

LA GUERRE DES TEMPS

Le Net? *Never Enough Time!*

Article sur la simple gestion du temps? Non, article sur la philosophie de la vie. Le but de notre existence est-il vraiment de faire plusieurs choses à la fois, et d'être à plusieurs endroits en même temps? La modernité signifie-t-elle de préférer la multiplication des interlocuteurs à l'angoisse d'un simple face à face... peut-être avec soi-même? Toute cette agitation pour gagner du temps, pour quoi faire? On risque de perdre ses proches, et de ne plus faire ce qui nécessite du temps, comme penser, inventer, créer. Mais, inconscient de ces enjeux, l'homme pressé traque tout ce qui fait gagner du temps, et modifie radicalement les rapports entre le travail et la vie privée.

PAR **Jean-Emmanuel RAY**, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ PARIS I (PANTHÉON-SORBONNE)

(Extrait de l'article paru sous le même titre dans la revue *Droit social*, janvier 2006, p. 3 – Avec l'aimable autorisation de la revue)

M^{me} Tic est une personne importante: elle est juriste en chef, et en droit social. Elle détient donc tous les signes extérieurs de pouvoir – les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) – de ses hautes fonctions: lors d'une cérémonie quasi initiatique le 1^{er} juin dernier, elle a reçu le *must*: The BlackBerry, signe d'appartenance au petit cercle des cadres vraiment supérieurs, signe qui fait vraiment la différence avec la piétaille à l'unique portable, dans les réunions, colloques et autres salles d'attente d'aéroport: quand on le pose, ça pose. Son souvenir récent le plus pénible? Pendant les vacances d'été, quand le relais hertzien de sa maison de campagne a été frappé par la foudre. L'horreur: un seul téléphone – à fil! – pour six personnes; pire: in-joi-gna-ble! Elle en a fait pendant trois nuits des cauchemars en forme d'apnée télécommunicationnelle (1), à l'instar de ses éprouvants

voyages en avion où elle doit éteindre ses portables pendant des heures: afin de ne pas être en manque trop longtemps, elle transmet, sur la rampe d'accès et jusqu'à la dernière minute, des informations essentielles («Je prends l'avion»); et dès l'atterrissage, elle reprend son combiné avant son sac de voyage («J'arrive bientôt, je viens d'atterrir à l'heure»). Son meilleur souvenir? Toute la famille, unie et détendue le dimanche soir à 20 h 53 devant l'excellente émission économique de M6: *Capital*. Pour les parents, la reconnexion avec la vraie vie et l'espoir de leur délivrance prochaine; pour les enfants, la joie de voir leurs parents assis, ensemble: la vraie autorité ne vient-elle pas de l'exemplarité? Et, tous

(1) Expression de Francis JAURÉGUIBERRY, professeur de sociologie à l'université de Pau, in *Nouvelles technologies: aliénation ou hypermodernité?* Ouvrage collectif sous la direction de Ph. MOATI, Éditions de l'Aube, octobre 2005.

regardant dans la même direction, comme dans *Terre des Hommes*.

UNE SUB/ORGANISATION VRAIMENT PERMANENTE

Dès son réveil, à 6h29 (surtout ne pas rater le journal d'*Europe 1* de 6h30), M^{me} Tic consulte son mobile professionnel pour prendre connaissance des messages de la nuit ; mais également son mobile personnel, dont elle a donné le numéro, « au cas où », à ses collègues les plus proches. Elle est rarement déçue : les insomniaques sont nombreux chez les travailleurs du savoir de son entreprise du secteur quaternaire. Problème : malgré les progrès de son vieux BlackBerry 7290 de 2005, et maintenant de son nouveau HPiPAQ 6515 quadribande professionnel, avec PDA Windows Mobile, Internet haut débit et localisation GPS intégrés, qui permet de gagner un temps fou (2), il n'est pas toujours facile de lire sur un écran en forme de gros timbre-poste les fichiers joints de plusieurs pages qu'elle reçoit désormais « en temps réel ».

Dieu-Gates merci, ses six correspondants nocturnes ont eu la délicatesse d'envoyer également les plus volumineux sur sa messagerie Bureau. Et, grâce à Internet haut débit, il est si facile de démarrer « l'ordi » familial et de tenter, avant le réveil des enfants, « d'avancer un peu » grâce à une connexion directe vers l'entreprise. Mais, hélas, rien ne se passe comme prévu, car le petit Julien, qui arrive à 7h17, risque de lui faire perdre du temps : puisque son père-courant d'air a pris son micro-ordinateur et le TGV de 6h53 (3), la chaîne *Tiji* l'occupera utilement avant l'école où elle le déposera à 8h29 (pour ne pas rater la Revue de presse de *France Inter*). Dans les embouteillages, elle branche son téléphone professionnel sur haut-parleur, pour ne pas tomber sous le coup de l'article R.412-6-1 du Code de la Route : le tableau de bord de sa voiture ressemble d'ailleurs de plus en plus à celui d'un 747. Mais c'est son téléphone personnel qui se met à carillonner sans cesse (4) :

(2) Mais gagné par qui ? Selon une étude commandée par le fabricant de cet engin multifonctions (il permet même de téléphoner, et fera bientôt machine à laver), son heureux propriétaire travaille 47 minutes supplémentaires par jour.

(3) Dans cet envahissement programmé, en forme de lent mais constant grignotage du temps familial par le travail, écartons évidemment l'idée qu'il puisse finalement arranger tout le monde : des salariés mal à l'aise dans une vie familiale conflictuelle à tous les étages, et qui trouvent dans cette délocalisation géographique et temporelle du travail une excellente occasion de s'y soustraire, l'entreprise redevient « la grande famille » du bon vieux temps. Impensable également : l'*homo economicus* incapable d'être seul avec lui-même et qui, à l'instar de son ado se jetant sur son portable dès qu'il a quitté son groupe d'amis, se jette sur Internet pour meubler sa vacuité.

(4) Fin 2005, trois Français sur quatre disposent d'un téléphone mobile ; 55 % des plus de 18 ans ont un ordinateur à domicile, avec, pour 39 %, une connexion internet ; 71 % des diplômés de l'enseignement supérieur

comme elle a douze collaborateurs qui ont souvent une idée qui les travaille en dehors des heures de bureau, et que son téléphone professionnel est toujours occupé, les messages urgents passent désormais par là.

Arrivée au bureau à 9h13, elle est très contente de l'emploi de son temps de trajet : elle a pu régler trois rendez-vous téléphoniques et deux *conf-call* (5) : on avance, on avance...

Il valait d'ailleurs mieux que M^{me} Tic ait eu le temps de relire en quatrième vitesse sa présentation Power Point, car le Très Haut Comité Restreint (THCR, ça va plus vite) de 10h00 a commencé à l'heure, enfin presque (10h57) : fuseaux horaires obligent, ce pauvre DG était retenu depuis 6h35 par une viséo (6) en anglais avec les collègues japonais sortant de déjeuner : mais n'est-il pas normal qu'une personne aussi haut placée, qu'on n'ose citer que par ses initiales, puisse ainsi bénéficier d'un attribut de Dieu, présent partout et à toute heure : l'ubiquité ? Puis le malheureux DG a enchaîné avec les très matinaux collègues de Washington DC ; ensemble, ils ont bien ri de la récente couverture de *Fortune* (7), magazine ne passant pas pour un allié objectif des syndicats, même américains : sous le titre « *Get a life!* » (8), le journaliste y explique que la mode du 24/7 (24 heures/24 et 7 jours/7 : « *Always on!* ») est sans doute bonne pour les entreprises, mais mauvaise pour nombre de cadres qui, lorsqu'ils ne font que 60 heures par semaine, sont désormais considérés comme travaillant à temps partiel : « La colère monte : 84 % des cadres expérimentés réclament davantage de temps pour eux et leur famille [...]. Les entreprises astucieuses créent donc des alternatives à un style de vie punitif, qui finit par saper la productivité ».

Mais quel progrès par rapport aux interminables réunions à la française d'il y a un siècle (avant l'an 2000) où l'on perdait un temps fou ! Chacun arrivant désormais au THCR avec son « ordi », il suffit de couper le son et, si l'on s'est habilement positionné, on peut consulter son courriel et y répondre par SMS en « *direct-live* » : c'est beaucoup moins chronophage. Certains collègues facétieux ont même installé des jeux dans un coin de l'écran, la

ont un accès Internet à leur domicile (cf. le site de l'ARCEP : www.arcep.fr).

(5) Terme évoquant en langage NTIC une conférence téléphonique à plusieurs : aujourd'hui banalisée, elle n'échappe pas au réflexe moderne de la polyvalence multitâche obligée (il est impensable de faire une seule chose à la fois). Les différents interlocuteurs continuant à tapoter sur leur ordinateur, à regarder sur Internet des programmes divers, voire à discrètement couper le son quelques instants pour répondre à un autre coup de téléphone, le résultat final est parfois surprenant si l'animateur ne surveille pas ses troupes.

(6) Terme du langage NTIC évoquant une conférence transmise en direct par vidéo.

(7) Numéro de novembre 2005.

(8) Traduction du slogan de la CFDT des années 1980 : « Ne pas perdre sa vie à la gagner ».

palme revenant au directeur Marketing, qui a enregistré sur son disque dur les meilleurs Buster Keaton muets et *Les Temps Modernes* de Chaplin (les gestes saccadés et le rythme de vie débile de Charlie ont fait hurler de rire tout son service, hier à 23 h 30 – oui, c'était charrette) : officiellement, pour les trajets en TGV ou en 747, en fait, pour les réunions pénibles. Car « en train, au moins, on peut travailler », et de mieux en mieux, avec les bornes Wi-Fi dans les gares et des prises de courant dans les rames : finis, ces temps perdus à rêvaser en regardant la campagne française défilier à 300 km/h. Mais, à vrai dire, quel cadre aujourd'hui travaille au bureau ? Combien d'entre eux ne font que réagir en temps réel ?

Droopy et les 35 heures

Hier, lors d'un pot avec le DSI (9), M^{me} Tic a eu confirmation que l'ordinateur central gardait en mémoire toutes les connexions et tentatives de connexion internes et externes. Ce n'est pas vraiment un scoop d'apprendre que les trois quarts des salariés se connectent régulièrement sur des sites franchement privés aux heures de bureau, et pas seulement pendant les deux minutes d'une brave connexion SNCF, hors jour de grève. Elle a été plus surprise d'apprendre qu'ils étaient fort nombreux – souvent les mêmes (10) – à se connecter de l'extérieur, de partout, à toute heure de la nuit et bien au-delà de 21 h. Et,



© BRIDGEMAN-GIRAUDON

Le lapin blanc d'*Alice au Pays des Merveilles* de Lewis Carroll. Toujours pressé, le lapin répète sans cesse : « Je suis en retard ! ».

comme l'a dit dans un grand éclat de rire cet informaticien volontiers facétieux : « Tes 35 heures sont arrivées en même temps qu'Internet puis le haut débit : et vous faites comme Droopy continuant à courir même s'il a dépassé depuis longtemps le bord de la falaise. Heureusement que l'inspectrice du travail, venue avant-hier, s'est contentée des *listings* liés au « badgeage » des heures d'ouverture, et ne s'est pas intéressée aux connexions au serveur central la nuit ou le week-end : ici, c'est plutôt 35 heures au bureau et 35 heures à la maison (11), et les forfaits jours sont plutôt des forfaits nuits ! ».

Continuité du service privé

Mais M^r Tic lui annonce, par SMS, une grève des transports pour demain : s'il faut deux heures de galère pour aller au bureau, et trois heures pour rentrer... Là encore, que de progrès en matière de service minimum : pas celui des transports publics, bien sûr ! Non : grâce aux ordiNet, M^{me} Tic va, malgré la grève, pouvoir assurer son service normal en travaillant chez elle comme au bureau. Mieux, même, car on n'y est pas dérangé par les collègues. Reste le problème des enfants, qui croient encore que, quand on est à la maison, on doit être disponible (12) : il faut demander aux syndicats de ne pas faire grève le mercredi : enfin tranquille pour vraiment travailler, c'est-à-dire forcément en dehors du bureau !

(9) Directeur des Services Informatiques. Même en cas de faute grave, un DSI est aujourd'hui « incalifiable » à moins de trois ans de salaire : entre l'application aléatoire des lois Informatique et Libertés et la discrète lecture, mais le précieux archivage (« Personnel »), de courriels parfois bien curieux sur le plan fiscal, sentimental ou sexuel des imprudent(e)s du plus haut étage de la tour...

(10) Ceux qui « surfent perso Internet » au bureau (3,7 heures) sont aussi ceux qui travaillent le plus à la maison sur Internet (5,9 heures), Université du Maryland, 2003.

(11) On lira avec beaucoup d'intérêt la contribution de Jean-Yves BOULIN, Sociologue CNRS, chercheur à l'IRIS (Institut de recherches interdisciplinaires en socio-économie) : *Nouveaux rapports au temps et à l'espace : l'ambiguïté du rôle des NTIC*, ouvrage collectif précité, note 1 : « Une enquête menée par l'institut de sondage Ipsos, à la demande de Chronopost, montre que 43 % des actifs déclarent travailler plus longtemps que leurs horaires contractuels (5,8 heures par semaine en moyenne). Ce dépassement d'horaires étant supérieur pour ceux qui utilisent les NTIC portables. Parmi les 71,4 % d'actifs en emploi qui disposent d'un

ordinateur portable et/ou d'un téléphone portable, deux sur dix considèrent que leur utilisation a augmenté leur durée de travail tandis que six sur dix considèrent qu'il y a eu accélération du rythme du travail. Ces effets sont plus souvent associés au téléphone portable qu'à l'ordinateur, sauf pour les catégories supérieures. Ceux qui sont équipés à la fois du téléphone portable et d'un ordinateur portable (26 % de l'échantillon) font plus souvent des horaires qui dépassent leur durée contractuelle, et ils le font dans des proportions plus importantes (4,2 heures par semaine pour les non-équipés contre 7,2 heures pour ceux qui ont au moins un équipement). »

(12) Selon le sondage CFE/Opinion Way de septembre 2005 réalisé... en ligne, 56 % des cadres français déclarent avoir des difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée (contre 58 % en février 2005). Sans doute plus représentative, une enquête de l'Insee (Premières Synthèses : « La difficile conciliation entre vie professionnelle et familiale », décembre 2004), indique que 40 % des hommes et – surprise ! – 38 % des femmes estiment que leur travail rend difficile l'organisation de leur vie familiale, les scores les plus élevés se situant chez les diplômés de l'enseignement supérieur (44 % et 41 %).

Ah! le miracle du travail au domicile, mirage et malheureux feuilleton de l'an dernier, quand le mari de M^{me} Tic, lui aussi personne très importante (trois portables et deux PDA), mais chapitré par le pédopsychiatre abonné au petit dernier qui en CM2 a pris goût à des cigarettes au goût bizarre (« Être seul à onze ans de 16h30 à 20h30 est bien sûr un signe de confiance à la Kipling, mais sans doute pas tout à fait assez structurant; il faut à son égard poser un acte fort: la télévision (13) ne remplace pas tout»), quand le mari de M^{me} Tic, donc, avait pris une grande décision: ne plus aller au bureau le samedi, ni le dimanche jusqu'à 17h00, «pour rester en famille». Mais, comme il fallait malgré tout faire tourner le cabinet d'avocats (les 35 heures et les charges), il prenait, en quittant le bureau le vendredi à 22h00, les dossiers en cours sur sa clef USB, et faisait suivre automatiquement le futur courriel sur son «ordi» familial, ce qui lui permettait d'être le week-end en famille et au boulot (14). Bref, enfermé dans le salon, ne voulant être dérangé «sous-au-cun-pré-texte». Mais, en ces temps d'enfant-roi, allez faire comprendre cette vitale nécessité à une Juliette de six ans déboulant toutes les dix minutes sous un prétexte futile («voir son papa», *sic*), et qui, au Cours Préparatoire, a dessiné ses parents sous le titre «Maman Portable et Papa PDA», ce qui a bien fait rire la maîtresse, et pas du tout les intéressés; mais aussi aux ados qui pensent pouvoir «mettre un peu de musique» dans la chambre voisine, alors que les collaborateurs travaillant de chez eux téléphonent sur son PP3 (15) pour avoir un dernier renseignement et se faire bien voir. Au siècle dernier, il fallait, pendant les congés, remplacer certains vacanciers: plus besoin aujourd'hui, puisqu'avec leur téléphone quadribande, ils sont joignables où qu'ils soient sur la planète, et que leur ordinateur portable

recevra immédiatement les infos. Même opportunité à l'occasion des arrêts maladie: une cheville foulée, ça ne touche ni le cerveau ni les doigts, non? Ah, le repos (16) des neurones qui ne se posent pas comme les bras et se déconnectent avec difficulté!

Astreinte gratuite et généralisée, donc, mais tellement valorisante: il faut voir la tête de la belle-famille le dimanche midi quand M^{me} Tic doit immédiatement quitter la table, pour aller parler de choses si importantes qu'elle en revient toujours contrariée: le poids des responsabilités se lit sur son visage. «Aurais-tu mal au dos?» a demandé la semaine dernière un cousin médecin et néanmoins sensible à la «psychologie de l'engagement» qui entend conduire les salariés à intégrer les demandes implicites et explicites de l'entreprise.

Always on! Il faut être fidèle au poste.

Cadrus interruptus (17) et enfants hyperactifs

Mais avec la Génération Numérique des 10-16 ans, qui a grandi avec son Game Boy puis Internet, qui a le réflexe et donc la vaste culture Google pour le moindre exposé (L'Histoire en temps réel: le rêve!), la rentrée à la maison, vers 20h37, va encore être pénible. Les deux ados vont encore être en train de se battre pour regarder leurs courriels, *chater* (18) ou *MSNer* (19). Et le repas, encore qualifié de familial bien que pris en horaires flexibles, va comme d'habitude ressembler à la réunion du THCR, ce matin: des sonneries à tous les étages, les entrées et les sorties permanentes de chacun, et les TIC pour tous. Finalement, à la maison, tout devient comme au bureau, avec une multitude d'emplois du temps à synchroniser, les courriels professionnels en renvoi automatique, et les carillons des portables de collègues ou

(13) Vieille NTIC, à base d'écran lumineux et animé passant des programmes divers, et regardée en moyenne 3 h 52 par jour par chaque petit Français de moins de 15 ans.

(14) L'accord européen sur le télétravail signé le 16 juillet 2002 par la CES et l'Unice, transposé par l'ANI français du 19 juillet 2005, et étendu à toutes les entreprises le 31 mai 2006, donne une définition très large du télétravail: «Tout travail effectué en dehors des locaux de l'employeur, de façon régulière». Diable! Où travaillent donc ces nouveaux E.T.? Or, c'est au nom d'une meilleure conciliation travail/famille que les partenaires sociaux européens ont signé: «Le télétravail est un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail, et pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale, de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches». Bref, le télétravail au domicile est, c'est bien connu, terriblement *family friendly*. «Le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail.» S'agissant d'un inspecteur d'assurances désormais obligé de travailler chez lui, suite à la fermeture des locaux de son agence, l'arrêt Zürich Assurances du 2 octobre 2001 avait pourtant très fermement et légitimement rappelé que le domicile n'est pas un lieu comme un autre: il constitue le sanctuaire de l'intimité de la vie privée et familiale défendue par toutes les conventions internationales (cf. article 7 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne: «Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de ses communications»). Le commentaire du rapport 2002 de la Cour de cassation sur cet arrêt commence d'ailleurs par la même idée: «Le domicile est le lieu de l'intimité de la vie privée et familiale.» Et, comme le rappelle l'article 3 de l'accord

européen, «le refus d'un travailleur d'opter pour un télétravail n'est pas, en soi, un motif de résiliation de la relation de travail».

(15) Téléphone Portable Professionnel n° 3: signe extérieur de pouvoir, de forte intensité.

(16) Cf. l'article prémonitoire du doyen Ph. WAQUET, *Droit Social*, mars 2000 p. 292: «Ce n'est pas seulement un travail commandé de manière plus ou moins diffuse qu'il faut prohiber, c'est toute forme d'intervention de l'employeur pendant le temps de repos: ni appel téléphonique, ni fax. La qualité du repos commande une coupure totale, et la coupure psychologique ne peut exister sans coupure matérielle».

(17) Expression empruntée à Yves LASFARGUES, auteur de *Technofolies*, *technofolies*, Paris, Éd. d'Organisation, 2002. On peut lire, également, dans un *Nouvel Observateur* de juin 2006: «Un cadre traite, en moyenne, 150 messages par jour. Il est donc interrompu toutes les trois minutes. C'est ce qu'on appelle le phénomène de «*cadrus interruptus*», facteur d'anxiété et de stress».

(18) Verbe TIC signifiant correspondre par courriel.

(19) Moyen de communication Internet très utilisé par les adolescent(e)s (une heure par jour en moyenne française), permettant trois minutes après l'école de garder le contact électronique avec sa tribu, en alternance avec les textos. Sur l'ensemble de la question vue par un psychiatre, voir l'excellent ouvrage du Dr Joseph NAOURI et Ph. DELAROCHE: *Le dictionnaire de l'adolescence*, Paris, Presses de la Renaissance, 2005.

de collégiennes stressés. Pour connaître l'état de ses jeunes troupes, M^{me} Tic a d'ailleurs pris l'habitude d'aller régulièrement consulter sur le Net le *blog* de ses propres ados, à partir bien sûr du poste d'une collègue de bureau : rien de tel pour savoir ce qui se passe réellement à la maison et au collège, avec les photos prises au portable et les vifs commentaires insérés par les copains. Bureau où, à l'heure du « déjeuner », on écoute pendant les 30 minutes de pause le dernier compte rendu d'un manager de passage en Europe, ou on lit son courriel devant un plateau-repas : pas une minute de perdue, mais, à la longue, quelques kilos gagnés. D'ailleurs, on a pris l'habitude de faire trente-six choses à la fois. Au minimum, téléphoner et taper sur son ordinateur, en jetant un coup d'œil en haut de l'écran (facile : à gauche des cours de Bourse) pour savoir si un mail est arrivé. Si, effectivement, le courriel est *a priori* moins gênant que le téléphone, du fait de sa désynchronisation possible, à quoi sert d'en recevoir, si c'est pour le lire plus de deux minutes après (20) ? Autour de la machine à café nouvellement réinstallée (21) « pour que les gens se parlent vraiment » (La fameuse règle des 3C, « Communication/Café/Collaboration », facturée 29 000 euros TTC le mois dernier par un consultant de Clermont au nom new-yorkais), on a l'air de quoi si l'on en annonce moins de 53 dans la matinée, avec un air chagrin ? Idem pour le vibreur du portable, censé permettre de ne pas être dérangé tout en restant branché, mais produisant l'effet exactement inverse : qui pourrait résister à ses mouvements et ses petits cris de nourrisson impatient ?

M^{me} Tic n'a pas cru ce que lui a avoué un de ses collègues : il ne lisait son courriel qu'en fin de journée « pour être vraiment efficace ». Un fait-néant ? Pas vraiment, puisque c'est lui qui a obtenu depuis deux mois l'accès au *Who's Who* local : le Prix du Meilleur Vendeur du Mois : huit jours au Texas, pays du western qui apprend si bien la vie économique de nos temps modernes. « Terminator » (c'est son surnom) prétend que les NTIC ralentissent le travail, et cite volontiers un universitaire américain (22) qui survit sans portable multifonctions ni BlackBerry, le plus petit soit-il, reconnaissant « pouvoir s'offrir le luxe de se passer de ces outils qui, par leur côté disruptif, empêchent de bien se concentrer, et surtout d'avoir une activité créative dans des travaux intellectuels longs ». Ce fieffé « néo-cons », manifestement psycho-rigide, a constaté que les NTIC incitent surtout

à un travail multitâches. Après avoir longuement étudié la Navy américaine, il en a conclu « qu'essayer d'accomplir plusieurs travaux différents en même temps prend plus de temps, et conduit à un plus grand nombre d'erreurs, car il y a des limites dans les processus mentaux de tout être humain ». Et de proposer un exemple bien concret : « Faire dix multiplications, puis dix divisions, prend environ une minute : mais si l'on mélange les deux types d'opérations, trente secondes supplémentaires (soit + 50 %) sont nécessaires, à cause du temps de réadaptation dû au changement de tâches ». « Vite fait, mal fait » ? C'est ce que disait Mamie Tic.

ASTREINTE GÉNÉRALISÉE ET STRESS (23) : HOMME PRESSÉ OU HOMME STRESSÉ ?

Et le chercheur du Michigan de poursuivre que la mise en ligne automatique, sinon compulsive, de nombreux cadres hyperbranchés n'est pas sans rappeler d'autres lignes blanches : « Des changements mentaux et physiques surviennent quand on mène un travail multitâches de façon intensive et longue : ils ressemblent à ceux rencontrés lors de la prise de drogues comme la cocaïne ou les amphétamines. Mais sur le long terme, cela génère du stress, de la fatigue, et même parfois des dégâts au cerveau. L'exemple extrême est le contrôleur aérien, qui souffre de stress, de dépression, qui finit par ne plus pouvoir assumer son travail et qui prend sa retraite très jeune ».

Demain, tous contrôleurs aériens déprimés ?

M^{me} Tic pense avec émotion à son père, très brillant et prometteur ingénieur des années 1970, travaillant volontiers 60 heures par semaine, montagnard passionné, le week-end adorant se dépasser dans les plus délicats couloirs des Dolomites. Ce pourtant spécialiste de la résistance des matériaux (24) est aujourd'hui en arrêt longue maladie : après douze ans d'*open space* vraiment très *open* (fumée, allées et venues, 30 téléphones x 30 collaborateurs = au minimum 900 sonneries à la fin de la journée), il a d'abord disjoncté juste avant le rachat par le concurrent Tac, quand les flux se sont trop tendus ; pas seulement en raison de la quantité de son travail, mais surtout de l'ensemble des contraintes qui en découlaient : « Je ne maîtrise plus rien ; je ne peux plus

(20) 86 % des cadres français lisent immédiatement leur courriel, contre 53 % des autres cadres européens (*Les Échos, L'Art du management, « Maîtriser le choc technologique », jeudi 3 novembre 2005*).

(21) « Le courriel, c'est le Moyen Âge du travail collaboratif » (Sandra BELLIER, sociologue) ; et l'écrit est toujours réducteur en termes de communication. Le maire de Liverpool ayant constaté que chaque employé passait deux heures par jour à écrire, classer ou répondre à son courriel, il a interdit en juin 2002 les échanges de courriels le mercredi (« Opération Mercredi sans mail »). Résultats : baisse de 70 % du courriel ce jour-là, et sentiment de bonheur : « On a surtout senti une différence dans les cou-

loirs ou les bureaux : les gens se parlent plus, n'hésitent pas à se déplacer : c'est un véritable changement dans les habitudes de travail ».

(22) David MEYER, chercheur en sciences cognitives à l'Université du Michigan : site de son laboratoire « Brain, Cognition, and Action Laboratory » : <http://www.umich.edu/bcalab>.

(23) Astreinte et stress – qui à l'origine n'est pas un anglicisme – ont la même étymologie : *astringere* (serrer = > obliger : cf. l'astreinte comminatoire).

(24) « Quand les contraintes atteignent une valeur critique caractéristique du matériau en cause, il y a rupture » (Cours de résistance des matériaux).

rien planifier» confiait-il le soir en rentrant à la maison. Et lui, qui avait été élevé sur le principe du travail bien fait, souffrait à chaque rendu de dossier en urgence, donc pour lui forcément bâclé. Cette surcharge permanente, source de bien mauvais stress, (25) a fini par le submerger: l'an dernier, il a «pété les plombs» au sens électrique, quand le volage des clients, externes mais aussi désormais internes, et l'intensité des injonctions paradoxales ont été trop forts (« Tu es autonome, veinard; mais où est

donc ton reporting hebdomadaire?»); «Il s'agit d'un dossier fondamental pour nous: ce serait génial si ça pouvait être nickel pour lundi»), son travail impliquant toute sa personne et tout son temps: hier, pour gagner plus; aujourd'hui, tout simplement afin ne pas perdre son emploi.

Et il s'est surpris plusieurs fois à chantonner la comptine de son enfance «Entrez dans la danse, voyez comme on chante...» Non, merci! Il ne veut plus entrer dans la danse de St Guy. *Fight or stright?* Après avoir vu le film d'Alain Resnais (26), il a acheté *Éloge de la fuite* d'Henri LABORIT et il s'est interrogé sur la fameuse fin du travail, sur la paresse bien connue des jeunes générations, sur le désengagement inexplicable de l'encadrement.

Ce contre-exemple paternel fait parfois réfléchir M^{me} Tic, quand elle regarde, un peu fatiguée, le soir, le



© BRIDGEMAN-GIRAUDON
Car la mode du «Always on» se révèle désastreuse pour nos enfants comme pour l'essentiel de la vie des hommes sur notre bonne vieille Terre: l'amour, l'amitié et l'affection ont, comme la nature, horreur du vite (*Alice de l'autre côté du miroir*, Lewis Carroll).

hamster familial tourner dans sa jolie cage d'écureuil. Si Einstein avait été sans cesse dérangé par ses portables, ses courriels et son PDA, aurait-il eu le temps d'inventer la relativité? Ne risque-t-on pas de confondre urgent et important?

Parer au plus pressé, réagir au quart de tour, dans l'immédiat et pour demain au plus tard, prendre une importante décision dans un bruyant hall d'aéroport, tout en cherchant une prise pour recharger son portable et en regardant le panneau des Départs d'un

œil, est-ce compatible avec le travail d'un cadre supérieur devant monter des projets à plus long terme? La culture – devenue culte – de l'urgence ne l'amène-t-elle pas souvent à privilégier systématiquement les choix de court terme, pour avoir le sentiment d'avoir un peu avancé aujourd'hui? Une décision mûrement réfléchie permet parfois une exécution plus rapide, car mieux programmée et moins conflictuelle (27).

N'est-ce pas, d'ailleurs, pendant ses derniers congés d'été, qu'elle a pu prendre assez de recul pour solutionner un problème qui lui prenait la tête depuis plus de six mois? Mais elle constate aussi qu'elle n'est pas toute seule: le personnel politique, dans son ensemble, fait-il autre chose aujourd'hui que gérer l'immédiat? Il faut dire que les projets de société (l'exploitation de l'homme par l'homme et l'inverse...), on a déjà donné.

(25) Cf. P. LÉGERON, psychiatre: *Le stress au travail*, Paris, Éditions Odile Jacob, Poches, 2005.

(26) *Mon Oncle d'Amérique*.

(27) «Il faut prendre son temps. Car, tant que les événements stagnaient, il fallait anticiper et aller plus vite qu'eux. Lorsqu'ils s'accéléraient à ce point, il faut aller plus lentement», Jean BAUDRILLARD, *Le Monde* du 23 novembre 2001.

C'est la raison pour laquelle la fameuse Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qu'elle est chargée de mettre en place, suite à la loi du 18 janvier 2005, la met mal à l'aise. Car, en ces temps de dictature de l'*homo economicus* rationnel nécessitant un logiciel de traduction selon le public auquel on s'adresse (« Ressources Humaines » = masse salariale devant être dégraissée; « Rigidité du marché » = règles de droit) (28), nous ne sommes plus au bon vieux temps de l'accord de 1969 (29): l'horizon indépassable dépasse rarement les trois mois, c'est-à-dire le *reporting* trimestriel susceptible d'entraîner le mois suivant des changements de cap en forme d'empenage, toujours risqué. Pré-vision? Certes! Mais il faut pouvoir dégager du temps, et prendre son (?) temps, afin de pouvoir se représenter l'avenir. Anti-ciper, c'est-à-dire « être en avance »? Oui, bien sûr! Encore faut-il ne pas avoir une fusion de retard: car allez l'expliquer aux salariés auxquels on a fait le coup de la GPEC (30) de long terme (« Tous ensemble vers 2010 ») ayant finalement conduit à un PSE (31) six mois après: les prévisions sont aujourd'hui encore plus difficiles à faire, surtout quand elles concernent l'avenir.

Optimiser la vie personnelle

Après avoir tenté les 3 x 8 à la maison: huit heures papa s'occupe des enfants (*i.e.* achète une bonne vidéo), huit heures dodo, huit heures c'est le tour de maman (*i.e.* achète le logiciel d'accès au dernier jeu en réseau mondial sur Internet), il a fallu se rendre à l'évidence: malgré les huit jours de RTT obtenus par maman en 2000 et transformés depuis mars 2005 en espèces sonnantes et trébuchantes pour payer une nounou (32), malgré le concierge de bureau de son entreprise lui permettant de la libérer de ses contraintes familiales, bref, ne pas être dérangée au bureau après 19h30 (les « charrettes » sont maintenant hebdomadaires) par ses jeunes et chers trouble-fêtes qui en veulent toujours plus, l'entreprise familiale Tic ne tourne plus: présentisme contemplatif aux réunions essentielles dans la belle-famille, absentisme moral, conflits interpersonnels et intergénérationnels,

(28) Cf. l'excellent article d'Alain SUPLOT dans le numéro de décembre 2005 de *Droit Social*.

(29) Préambule de l'ANI du 10 février 1969: « Les entreprises doivent s'efforcer de faire des prévisions, de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi. Lorsqu'elles entreprennent des opérations de fusion, de concentration, elles doivent intégrer les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et préparer des solutions permettant de réduire les éventuels licenciements, notamment par un effort de formation facilitant les mutations internes ».

(30) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

(31) Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

malgré de multiples tentatives d'achat de la paix sociale. Et surtout des pertes de temps: que de temps perdu, par les temps qui courent!

CONCLUSION: APPEL À CONTRIBUTION

Oui, le travail est un trésor, individuel mais aussi collectif: travailler ne peut se résumer au salaire figurant en bas à droite de la fiche de paye.

Oui, le travail reste un lieu essentiel d'épanouissement, professionnel mais aussi personnel: le plaisir et la passion du travail existent.

Oui, le travail est un des lieux et des moyens d'intégration les mieux adaptés et les plus efficaces.

Oui, les NTIC donnent à nombre de salariés l'excitation de la vitesse, le plaisir de boucler trois projets à la fois, la fierté d'avoir pu boucler dans les temps avec le reste de l'équipe.

Oui, et même sans parler du « 22 à Asnières », les NTIC facilitent aussi la conciliation vie professionnelle/vie privée (trouver l'unique cabine téléphonique, puis y faire la queue pour prévenir la nounou du retard...).

Oui, elles permettent également au collaborateur de quitter virtuellement son travail sans quitter son bureau.

Oui, les NTIC sont seulement de braves outils: mais le Personal Computer (PC) et le portable (par essence individuel, sinon intime grâce à ses autres fonctions) (33) sont entrés en résonance avec l'individualisme de chacun et la compétition pour tous (le nouveau snobisme du manque de temps et du surbooké avec 563 courriels au compteur!).

Oui, il existe un bon stress qui dynamise les neurones; oui, la vie familiale est tout sauf un long fleuve tranquille, et l'entreprise a le dos fort large. Mais il ne faut pas confondre travail et agitation, zapping télévisuel et papillonnage professionnel.

Oui, on peut être passionné par son travail sans devenir *workaholic*. Encore que...

Non, évidemment, ce n'est pas « la faute à l'informatique ».

Non, évidemment, ce ne sont ni le portable ni le courriel qui créent l'urgence; mais ce sont eux qui, de plus en plus, permettent – obligent à, vu la concurrence interne – la course au temps (34).

(32) Cf. l'excellent ouvrage d'Emmanuelle FAVRE et Ety BUZYN, *Le bébé, la nounou et nous*, Paris, Albin Michel, 2004.

(33) Garde en mémoire les messages les plus doux, les SMS importants, les photos qui donnent du bonheur.

(34) Cf. Francis JAUREGUIBERRY, *op. cit.*: « L'urgence, rançon de l'immédiat: c'est parce qu'il y a possibilité de réagir jusqu'au dernier moment que de plus en plus de gens s'inscrivent dans des scénarios limites. Ils calculent, en effet, toujours plus juste sachant que, si ça ne passe pas, il y aura toujours le recours ultime d'un « appel urgent » pour « réparer » leur retard, de la même façon que certains alpinistes, assurés qu'ils pourront immédiatement déclencher des secours en cas d'accident, s'engagent dans des voies manifestement trop dures pour eux ».

Non, évidemment, il n'est pas question de revenir au temps de la lampe à l'huile et de la marine à voile: la compétitivité d'une entreprise en flux tendus passe aujourd'hui par les NTIC, qui permettent à la fois rapidité de transmission, puissante synthèse d'informations, et coordination immédiate et à distance du processus de production, le fameux «reporting» permettant pour sa part de vérifier la fiabilité et la transparence de l'ensemble du dispositif.

Non, évidemment, nul ordre comminatoire, nulle subordination aggravée dans cet implacable grignotage du temps non-professionnel qui se banalise. Mais, au-delà d'une réelle dépendance psychologique, sinon addictive pour certains, une sub/organisation collectivement valorisée, et surtout intériorisée par chacun: «l'implication contrainte» décrite par Jean Pierre DURAND dans *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, (Seuil, 2004).

Mais l'économie de la connaissance dans laquelle nous entrons modifie radicalement les rapports travail/vie privée (35). Or, les liens humains les plus importants ont besoin de temps, de temps exclusif. Que sont nos amis devenus: un coup de fil? Amour, liens familiaux (à la fois à l'égard de notre descendance manquant un peu de repères, et de nos ascendants se sentant exclus de ce monde qui ne correspond à aucune de leurs valeurs) sont les premiers à en faire les frais, au-delà du manque total de savoir-vivre NTIC, devenu notre lot quotidien. Peut-on aujourd'hui s'investir à fond dans un boulot passionnant... tout en voulant – pouvant? – respecter sa vie familiale? Grâce aux NTIC, en effet, «quand on veut, on peut». Mais quand on peut, on doit: est-il aujourd'hui possible, pensable, pour un cadre supérieur, d'être déconnecté? De se proclamer très officiellement «non joignable» sur portable, même pendant les vacances?

Mais la rapidité de la décision est-elle le propre d'un bon, d'un vrai manager?

Il est donc salutaire que la Chambre Sociale veille à encadrer temporellement et géographiquement le

contrat de louage de services, en créant ce droit à la déconnexion (36).

Il faut donc, activement, soutenir les Championnats du Monde de lancer de portables, qui ont lieu tous les ans en Finlande (pays de Nokia, principal fabricant mondial). Où les modernes 3G, plus légers, sont moins performants que les bons vieux portables de 380 grammes permettant de dépasser les 60 mètres (66,62 mètres pour Mr Samu Santala, Médaille d'or). Ils permettent également des figures de *free style* tout à fait créatives.

Il faut donc participer à la journée mondiale sans portable, chaque année, le 6 février, jour de la St Gaston («Gaston, y'a le téléphone qui son...»). Rassurez-vous: les SAMU locaux ont été prévenus, et des cellules d'assistance psychologique sont prêtes à intervenir avec des drogues de substitution (ex: téléphone fixe).

Il faut aussi que les entreprises, dans leur intérêt bien compris (si l'on en croit le rejet radical que connaissent certaines NTIC dans les milieux les plus branchés américains, de la part des collaborateurs les plus recherchés (37)), élaborent, d'une part, des règles minimum de savoir-vivre TIC (38), sans rapport avec le très disciplinaire règlement intérieur. Et réfléchissent, d'autre part, tant qu'il en est encore temps, à l'overdose et aux conflits permanents (professionnel/personnel) qui guettent leurs troupes: «Il convient d'étudier les conséquences d'une connexion permanente, le besoin de parfois se déconnecter et le droit de restreindre l'accès, à certains moments», comme le notait dès 1997 la Commission de Bruxelles (39). Bref, garantir, par accord collectif opposable, un droit à la déconnexion, un droit au respect de la vie privée du XXI^e siècle.

Car la mode du «Always on» se révèle désastreuse pour nos enfants comme pour l'essentiel de la vie des hommes sur notre bonne vieille Terre: l'amour, l'amitié et l'affection ont, comme la nature, *horreur du vite*.

(35) Lire par exemple D. ANXO et J.Y. BOULIN: *A new organisation of working time throughout working life*, Fondation de Dublin, 2004.

(36) Ambulancier, J.B.R. avait refusé de répondre sur son portable personnel à trois appels de son employeur un vendredi entre 12h30 et 13h00. Licencié pour faute grave («a refusé d'assurer son service, mis la vie de personnes en danger, et l'avenir de l'entreprise en péril»), il avait saisi la justice. Sur un ton martial, la Cour d'appel d'Aix l'avait débouté de toutes ses demandes le 18 septembre 2001: «J.B.R. a sciemment couru le risque de négliger une urgence et de mettre un patient en danger, ce comportement irresponsable caractérisant la faute grave.

L'employeur ne peut sans risque majeur conserver à son service même pendant la durée limitée du préavis un salarié bafouant l'éthique de sa profession». La Chambre Sociale a cassé le 17 février 2004: «Le fait de n'avoir pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire». Il n'est donc plus alors question de la gravité de la faute, mais de l'existence même d'une faute disciplinaire, récusée, par la Chambre Sociale s'agissant d'un appel sur un portable personnel, pendant le temps de pause. Conforme à sa politique jurisprudentielle de séparation vie personnelle/vie professionnelle, cette position légitime doit être approuvée: hors temps de travail ou astreinte

officielle, le citoyen n'est plus subordonné, *a fortiori* sur son portable personnel. Et dans la pratique, on peut imaginer que si l'employeur ne laisse pas un SOS sur le répondeur, il n'y a pas d'urgence. Dans la même optique, mais s'agissant de travail à temps partiel, la même Chambre veille à ne pas importer le «Labour on call» britannique, où le salarié embauché pour trois heures par semaine doit rester disponible 24 heures/24 heures par portable interposé. Comme elle l'a par exemple rappelé le 25 février 2004, si «l'absence de contrat de travail écrit fait présumer un emploi à temps complet, il incombe à l'employeur qui conteste cette présomption d'apporter la preuve qu'il s'agissait d'un emploi à temps partiel, que le salarié n'était pas placé dans l'impossibilité de prévoir à quel rythme il devait travailler et qu'il n'était pas tenu de se tenir constamment à la disposition de l'employeur».

(37) L'horreur: interdiction absolue d'apporter un portable dans un dîner, éjection immédiate du groupe en cas d'infraction; bref, un retour à la civilisation, sinon un minimum de civilité.

(38) Nombre d'entre elles l'ont déjà fait, en particulier devant les dégâts considérables des courriels fous. Une étroite concertation Direction Juridique/DRH/DSI est évidemment nécessaire.

(39) «Construire la société de l'information pour tous», 1997, § 6c p. 51.