



**HAL**  
open science

## Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise

Francis Jauréguiberry

► **To cite this version:**

Francis Jauréguiberry. Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise. Projectics / Proyética / Projectique, 2010, 6 (3), pp.107-120. 10.3917/proj.006.0107 . hal-01671072

**HAL Id: hal-01671072**

**<https://hal.science/hal-01671072v1>**

Submitted on 14 May 2021

**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.

## PRATIQUES SOUTENABLES DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION EN ENTREPRISE

[Francis Jauréguiberry](#)

De Boeck Supérieur | « [Projectics](#) / [Proyética](#) / [Projectique](#) »

2010/3 n°6 | pages 107 à 120

ISSN 2031-9703

ISBN 9782804161316

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-projectique-2010-3-page-107.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# PRATIQUES SOUTENABLES DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION EN ENTREPRISE

SUSTAINABLE PRACTICES OF COMMUNICATION  
TECHNOLOGIES IN ORGANISATIONS

PRÁCTICAS SOSTENIBLES DE LAS TECNOLOGÍAS  
DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Francis Jauréguiberry

*Université de Pau et des Pays de l'Adour*

*Société Environnement Territoire*

*francis.jaureguiberry@univ-pau.fr*

## RÉSUMÉ

Le développement des technologies de la communication a très largement contribué à l'avènement d'une société qui tend vers l'immédiateté, la simultanéité, l'accélération et la densification du temps. Outils indis-

pensables dans la chrono-compétition que se livrent les entreprises, et dans l'organisation même du travail en leur sein, ces technologies sont aussi les vecteurs d'une nouvelle pression temporelle, de situations d'urgences et de surcharges informationnelles porteuses de dysfonctionnements iné-

dités, de stress et parfois de souffrance au travail. Une des façons d'échapper à ces conséquences négatives passe par la mise en œuvre de pratiques soutenables de l'environnement télécommunicationnel, en particulier par l'instauration de sas temporel et de déconnexion partielle.

**Mots clés :** Technologies, communication, déconnexion, stress, urgence.

---

## ABSTRACT

The development of communication technologies has largely contributed to the advent of a society where everything has to be immediate, simultaneous and where time is increasingly dense. Es-

sential tools in the time race between businesses and in the organisation of their work, these technologies are also the vectors for rushing, urgent situations and information overloads which lead to new dysfunctions, stress and sometimes suffering in the workplace. One of

the ways to escape these negative consequences requires the implementation of sustainable practices with regard to the telecommunications environment, in particular by introducing time airlocks and partial disconnections.

**Keywords:** technologies, communication, disconnection, stress, urgency.

---

## RESUMEN

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha contribuido en gran parte al advenimiento de una sociedad que tiende a la inmediatez, la simultaneidad, la aceleración y la densificación del tiempo. Son herramientas im-

prescindibles en la cronocompetición que se libran las empresas y en la organización del trabajo dentro de estas. Estas tecnologías representan también el vector de una nueva presión temporal, de situaciones de emergencia y de sobrecargas informacionales que llevan con ellas disfuncionamientos

inéditos, estrés y a veces sufrimiento en el trabajo. Una manera de escapar a estas consecuencias negativas consiste en poner en marcha prácticas sostenibles del entorno telecomunicacional, en particular implementando unas "cámaras temporales de desconexión parcial".

**Palabras claves:** tecnologías, comunicación, desconexión, estrés, emergencia.

---

En l'espace de deux décennies seulement, le temps semble s'être rétréci, comme s'il s'était comprimé sous l'effet de son accélération. Les choses vont plus vite, les délais sont plus courts, les flux sont tendus, les gens sont de plus en plus pressés et les situations d'urgence se multiplient. Il semble que nous soyons rentrés dans un monde qui tend vers l'immédiateté, la simultanéité et densification du temps. Le différé, la lenteur et le silence sont devenus des mots chargés de négativité. Le constat est général, mais vaut particulièrement pour le monde de l'entreprise.

En un premier temps, nous rappellerons comment l'exigence à aller de plus en plus vite, à répondre immédiatement aux sollicitations et à intensifier le temps est le fruit de la conjonction de deux phénomènes : la déteinte du mode de fonctionnement des marchés financiers sur celui de la gestion des entreprises, et l'explosion des technologies de l'information et de la communication en leur sein. En un second temps, nous montrerons comment cette pression temporelle et le culte de l'urgence sont producteurs de dysfonctionnements inédits, de stress et parfois de souffrance au travail. Enfin, nous verrons qu'une des façons d'échapper à ces conséquences négatives passe par

la mise en œuvre de pratiques soutenables de l'environnement télécommunicationnel, en particulier par l'instauration de sas temporels et de déconnexions partielles.

## LA COMPRESSION DU TEMPS SUR L'IMMÉDIAT

Le phénomène d'accélération du temps, aujourd'hui partout observable, s'est d'abord développé dans la sphère économique et dans l'activité professionnelle. La chrono-compétition entre entreprises pour dominer les marchés et chrono-compétitivité au sein des entreprises pour réduire au maximum les coûts de fabrication et de distribution en sont à l'origine. Historiquement, les entreprises sont devenues chrono-compétitives d'abord dans leur recherche d'une meilleure productivité en améliorant leurs processus de fabrication (taylorisme, densification du temps), puis en réorganisant leurs circuits de vente et de distribution (fluidité et accélération du temps), et enfin en donnant à l'ensemble conception-production-distribution la souplesse nécessaire pour être capable de réagir le plus rapidement possible tant aux innovations technologiques qu'aux demandes versatiles du marché (flux tendus et idéal de l'immédiateté). Dans cette course au temps pour réduire les délais de réponse à leur plus simple expression, les télécommunications ont dès leur apparition (télégraphe puis téléphone) joué un rôle de première importance. Mais leur fantastique développement ces vingt dernières années les ont désormais rendues indispensables à toute entreprise se voulant performante pour au moins trois raisons.

La première est celle de l'adaptabilité au marché. Dans un univers hyper-concurrentiel, l'immédiateté des réponses aux sollicitations du marché devient une règle de survie. Les télécommunications sont ici le nerf de la guerre : toutes choses étant égales par ailleurs, c'est celui qui aura le plus d'agilité informationnelle et de rapidité d'intervention qui l'emportera. La seconde est liée à l'optimisation des tâches à l'intérieur même de l'entreprise. Une plus grande vitesse de réaction est requise face tant aux aléas internes pouvant affecter ces tâches qu'aux sollicitations externes de plus en plus nombreuses et insupportables dont elles dépendent. Enfin, la troisième raison renvoie à l'organisation du système global de l'entreprise. La dispersion des centres de production, les délocalisations, la nécessité d'être présent sur des marchés éloignés se traduisent par un éclatement géographique chaque fois plus manifeste : la polarisation de l'entreprise localisée cède le pas à l'extension de l'entreprise-réseau. La généralisation de la sous-traitance de certaines tâches jusqu'alors effectuées au sein de l'entreprise étend même cette notion de réseau au-delà des frontières de l'entreprise. Plus dispersée dans un environnement plus fluctuant, elle se doit d'être plus efficace dans la coordination et la mobilisation de ses différents acteurs. Les télécommunications jouent ici un rôle central en permettant de gérer en temps réel cette organisation.

Adaptabilité au marché, optimisation des fonctions et organisation du système de l'entreprise-réseau : à chaque niveau les télécommunications

deviennent indispensables. À chaque fois aussi, elles sont mobilisées dans un même but : raccourcissement des délais, accélération des rythmes, généralisation de la simultanéité. Outils du « temps réel », elles sont employées à lutter contre la réalité du temps. Dans la guerre économique que se livrent les acteurs de la chrono-compétition, elles sont converties en de véritables armes.

## PRESSION TEMPORELLE ET STRESS

Le second phénomène qui est à la base de l'augmentation de la pression temporelle au sein des entreprises est celui de la contagion du mode de fonctionnement des marchés financiers sur celui des entreprises. En quelques années seulement, les exigences de rentabilité à court terme du premier se sont étendues au second. Bien sûr, la rentabilité d'une entreprise a toujours été une obsession chez ses dirigeants, de même que sa cohérence et sa pérennité. Mais, dans les années 1990, la proportion du capital financier spéculatif dans le capital des entreprises augmente au point d'en modifier le mode de fonctionnement. Ce phénomène concerne évidemment les entreprises qui sont cotées en bourse, mais aussi celles qui en dépendent, en particulier par le biais de la sous-traitance. Valeur de l'action, OPA, fusions et acquisitions commandent une nouvelle exigence de rentabilité à court terme. Le capital devient volatil et il s'agit de tout faire pour le fixer. Il faut désormais faire la démonstration de la rentabilité non plus seulement absolue de l'entreprise, mais aussi relative en regard des autres points de fixation potentiels du capital financier dans lesquels les fonds d'investissement et les opérateurs de marché risquent d'investir prioritairement. À la fin des années 1990, apparaît même l'obsession des 15 % de rentabilité par an sur les capitaux investis. Considérée comme la bonne moyenne de rentabilité, elle devient une sorte d'étalon sur le marché financier. Une épée de Damoclès menace dès lors toute entreprise dépendante du capital financier : une rentabilité inférieure à 10 % devient rédhitoire.

La nécessité pour les entreprises de montrer une bonne santé financière s'est traduite par le passage des bilans annuels aux bilans trimestriels. La volonté des actionnaires et opérateurs de marché d'être informés au fil de l'eau des bénéfices de l'entreprise induit une temporalité à très court terme qui conduit ses dirigeants à diffuser en son sein une injonction à une réussite constante et à une performance renouvelée. Une culture de « l'activisme forcené » et le culte de la « haute performance » ont alors commandé l'impératif gestionnaire<sup>1</sup>. La fidélité à une entreprise, la vision « classique » de sa rentabilité à moyen terme et le sens de responsabilité envers son « capital humain » pouvaient, jusque récemment, permettre de surmonter une mauvaise passe. Mais la nouvelle donne ne s'embarrasse plus de telles considérations. La seule donnée qui compte est celle du retour sur investissement : la versatilité accrue des marchés ne fait plus de cadeau. Il s'en suit une tension permanente parfaitement perceptible dans les entreprises face aux bilans

1. Vincent de Gaulejac (2005).

trimestriels. Il sera plus loin question du stress des employés. Mais les dirigeants eux-mêmes sont de plus en plus soumis à une tension extrême entre d'une part une logique industrielle et d'autre part une logique financière, les deux ne se situant pas sur une même échelle temporelle.

Si l'on accepte qu'un état de stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (il s'agit là de la définition de l'Agence Européenne de Santé et de Sécurité au Travail), alors force est de constater qu'un grand nombre de dirigeants sont stressés. Car les contraintes de l'environnement financier leur dictent des règles de conduite que leurs propres ressources ne leur permettent la plupart du temps pas de respecter. Bien plus, elles sont souvent en contradiction. On peut par exemple imaginer le cas (fréquent) d'une entreprise qui est tout à fait rentable, dégage donc des bénéfices, possède un marché et fait vivre un bassin d'emplois. Si son avenir dépend, pour maintenir ses performances et sa compétitivité, d'un investissement non immédiatement rentable, ses dirigeants, porteur d'un projet cohérent d'un point de vue industriel, accepteront une baisse provisoire de la rentabilité du capital, au nom de la pérennité de l'entreprise et de son développement. Mais s'ils doivent justifier une rentabilité constante face à leurs actionnaires ou plutôt, comme c'est souvent le cas, face à leurs représentants obsédés par une rentabilité à court terme, ils se trouveront dans une parfaite situation de stress. La vague de suicides, *burn out* et dépressions de dirigeants d'entreprises à la fin des années 1990 semble en être la malheureuse illustration. Bien évidemment, ce phénomène ne touche pas uniquement la direction, mais bien toute l'entreprise. Nous prendrons seulement deux cas pour illustrer cette pression temporelle et cette surcharge informationnelle à d'autres échelons de l'entreprise : les cadres et les travailleurs nomades.

## LA DISTANCE PHYSIQUE NE PROTÈGE PLUS

Selon le dernier « Baromètre Stress » de la CFE CGC, 90 % des cadres ont le sentiment de travailler trop vite (40 % très souvent et 50 % de temps en temps), 74 % sont fréquemment interrompus dans leur travail (41 % souvent et 33 de temps en temps) et 67 % déclarent avoir des troubles de sommeil à cause de leur travail. Concernant les effets des technologies de la communication, 86 % pensent que le nombre de messages et d'information circulant par voie de ces technologies réclament des temps de réponse toujours plus courts, et 82 % estiment que cela accroît le volume d'informations à traiter, et enfin 87 % constatent que ces outils engendrent un nombre croissant de tâches à traiter en dehors des horaires ou du lieu de travail.

Ce dernier point souligne la dimension sans doute la plus insidieuse du phénomène : des catégories entières de cadres sont « rattrapées » par leur travail sur le terrain même de leur vie privée. La distance physique, les murs et les

horaires de travail ne protègent plus : chaque jour davantage, l'urgence professionnelle fait irruption dans l'espace privé en le « colonisant » sous la forme de sollicitations téléphoniques, de courriers électroniques ou, tout simplement, de dossiers à avancer. Ainsi, sous prétexte de sécurité ou de concurrence, des catégories entières de cadres sont gracieusement dotées des terminaux les plus performants qui permettent de les joindre en tout lieu et à toute heure. Cadres supérieurs, responsables de lignes ou secteurs, ils sont le nerf de la guerre économique qui oppose leur entreprise à ses concurrentes. Ils n'en sont toutefois pas les dirigeants ou les responsables ultimes. Ils gèrent plutôt les décisions de la direction en fonction des aléas internes de l'entreprise et des exigences externes du marché. Sans cesse sur la brèche, *go-between*s incontournables, l'agilité des télécommunications les met dans une situation d'urgence renouvelée. En aval, les personnels dont ils sont responsables ont en effet de plus en plus tendance à se référer directement à eux avant de prendre une décision face à une situation imprévue. C'est la réaction : « en cas de problèmes, on téléphone à la hiérarchie » (effet parapluie). Or, ces problèmes, dans notre économie concurrentielle d'adaptabilité, tendent précisément à se multiplier... En amont, les dirigeants ont, de leur côté, de plus en plus tendance à se détacher des interpellations à très court terme au profit d'une distance réflexive. Véritables « cadres fusibles », ces cadres hyper-communicants supportent toute l'intensité des flux informationnels de l'entreprise. Cette mise sous tension permanente, qui empiète très largement sur leur vie privée, explique sans doute pourquoi certains d'entre eux « fondent les plombs » (précisément) ou « craquent » brusquement sans raison apparente...

À un tout autre niveau, le phénomène touche encore plus fortement les personnels nomades qui sont désormais contrôlés à distance par leur hiérarchie. Jusqu'à la généralisation des technologies de la communication embarquées, l'autonomie des employés nomades devait en effet 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 ! 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 travail 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 ». 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. 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.

## LE TOURBILLON DU ZAPPEUR

Rapportées au seul monde du travail, qui nous intéresse ici, la chasse au temps perdu, la montée de l'urgence, la pression de l'immédiat et la multiplication des informations plongent l'employé dans une situation d'injonctions répétées à réagir de plus en plus vite. Cette accélération peut être vécue de façon positive : comme multiplicateur d'activités et d'opportunités, comme révélateur de certaines potentialités organisationnelles jusqu'alors inexploitées, comme agent de simplification ou encore comme réhabilitation de l'intuition individuelle dans la gestion des affaires. Elle peut aussi être source de satisfactions, en particulier pour certains cadres qui, vivant cette course au temps sous la forme de défis renouvelés, la trouvent passionnante et parfois gratifiante. Ils parlent alors de la façon dont ils ont « réussi à passer » ou, de façon plus agressive, comment ils se sont « imposés ». Les métaphores guerrières sont fréquentes : il s'agit de « relever des défis », de « se battre » et finalement de « vaincre le temps ». Mais cette accélération peut aussi donner le vertige et la chute n'est alors pas exclue. Dans un environnement où tout accélère et se bouscule, l'employé placé en état d'urgence quasi permanent court en effet deux risques.

Le premier de ces risques est de réagir à l'impulsion afin d'éviter ce qu'on pourrait appeler « l'effet bouchon » : l'accumulation incontrôlable d'informations interdisant leur traitement efficace. Face à une pile de notes, à une succession d'e-mails urgents et à une multiplication des sollicitations téléphoniques, il faut réagir vite et constamment, sans trêve et sans arrêt. Non

seulement il faut toujours être connecté, mais il faut aussi pouvoir répondre rapidement. Dans cette accélération, l'accessoire risque alors de recouvrir l'essentiel. Outre la tension liée à l'activité fébrile qui en résulte, le danger d'une telle réaction est de voir remplacer la réflexion et l'imaginaire par une espèce de réflexe à parer au plus pressé. L'employé zélé se convertit souvent en pompier cherchant à éteindre le feu de l'urgence là où il prend. Le coup de fil a dès lors priorité sur la personne présente, le courrier électronique sur le courrier postal, et le portable arrête tout, séance tenante. Comme si l'individu ou l'organisation se mettaient aux ordres de l'urgence, l'advenant supplantant l'existant.

Il est évidemment des situations dans lesquelles nécessités font loi. Mais l'extension de ce mode de réaction menace de le transformer en une véritable mode de fonctionnement. Focalisées sur la réaction aux sollicitations immédiates, personnes et structures courent alors le risque de perdre tout pouvoir stratégique au profit de pures tactiques d'adaptation à un environnement qu'elles ne maîtrisent plus. Dans ce cas, l'information devient bruit, la vitesse précipitation, et les passages à l'acte font office de décisions. D'actif et réfléchi, le choix devient réactif et improvisé, et a donc toute chance d'être dépendant. Ce type de conduite risque de rendre obsolète la notion même de projet. Le projet nécessite une certaine confiance dans l'avenir. Il relève d'un « pari » sur le futur en pensant que l'action programmée pourra s'y déployer. Il n'y a évidemment, en la matière, aucune certitude : seule la confiance permet de différer, de planifier, de se représenter ce qui sera contre ce qui est. Mais si le présent lui-même apparaît comme indéterminé, n'est plus vécu que comme immédiateté éphémère, comment penser le projet dans sa durée ? Dans un monde où il faut s'adapter rapidement, comment peut-on encore adapter le monde dans la durée<sup>2</sup> ?

Le second risque est de se mettre à hésiter dans l'urgence. Les prises de décision deviennent alors autant de violences que l'employé s'impose dans une situation qu'il ne maîtrise plus. Tensions, stress et parfois même anxiété ont alors toutes chances d'apparaître. L'employé se sent non plus interpellé, mais harcelé. Tout un ensemble de pathologies psychosomatiques désormais parfaitement connues sont associées à cette contradiction dans laquelle se place l'individu en « surchauffe » occupationnelle. D'un côté la conscience de l'urgence, de l'autre celle de ne pouvoir y faire face, ce qui ne fait qu'augmenter la pression. Il est même des cas où l'individu reste comme groggy devant trop d'interpellations. Pour lui, la seule façon de ne pas cesser d'exister complètement est alors de « craquer ». Entrant dans un véritable état de catalepsie professionnelle, il démissionne par overdose communicationnelle. *Burn out*, vide apathique ou dépression, il s'agit toujours d'attitudes de défenses ultimes qui permettent à l'individu de survivre quand il ne peut plus lutter, quand la pression devient trop forte, que les charges se révèlent insupportables et que les moyens pour y faire face paraissent brusquement dérisoires.

2. Zaki Laïdi (1994) souligne les dangers qu'une telle absorption du futur par le présent représente pour la démocratie. Le politique, pensant renouveler sa légitimation en se mettant à l'écoute de l'immédiat, perd son pouvoir visionnaire producteur de projets pour le futur au profit d'un rôle gestionnaire destiné à surmonter des contraintes du présent. La réduction de la distance entre gestion de l'immédiat et représentation du futur accompagne la chute des catégories d'espoir, d'attente ou d'utopie politique.

À l'issue de telles situations de stress qui l'ont épuisé, usé, érodé, l'individu démissionne<sup>3</sup>.

Certes, il s'agit là de cas extrêmes. Mais leur multiplication interpelle sur les modes de fonctionnement du monde du travail et sur ce que nous avons de façon plus globale, appelé le tourbillon du zappeur<sup>4</sup>. Comme soumis à l'effet d'une force centrifuge due à une accélération non maîtrisée, l'individu est dépossédé du sens de son action et aspiré par une inflation occupationnelle. Contraint à réagir sur le mode de l'urgence à une masse d'informations grandissante et à des aléas de plus en plus fréquents, il se trouve réduit à s'accrocher où il peut s'il ne veut pas sombrer, à « faire des coups » et à développer des tactiques de nature opportuniste. L'acteur est alors moins mû par une logique de type stratégique, visant à adopter les meilleurs moyens par rapport à des fins qu'il s'est fixées et qu'il comprend, que par une logique de type tactique, visant à s'adapter au mieux à une situation qu'il ne domine plus et dont le sens lui échappe.

## UNE LOGIQUE CRITIQUE

Le tourbillon du zappeur attire. Il attire parce que la force du courant qui l'alimente est celle du système économique actuel basé sur la généralisation de la gestion en temps réel et qu'il est difficile d'échapper à sa pression. Il attire aussi parce que la forme qu'il donne à l'action (la vitesse, le défi, le zapping, le sentiment de puissance) n'est pas sans procurer une certaine jouissance à ceux qui l'expérimentent. Il attire enfin peut-être parce qu'en ramassant le temps dans une sorte de présent continu, il « distrait » (au sens pascalien du terme) l'individu du temps qui passe, et donc de questions existentielles potentiellement inquiétantes<sup>5</sup>.

Mais le tourbillon du branché peut aussi être pensé comme un écueil qu'il s'agit d'éviter. Face à la dispersion et à l'égarément qu'il peut engendrer, à l'aléatoire trop souvent côtoyé et au stress qu'il suscite, à l'éphémère renouvelé dans une sorte d'éternel présent, une réaction apparaît. Elle renvoie à une logique critique qui vise à ne pas se laisser déposséder de sa propre temporalité, de ses propres rythmes au profit d'une mise en synchronie universelle et d'une urgence généralisée. Cette logique critique déroule ce que l'urgence ficelle. Elle rétablit la durée et replace l'individu dans une continuité qui lui permet de renouer avec un ordre possible de référence. Elle réintroduit l'épaisseur

3. Sur ce thème, voir Nicole Aubert (2003). Toute « gestion en temps réel » ou tout « pilotage en situation d'urgence » ne saurait évidemment conduire à une telle situation. Non seulement parce que les réactions à l'urgence peuvent avoir été planifiées de façon préalable (on parle alors de procédures, fruits d'anticipations stratégiques), mais aussi, de façon plus fondamentale, parce que ces réactions peuvent relever d'une rationalité, certes limitée par le temps, mais non hétérogène à une continuité stratégique pourvoyeuse de sens

4. Francis Jauréguiberry (2003).

5. Si l'on accepte en effet, avec Heidegger, c'est parce qu'il « s'insère dans le temps » (*Zeitigung*) que l'individu a conscience de son « être-là » (*Dasein*), et que cette conscience est avant tout celle de sa finitude individuelle (l'être est dans la conscience du temps qui est celle de sa mort), on peut penser que l'écrasement du présent sur l'immédiate est une façon d'échapper à l'angoisse qu'une telle conscience entraîne.

du temps de la maturation et de la réflexion là où le heurt de l'immédiat et de l'urgence oblige à réagir trop souvent sous le mode de l'impulsion.

Plus globalement, et en dehors de l'entreprise, cette logique est celle de la mise en perspective de soi dans le temps sous la forme d'un récit, d'une narration sans cesse revisitée. Car, en définitive, ce n'est pas le temps qui passe, mais l'individu. Le temps que l'on découvre alors est celui du passé, du souvenir et du retour sur soi. C'est aussi le temps de l'anticipation, de la crainte ou de l'espoir. La possibilité de joindre immédiatement son interlocuteur pour lui faire part d'une intuition, d'une idée ou d'un élan sentimental est sans doute une chance. Mais elle peut aussi représenter un danger pour l'émotion pensée non plus comme impulsion, mais comme tension créatrice. Le risque réside dans le fait de voir l'impulsion chasser l'imagination, et le bavardage remplacer l'échange. Le silence et le différé, condition de retour sur le passé et de projection sur l'avenir, sont les complices d'un présent créateur. Le temps de la tension créatrice se donne à vivre dans l'arrêt, l'attente, le différé et la mise à distance. Il est non superposable et non susceptible d'être dédoublé : l'individu y contient tout entier<sup>6</sup>.

Cette logique critique rappelle que, derrière l'apparence trompeuse d'un temps unique, universel et synchrone (celui des heures de la montre, des jours de l'agenda et des mois du calendrier), le temps est hétérogène. Qu'il n'y a pas un temps, mais des temps. Que, face à l'entrée massive de notre société dans une culture de l'immédiat, de l'impulsion et de l'urgence généralisée, il y a des moments qui résistent à l'accélération, des durées qui ne sauraient être brusquées, et des instants qui échappent à la logique du gain et de la vitesse. Ces moments, ces durées et ces instants sont indispensables à la formation de soi comme sujet, c'est-à-dire comme acteur capable de construire sa vie de façon autonome. Cette prise de distance en regard de l'instant permet à l'individu de se retrouver et en particulier de vivre une certaine autonomie par rapport à son rôle d'employé efficace que tout le monde (y compris une part de lui-même) s'accorde à lui voir jouer.

## PRATIQUES SOUTENABLES ET DÉCONNEXION

La logique critique se retrouve d'ores et déjà sous forme de pratiques concrètes au sein des entreprises afin d'éviter les effets pervers que nous venons d'évoquer. Il s'agit par exemple de mettre sur *off* son téléphone portable dans certaines circonstances ou plages horaires, de déconnecter son logiciel de courrier électronique en choisissant de ne l'interroger que de façon sporadique, ou de refuser d'être géolocalisable où que l'on soit. Ces pratiques ne sont pas synonymes d'une déconnexion totale ou d'un rejet global des technologies de la communication, mais d'une déconnexion partielle et d'un usage raisonné. Elles consistent pour l'essentiel à instaurer des filtres

6. Pour une généalogie de cette temporalité individuelle, voir Helga Nowotny (1992).

intelligents entre le réseau (la mise en synchronie et sollicitations incessantes) et l'acteur (recul réflexif et temps de concentration). Il s'agit de garder le contact sans en devenir l'esclave. Bien sûr, l'équilibre est précaire et doit sans cesse être rétabli. Il y a des situations où, par la nature même de l'emploi, la déconnexion n'est tout simplement pas possible pendant les heures de travail. Tous les emplois liés à la veille commerciale (appels de clients potentiels), aux renseignements et réservations, ainsi que ceux liés à des métiers d'intervention rapide répondent par exemple de cette obligation. Mais les technologies de la communication ont en l'espace de quelques années été le vecteur par lequel une surcharge informationnelle s'est ajoutée à des emplois qui, normalement, demandent une certaine concentration, nécessitent une continuité d'exécution et n'impliquent en rien une connexion continue. La mise en demeure de rendre compte quasiment au fil de l'eau de la progression de son travail, les contrôles multiples en cours même d'exécutions des tâches et le culte de l'information tous azimuts dans l'entreprise perturbent et souvent déstabilisent au point qu'un nouvel enjeu est apparu : le droit à la déconnexion.

Ce droit, ou plutôt sa revendication, s'est dégagé comme réaction dès que les technologies de communication ont ouvert de nouvelles « zones d'incertitude » au sein des entreprises<sup>7</sup>. Ces zones ont en effet immédiatement été investies par les directions dans le but de rendre le travail des employés encore plus productif, de pouvoir en contrôler l'effectivité et d'en augmenter l'intensité. Les premières revendications sont toutes apparues devant trop de contrôles, trop de transparence imposée et trop de sollicitations. Contrairement à ce que pourrait laisser penser une vision panoptique de l'organisation, des zones d'opacité sont nécessaires à son bon fonctionnement, car elles constituent la base même de la responsabilisation des employés. Ainsi, et pour ne prendre qu'un seul exemple sur lequel nous travaillons, les infirmières de deux établissements de santé de Montréal ont débrayé à plusieurs reprises afin de faire annuler une décision qui leur imposait de rendre constamment compte de leur tâche par le biais d'un micro-ordinateur qui les suivait partout. Du point de vue de la rationalisation des services et du suivi des soins, cette nouvelle disposition avait un sens théorique. Mais de façon pratique, les infirmières se sentaient non seulement contrôlées à distance, mais constamment menacées de devoir quitter leurs patients pour effectuer une autre tâche jugée plus urgente selon une vision panoptique du service. La nouvelle télé-organisation rendait ainsi superflues les micro-périodes d'attente entre deux patients et de recouvrement entre deux gardes. Ces périodes étaient pourtant vécues comme essentielles du point de vue des infirmières : remplissage de fiches de suivi des patients, mais aussi moments de rencontre avec les autres infirmières. Ces moments leur permettaient de partager des savoir-faire et d'échanger des informations qu'elles considéraient comme

7. 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). À l'inverse, plus la hiérarchie est capable de réduire l'imprévisibilité du comportement de l'employé, et moins il aura de pouvoir.

inhérentes à l'exercice de leur métier, mais aussi de pouvoir moralement s'épauler en cas de difficultés souvent rencontrées. À partir du moment où tout était (sensé être) dit par voie électronique, ces échanges n'étaient officiellement plus nécessaires et donc assimilés à une perte de temps. On voit comment l'idéal de la transparence et du zéro temps mort, qui semble accessible grâce à ces technologies permettant la connexion permanente et la simultanéité, se heurte à la réalité d'un métier qui nécessite des zones d'autonomie pour pouvoir exister.

De la même façon, le fait de pouvoir désormais joindre un employé où qu'il soit a immédiatement été exploité par la direction de certaines entreprises. Surtout vérifiable dans la catégorie des cadres et ingénieurs, la pratique visant à généreusement doter ses collaborateurs de téléphones et ordinateurs portables s'est généralisée. Bien qu'écrite nulle part, une nouvelle règle s'est rapidement mise en place : le business ne s'arrêtant pas, être responsable de la bonne marche de son entreprise implique que l'on puisse être joint en dehors des heures de travail en cas d'urgence ou de coup dur. Les professionnels de l'urgence connaissaient depuis longtemps ces moments qui ne sont à proprement parlé ni du travail ni du repos, et qui ont pour nom astreinte ou garde<sup>8</sup>. Elles font l'objet de conventions collectives au sein de ces professions. Mais aucune convention n'existe en ce qui concerne par exemple les cadres commerciaux d'une entreprise. Ceux-ci ne sont certes pas obligés de consulter leurs e-mails professionnels durant les week-ends, pas plus qu'ils ne sont obligés de répondre à leurs supérieurs (ou souvent collègues de rang équivalent) en dehors des heures de travail. Mais ne pas le faire reviendrait pour eux à se désigner comme n'étant pas à la hauteur, hauteur que s'empresseraient de vouloir franchir des collègues plus zélés... Il s'en suit une « colonisation » du temps privé par le temps professionnel. Le temps privé demeure certes libre, mais, comme le déclarait un ingénieur soumis à cette tension : « Je ne suis pas occupé, mais je suis préoccupé »<sup>9</sup>.

Les dangers de cette mise en télé-disponibilité, rendant la distinction entre vie professionnelle et vie privée de plus en plus poreuse, ont vite été signalés. Par exemple, 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 ». De même, la Cour de cassation a rendu en France plusieurs arrêts allant clairement dans le sens d'un droit à la déconnexion<sup>10</sup>. Celui-ci est par exemple une des propositions centrales de la CFDT Cadres : « Des négociations doivent s'engager avec les organisations syndicales, dans les entreprises et les

8. Selon la loi, « la durée de travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles ».

9. Citation empruntée à Jean-Emmanuel Ray (2001, p. 40).

10. Par exemple, celui du 10 juillet 2002 spécifiant que le temps de repos « suppose que le salarié est totalement dispensé directement ou indirectement, sauf cas exceptionnels, d'accomplir pour son employeur une prestation de travail même si elle n'est qu'éventuelle ou occasionnelle », ou encore celui du 17 février 2004 où il est clairement indiqué que « le fait de n'avoir pas pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave ».

administrations, pour prendre en compte les nouvelles réalités professionnelles (introduites par les technologies de la communication) et faire reconnaître pour chaque salarié un véritable droit à la déconnexion, en particulier pour éviter les astreintes insidieuses ».

## CONCLUSION

Il semble, qu'après une quinzaine d'années d'idéologisation des technologies de la communication (les assimilant à quelque chose d'intrinsèquement bien, le mal étant en la matière le silence, l'écran noir et la déconnexion), d'injonction à « communiquer plus » et de pression à être constamment connecté, soit venu le temps d'une réflexion sur ce qui paraît soutenable en termes de capacités psychologiques et souhaitable d'un point de vue social et organisationnel. Un sondage mené auprès des dirigeants d'entreprises en France montre qu'ils étaient déjà bien conscients des effets négatifs, en termes de manque de vision et de réflexion stratégique, des technologies de la communication ainsi que du sentiment d'urgence permanente qu'elles suscitaient<sup>11</sup>. Leur préoccupation rejoint en cela les conclusions des études menées en sciences de la gestion autour de la notion de « surcharge informationnelle » (*information overload*<sup>12</sup>). Mais l'essentiel de ces études est mobilisé dans le cadre général des théories de la décision et selon une vision utilitariste : jusqu'à quel point peut-on informationnellement « charger » ses collaborateurs sans que cela n'engendre des effets négatifs ? La surcharge informationnelle et cognitive est envisagée comme ayant un impact sur la rationalité des décisions organisationnelles et la stratégie globale des entreprises<sup>13</sup>. Mais peu d'attention est consacrée aux questions du lien organisationnel et aux métamorphoses des modes de communication, pourtant support de l'engagement ou du désengagement des salariés, ni au stress que ces pratiques peuvent induire.

Il est donc urgent de s'interroger sur les effets pervers de la généralisation de l'accessibilité télécommunicationnelle permanente sur les mutations des temps et des rythmes de travail, et de poser la question des pratiques soutenables en la matière. Nos premières études sur ce thème ont toutefois montré qu'il existe une inégalité dans l'accès à ces pratiques. Si l'on voulait forcer le trait, on pourrait écrire qu'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 se plier à cette volonté ; d'un côté donc ceux qui ont le pouvoir de se débrancher et de l'autre ceux qui ont le devoir de rester connecté. Les « nouveaux pauvres » des télécommunications ne sont plus ceux qui n'ont

11. Réalisé pour Microsoft par Adecco. 81 % pensent que « les technologies de communication ont créé un nouveau sentiment d'urgence, lié à la rapidité de transmission de l'information et aux attentes qui en découlent » et 73 % pensent que cet état provoque « un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes prises dans le mouvement ».

12. Martin J. Eppler et Jeanne Mengis (2004).

13. Henri Issac, Michel Kalika, Eric Campoy (2007).

pas accès à la connexion, mais ceux qui vivent dans l'obligation de répondre immédiatement et qui ne peuvent donc pas échapper à la situation de vivre dans une sorte d'interpellation continue. Tandis que les « nouveaux riches » des télécommunications sont ceux qui ont la possibilité de filtrer et donc d'instaurer de la distance vis-à-vis de cette même interpellation.

Bien entendu, ce ne sont pas les TIC qui créent de toutes pièces cette inégalité. Celle-ci dérive de la hiérarchie, des rapports de force, des statuts, et en définitive des types de pouvoir déjà existants au sein des entreprises, organisations ou réseaux. La question n'est donc pas de considérer les technologies de communication comme producteurs *sui generis* de nouvelles formes d'exploitation, mais de savoir si la simultanéité télécommunicationnelle qu'elles autorisent 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 et responsabilité de chacun).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubert N. [2003], *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, Paris.
- 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.
- Eppler M. et Mengis J. (2004), *The concept of information overload. A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines*, *The Information Society. An International Journal*, vol. 20, n° 5, pp. 325-244.
- Gaulejac de V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- Isaac H, Kalika M, Campoy E. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, n° 13, pp. 153-172.
- Jauréguiberry F., *Les branchés du portable. Sociologie des usages*, PUF, 2003.
- Laidi Z. (*Un monde privé de sens*, Fayard, Paris.
- Nowotny H. [1992], *Le temps à soi. Genèse et structuration d'un sentiment du temps*, Maison des sciences de l'homme, Paris.
- Ray J-E., *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris, Liaisons, 2001.