



**HAL**  
open science

# La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation

Francis Jauréguiberry

## ► To cite this version:

Francis Jauréguiberry. La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation. Neuvièmes journées de sociologie du travail : " Contraintes, normes et compétences au travail ", Nov 2003, France. pp. 443-451. hal-00943001

**HAL Id: hal-00943001**

**<https://hal.science/hal-00943001>**

Submitted on 6 Feb 2014

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

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

Paru dans *Actes des neuvièmes journées de sociologie du travail : « Contraintes, normes et compétences au travail »*, Paris, Université de Paris X, 2003, tome 1, pp. 443-451.

## **La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation**

JAUREGUIBERRY Francis  
professeur de sociologie à l'Université de Pau

L'introduction des télécommunications mobiles (téléphones portables et GPS) au sein des entreprises a certainement conduit à plus d'agilité organisationnelle, à une plus grande vitesse de réaction face aux aléas, à une meilleure coordination et mobilisation de ses différents acteurs. Adaptabilité au marché, optimisation des fonctions et organisation du système de l'entreprise-réseau : en quelques années, les télécommunications mobiles sont devenues indispensables. Mais les fantastiques économies de temps et de déplacements qu'elles permettent ne doivent pas faire oublier que leur usage engendre aussi des bouleversements dans les rapports humains. Sous couvert de célébration technologique, beaucoup pensent que ceux-ci sont nécessairement positifs. L'observation des acteurs de l'entreprise télécommunicante donne au contraire à penser qu'ils peuvent aussi être négatifs, et en particulier être le vecteur de nouvelles inégalités et de nouvelles formes d'exploitation.

Si l'on voulait forcer le trait, il faudrait écrire que, parmi les employés nomades « branchés », il y a d'un côté ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter et donc d'imposer aux autres leur (relative si répondeur) inaccessibilité, et de l'autre ceux qui ne l'ont pas ; d'un côté ceux qui ont le pouvoir d'imposer aux autres une disponibilité d'écoute permanente, et de l'autre ceux qui doivent s'y plier ; d'un côté ceux qui ont donc le *pouvoir* de se débrancher et de l'autre ceux qui ont le *devoir* de rester connecté. Parmi les branchés, les nouveaux pauvres seraient ceux qui vivraient dans l'obligation de répondre immédiatement, et qui ne pourraient donc échapper à l'obligation de vivre dans une sorte d'interpellation continue, et les nouveaux riches seraient ceux qui auraient la possibilité de filtrer et donc d'instaurer de la distance vis-à-vis de cette interpellation.

Bien entendu, ce ne sont pas les portables qui créent de toutes pièces cette inégalité. Celle-ci dérive de la hiérarchie, des rapports de force, des statuts, en définitive des types de pouvoir *déjà existants* au sein des entreprises, organisations ou réseaux. La question n'est donc pas de considérer les portables comme producteurs *sui generis* de nouvelles formes d'exploitation, mais de savoir si la simultanéité télécommunicationnelle qu'ils permettent tend plutôt à renforcer les inégalités existantes (sous la forme du couple contrôle/dépendance) ou au contraire à les émuousser (en permettant d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation dans le sens d'une plus grande autonomie de chacun).

### **1. L'AMBIVALENCE DE L'OUTIL**

Pour les employés en déplacement ou géographiquement excentrés de leur direction, le fait d'être médiatiquement proches de leur hiérarchie est un facteur de sécurité : en cas de problème, il leur est possible de se décharger du poids d'une décision délicate à prendre. Ainsi, ce poseur d'huissieries (menuiserie) qui nous disait être « bien plus tranquille » depuis qu'il a son portable : « En cas de problème, je devais improviser, et deux fois sur quatre, c'était pour m'entendre dire que j'avais été trop long ou que la solution n'était pas la bonne. Ou alors, il fallait que je demande, s'il y avait le proprio sur place, de pouvoir me servir de son téléphone... Maintenant, je téléphone, et si ça ne va pas, je n'y suis pour rien ! » De même, il est certains métiers (dépanneurs, maintien de l'ordre, travail de nuit) où les portables

ont été très positivement accueillis. Synonymes de sécurité pour les « équipes avancées » sur des « terrains difficiles », ils permettent aussi de lutter contre la solitude ou le silence lorsque celui-ci devient pesant.

« Moi, je n'ai pas de chien. Lorsque je fais mes rondes, ma sécurité, c'est aussi mon portable. Ça me rassure... En cas de pépin, je n'ai qu'un geste à faire, c'est ma sécurité. » [gardien de nuit]

« Je ne m'en suis encore jamais servi pour ça, mais je sais que je peux immédiatement appeler [la police]. Il y a moins de stress. » [livreur travaillant la nuit]

« En cas de retard [produit non prêt pour un chargement], je ne m'embête plus... J'appelle le siège, je leur explique que les palettes ne sont pas prêtes et que je n'y suis pour rien. Ils peuvent vérifier s'ils veulent, et je ne me mets plus la pression. » [chauffeur routier]

Mais cette faculté est ambivalente : *elle peut retrancher à la liberté ce qu'elle offre en sécurité*. Étant directement joignable, l'employé peut en effet se retrouver sous contrôle, quelle que soit sa position géographique. À tout moment, comme sur une chaîne de fabrication, la hiérarchie peut désormais vérifier son planning, sa rentabilité, son efficacité. Il y a, en quelque sorte, « hertiennisation » du contrôle hiérarchique.

« Ce qu'on contrôle, c'est moins le lieu où l'employé se trouve que la façon dont il utilise son temps, c'est-à-dire sa rentabilité. Un bon roulant, c'est celui qui gère bien son temps, donc qui rentabilise sa tournée. Mais c'est le temps qui compte avant tout. » [chef d'entreprise]

« Le portable comme outil de contrôle par rapport à d'autres personnes, c'est ma profession... Je travaille dans un domaine purement commercial et c'est vrai que c'est un outil pour contrôler les gens, pour savoir ce qu'ils font, pour savoir ce qui s'est passé après un rendez-vous, pour qu'ils puissent me joindre. C'est un outil qui me sert à faire tourner les gars. Professionnellement, c'est très intéressant. » [responsable de six commerciaux « nomades »]

« Je ne connais pas l'aspect contrôle hiérarchique parce que je suis indépendant dans mon travail. Mais je connais beaucoup de chefs de vente et de collègues qui ont mis un fil à la patte à leurs commerciaux pour ne pas qu'ils leur racontent de bobards sur leur lieu de travail, leur planning, etc. C'est vrai qu'il y a un aspect contrôle très fort. Quand on subit le portable dans un tel contexte professionnel, c'est un outil redoutable... J'ai un collègue qui a un chef de vente qui l'appelle au bas mot, cinq ou six fois par jour... C'est l'enfer ! Il est dérangé sans arrêt. » [VRP]

« C'est un outil très efficace, et ce serait idiot de ne pas l'utiliser. C'est un très bon outil de contrôle qui est redoutable et performant. »

« Ce n'est pas le lieu où se trouve mon gars qui m'intéresse. Ce qui est intéressant, dans la gestion des gens, c'est de gérer leur temps. C'est assez ignoble ce que je vais dire, mais on gère le temps d'autres personnes, tout simplement pour être plus performant. » À un autre membre du groupe qui suggère : « Mais ce n'est pas ignoble ! », ce dirigeant répond : « Pour moi, non. Mais pour ceux qui le subissent, oui ! Et ça doit être assez stressant... »

## **2. LE PORTABLE COMME OUTIL DE CONTROLE DES EMPLOYES NOMADES**

Jusqu'alors, l'autonomie des employés nomades devait beaucoup à la disjonction entre leur temps et leurs espaces de travail. Parce que physiquement éloignés de tout contrôle, ils pouvaient se livrer à des « aménagements personnels » de leur temps de travail, pourvu que les tâches attendues soient effectuées. Ils prenaient connaissance, en début de journée, du travail à effectuer puis commençaient leur tournée ou bien partaient sur leurs lieux d'intervention où ils demeuraient maîtres de leur temps. À partir du moment où il est possible

de les surveiller en temps réel, la distance n'est plus synonyme de liberté. Au contraire : parce qu'éloignés, il semble bien qu'ils soient désormais davantage contrôlés ! Comme le disait une publicité de France Télécom (juin 1995) : « Avec le réseau Itinériss, vous n'êtes jamais très loin de vos proches collaborateurs »...

L'exemple type en la matière est celui des routiers : grâce au GPS et au portable, leur siège (hiérarchie gestionnaire) est constamment informé de l'avancement de leur travail. Le routier continue certes de gérer son temps, *mais en se sachant observé*, ce qui lui enlève une grande part de liberté. Jusqu'alors, il devait, en tant que salarié, parvenir à la meilleure synthèse possible entre, d'une part son désir de réaliser son travail le plus agréablement possible (ou, en tout cas, le moins péniblement : par exemple en s'aménageant des pauses, en prenant le temps de discuter avec les personnes rencontrées ou en décidant de son trajet) et, d'autre part, la nécessité de réaliser la tâche pour laquelle il était payé dans le temps imparti par le patron. Il pouvait ainsi fort bien décider de s'arrêter deux heures au lieu d'une heure et de conduire ensuite six heures sans interruption... Il était maître à bord. La rationalité de sa direction (tendant à toujours plus d'efficacité par une accélération des rotations) était *interprétée* par le routier, traduite à sa mesure. C'est cette gestion propre qui semble disparaître. Il ne s'agit plus pour lui de faire un plan de route et de l'adapter selon sa forme, son humeur ou les aléas de la route, mais de suivre des directives précises, sans cesse réactualisées et auxquelles il doit se soumettre. En particulier, il n'est pas rare qu'un routier se voie désormais détourné pour prendre en compte un chargement « plus urgent ». Salvatore Maugéri, qui a réalisé une enquête auprès d'entreprises de transport ayant doté leurs employés d'un portable, souligne le caractère « manipulateur » et parfois « frustrant » de tels contre-ordres lorsqu'ils sont trop fréquents<sup>1</sup>. Ce qu'un VRP confirme ainsi : « On a la possibilité de vous imposer des horaires modifiables à tout bout de champ, c'est-à-dire que vous ne maîtrisez plus le planning de votre journée. Ce qui était prévu le matin saute souvent en début d'après-midi. C'est très pervers ! » Le « siège » mesure sans doute mal le degré de désappointement que de tels changements, trop souvent répétés, peuvent produire. De planificateurs de temps impartis et de tâches à accomplir, les chauffeurs deviennent des fonctions programmables à distance. Leur capacité d'improvisation et la fierté même d'exercer le métier de routier s'en trouvent atteintes. À trop vouloir fonctionnaliser et rentabiliser ainsi leurs employés en déplacement, les directions courent le risque de les voir se désinvestir d'une part de leurs responsabilités.

### 3. L'EFFICACITÉ CONTRE L'AUTONOMIE

Derrière la perte ou, tout au moins, la diminution d'autonomie de l'employé nomade, c'est le rapport de force entre deux logiques d'action qui se trouve modifié. D'une part, celle de l'employé, qui vise à avoir le plus de liberté possible pour gérer son emploi du temps et, d'autre part, celle de la direction qui vise à mieux contrôler ses employés distants afin de rendre leur travail plus efficace et leurs déplacements plus rentables. D'un côté donc, une logique d'autonomie, de maîtrise et d'initiative dans le travail, de l'autre une logique de branchement, de réactivité immédiate et de prescriptions.

Après avoir mené une enquête auprès de dix entreprises ayant doté leurs employés de portables, Anne Mayère constate que l'introduction de ce nouvel outil de travail a plutôt tendance à diminuer l'autonomie des employés nomades et à accentuer les contrôles hiérarchiques. « Le portable est par excellence un des moyens mobilisés par l'entreprise pour optimiser l'affectation de son personnel et son adaptation aux événements : pour détourner le réparateur de photocopieur sur un client prioritaire, pour changer le planning de tel commercial suite à un appel client, etc. Pouvoir être appelé à tout moment suscite alors une

---

<sup>1</sup> S. Maugéri (1995).

mise sous pression renforcée. L'outil de télécommunication mobile facilite un contrôle accru du temps de travail des personnes nomades par leurs entreprises. *Les marges d'autonomie résultant de la mobilité tendent à diminuer, du moins pour ce qui concerne les opérateurs.* »<sup>2</sup> Les monographies de Salvatore Maugéri (sur deux entreprises de transport), de Vincent Brulois (sur une entreprise de génie climatique) et de Dominique Carré (sur une société de distribution d'eau) montrent par ailleurs très clairement que les portables permettent de « gérer les ressources humaines d'une manière plus optimale, de limiter les effectifs improductifs et les temps morts »<sup>3</sup>.

Faisant une synthèse de ces travaux, Pierre Moeglin, relève qu'un critère structural agit directement sur la perte d'autonomie des employés nomades : la plus ou moins grande nécessité de flexibilité de l'entreprise. Plus l'entreprise est tributaire d'un marché fluctuant, a un pourcentage d'employés nomade important et doit quotidiennement faire face à des situations imprévues, et plus les systèmes de communication en temps réel sont importants pour elle. Plus elle doit être réactive et flexible, et plus il y a de chance pour que ses employés soient davantage contrôlés à distance et perdent donc un peu plus de leur autonomie de gestion et d'initiative dans leur travail. « Plus la flexibilité organisationnelle croît, plus celle de chaque agent tend à diminuer sous l'effet des contrôles en cours de route. »<sup>4</sup> C'est en effet le « centre » qui reçoit toutes les informations et qui, seul, est capable de coordonner et diriger ses « périphéries actives » (personnel en déplacement). Pour le routier détourné au dernier moment et obligé de faire un détour de 80 km, l'ordre apparaît sans doute illogique. Mais, pour son entreprise qui gère au fil de l'eau les demandes de chargements et qui ne raisonne qu'en termes de déplacement, coûts et bénéfices, il est bien évidemment fondé. L'intérêt de l'entreprise passe par-dessus le raisonnement ou les états d'âme de ses employés.

Bien sûr, plusieurs cas d'initiative individuelle et de maîtrise du temps sont observables chez certains employés nomades, mais Moeglin relève que, dans ces cas, « une autonomie de gestion ne leur est laissée *que parce que l'entreprise a besoin de la leur laisser*. Qu'il s'agisse, comme dans le cas de la société de transport, d'accorder au chauffeur une certaine latitude dans la négociation avec un client ou bien, comme dans celui de la société de distribution d'eau, de laisser au personnel le soin d'organiser par eux-mêmes un travail qui, de nuit ou en fin de semaine, est difficile et repose largement sur la débrouillardise »<sup>5</sup>. Plus la nature de l'intervention est imprévisible, et plus le degré d'initiative laissé à l'employé nomade est élevé. Il n'y a là aucun angélisme patronal visant à laisser davantage d'autonomie à l'individu, mais bien plutôt prise en compte, par la hiérarchie, de la complexité et de la variété des interventions (durant lesquelles le savoir-faire et la capacité d'initiative de l'employé sont incontournables) et intériorisation, de la part de l'employé, des contraintes de l'entreprise.

#### **4. TAYLORISATION A DISTANCE**

Nos observations nous conduisent à relever un second critère structural agissant directement sur la perte d'autonomie des employés nomades : la nature du travail et le rang occupé dans la hiérarchie de l'entreprise<sup>6</sup>. Plus l'employé est bas dans l'échelle, plus son travail est normé, plus il est répétitif, et plus l'employé a de chance d'être surveillé et contrôlé à distance. Si le modèle tayloriste avait pris quelque retard dans la gestion des employés nomades, les portables lui font faire un singulier retour au moment où, par ailleurs, ce modèle

---

<sup>2</sup> Mayère A. (1996), p. 70 (souligné par nous).

<sup>3</sup> Carré D. (1996), p. 36.

<sup>4</sup> Moeglin P. (1996), p. 30.

<sup>5</sup> Moeglin, *op. cit.*, p. 30 (souligné par nous).

<sup>6</sup> Jauréguiberry J. (2003).

d'organisation du travail est plus que questionné<sup>7</sup>. « Déresponsabilisant », « aliénant », peu adapté aux formes de production misant sur la coopération, la qualité et la valeur ajoutée, souvent délaissé au profit de nouveaux modes de gestion plus souples laissant une part d'initiative et de responsabilité aux employés, le taylorisme n'en demeure pas moins un des modèles de référence dans l'organisation du travail<sup>8</sup>. Si certains employés nomades avaient pu rester à l'écart de la « mise au pas » tayloriste à cause du changement constant de leurs lieux de travail et de la difficulté à les contrôler à distance, *la mise en équivalence de ces mêmes lieux* par les télécommunications en temps réel leur fait rejoindre le lot des ouvriers spécialisés travaillant en usine. On peut même faire l'hypothèse que les employés nomades font partie de ceux sur qui le modèle tayloriste pèse actuellement le plus dans l'entreprise. Mais peut-être s'agit-il là d'excès temporaires dus à un rattrapage tardif ? Désormais contrôlables à distance, les employés nomades sont en effet, en l'espace de quelques mois, devenus les vecteurs d'importantes économies et de gains en productivité. Les premiers feedback, très encourageants en termes de rentabilisation des employés et des matériels roulants ou mobilisés, n'ont fait que précipiter cette tendance. La pression sur les employés nomades s'en trouve accentuée sous la forme d'un surcroît de contrôles, de consignes et de prescriptions. Alors que, dans les secteurs traditionnels (par exemple l'industrie automobile), on assiste à un adoucissement du modèle tayloriste par l'adoption de conduites « mixtes » dans lesquelles de « nouveaux équilibres » sont cherchés entre contrainte et initiative, prescription et participation, le retard que ce modèle avait pris dans le management des employés nomades se trouve rattrapé au point qu'un manifeste « dépassement » est constatable dans certain cas<sup>9</sup>. « Dépassement » qu'il faut par ailleurs mettre en relation avec le raccourcissement général des délais (d'intervention et de résolution des problèmes), avec la « dictature » des flux tendus, du juste à temps et avec le mode de gestion « zéro stock » et « au fil de l'eau » (dont le courant est chaque fois plus rapide).

C'est ainsi que des dépanneurs sont régulièrement appelés par leur contremaître pour vérifier l'avancement de leur travail ou que des distributeurs sont suivis à la trace tout au long de leur tournée grâce au GPS. Il s'agit tout simplement de mettre l'employé en situation de travailler plus vite, de supprimer les temps interstitiels (bavardages ou arrêts inutiles) et d'accélérer ses visites ou ses livraisons. Les tâches étant simples, il n'y a aucune raison qu'elles s'éternisent. Nous avons ainsi pu constater comment les livreurs d'une grande entreprise ont un « crédit temps » pour localiser les destinataires de leur livraison. Passé ce crédit, l'employé a obligation de « laisser tomber » sa recherche, l'objet à livrer étant alors

---

<sup>7</sup> Philippe Zarifian (1990) a par exemple bien montré comment trop de contrôles et de prescriptions peuvent se montrer contre-performants. En dépossédant l'ouvrier de toute initiative, la direction le « déresponsabilise » au point où il se sent extérieur à son travail dont la qualité, bien évidemment, s'en ressent. Sur ce thème, voir aussi Stanckiewicz F. (1988), Veltz P. (2000) et les numéros spéciaux de la revue *Sociologie du travail* « Condition de travail : le taylorisme en question » (1974) et « Systèmes productifs : les modèles en question » (1993 et 1995). Jean-Daniel Reynaud (1989) a par ailleurs bien montré comment des espaces de « régulation autonome » (propres aux ouvriers ou employés) étaient nécessaires, face à la « régulation de contrôle » (imposée par la hiérarchie) pour l'adaptation du travail aux aléas pouvant à tout moment l'affecter.

<sup>8</sup> Il faut cesser de croire que les « nouvelles technologies », en particulier celles de « l'information et de la communication », « libèrent » automatiquement le travail. Outre le fait que les composants et terminaux sont fabriqués à la chaîne dans le plus pur modèle taylorien (et souvent en sous-traitance dans des pays « émergents » où les conditions de travail sont de pures régressions en regard de celles qui sont en vigueur dans nos pays centraux), leur emploi relève aussi, dans bien des cas, d'un véritable travail à la chaîne. Comment qualifier autrement celui, par exemple, qu'exécutent les « opérateurs en ligne » ? Devant répondre en direct par téléphone aux questions d'usagers ou de consommateurs (réservation, service après-vente, renseignements, etc.), ces opérateurs délivrent à peu près toujours les mêmes informations à longueur de journée avec, en prime, le devoir d'être aimables (dans certains services, il est explicitement demandé aux opérateurs de sourire au téléphone — à cet effet, un miroir se trouve devant eux—, le sourire « s'entendant au téléphone »...).

<sup>9</sup> Sur les pratiques de travail dans les ateliers de l'industrie automobile, voir Rot G. (1998).

confié à une messagerie. Le temps supplémentaire passé pour « résoudre le problème » est donc jugé « contre-productif », plus onéreux pour l'entreprise qu'un recours à une sous-traitance. Mais cela prive évidemment le livreur des initiatives dont il faisait jusqu'alors preuve. Son travail est désormais réduit aux cas « faciles » et répétitifs, avec l'obsession de les exécuter le plus rapidement possible, des retenues sur salaire intervenant si le rythme des livraisons est inférieur à la moyenne retenue par la direction. Par ailleurs, les aléas doivent être signalés et justifiés en direct, ce qui est assez dissuasif au moment de prendre quelque initiative que ce soit en « braconnage de temps ».

À l'inverse, plus le travail est complexe et fait appel à un savoir-faire irremplaçable, et plus il sera laissé d'initiative à l'employé. Mais, dans ce cas, l'initiative n'est acceptée que parce qu'elle est incontournable. Elle doit obligatoirement se placer dans l'optique de l'entreprise, c'est-à-dire ne cesser de tendre vers une meilleure productivité. La distance physique « sourde » qui permettait à l'employé nomade de relativiser la norme et la contrainte de la hiérarchie est remplacée par une proximité télécommunicationnelle « à l'écoute » qui l'oblige à s'impliquer beaucoup plus dans la résolution de problèmes de productivité *selon les critères de la hiérarchie*. L'autonomie, le « bricolage » avec les normes, les réaménagements occultes des plannings, les mille façons de « s'accommoder avec » tout en biaisant les prescriptions, sont remplacés par l'implication, l'autocontrôle et la peur de ne pas être à la hauteur. Une des conclusions que tirent Danièle et Robert Linhart de leur étude sur l'introduction du procédé « juste-à-temps » dans une entreprise de sous-traitance automobile peut parfaitement s'appliquer à « l'injonction paradoxale » adressée à ce type d'employés nomades : vous devez faire preuve d'initiative, mais dans le strict cadre des intérêts de l'entreprise. « L'entreprise n'est plus (alors) en situation d'être défiée dans ses choix de rationalité, dans ses techniques organisationnelles, dans ses prescriptions. Ce sont toutes les formes d'autonomie et de solidarité "sauvages" qui sont proscrites au profit d'une implication individuelle et collective canalisée, maîtrisée, encadrée, inscrite dans des limites rigides et contradictoires. (Cette) implication doit trouver à s'employer dans un univers de plus en plus contraint et planifié, ce qui ne peut se faire sans souffrance. Le climat d'extrême tension, d'angoisse même, recentre chacun sur ses préoccupations professionnelles individuelles (...) »<sup>10</sup>

Il est important de remarquer que, dans le cas de ce « nouveau taylorisme à distance », c'est la hiérarchie qui appelle le plus souvent l'employé nomade afin de le contrôler et de vérifier son rendement, tandis que, dans le cas du « management participatif », c'est au contraire l'employé en déplacement qui appelle le plus souvent le « back-office » pour avoir une précision, être mis en rapport avec une banque de données, un collègue, etc. Cette distinction se double d'une autre : les portables des premiers sont bien plus souvent « bridés » (impossibilité d'appeler d'autres numéros que celui de l'entreprise ou du service dont dépend l'employé) que ceux des seconds. On pourrait donc penser mesurer le degré d'autonomie de l'employé nomade au pourcentage et à la diversité des appels entrant ou sortant. Mais, outre le fait que, dans le premier cas, on observe le développement de procédures visant à l'intériorisation des contrôles sous la forme d'appels sortant « compte rendu »<sup>11</sup>, l'initiative de l'appel, dans le second cas, renvoie toujours à un souci de performance : l'autonomie est donc bien relative...

---

<sup>10</sup> D. et R. Linhart (1995), p. 67.

<sup>11</sup> Par exemple sous la forme d'appels (obligatoires) pour signaler la fin d'une intervention, un changement de site ou un incident. Nous avons eu connaissance d'un cas, extrême, où des mouchards sont placés sur les portes du camion. Le livreur a vingt minutes pour décharger sa livraison, l'ouverture des portes arrière déclenchant le compte à rebours et leur fermeture l'arrêtant. Le dépassement du crédit temps de déchargement équivaut à une retenue sur salaire...

## 5. UN NOUVEL ENJEU : LE DROIT A LA DECONNEXION

La connexion des employés nomades est donc ambivalente. D'un côté, elle leur apporte une sécurité très appréciée, leur permet de lutter contre la solitude, et leur offre en direct tous les services du « back-office » pour les aider dans leur tâche. Mais, d'un autre côté, leur autonomie de gestion et leur « liberté » s'en trouvent diminuées. Il semble bien qu'en la matière, ce soient les capacités en réactivité et en flexibilité de l'entreprise, doublées de son désir de rentabiliser ses investissements, qui constituent l'ultime aune à laquelle est mesurée l'autonomie de l'employé nomade. Ceci explique sans doute que, pour l'instant tout au moins, l'introduction des portables dans les entreprises s'est globalement soldée par un surcroît de travail, de tensions et de stress, et, toujours globalement, par une perte d'autonomie, de maîtrise et d'initiative chez les employés nomades.

Pour l'heure, cette nouvelle forme de domination est surtout individuellement vécue : l'employé nomade est confronté à lui-même. Le coût social du stress, de l'énerverment ou du malaise provoqué par cette nouvelle « place » dans l'entreprise n'est collectivement pas mesurable. Il semble renvoyer à des problèmes d'ordre purement individuel ou même psychologique. Mais, dans les nouvelles « zones d'incertitude » ouvertes par la généralisation des télécommunications mobiles, des questionnements inédits apparaissent d'ores et déjà autour du « contrôle des moyens de contrôle », c'est à dire, finalement, celui du temps et des formes de connexion<sup>12</sup>. Dans quelle mesure les employés nomades peuvent-ils revendiquer un temps « déconnecté » ? Temps certes *morts* aux yeux de l'entreprise, mais bien *vivants* pour l'employé, ce temps « déconnecté » peut être celui d'un arrêt imprévu, d'une rêverie éphémère, d'une émotion visuelle, d'un regard, d'un sourire ou de quelques mots échangés. Renvoyant à un temps personnel, privé, intime, ces moments font partie de l'expérience de l'individu au travail mais restent étrangers à sa trop stricte prescription. Pensés comme interférences, « bruits » ou désordre par la nouvelle organisation du travail des employés nomades, ces « temps morts » sont supprimés ou balisés (arrêt café, pause repas, arrêts de repos programmés et non plus décidés). Le travail nomade perd ainsi son « épaisseur » d'imprévu, de potentielle surprise, d'initiative et d'étonnement sans lesquels il devient simple devoir ou une stricte nécessité.

Trop d'intégration et de programmation peuvent donc nuire et risquent de produire à la fois un déficit d'inédit et une espèce d'éloge du temps perdu, du temps gaspillé, de son utilisation irrationnelle. À trop vouloir rentabiliser le temps, l'efficacité secrète des effets pervers, antinomiques de sa raison d'être. « On a besoin de sécurité et à la fois d'improvisation, ce qui semble un peu contradictoire. Inconsciemment, je guette le grain de sable qui va enrayer la machine et nous obliger à l'improvisation », nous disait un commercial nomade. Au-delà du dépit qui transparaît dans ce témoignage, il faut voir dans cette recherche du « grain de sable » un désir d'advenance, de « surprise », de situations dans lesquelles l'individu peut réellement faire preuve d'initiative et expérimenter ses capacités créatrices.

Cette recherche d'advenance est en fait significative d'un besoin de communication différente, qui soit moins instrumentale, brusque et dure. L'employé nomade, sans cesse rappelé pour contrôle ou surveillance et donc renvoyé à son simple statut professionnel, aspire aussi à être reconnu, ne serait-ce que quelques instants, dans d'autres dimensions de sa personne. Bien sûr, il est payé pour intervenir en tant que professionnel, pour accomplir sa

---

<sup>12</sup> Par « zones d'incertitudes » Michel Crozier entend des situations où les besoins mêmes des actions qui s'y déployant créent de l'imprévisibilité. En particulier, Crozier (1971) montre que les relations de pouvoir au travail sont constamment l'objet de négociations, directes ou détournées, où chacun cherche à accroître la marge d'imprévisibilité de son comportement vis-à-vis de son adversaire. En effet, plus la zone d'incertitude de l'action d'un employé est grande vis-à-vis de sa hiérarchie, et plus il a de pouvoir (pouvoir d'initiative et d'agir comme il l'entend sans crainte de sanction). A l'inverse, plus la hiérarchie est capable de réduire l'imprévisibilité de son comportement, et moins il aura de pouvoir.



tâche, mais les conditions répétées dans lesquelles elle se déroule l'enferment trop étroitement dans son rôle. Dans ces conditions, il y a toute chance pour qu'un nouveau droit en vienne à être revendiqué : le droit à la déconnexion, le droit de refuser de porter un *biper* jour et nuit ou bien d'être téléphoniquement partout et constamment joignable. Le droit à la dignité des personnes qui ne sauraient être réduites à être des fonctions ou des ressources contrôlables et corvéables à distance. Un droit dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement<sup>13</sup>.

## BIBLIOGRAPHIE

Carré D., « Annexes monographiques », *Actes des séminaires Actions Scientifiques*, n° 6, France Telecom, 1996.

Commission européenne, *Construire la société européenne de l'information pour tous*, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997.

Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1971.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

Jauréguiberry F., *Les branchés du portable. Sociologie des usages*, PUF, 2003.

Linhart D. et R., « Les ambiguïtés de la modernisation. Le cas du juste à temps », *Réseaux*, n° 69, 1995, pp. 45-69.

Maugéri S., *Monographie*, Université de Paris-Nord (Labsic), ronéo, 1995.

Mayère A., « Communication mobile professionnelle et transformations des entreprises », *Actes des séminaires Actions Scientifiques*, n° 6, France Telecom, 1996.

Moeglin P., « La mobilité entre ubiquité et omniprésence », *Actes des séminaires Actions Scientifiques*, n° 6, France Telecom, 1996.

Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.

Rot G., « Autocontrôle, responsabilité, traçabilité », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 1, 1998, pp. 15-21.

Stanckiewicz F. (éd.), *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après taylorisme*, Economica, 1988.

Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

Zarifian Ph., *Travail et communication*, PUF, 1996.

---

<sup>13</sup> D'ores et déjà, la Communauté européenne, dans sa « recommandation 6c » sur la société de l'information (1997, p. 51) signale qu'il convient d'être attentif et d'étudier « les conséquences d'une connexion permanente, le besoin de se déconnecter parfois et le droit de restreindre l'accès à certains moments » tout comme « la restriction et la négociation des intrusions ».