

# L'apparition de nouvelles inégalités au sein des entreprises télécommunicantes

(New inequalities at telecommuting enterprises)

Jauréguiberry, Francis

SET - Société Environnement Territoire - CNRS (UMR 5603)

Université de Pau et des Pays de l'Adour

F-64000 Pau

e-mail: francis.jaureguiberry@univ-pau.fr

[francis.jaureguiberry@univ-pau.fr](mailto:francis.jaureguiberry@univ-pau.fr)

---

*Dans un univers hyper concurrentiel, l'immédiateté des réponses d'une entreprise aux sollicitations du marché est devenue une règle de survie. Toutes choses étant égales par ailleurs, c'est celle qui aura le plus d'agilité informationnelle et de rapidité d'intervention qui l'emportera. L'adoption des nouvelles technologies de communication est ici incontournable. Sous couvert de célébration technologique et de rentabilisation du temps, beaucoup pensent que cette évolution est nécessairement positive. Mais elle est aussi en train de produire, au niveau des rapports humains, un certain nombre d'effets pervers (saturation informationnelle de certains "cadres fusibles", généralisation de l'urgence et de l'aléatoire, réaction négatives d'employés nomades constamment contrôlés par le biais d'un téléphone portable). Si l'on n'y prend pas garde, ces effets risquent d'engendrer de nouvelles formes de dysfonctionnement à défaut de susciter de nouveaux rapports conflictuels autour d'enjeux inédits (par exemple le droit à la déconnexion et à l'isolement).*

*Mots Clés: Télécommunication. Entreprise. Pouvoir. Sociologie des usages. Téléphone portable. Déconnexion.*

*Unibertso guztiz lehiakor batean, enpresa batek merkatuaren eskariei erantzutean agertzen duen berehalakotasuna arau bihurtu da, bizirik irautekotan. Bestalde, denak baliokideak direnez, informazioa emateko zaluena eta eskuhartzeko arinena geratuko da irabazle. Kasu honetan, ezinbestekoa da komunikazio teknologia berriez baliatzea. Ospakuntza teknologiko eta denboraren errentagarritasunaren itxuraren azpian, askok uste dutenez garapen hori positiboa da derrigorrez. Baina aldi berean, giza harremanen mailan, zenbait ondorio gaizto sortzen ari da (exekutibo fusible batzuen informazioaz asebetetzea, presakakoaren eta zoritzakoaren orokortzea, enplegatu ibiltarien erreakzio negatiboak telefonia mugikorraren bidez etengabe kontrolatuak direlako). Kontu ez egitera, ondorio horiek disfunczio molde berriak sor ditzakete, bai eta harreman gatazkatsu berriak ekarri ere (esaterako, loturik ez izateko eta bakarrik egoteko eskubidea).*

*Giltz-Hitzak: Telekomunikazioa. Enpresa. Boterea. Erabiltzaileen soziologia. Telefono mugikorra. Deskonexioa.*

*En un universo hipercompetitivo, la inmediatez de las respuestas de una empresa a las solicitudes del mercado se ha vuelto en una regla de supervivencia. Por otro lado, siendo todas equivalentes, vencerá la que posea más agilidad informativa y rapidez de intervención. En este caso es inevitable la adopción de nuevas tecnologías de comunicación. Bajo la apariencia de una celebración tecnológica y de rentabilización del tiempo, muchos piensan que esta evolución es necesariamente positiva. Pero también está provocando, a nivel de relaciones humanas, algunos efectos perversos (saturación informativa de ciertos "ejecutivos fusibles", generalización de la urgencia y de lo aleatorio, reacciones negativas de empleados nómadas constantemente controlados por medio de la telefonía móvil). Si no tenemos cuidado, estos efectos pueden engendrar nuevas formas de disfunción a falta de provocar nuevas relaciones conflictivas en temas hasta ahora inéditos (por ejemplo el derecho a la desconexión y al aislamiento).*

*Palabras Clave: Telecomunicación. Empresa. Poder. Sociología de usuarios. Teléfono móvil. Desconexión.*

## 1. La chrono-compétitivité

Il y a quinze ans de cela, George Stalk écrivait déjà: "Aujourd'hui, pour les entreprises, c'est le temps qui fait toute la différence. Les moyens qu'emploient les grandes entreprises pour gérer le temps — que ce soit pour la production, la mise au point et l'introduction de nouveaux produits, ou encore la vente et la distribution — constituent les armes nouvelles les plus puissantes pour gagner l'avantage concurrentiel."

Dans cette course au temps pour réduire les délais de réponse à leur plus simple expression, le rôle des télécommunications est de première importance. En l'espace de quelques années seulement, elles sont devenues indispensables aux entreprises performantes pour au moins trois raisons. La première est celle de l'adaptabilité au marché. Dans un univers hyperconcurrentiel, 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 instables 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 leur 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. A 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-compétitivité, elles sont converties en de véritables armes.

## 2. L'efficacité télécommunicationnelle

Si l'on prend maintenant non plus l'entreprise mais l'acteur individuel, on peut aussi relever combien les télécommunications sont synonyme d'agilité et de rentabilité. Le téléphone mobile permet par exemple à l'individu "branché" de réaménager son temps de façon plus efficace. La rentabilisation du temps est obtenue non seulement de façon "classique", par la densification du temps grâce à une meilleure organisation des tâches dans leur déroulement et leur succession, mais aussi de façon inédite, par le dédoublement du temps grâce à la superposition simultanée d'un temps médiatique à un temps physique. Le temps physique "doublé" est en général vacant, interstitiel ou "mal utilisé" selon une logique rentabiliste. Il s'agit par exemple du temps contraint des trajets, de celui des attentes dues à une affluence, à un retard ou à un contordre, mais aussi de celui qui s'avère non conforme, en utilité ou en intensité, à ce que l'on avait projeté. Le téléphone portatif per-

met de s'extraire de ces temps contraints ou, plus exactement, il offre la possibilité de leur superposer un second temps médiatique, plus utile et donc rentable: on continue de participer — à son volant — à la circulation automobile et on échange simultanément — à son téléphone portatif — des informations avec son secrétariat. Il ne s'agit donc plus simplement de remplacer une occupation par une autre ou d'accélérer leur succession, mais de les superposer simultanément.

Le téléphone portatif permet aussi d'être physiquement "ailleurs" pour des raisons personnelles tout en continuant d'être professionnellement "présent": il suffit pour cela de faire suivre son numéro de bureau sur son portable. Pour ses interlocuteur, on est toujours au bureau alors qu'en réalité on est dans un jardin public, un café ou en train de faire des courses... De façon tout aussi positive, le téléphone portable permet de ne plus rester démuné face à des aléas de dernière minute. On peut immédiatement prévenir son interlocuteur et ainsi réajuster son emploi du temps avec agilité, souplesse et flexibilité.

Tous ces aspects sont évidemment très bénéfiques, à la fois pour l'individu et pour l'entreprise. Et certains restent même subjugués par cette sorte de "miracle" d'ubiquité télécommunicationnelle. Mais l'observation concrète de ceux qui vivent quotidiennement ce "miracle" nous montre que cette vision optimiste est loin d'entièrement recouvrir la réalité. Il existe aussi un certain nombre d'effets pervers liés à l'utilisation des téléphones portatifs, particulièrement au sein des entreprises.

Le téléphone mobile peut évidemment relier en liberté. Mais il peut aussi lier en dépendance. Lier sous la forme d'une obligation d'écoute constante d'une hiérarchie. Lier au point où l'espace-temps privé se trouve colonisé par le professionnel. Lier par une logique d'action trop utilitaire qui ne permet d'entrevoir ceux qui sont "à l'autre bout du fil" que comme des fonctions ou des ressources. Lier par l'urgence et la nécessité de réagir immédiatement. Lier par le stress qui en résulte et qui produit, en définitive, le sentiment d'être dépossédé de son temps.

Face à ces nouvelles formes de dépendance, une richesse inédite apparaît: celle de pouvoir se déconnecter des interpellations médiatiques constantes, sans pour cela se couper des systèmes informationnels. Cette déconnexion ne renvoie donc pas au refus des nouvelles technologies de communication, mais à leur maîtrise. Elle renvoie à la possibilité de prendre de la distance, d'instaurer des filtres. Or, cette maîtrise est nettement inégalitaire. Si l'on voulait forcer le trait, il faudrait écrire qu'il y a d'un côté ceux qui ont le pouvoir d'imposer aux autres une disponibilité d'écoute permanente, et de l'autre ceux qui la subissent. D'un côté ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter et donc d'imposer aux autres leur inaccessibilité, et de l'autre ceux qui ne l'ont pas.

Afin de cerner quelques traits de cette nouvelle forme d'inégalité, je vais prendre deux exemples tirés d'une recherche que je viens de mener, à Paris, Strasbourg et Toulouse auprès de grands utilisateurs du téléphone mobile. Ceux-ci m'amèneront à faire l'hypothèse de l'apparition d'un nouvel enjeu social et culturel: celui du droit à la déconnexion, enjeu autour duquel pourraient se nouer de nouvelles formes de mobilisation sociale.

## 3. Le portable comme outil de contrôle des employés nomades

Il s'agit là des chauffeurs routiers, des employés chargés

de maintenance, des représentants, mais aussi des tous ceux qui, de plus en plus nombreux se déplacent pour accomplir leur tâches. Pour ces employés en déplacement ou géographiquement excentrés de leur direction, le fait d'être médiatiquement proches de leur hiérarchie grâce au téléphone portable est un facteur de sécurité: en cas de problème, il leur est possible de se décharger du poids d'une décision délicate à prendre. Mais cette faculté est ambivalente: elle peut retrancher à la liberté ce qu'elle offre à la sécurité. Étant directement joignable, l'employé est en effet constamment sous contrôle. A tout moment, comme sur une chaîne de fabrication, la hiérarchie peut désormais vérifier son planning, sa rentabilité, son efficacité: "Le portable comme outil de contrôle, je m'en sers tous les jours... C'est excellent pour contrôler les gens, pour savoir ce qu'ils font, pour savoir ce qui s'est passé après un rendez-vous. C'est un outil qui me sert à faire tourner mes employés. Professionnellement, c'est très intéressant." (responsable de six commerciaux "nomades").

La distance physique donnait jusqu'alors à l'employé nomade une certaine autonomie et une responsabilité. Il devait gérer son temps, ses contacts, ses parcours et les éventuels aléas qu'il rencontrait. C'est cette autonomie qui est menacée par une mise en liaison permanente. Celle-ci permet une sorte de regard panoptique sur l'ensemble des employés en déplacement: il est désormais possible, à tout moment, de changer leur affectation afin de la rendre plus rentable en fonction de données que seul le centre possède. Se sachant à la merci d'un appel, l'employé est en veille permanente, et cette mise en disponibilité est souvent source de stress: "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. C'est très dur!" (représentant). "J'ai l'impression d'être constamment manipulé à distance. Dans une usine, on rentre, on sait ce qu'on a à faire. Moi, en déplacement, il y a une chance sur cinq pour que ce qui est prévu ne se fasse pas, et que tout change en cour de route: il y a toujours une urgence pour tout casser..." (chauffeur routier).

Les télécommunications permettent certes de supprimer un grand nombre des aléas perturbant l'efficacité des employés en déplacements. Mais, lorsqu'on écoute ces derniers, on s'aperçoit que ces aléas n'étaient pas tous vécus négativement, loin s'en faut ! Si le fait d'être en permanence en contact avec un centre de contrôle permet d'éviter les désagréments d'un bouchon routier ou ceux d'un rendez-vous manqué, il supprime aussi ces temps qui étaient sans doute "morts" pour la rentabilité de l'entreprise, mais bien "vivants" pour l'employé. Temps d'un arrêt imprévu, d'une émotion visuelle, d'un regard ou d'un sourire échangé, temps de rêverie, de déconnexions éphémères, temps personnel, privé, intime, vécus dans l'espace du travail mais hétérogène à son temps programmé. Pensés comme interférences, "bruits" ou désordre par l'économie de l'organisation, ces "temps perdus" sont supprimés ou balisés (arrêt café).

A trop vouloir fonctionnaliser et rentabiliser les employés en déplacement, on court le risque de les voir se désinvestir de leur responsabilité. L'on peut d'ores et déjà observer comment est en train d'apparaître chez eux une espèce d'éloge du temps perdu, du temps gaspillé, de son utilisation irrationnelle: le donneur d'ordre mesure sans doute mal le degré de désappointement qu'un changement constant de programme peut produire chez ses employés nomades. Leur capacité d'improvisation et la fierté même de leur métier s'en trouvent sans doute atteintes.

#### 4. La mise sous tension permanente des "cadres fusibles"

Il s'agit ici de cadres supérieurs, responsables de "directions" ou de "secteurs" au sein de leur entreprise. 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.

Sous prétexte de sécurité, de concurrence ou d'urgence, des catégories entières de ces cadres ont été gracieusement dotés par leur direction de téléphones portatifs qui permettent de les joindre en tout lieu et à toute heure. Ce sont eux qui, les premiers, ont bénéficié des téléphones portables. Ce sont aussi avec eux que j'ai principalement travaillé. Sans cesse sur la brèche, *go-between* incontournables, l'agilité des télécommunications les met dans une situation de quasi-saturation continue.

En aval hiérarchique, 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: "en cas de problème, on téléphone au chef...". Or ces situations, ces aléas de dernière minute demandant une réponse immédiate, tendent à se multiplier dans notre économie concurrentielle d'adaptabilité.

En amont, les dirigeants ultimes de l'entreprise ont, de leur côté aussi, de plus en plus tendance à se détacher des interpellations à très court terme au profit d'une distance réflexive, et aussi à s'aménager des... "parenthèses privées" dans leur emploi du temps de managers. Les cadres supérieurs-intermédiaires ont alors "l'honneur" de fonctionner comme filtre entre les sollicitations de l'entreprise et du marché, et leurs dirigeants qui se trouvent en week-end ou "momentanément injoignables".

Véritables "cadres fusibles", ils supportent ainsi toute l'intensité des flux informationnels de l'entreprise. Cette mise sous tension permanente, qui empiète très largement sur la vie privée de ces cadres hyper-communicants, explique sans doute pourquoi certains d'entre eux "fondent les plombs" (précisément ! ) ou "craquent" brusquement sans raison apparente. La distance physique, les murs, les horaires de travail "officiels" ne protègent plus: chaque jour davantage, l'urgence professionnelle fait irruption dans l'espace privé en le "colonisant" sous la forme d'astreintes, de gardes ou de parenthèses téléphoniques.

#### 5. Un nouvel enjeu organisationnel et social: le droit à la déconnexion

Pour l'heure, cette nouvelle forme d'exploitation est surtout individuellement vécue: l'employé nomade, comme le cadre, est confronté à lui-même. Il y a comme une intériorisation de la contrainte organisationnelle. Le coût social du stress, de l'énerverment et du malaise provoqués 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. Pourtant les liens de dépendance renvoient bien à des problèmes organisationnels et collectifs. Ce sont en effet des catégories entières de personnel qui les connaissent désormais.

L'obligation de rester branché, et donc de subir cette inquiétude latente, cette tension d'une urgence potentielle, me conduit à poser l'hypothèse de l'apparition d'une "nouvelle richesse" et d'une "nouvelle pauvreté" parmi les branchés. Les nouveaux pauvres des télécommunications seraient ceux

qui ne pourraient pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement, et qui devraient donc vivre dans l'urgence et dans l'interpellation continue, et les nouveaux riches seraient ceux qui auraient la possibilité de filtrer et d'instaurer de la distance vis à vis de cette interpellation.

Si cette hypothèse se vérifiait, il y aurait alors de fortes chances pour qu'une prise de conscience se fasse autour de ce thème, et qu'un nouvel enjeu organisationnel et social apparaisse: le droit à la déconnexion et à l'isolement, le droit de refuser de porter un *beeper* jour et nuit ou d'être radiotéléphoniquement partout joignable. Le droit à la dignité des personnes qui ne sauraient être réduites à être des fonctions ou ressources contrôlables et corvéables à distance. Un droit dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement.

Bien entendu, la question ne se pose pas de la même façon pour les professionnels libéraux, les travailleurs indépendants, les "cadres-fusibles" ou des catégories de personnels soumises à une hiérarchie.

- Les professionnels libéraux, souvent maîtres de leur emploi du temps, vivent le dédouanement du lien médiatique envers la présence physique comme une libération. Le téléphone portable leur permet en particulier de respirer des

"bulles d'air privé" dans leur flux professionnel. Toutefois, le dédoublement du temps qu'il permet se traduit aussi par une suractivité professionnelle: le temps gagné est réinvesti dans le professionnel selon une logique de la rentabilité. Il y a, en quelque sorte, une auto-exploitation qui se révèle certes financièrement bénéfique à court terme (ne parlons pas du stress) mais dont on peut toutefois douter du caractère pérenne (dans la mesure où la concurrence fait de même).

- La résolution du problème des cadres-fusibles renvoie avant tout à une nouvelle culture de management et d'entreprise permettant la délégation de pouvoir étendue à tous les échelons, chose dont on parle depuis plus de vingt ans et... dont le surmenage des cadres-fusibles signale précisément le peu de réussite. Dans les grandes entreprises et administrations, on peut faire l'hypothèse d'une future lutte très néo-corporatiste entre cadres ayant pour enjeu la déconnexion professionnelle durant leurs occupations privée et de loisir, les gagnants étant ceux qui pourront se délester de l'urgence sur les perdants.

- Ce sont les personnels soumis à une même hiérarchie et vivant au sein d'une même organisation le contrôle médiatique qui auront sans doute le plus de chance de révéler ce problème et de faire du droit à la déconnexion un enjeu de mobilisations collectives.