

# UNE SOCIÉTÉ FATIGUÉE ?

NOTE THÉMATIQUE N°1

## Temps de travail et temps *au* travail

Deux enjeux inséparables  
au cœur du présent

\_Hélène L'Heuillet

\_Frédéric Worms

\_Annexe de Catherine Pinchaut



SYNDICAT POUR CHACUN  
AGRI POUR TOUS

The logo features a stylized graphic of three overlapping circles in orange, blue, and grey, with a small black dot below them. Below the graphic, the text "Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS" is written in a clean, sans-serif font.

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS

**Hélène L'Heuillet** est philosophe et psychanalyste ; elle est notamment l'auteure de *Éloge du retard* (Paris, Albin Michel, 2020).

**Frédéric Worms** est philosophe et a notamment écrit *Vivre en temps réel* (Paris, Bayard, 2020).

Annexe :

**Catherine Pinchaut** est secrétaire nationale de la CFDT, responsable de la politique en matière d'organisation et de vie au travail, du temps de travail, de la santé au travail et du handicap, de la politique de formation syndicale, de la politique de renouvellement des responsables.

# Introduction

Le temps est devenu aujourd'hui le problème central du monde du travail, mais sous deux formes différentes et aussi importantes l'une que l'autre.

Or, on tend toujours à l'oublier alors que le prendre en compte est la seule réponse à un ébranlement profond qui rejoint aussi toutes les crises de la société dans le moment présent, y compris la pandémie et la crise climatique, toutes marquées par un ébranlement du rapport au temps.

Quelles sont ces deux formes du temps dans le travail ?

On peut les résumer ainsi : c'est bien sûr la question du temps de travail, de sa mesure, de la mesure même du travail par le temps, avec ses enjeux d'aliénation ou d'émancipation.

Mais c'est aussi la question du temps du travail lui-même, de l'expérience du temps dans l'acte même de travailler, qui lui donne ou lui enlève tout son sens.

C'est notamment cette question du temps que pose la plainte constante d'être fatigué. La fatigue que nous éprouvons, à la fois individuelle et collective, fait surgir la plainte de manquer de temps. Mais la nouveauté réside dans le fait que le manque de temps n'apparaît pas de prime abord comme manque de loisir et de repos – comme cela fut le cas dans les luttes sociales des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Le manque de temps n'est pas tant le manque d'un temps hors du travail qu'un manque de temps au travail, un manque de temps pour accomplir son travail. Bien entendu, ces deux éléments finissent par se confondre, puisque pour finir son travail, la solution la plus ordinaire, quand on peut, est de prendre sur son temps de loisir, lequel, dans un second temps, finit aussi par manquer.

On peut dire que le temps de travail et sa mesure entrent désormais dans le temps au travail et le

fragilisent au risque de le vider de son sens. Cela se traduit de manière frappante dans la plainte concernant le temps, devenue explicite et omniprésente, le langage n'ayant ici rien de secondaire puisqu'il est le signe (lorsqu'il est encore possible) de la subjectivité et fait partie aussi de la ressource pour répondre au problème qu'il exprime.

L'enjeu est donc bien là : une double plainte concernant le temps de travail, mais aussi le rapport au temps dans le travail, rejoignant tous les autres ébranlements du temps dans la société (le règne de l'urgence, la peur du lendemain ou la précarisation, la représentation de l'avenir et de la « fin du monde »).

Inversement, si on prend la mesure de l'enjeu, si on tente d'y répondre, on répondrait aussi à cet ébranlement plus général, reconstruisant un rapport à l'avenir, à la vie, et une maîtrise des urgences.

Par exemple, le sentiment de violence et même de violation<sup>1</sup> ou au contraire de justice ou même de bonheur dans le rapport au temps, au sein de l'activité de soin, n'est pas un aspect secondaire de la pandémie et de ses conséquences sociales.

Telle est en tout cas l'hypothèse des deux auteurs de cette contribution, une hypothèse issue de leurs travaux en philosophie, qui consiste de deux manières différentes à donner toute sa place à cette expérience du temps, souvent reléguée comme secondaire, ou comme subjective, mais trop souvent en un sens lui-même dévalorisé.

Les discussions à la CFDT ont confirmé l'importance du sujet et aussi du recours à la philosophie et aux autres sciences humaines pour rendre visibles, pensables et légitimes des aspects centraux de l'existence individuelle et sociale que l'on minore alors même que chacun sent leur enjeu et leur fragilité aujourd'hui.

1. Voir Frédéric Worms, « Chapitre 1. Penser la violation », dans *Le moment du soin. À quoi tenons-nous*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Presses universitaires de France, 2021.

Comment, concernant ces deux rapports au temps, sortir de l'aliénation et de la plainte contemporaines ? Quelles solutions trouver pour que le travail réponde à sa finalité transformatrice du monde et émancipatrice des sujets ? Tels sont les enjeux de cette note écrite après discussion avec Catherine Pinchaut, membre de la commission exécutive de la CFDT, et Pierre-Gaël Loréal, secrétaire confédéral, ainsi que Caroline Werkoff, que nous remercions.

Dans un premier moment, nous allons repérer les signes de cet envahissement du temps « au » travail par le temps « de » travail et la plainte qui l'accompagne, dresser un constat, donc, et formuler un diagnostic.

Dans un deuxième moment, nous allons esquisser une analyse des fondements implicites de cet envahissement, de son contexte (dans l'époque, avec son urgence et sa précarité) et même de l'anthropologie implicite qu'il suppose (celle de l'être humain « paresseux »).

Enfin, dans un troisième moment, nous ébaucherons quelques pistes de solution, remettant cette fois le temps de travail dans le temps de la vie, mais aussi le temps de la vie, et de la parole, dans le travail lui-même.

# Constat et diagnostic :

## les signes de l'envahissement du temps

### « au » travail par le temps « de » travail

Le rapport du temps et du travail semble s'être modifié aujourd'hui et il faut entendre par là non pas seulement le temps de travail et sa mesure, mais la manière dont il envahit le temps au travail ou le rapport au temps dans le travail et cela selon quatre axes principaux :

- intensification et accélération des tâches ;
- multiplication des demandes ;
- réification du rapport personnel au temps ;
- stratégie du vide.

## Intensification et accélération

C'est dans le monde du travail que ces phénomènes sociaux désormais généraux que sont l'intensification et l'accélération sont les plus perceptibles et exprimés<sup>1</sup>. L'intensification désigne la suppression des intervalles entre les tâches ou les parties des tâches. La poursuite de la rentabilisation du temps a poussé la nouvelle génération de management à faire la chasse au « gaspillage » temporel et à éliminer les temps dits « morts ». Le résultat est bien souvent l'absence de pause dans la journée, même pour déjeuner. Le développement du télétravail pendant la crise sanitaire qui sévit depuis 2020 a généralisé l'intensification, nombre de managers ayant redouté que les personnels en télétravail ne profitent de la distance pour ne pas travailler suffisamment. L'accélération désigne le fait d'aller de plus en plus vite. Elle

procède de la même logique de rentabilisation du temps et crée une fatigue spécifique, celle du sentiment d'une saturation temporelle. Même si en principe intensification et accélération peuvent être dissociées (on peut avoir un rythme intense, mais travailler à son rythme), dans les faits, les deux processus se nourrissent l'un l'autre – faire de plus en plus de choses dans un même segment temporel conduisant fatalement à accélérer sa cadence. La conséquence réside dans le sentiment constant de « bâcler », de ne pas consacrer à chaque tâche le temps qui lui est dû. On peut aller plus loin et dire que cette intensification et cette aliénation consistent dans ce sentiment. Y répondre, ce sera donc créer un cadre où l'on ne soit plus obsédé par ce rapport extérieur au temps, mais capable de s'investir dans le temps requis par le travail lui-même comme expérience. Cela ne signifie certes pas nier la nécessité d'un cadre et d'une mesure normée du temps, mais plutôt, justement, définir ce cadre, ses limites et sa clarté comme un enjeu essentiel pour revenir à une expérience concrète du temps.

## Multiplication des demandes

Or, l'intensification et l'accélération ne sont possibles que par une multiplication des demandes, qui déstabilisent constamment le cadre. La question du temps rejoint ici celle d'un autre phénomène, qui dépasse

1. Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2012 ; Lothar Baier, *Pas le temps ! Traité sur l'accélération*, Arles, Actes Sud, 2002.

cette note : l'ébranlement de la confiance relationnelle et institutionnelle qui est fondamentale pour articuler les deux rapports complémentaires au temps qui définissent nos vies et nos actions. On a vu partout les protocoles se multiplier et les consignes devenir à la fois plus changeantes et plus détaillées. Là où l'autonomie était la règle, ou plutôt était l'effet de la règle et du cadre, ce qu'ils visent à permettre, les directives deviennent envahissantes et intrusives. Cela a pour conséquence le sentiment d'un harcèlement temporel. On ne peut travailler qu'à la condition de s'installer grâce à un cadre clair dans un temps subjectif qui nous laisse la possibilité de nous ajuster sur le temps dont la chose a besoin pour être effectuée. La multiplication des demandes prive de cette possibilité d'ajustement. Jusque dans les métiers intellectuels et de recherche, l'ajout incessant de petites tâches administratives supprime les longs temps nécessaires à la réflexion. Chaque tâche prise en elle-même est brève, mais le cumul crée un effet de saturation. La saturation temporelle provient de celle de l'attention qui doit en permanence se fixer sur de nouveaux objets. La conséquence est un sentiment d'éparpillement qui émerge consciemment dans une autre dimension de la « souffrance temporelle » qui est ainsi un indice de toutes les autres.

## Réification ou subjectivité

Le rapport au temps implique en réalité deux modalités de la subjectivité. D'un côté, un sujet investi dans le temps, avec toute son activité et très concrètement son propre corps. Mais d'un autre côté, un sujet dont on mesure le temps de l'extérieur et dont le corps aussi du même coup est envisagé de l'extérieur et peut être réduit à une machine. Cette mécanisation du corps humain accroché à une horloge qui se retrouve aussi bien dans des images célèbres de Buster Keaton que du Charlot des *Temps modernes* reste vraie en profondeur. Il ne s'agit pas de nier la nécessité de ces deux rapports au temps, mais le danger que l'un des deux vienne transformer et même détruire l'autre qui est essentiel, non seulement pour la vie dite personnelle, mais pour le travail et la vie sociale. Or, ce risque qu'on peut dire aussi

de réification (de transformation de la subjectivité en une chose manipulable de l'extérieur) ne cesse de revenir aujourd'hui.

L'un des signes réside dans un vocabulaire assimilant la subjectivité à une machine. Le modèle de l'intelligence étant désormais celui de l'intelligence artificielle, le rapport au temps est lui-même réifié. Les ressources temporelles encore inexploitées chez un travailleur sont parfois qualifiées de « bande passante disponible » ; on parle des sujets comme de « cerveaux » qui doivent éventuellement « changer de logiciel » pour donner « la meilleure version » d'eux-mêmes. Dans cette opération, c'est le corps qui disparaît. Le corps gêne l'intensification et l'accélération car il a des limites des besoins qui ne sont pas ceux de la machine. Mais quand le corps ne peut pas être au travail aussi, quand l'intelligence requise du travailleur – même manuel – est celle de la machine, la conséquence est une difficulté à se reconnaître dans ce qu'on fait. En revanche, le signe d'un cadre de travail juste sera dans la reconnaissance des différents rapports au temps, y compris au temps du corps.

## Stratégie du vide

Enfin, il y a un paradoxe dans le fait que, à côté de l'intensification, une autre souffrance temporelle réside dans un « vide » qui n'est pas un oubli heureux du temps pour s'y replonger et rejoindre sa vie, mais au contraire une obsession nouvelle du temps sous la forme du temps vide et structuré comme tel, devenu obsessionnel. Pour ceux qui ne peuvent suivre la cadence et manquent de « réactivité », une étrange et cruelle punition a été trouvée, la « mise au placard ». Ne plus rien avoir « à faire » est la menace implicite adressée à ceux qui se plaignent d'avoir trop de travail. Au manque de temps est répondu par un trop de temps, celui même qu'on nomme « ennui » et qui entraîne dans la vacuité le sujet qui est livré à la vacuité temporelle. Les conséquences sur la vie personnelle du sujet sont considérables. Se retrouver « au placard » dans le travail conduit à vivre sa vie « placardisée ». L'ennui endort la faculté de désirer. Cette stratégie du vide renvoie plus généralement à la question de la précarité. « Mieux vaut avoir trop

de travail que pas du tout » est désormais l'adage commun. Mais ce raisonnement sur fond de précarité justifie la précarisation du rapport au temps dans le travail. Puisque le travail est rare, quand on a la chance d'en avoir un, on doit se livrer corps et âme jusqu'à épuisement.

Le constat d'une saturation temporelle dans le travail aujourd'hui est inquiétant pour le sens et le désir de travail. Le désir demande du temps et s'installe dans une temporalité. Un temps saturé est un temps qui éteint le désir de travail, et prive les sujets de capacité d'autonomie dont la source réside dans le désir de travail.





# Analyse et enjeux :

## les fondements et le contexte de cet envahissement du temps au travail

Pour comprendre pourquoi la question du temps est devenue centrale dans le travail aujourd'hui, on peut isoler plusieurs facteurs, un facteur interne aux logiques de management (l'étalon temps), un contexte qui peut devenir aussi une idéologie (l'urgence et la précarité) et un préjugé de nature anthropologique (la paresse).

### Émergence de l'étalon temps, le *lean management*

Même si travailler est toujours, dans l'économie moderne, une mise à disposition du temps du travailleur à celui qui lui verse une rémunération, c'est récemment que l'on s'est mis à mesurer les tâches sur un étalon temps, à partir de qui s'est appelé depuis les années 1980 « *lean management* ». Forgé sur l'adjectif *lean* (maigre), le *lean management* désigne les régimes « amaigrissants » des coûts de production ou de livraison. Expérimentée au Japon dans l'entreprise Toyota à partir des années 1980, cette méthode est à l'origine des impératifs généraux de réduction des coûts passés dans le langage commun comme des évidences qui entretiennent l'idée d'un danger de cessation de paiement alors qu'il ne s'agit que d'améliorer la plus-value. Toute réduction des temps de production ou de livraison a pour effet nécessaire une réduction du temps pour accomplir les tâches de production et de livraison. Le client a pleinement sa

place dans ce processus. Il intervient de plus en plus dans le déroulement du travail. Il est sollicité par des enquêtes de satisfaction, portant notamment sur le temps de livraison dans les sociétés de services. Ces enquêtes sont très intimidantes et peuvent conduire sinon à un licenciement, du moins à un « *feed-back* négatif ». Le tour de passe-passe de l'aliénation est dès lors bouclé, puisqu'on est, comme client, l'instrument d'une pression qu'on subit, comme travailleur – et inversement.

On est loin de l'utopie smithienne d'un allègement du travail par une parcellisation des tâches. Chez Adam Smith, la rapidité avec laquelle on accomplit des tâches décomposées (comme une des dix-huit opérations pour faire une épingle dans la manufacture d'épingles) s'accompagne d'une facilitation de la tâche<sup>1</sup>. Le processus est ici inverse. Pour réduire le temps d'acheminement d'une commande sur Internet, les différents acteurs sont souvent obligés non de se contenter d'une opération, mais au contraire d'en mener plusieurs de front en même temps (préparer une commande en enregistrant une autre et en encaissant une troisième). La facilitation encore présente chez Smith passe après l'augmentation des tâches que peut accomplir quelqu'un. C'est ce qui explique ce paradoxe apparent du travail aujourd'hui que la marge d'autonomie soit à la fois réduite par les protocoles et les contraintes diverses et à la fois exigée par la définition « d'objectifs » à atteindre. Que les travailleurs soient mis en autonomie tout en étant sans cesse sollicités signifie qu'ils doivent se débrouiller pour réaliser l'impossible. Le *lean management*

1. Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, (1776), Paris, Flammarion, coll. « G.-F. », tome 1, 1999, p. 72 et p. 75.

demande l'impossible car l'autonomie demande de la réflexion et donc des temps apparemment vides, alors qu'il vise à réduire les temps qui ne sont pas effectivement travaillés. Le télétravail, pendant la pandémie, a accéléré la tendance à distinguer le temps de travail effectif des temps dits morts, notamment au moyen de logiciels espions<sup>1</sup>. Pourtant, tout travail effectif trouve sa condition dans des temps morts. L'étalon temps ampute le temps d'une dimension essentielle. Même la machine mouline parfois.

Un exemple crucial consiste dans le travail du soin. Celui-ci est toujours double, en effet, comme tout travail relationnel : un travail technique et normé avec un effet clair, un acte, mais aussi une doublure subjective et même intersubjective qui a aussi un effet, mais par principe impossible à normer de l'extérieur. Un acte prend un temps définissable, mais prendre soin de quelqu'un c'est le faire passer avant le temps définissable, dans un cadre qui permet et même qui revendique cette priorité. Je suis là pour vous, nous avons le temps, prenez votre temps, telle est la condition du soin et cela vaut aussi pour le travail et le temps du soignant. Le soin est donc le modèle même de l'articulation nécessaire des deux rapports au temps et les effets du modèle de la tarification à l'acte s'y font sentir. Il en est de même pour tous les autres travaux.

## L'urgence et la précarité

Le *lean management* a connu le succès que l'on sait car il correspond à une demande sociale et à une conception générale du temps. L'urgence est devenue la règle. Les repères hiérarchiques ont beau être brouillés par des règles de management encourageant une plus grande horizontalité<sup>2</sup>, ils existent. Un des indices sûrs d'une relation de domination est l'autorisation d'intituler un mail « URGENT ». L'urgence,

dans les tâches qui ne la réclament pas en tant que telle (médecine d'urgence, pompiers, ou police d'intervention, par exemple), tient aujourd'hui d'instrument de légitimation du pouvoir. Ce n'est plus comme chez Max Weber<sup>3</sup> l'ancienneté, la loi ou le charisme qui justifient qu'on se fasse obéir, mais la possibilité de se trouver à une place où on peut édicter des demandes urgentes. L'urgence est devenue un maître-mot car elle est socialement reconnue comme légitime. Mais l'urgence est corrélativement liée aux angoisses de précarité et de fin du monde. Par exemple, la cause écologique se sent souvent obligée de se décliner dans le registre pourtant parfaitement improductif de l'urgence. Mais pour cela, elle doit présenter la fin du monde comme plausible. L'effet sur les jeunes générations est l'apparition de troubles anxieux spécifiques. Dans le travail, il en est de même. La fin du travail est l'objet d'angoisse. Cette fin se déploie en plusieurs dimensions, celle de la retraite et des moyens de subsistance passé l'âge de la possibilité et du désir de travailler, ainsi que licenciement et chômage. Comme dans le discours écologique, il légitime l'urgence, urgence de travailler avant d'être rattrapé par l'âge, urgence de se plier au rythme de l'urgence – nommé « réactivité » pour ne pas être écarté du monde du travail. L'urgence est elle-même une angoisse de fin. Elle est « une exploitation de la peur<sup>4</sup> ». Dans les métiers de l'urgence, c'est parce que quelque chose peut se terminer (la vie d'une ou plusieurs personnes) que des techniques d'intervention spécifiques sont conçues. Là où l'urgence n'est qu'un outil de pression, elle est à l'origine du « jeunisme » des entreprises où on est senior à quarante ans. L'embauche étant plus tardive, le sujet contemporain a dix ans pour « faire sa vie », avoir ses enfants, gagner de l'argent et acquérir un logement – dix à quinze ans de pression dans lequel ce qui s'émousse en premier est le désir de vivre.

D'une manière plus générale, il faut accepter la réalité de l'urgence, notamment vitale, et la manière dont elle structure et objective le temps, mais aussi

1. Philippine Kauffmann, « Pour fliquer leurs employés, les entreprises remuent logiciels et terre », *Libération*, 4 janvier 2021.

2. David Muhlmann, *Capitalisme et colonisation mentale*, Paris, Presses universitaires de France, 2021, p. 24.

3. Max Weber, « Le métier et la vocation d'homme politique », dans *Le Savant et le Politique*, Paris, 10/18, 2002 [1919], p. 102.

4. Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000, p. 150.

y résister, la hiérarchiser et considérer comme urgent de cadrer l'urgence pour la dépasser, urgent aussi d'avoir une expérience non urgente dans le cadre d'une urgence maîtrisée. Les urgences globales, au lieu de tout précariser, devraient au contraire conduire à tout hiérarchiser, et non pas à paniquer, mais à avoir des priorités claires, collectivement établies, discutées, assumées et partagées. Il faut bien sûr situer la souffrance temporelle au travail dans le contexte plus large de ces urgences et des modalités de leur représentation sociale, médiatique et politique. C'est un des horizons sur lesquels ouvre la présente note.

## Une anthropologie implicite

L'intensification et l'accélération autant que la surveillance du temps reposent sur une anthropologie spécifique, celle qui postule la paresse supposée naturelle à l'être humain. Cette paresse est présente dès le début de la pensée libérale, par exemple à nouveau chez Adam Smith. Mais chez celui-ci, elle était précisément ce qui stimule l'invention de moyens de faciliter le travail, comme soupape automatique inventée par « un enfant qui ne cherchait qu'à s'épargner de la peine » et « avait envie de jouer avec ses camarades » au lieu d'actionner la soupape manuellement<sup>1</sup>. Désormais, le discours sur la fainéantise des travailleurs n'est même pas crédité de cette capacité à créer, mais est considéré comme une sorte de surveillance inhérente à la position de sujétion. On est toujours le fainéant de quelqu'un, de son n+1, le n+1 l'étant de son n+2, le n+2 de son n+3, etc. Qui plus est le télétravail a engendré une aggravation de ce « soupçon » facilement systématisé. On a entendu des patrons ironiser en disant qu'il était « plus télé que travail ». Les modalités de son contrôle devraient être étudiées de près, pour comprendre comment il transforme sans les modifier les enjeux de la présente note, en particulier ces représentations implicites de l'humain.

Pour comprendre cette anthropologie implicite (l'homme est méchant et le méchant est fainéant), il faut inverser la cause et l'effet. C'est pour faire maigrir les intervalles de liberté qu'il faut considérer la résistance ou l'impossibilité des travailleurs de se plier à un tel régime pour de la paresse. Car cette anthropologie est fautive et est démentie par les enseignements de la psychopathologie, particulièrement de celle du travail. Les nouveaux risques psychosociaux du travail, du *burn-out* au suicide, mettent en effet au jour l'intériorisation des commandements et des objectifs de l'entreprise. Le tyran intérieur que chacun porte en soi, que Freud nomme « surmoi », est particulièrement réceptif aux nouvelles formes de management. En laissant plus de liberté et d'autonomie au sujet, tout en multipliant les procédures, elles viennent renforcer le « surmoi ». L'ambivalence de celui-ci (instance de commandement, mais aussi de protection) est annulée. À la place, ne reste plus que l'exigence de performance, c'est-à-dire une version d'autant plus tyrannique du surmoi qu'elle trouve son origine dans la forme la plus archaïque du surmoi, celle qui résulte de l'intériorisation de la surveillance parentale. Aujourd'hui, le sujet qui travaille, dans la mesure où il doit, en toute autonomie, à la fois réduire le temps qu'il consacre à chaque opération (« gérer son temps ») et répondre à de multiples demandes, a le sentiment de ne pas jamais en faire assez et de ne jamais répondre assez bien ni assez adéquatement à ce que l'on attend de lui. Dans ce dispositif, le surmoi se renforce encore, plongeant le travailleur dans le cercle indéfini de l'insatisfaction intérieure et d'une fatigue d'un genre inédit. Comme l'a bien vu Byung-Chul Han dans *La Société de la fatigue*, quand le commandement se formule comme une série d'interdits, un espace de transgression existe car l'interdit est une limite, mais quand il se présente comme une injonction à donner le meilleur de soi-même, plus aucune limite ne peut être posée à l'impératif de dépassement de soi<sup>2</sup>. Les nouveaux épuisements au travail proviennent de la demande d'intérioriser des contraintes formulées comme des demandes positives, qui ne laissent aucun répit et peuvent réclamer tout le temps dont dispose un sujet.

1. Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), op. cit., p. 77.

2. Byung-Chul Han, *La Société de la fatigue*, Paris, Circé, 2014.

En réalité, la question du temps nous permet de répondre à cette anthropologie par une autre, bien différente. Celle d'un être humain pour qui le travail est un moment dédié et signifiant dans une vie elle-même constituée de moments dédiés et signifiants, organisés dans une représentation d'ensemble qui n'est plus alors une violence, mais un cadre. Un emploi du temps qui ne se réduit pas au temps de l'emploi (cette notion qu'André Gorz opposait au travail

vivant<sup>1</sup>), mais qui au contraire permet de percevoir les effets de chaque moment, son utilité, son sens.

D'une manière plus générale, il faut prendre la plainte négative sur l'expérience douloureuse du temps comme un critère pour penser une expérience positive et le bien-être dans le temps et la société en général. Cela peut et doit en devenir un indicateur concret dans les sciences comme dans les politiques sociales, comme il l'est dans nos vies.

1. André Gorz, *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard, 1988.

# Pistes et perspectives : le temps de travail dans la vie (l'exemple de la « Banque des temps ») et le temps de la vie dans le travail

Les questions du temps de travail et du temps au travail posent donc de manière radicale la question de la relation du travail et de la vie et ouvrent sur celle du désir de travail. Quand le travail cesse de prendre part à la vie, il ne peut pas faire l'objet d'un désir. Aujourd'hui, certes, travail et vie semblent ne plus suffisamment se distinguer, mais c'est parce que le travail « colonise<sup>1</sup> » la vie et non parce qu'il s'ancre dans un désir de vie. Le désir de travail peut se nouer au désir de vie de multiples façons. Il n'est pas dans l'idée des auteurs de cette contribution d'entamer la litanie de « l'épanouissement » au travail. Tout travail comporte une pénibilité ou une dimension fastidieuse incompressibles. On a d'ailleurs le droit de travailler de manière seulement mercenaire, le désir de gagner sa vie n'étant pas la pire des manières de bien travailler. Le rapport du temps au travail doit être considéré de manière neutre, en accordant au juste une priorité sur le bien. Il s'agit donc de redonner sa juste place au travail dans les vies, de mettre une limite au processus de parcellisation temporelle qui déstructure la temporalité du travail et d'accorder à chacun un « droit au temps subjectif ». Une chose est sûre, il faut sortir de l'étalon temps tel qu'il est actuellement considéré, et ceci de trois manières.

## Place du travail dans la vie : la « Banque des temps »

Redonner au travail sa juste place dans la vie, c'est tenir compte de la diversité des attentes et des besoins de temps selon la période de la vie. C'est la raison pour laquelle la CFDT a eu l'idée d'une « Banque des temps ». Catherine Pinchaut a particulièrement travaillé cette proposition dont les détails sont donnés en annexe. Ses collaborateurs et elle sont partis de l'idée que l'aménagement et la réduction du temps de travail devaient être envisagés de manière globale à l'échelle de l'ensemble de la vie, et non de la semaine, voire de la journée. Les besoins en temps sont variables selon qu'on est jeune et sans famille ou adulte élevant des enfants en bas âge ou s'occupant de parents âgés, qu'on est passionné par son travail ou lassé et désireux de se consacrer pendant son loisir à une autre activité, etc. Cette banque serait conçue sur le modèle d'un compte d'épargne, permettant que pendant les années où l'on est très investi dans sa tâche au point de ne pas compter ses heures et ne pas prendre tous ses congés, ce temps ne soit pas perdu, mais disponible pour le moment où l'on souhaitera consacrer moins à son travail. L'avantage de cette banque des temps est qu'elle refuse un retour en arrière – abstrait car impossible – sur l'accélération et l'intensification. Vitesse et

1. David Muhlmann, *Capitalisme et colonisation mentale*, op. cit.

intensité peuvent d'ailleurs plaire à certains sujets à certains moments de la vie ou de la tâche sur laquelle on travaille. Mais on sait aussi que les personnes qui craquent et déclenchent un *burn-out* sont précisément d'anciens passionnés qui déclarent ne plus avoir vu « le bout du tunnel ». Pour éviter que la démission et le conflit ne constituent l'ultime solution, une « banque des temps » pourrait se présenter comme un « droit au bout du tunnel ». Catherine Pinchaut a parfaitement conscience qu'un certain usage de ce compte d'épargne temps universel pourrait renforcer les mécanismes qu'on dénonce. Pour cette raison, un certain nombre de garde-fous devront être mis, comme la possibilité de n'épargner que la cinquième semaine de congé et pas la totalité des vacances annuelles.

## Remettre le temps de la vie dans le travail

La capacité à pouvoir décrire son travail est essentielle dans le processus mental permettant de récupérer de la fatigue au travail. Pouvoir, dans la société, dire à quoi on consacre son travail de telle sorte que cela puisse parler un minimum aux autres est non seulement essentiel pour participer au lien social, mais pour pouvoir se reposer. Pour mettre un terme à la fatigue, il ne faut pas seulement bénéficier de temps hors du travail, mais aussi pouvoir couper avec le travail. La limite avec le travail ne peut être seulement spatiale, mais est aussi mentale. Or, la définition est, étymologiquement, une limite. La notion de « métier » assurait une telle limite. C'est ce que n'a pas vu Smith quand il décomposait les dix-huit opérations pour faire une épingle. On peut se dire fabricant d'épingle, mais plus difficilement tireur de fil à la bobine. Quand on transpose l'exemple à la numérisation du travail, on comprend que de nombreuses personnes ne puissent communiquer sur leur travail hors et parfois au travail même, car leurs collègues ont des tâches tout aussi parcellisées. La coupure assurant le repos ne peut avoir lieu, car elle passe par les mots, et par des mots adressés à quelqu'un qui les entend.

Pour mettre un terme à la parcellisation des tâches, il faut cesser de faire « maigrir » les intervalles de temps entre les opérations, qui constituent certes des pertes de temps, mais constituent aussi des conditions de l'humanité du travail. On le voit bien dans les métiers du soin où la nécessité de ne pas consacrer plus de quinze minutes à l'annonce d'un cancer provient de ce qu'on a morcelé la prise en charge du malade en temps d'examen, temps d'analyse et temps de parole. Si le temps du scanner ne peut être abrégé, le temps d'annonce, lui, dans la mesure où il est plus ou moins considéré comme du bavardage, peut l'être. C'est ainsi que la médecine se déshumanise. Le scandale actuel des Ehpad provient de ce qu'au lieu d'assigner à tel ou tel auxiliaire de vie la charge de telle ou telle personne, on a décomposé le temps dédié à la personne en « temps de toilette », « temps d'habillage », « temps de repas ». Comme dans la manufacture smithienne, on peut gagner sur chaque opération. Et ainsi arriver à la maltraitance.

## Le temps du sujet, de la parole, de la discussion dans (et sur) le travail

Tous pris par l'injonction du travail, on finit par oublier que le travail est au service de la vie et doit y être situé par la parole et la discussion pour être une sphère douée de sens. Le travail est vain s'il est accompli sans qu'on puisse en percevoir le sens au niveau, sinon individuel, du moins en prenant en compte la collectivité. Pour cela, il faut redonner confiance à toutes et à tous en leur capacité critique, sur tous les aspects de leur travail. La tâche est difficile car les entreprises exigent une adhésion à des valeurs dont le principal effet est la culpabilité rencontrée si on se permet une pensée critique. Le manque de temps subjectif est d'ailleurs un moyen très sûr d'endormir l'esprit critique.

Le droit au temps subjectif semble être un droit parfaitement informel, comme sont informels, de manière générale, les droits qui ont besoin d'être déclarés. Les déclarations n'ont certes pas d'effet

direct sur la réalité et sont pour cette raison parfois accusées d'être vides et inefficaces. Elles ont pourtant un effet indirect sur l'esprit public et donnent confiance aux sujets humains en leur capacité critique et en la légitimité de l'expression de leur mal-être ou du sentiment de danger qui découlent de la spoliation d'un droit.

De fait, on ne connaît pas de métier qui ne consiste dans la parole entre gens du métier, sur leur métier. Il faut pour cela un cadre spécifique, adapté à chaque activité et où la parole soit suivie d'effets concrets car rien n'engendre plus de frustration qu'une parole vaine. Et cela vaut aussi pour les grands états généraux de la société, nécessaires, mais à condition que des conséquences en soient tirées.

C'est ainsi que peut se déjouer l'emballement qui conduit à l'épuisement. Cela requiert aussi une confiance mutuelle dans le désir de bien travailler et de se reconnaître dans le travail. La dignité du travail passe par un droit inaliénable au temps subjectif. Mais ce temps subjectif passe de manière constitutive par la parole, l'écoute et ses effets dans une application concertée et toujours reprise. La discussion avec la CFDT a permis de faire émerger cette importance de l'expression et de sa reconnaissance. C'est une perspective qui peut conduire avec ce qui précède à quelques propositions concrètes en guise de conclusion.





# Conclusion

On peut conclure à la fois sur l'idée générale qui ressort de cette note et sur des perspectives pratiques, mais aussi « théoriques » ou en tout cas intellectuelles et réflexives.

La saturation temporelle porte une lourde responsabilité dans l'organisation contemporaine du travail. Une conception étroite de l'étalon temps considérant comme temps de travail le seul travail effectif, une anthropologie idéologique postulant une paresse naturelle du travailleur, une conception réifiée de l'humain et l'angoisse de la précarité se traduisent par la sourde fatigue du sujet contemporain. Devant ce constat, il est nécessaire de repenser le rapport du temps au travail afin que celui-ci devienne l'expérience vivante d'un être parlant et collaborant avec ses semblables. Pour rendre non seulement vivable, mais aussi vivant le temps de travail, il faut que la question du temps ne soit pas traitée d'une manière uniquement fonctionnelle, comme relevant seulement de l'organisation des tâches, mais fasse l'objet de discussions sur le lieu même du travail, entre partenaires engagés dans une tâche. Le temps est seulement compté et n'est pas assez « parlé ». Il convient également de veiller à ce que l'autonomie dans le rapport au temps, qui est justement tenue pour une avancée bénéfique dans le monde du travail, ne se retourne pas en une nouvelle aliénation en sommant les travailleurs de donner l'impossible. La question du temps réclame que soient repensées les parts respectives des demandes et des initiatives

et que soit prise en compte la diversité des relations personnelles au temps, en fonction des âges de la vie, mais aussi des désirs singuliers des sujets travaillant et de leur trajet de vie.

Il en ressort d'abord une série de conséquences pratiques, qui peuvent orienter une série de débats sociaux et politiques. Rappelons par exemple les points suivants très concrets : comment faire place à l'autonomie tout en ménageant le surmoi ? Quelle place pour les questions de précarité et les incertitudes ? Il faut désormais proposer des définitions claires des tâches à accomplir, qui permettent de les achever, et non fixer des objectifs, lesquels sont par définition inatteignables. Cela revient à mettre la question du temps au centre des controverses sur le travail.

Mais il en ressort aussi le besoin renouvelé des sciences humaines et sociales pour faire émerger des questions centrales, mais souvent enfouies, et les introduire de manière précise, réflexive, documentée, dans le débat social et politique. La question du temps est au centre de l'expression de la fatigue dans la société contemporaine, laquelle se situe au point névralgique du moment présent. La représentation du temps n'est pas la dimension la moins importante de ce sentiment de fatigue sociale, si importante à documenter aujourd'hui. Chacun le sent. Mais tout le monde l'oublie. Ce ne serait pas rien si on la remettait, au moins, avec les autres, sur la table.



# Annexe

## La « Banque des temps » : un compte épargne temps universel (CETU) pour articuler ses différents temps de vie

– Catherine Pinchaut

Le monde du travail est traversé de profondes transformations. Le travail évolue, et le temps de travail ne peut plus être déconnecté de son organisation. La CFDT a toujours fait des réalités du travail un axe revendicatif central. L'enquête « Parlons travail » réalisée par la CFDT en 2016 a démontré un attachement des salariés à leur travail : 77 % des répondants aiment leur travail. Quant à l'enquête « Parlons retraites », menée en 2018, elle a mis en évidence de nouvelles aspirations des travailleurs à mieux équilibrer leurs temps de vie tout au long de leur carrière et de leur vie tout entière. Ainsi, 70% des répondants préféreraient avoir un peu plus de temps tout au long de leur vie, plutôt que beaucoup de temps à la fin de leur vie (28%).

Or, l'autonomie des travailleurs se révèle très hétérogène quant à leurs possibilités de gérer le temps de travail pour le mettre en adéquation avec les autres temps de vie, nécessaires pourtant à l'épanouissement individuel et collectif. Et dans certains secteurs, les travailleurs sont confrontés à une intensification du travail, empêchant jusqu'à la prise de congé, et rendant parfois le travail difficilement soutenable. Les inégalités dans la gestion du temps sont ainsi prégnantes. En parallèle, l'évolution de notre société engendre aussi de nouveaux besoins sociaux et sociétaux, auxquels des réponses collectives doivent être apportées, tels que les enjeux de la transition écologique, ou encore la prise en charge de nos aînés et de proches en situation de vulnérabilité.

La crise sanitaire est venue quant à elle mettre un coup d'arrêt soudain et brutal à la vie économique et sociale. L'unité de lieu imposée à chacun par le confinement a modifié le rapport au temps. Il est devenu « palpable » et beaucoup ont (re)pris goût à certaines occupations pour lesquelles le temps leur manquait jusqu'alors. La parenthèse très inattendue que nous avons vécue est venue questionner le sens au travail de nombre d'entre nous ainsi que la contribution de chacun à un modèle économique et social interrogé quant à son avenir. La crise sanitaire a mis en lumière le besoin de reconnaissance de certains métiers. Cette reconnaissance passe en premier par le salaire, mais aussi par l'amélioration des conditions de travail, parmi lesquelles la recherche d'un meilleur équilibre de vie.

Le rapport au travail, au temps de travail et au temps tout court s'est modifié. Le besoin de mieux équilibrer les vies professionnelle et personnelle s'est amplifié, la gestion de l'urgence, du lendemain et des projets plus lointains ont pris une autre dimension. Les priorités se sont parfois inversées. Il s'agit de travailler autrement pour travailler mieux.

Pourtant, modifier la durée légale du temps de travail n'apparaît pas comme la solution privilégiée pour répondre à ces nouvelles aspirations : il s'agit avant tout de pouvoir reprendre la maîtrise de son temps et de son temps de travail, pour mieux le gérer et l'équilibrer avec ses autres temps sociaux.

La CFDT a ainsi imaginé une réponse innovante à ces nouveaux besoins collectifs et aspirations

individuelles. La réflexion a été engagée dès 2018 autour d'un dispositif de « banque des temps » qui prend corps au travers d'un compte épargne temps universel (CETU). Le CETU doit permettre la réalisation de projets individuels ayant une visée de moyen et long terme. Cette utilisation s'inscrit dans une optique d'articulation des temps sur l'ensemble de la vie et de réduction du temps de travail tout au long de la vie active.

Inspiré des CET existants, le CETU est ainsi accessible à tous, quels que soient son statut (salarié, agent de la fonction publique, indépendant...), la taille de son entreprise, son secteur d'activité, la nature de son contrat de travail... Son universalité tient également au fait qu'il est transférable d'un emploi à un autre car attaché à l'individu, en étant adossé à un fonds national interprofessionnel.

Chaque travailleur doit pouvoir alimenter son compte universel par une partie de ses droits en temps (jours de repos, RTT, congés conventionnels...) et sous forme monétaire (primes, intéressement, majoration d'heures supplémentaires...). Partant du constat que tous les travailleurs ne sont pas égaux face à ces possibilités d'alimentation, l'entreprise doit participer à cette alimentation par le biais d'un abondement de cinq jours par an, cet abondement pouvant être plus important notamment au bénéfice des travailleurs qui disposent le moins de cette autonomie dans la gestion de leur temps de travail.

Les utilisations du CETU sont aussi diverses que les besoins non couverts ou émergents le sont. Sur la base d'une utilisation exclusive en temps, le CETU peut répondre à des projets professionnels du travailleur (reprise d'études, formation ou reconversion professionnelle en complément du CPF de transition, reprise ou création d'entreprise), tout comme il peut répondre à des projets personnels en complément de congés existants peu ou non rémunérés. Le CETU est aussi l'occasion de mieux mobiliser du temps pour valoriser l'engagement citoyen et associatif, bénévole ou militant. Étant donné l'utilisation du CETU en réponse à certains besoins sociaux ou engagements citoyens, les pouvoirs publics doivent verser un abondement dans ces perspectives.

Enfin, dans le cadre de sa vie professionnelle, tout travailleur doit pouvoir utiliser le temps ainsi épargné pour réduire son temps de travail, bénéficier d'un temps partiel, et pourquoi pas opter pour la semaine de quatre jours, aux moments de son parcours où il en exprime le besoin. Il en est de même dans une perspective d'aménagement de fin de carrière, pour laquelle l'aménagement du temps de travail doit être une plus grande possibilité offerte à chacun. Cela peut aussi se concrétiser par le passage en préretraite en amont de la retraite progressive.

À la main du travailleur et opposable à l'employeur, le CETU est un nouveau droit à conquérir pour retrouver la maîtrise de son temps et se projeter dans une société où le temps ne serait plus cause d'inégalité.

# Table des matières

- 01 Introduction
  
- 03 Constat et diagnostic : les signes de l’envahissement du temps  
au travail par le temps « de » travail
- 03 Intensification et accélération
- 03 Multiplication des demandes
- 04 Réification ou subjectivité
- 04 Stratégie du vide
  
- 07 Analyse et enjeux : les fondements et le contexte  
de cet envahissement du temps au travail
- 07 Émergence de l’étalon temps, le *lean management*
- 08 L’urgence et la précarité
- 09 Une anthropologie implicite
  
- 11 Pistes et perspectives : le temps de travail dans la vie (l’exemple  
de la « Banque des temps ») et le temps de la vie dans le travail
- 11 Place du travail dans la vie : « la Banque des temps »
- 12 Remettre le temps de la vie dans le travail
- 12 Le temps du sujet, de la parole, de la discussion dans (et sur) le travail
  
- 15 Conclusion
  
- 17 Annexe : La « Banque des temps » : un compte épargne temps universel  
(CETU) pour articuler ses différents temps de vie

**Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen**

© Éditions Fondation Jean-Jaurès  
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

**[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)**

## Membres du comité d'experts en sciences humaines et sociales

**Henri Bergeron**, sociologue

**Patrick Boucheron**, historien

**Pierre-Yves Geoffard**, économiste

**Florence G'sell**, professeure de droit

**Serge Hefez**, psychiatre

**Emmanuel Hirsch**, professeur d'éthique médicale

**Jeanne Lazarus**, sociologue

**Isabelle Lespinet-Moret**, historienne

**Hélène L'Heuillet**, philosophe

**Marie-Caroline Saglio-Yatzimirsky**, anthropologue

**Claudia Senik**, économiste

**Frédéric Worms**, philosophe

---

### Dernière publication :

11\_2021 : Une société fatiguée ?



fondationjeanjaures / @la.cfdt



@j\_jaures / @CFDT



fondation-jean-jaures / CFDT



www.youtube.com/c/FondationJeanJaures



CFDT\_TV



SYNDICAT FNDL CRDM  
ADR POUR TOUS

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)  
[www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

Fondation  
**Jean Jaurès**  
ÉDITIONS