corps et de sa vulnérabilité.

Dans les deux camps, les salariés comme les dirigeants, règne une méconnaissance du corps au travail, corps organique comme corps identitaire.

Devenir un salarié averti du fonctionnement de son corps, de la centralité du travail, de ses droits et de ses devoirs, des acteurs prévus dans l'entreprise pour protéger la santé physique et mentale est indispensable.

La loi oblige le chef d'entreprise à préserver la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés en terme de résultats. Si on ne fait pas de prévention primaire, on se dirigera vers une judiciarisation de ces questions et une recrudescence des condamnations.

Le plus préoccupant demeure l'évolution du contenu du travail. Le travail aliénant est un travail dans lequel je ne peux plus engager mon intelligence, je ne fais que revenir du travail, appauvri intellectuellement, appauvri affectivement parce que ce travail m'interdit de me déployer moi-même, d'aller à l'épreuve de moi-même.

Lorsque les organisations du travail se retournent contre la culture, contre la perspective d'honorer la vie ensemble sous la forme de la civilisation, résultat du travail des femmes et des hommes, il est temps de réagir. Si le travail devient un produit, produit à consommer, il devient aussi un produit jetable.

Devant la puissance du «big data», des tableaux de bord, des algorithmes, le hasard peut tirer sa révérence. Mais je crois à la force des pulsions de vie. Derrière le bruit des machines, il y a le silence des hommes certes, mais aussi le bruit feutrée des mains qui règlent, ajustent, conçoivent, réparent, vendent, achètent, inventent le travail.