

DENIS ETTIGHOFFER
GÉRARD BLANC



Du Mal Travailler au Mal
Vivre

Remerciements

Notre gratitude au groupe IGS (Institut de gestion sociale), à son école de commerce de e-management : l'ICD (Institut international de commerce et de distribution) et à son laboratoire de recherche appliquée qui, depuis des années, fidèlement, nous soutiennent dans nos études de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les ressources humaines des entreprises.

Merci aussi à tous ceux qui nous ont éclairés de mille remarques sur les nouveaux temps modernes et l'importance d'aller à l'essentiel des nouvelles problématiques posées par l'interaction entre les infotechnos et l'organisation des temps individuels et collectifs.

Avant-propos

Relevons le défi des nouveaux temps modernes

« On vit une drôle d'époque où les livreurs de pizzas arrivent plus vite chez vous que police secours », souligne Jeff Marder¹. Nous disons manquer de temps. Et les trente-cinq heures ont accentué ce sentiment de course contre le temps. Notre société devient un monde de « speedés » vivant en permanence en mode hypervitesse, bardés d'électronique, touche-à-tout d'une société hypersollicitée, super-travailleurs d'une société hypervitaminée. De plus en plus nombreux à être classés comme hyperactifs, nous zappons dans notre vie d'un temps à un autre, d'une activité à une autre mais – et c'est cela qui est nouveau – de plus en plus vite. Nous confondons travail et agitation sans savoir donner du temps au temps. Notre tête ne fonctionne plus d'une manière cohérente, nous ne savons plus spécialiser les temps nécessaires à chaque chose.

De nombreux ouvrages et magazines font le même constat et proposent des changements de pratiques s'adressant, le plus souvent, à l'individu invité à mieux organiser son temps personnel de vie et de travail. Notre propos est d'une autre nature, ou plutôt est devenu d'une autre nature.

Globalement, le temps que nous consacrons au travail n'a jamais été aussi court et, paradoxalement, notre société des « loisirs » n'a jamais autant manqué de temps. Nous sommes une société du temps libre fonctionnant aux régimes des temps de travail : il est facile à chacun d'observer combien les technologies et la nouvelle économie ont bouleversé les modes de création de richesse et les modes de travail, en déspecialisant les espaces et en dérégulant les temps individuels et collectifs. Or, si les hommes ont réalisé des progrès techniques considérables afin de réduire la pénibilité des tâches, les pressions psychologiques consécutives aux nouveaux modes de travail moderne semblent augmenter la pénibilité mentale des activités.

¹ Jean-Loup Chiflet, *Wit Spirit*, Recueil de citations humoristiques, Paris, Éditeur Mots & Compagnie, mars 2001.

Déterminer les causes de ces pressions était important. Voir le rôle qu'y jouent désormais les technologies de l'information et de la communication (TIC), tout autant. Pourquoi? Parce que ces technologies sont la cause majeure des transformations des modes de travail. Sont-elles pour autant la cause des nouvelles formes de stress? Il ne semble pas. Partant de faits souvent méconnus, notre analyse conduit à minorer l'importance des TIC pour mettre plutôt en cause les manières (parfois idiotes) dont nous laissons filer le temps, faute d'avoir assimilé les grandes transformations que les TIC ont rendu possibles.

En revanche, les modifications quasi permanentes des organisations, des entreprises, des services ou des produits, l'exigence de productivité sous la pression fiscale, la nécessité de rester performant dans une société de l'impatience où le client maltraite le salarié, l'obligation d'adapter ses métiers et de maintenir un haut degré de formation, la pression exercée par ceux qui veulent des résultats sans laisser aucune capacité d'initiative entraînent chez beaucoup le sentiment d'une lassitude généralisée, d'une incapacité à faire face à tout. Le risque encouru est soit une démotivation généralisée des salariés, soit une croissance (déjà en cours) de la médicalisation de la vie active. Alors se constitue une population de gens rebelles, ou à la traîne, qui pèse sur les coûts de la santé publique – avec 11 % d'arrêts de travail dus au stress – et sur les performances des entreprises, pour cause d'absentéisme chronique².

Mais est-ce aussi simple? D'autres causes fondamentales viennent aussi du mauvais usage et des arbitrages maladroits que notre société fait de son temps libre et de ses rythmes de vie et de travail. La précarité, la pénibilité des soucis de la vie professionnelle et familiale n'ont pas réellement été affectées par le progrès, au contraire. Chacun le constate avec l'accroissement du temps libre, les facilités croissantes d'accès aux soins et à la formation, l'amélioration de la qualité matérielle de la vie. Tout comme les technologies de l'information ont fait disparaître les frontières entre les pays, entre les organisations, entre la vie privée et professionnelle, l'on ne peut intervenir isolément sur l'organisation des temps de l'individu, de l'entreprise ou de la société. Ni nos organisations, ni nos grands équilibres socio-économiques n'ont pris la pleine mesure des grands changements de rythmes de travail et d'organisation de la vie active, ni abordé les problématiques des nouveaux temps modernes dans leur globalité.

Pour nous, ce premier constat était très mobilisateur car il posait le problème de savoir si nous pouvions intervenir dans un débat de société qui dépassait notre intention initiale, à savoir de porter un simple « regard clinique » sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur nos nouveaux modes de travail, leurs effets sur l'organisation des temps de travail et la santé publique. En d'autres termes, fallait-il accepter le risque

² Rencontres parlementaires « Stress et travail » du 13 juin 2001.

d'entrer en polémique avec les spécialistes de tous bords relativement aux débats actuels sur le temps de travail, la retraite, l'organisation du repos, etc. ? Au final, nous avons décidé, après mûre réflexion, d'y aller et même de proposer des solutions, que nous voulons mettre en débat.

Après ce travail d'analyse, nous arrivons à la seconde conclusion selon laquelle les raisonnements actuels sur les retraites façon 2010/2020 se trompent d'angle d'attaque : il faut raisonner les nouvelles ingénieries sociales et économiques non en termes de « temps » (individuel ou collectif) mais en termes de « politique des revenus ».

Au fil du temps, les travailleurs commencent à comprendre que s'ils partent tôt à la retraite, ce sera les poches vides. Et d'autant plus vides que les cursus professionnels sont de plus en plus mouvementés et erratiques. D'ores et déjà, une carrière professionnelle sur deux subit d'importantes variations. Riche une année, pauvre la suivante, le monde du travail se remplit d'intermittents aux revenus variables avec de vraies conséquences pour les caisses de retraite... Sauf à permettre que, les années riches, les travailleurs puissent acheter des droits à la retraite. Une solution plus constructive, selon nous, que celle de syndicats qui privilégient une politique de rentiers consistant à confisquer l'argent gagné par les générations actives.

Enfin, troisièmement, lorsque nous parlerons de temps de travail, ce seront les rythmes, l'intensité du travail plus que les durées que nous mettrons en cause. La réduction de la durée du travail reste concentrée sur une durée de vie active de plus en plus courte, donc plus intense. Notre temps libre reste, lui, étendu sur la durée de notre retraite, à laquelle nous aspirons rapidement parce que nous nous essouffons dans un travail trop intensif. Alors pourquoi ne pas remettre en question ces rythmes généralisés en y adaptant les formes de revenus d'activités ? Pourquoi ne pas construire des outils d'ingénierie socio-économique qui révisent en profondeur les trois grands temps qui rythment la vie de chacun : formation, travail, retraite ?

C'est toute l'interrogation de cet ouvrage. Nous voulons proposer une réflexion qui dépasse les discussions sur la durée du travail hebdomadaire et l'âge de la retraite, *en inventant la possibilité pour chacun de personnaliser sa vie active et ses droits à la retraite.*

Cela relève de la responsabilité collective, la nôtre, d'accompagner un homme et une femme aussi longtemps que possible, aussi longtemps qu'ils le désirent, en leur donnant l'opportunité de personnaliser l'organisation de leur vie active. Et, pourquoi pas ?, plutôt que de savoir si nous devons fixer la retraite à 60, 65 ou 68 ans, nous demander si, pour racheter des droits d'annuité pour sa retraite, il ne serait pas plus performant de pouvoir utiliser son compte épargne-temps – d'autant plus que certains travaillent beaucoup ?

Des travailleurs, dans d'autres pays, travaillent plus longtemps que nous, mais à des rythmes souvent bien différents. Encore

récemment, en avril 2002, les Suisses ont refusé par votation la réduction du travail à trente-six heures hebdomadaires. Détrompez-vous, on travaille « relax » dans bien des entreprises étrangères pratiquant encore les quarante-huit heures ! Certes, certains pays ont des départs à la retraite plus tardifs et des populations actives plus âgées que les nôtres, mais tous ces seniors ne sont pas obligés de travailler comme des brutes ; ils ont ainsi le sentiment de préserver une utilité sociale et économique, une raison d'être que beaucoup perdront dans la solitude de l'inactivité. D'ailleurs, même en les ramenant à des durées plus courtes, pourquoi ne pas agir sur les rythmes qui nous éreintent ? Pourquoi, la journée de travail devrait-elle rester « continue », surtout si nous exerçons des activités stressantes ?

En 1999, l'Institut de l'entreprise notait que moins de 40 % des Français de 55 à 65 ans étaient encore actifs. À l'autre bout de la vie active, la scolarisation des 16-25 ans atteignait le niveau de 65 % de cette tranche d'âge. Pour autant, le taux de chômage continuait de croître. Un moment jugulé par l'embellie économique de la période (plutôt que par les trente-cinq heures), ce taux repart à la hausse, malgré un taux d'activité déjà très faible. Il est à noter que la Grande-Bretagne, qui a un taux d'activité supérieur de 10 points à celui de la France, a le plus accru ses capacités à créer des emplois. En d'autres termes, devons-nous comprendre que, plus le temps de travail est réduit, moins on trouve du travail ? Ou devons-nous comprendre que plus le marché de l'emploi est rigidifié et administré, plus les capacités d'embauche diminuent ?

Si c'est le cas, comment trouver d'autres formes de régulation du marché du travail que celles apparentées à des réglementations étatiques ? En rendant variable le coût des charges du travail en fonction de paramètres nouveaux, comme ceux déjà utilisés pour favoriser l'emploi des jeunes, des personnels non qualifiés et, maintenant, des personnels ayant dépassé 55 ans. En construisant des instruments économiques qui permettent d'agir sur les grands cycles de vie et de repos, par exemple la possibilité de partir à la retraite à mi-temps, celle d'utiliser l'épargne-temps pour acheter des droits à la retraite anticipée, en rénovant les droits de formation par le biais d'un contrat entre entreprises et employés qui encourage ceux-ci à utiliser leur compte épargne-temps pour se former, en contrepartie d'un poste plus rémunérateur et d'une requalification de leur contrat de travail.

La diminution des charges, donc du coût du travail, doit accompagner une politique des revenus. Cette diminution permet de baisser les prix de revient, et donc de vente, des activités dites de main-d'œuvre, en améliorant la compétitivité des entreprises et, par suite, leur capacité à embaucher. Mais surtout elle permet de réduire la pression sur les besoins de productivité du travail, qui incitent les entreprises à délocaliser les productions et à réduire l'embauche, y compris pour les activités à forte valeur ajoutée. La disparition de la taxe professionnelle est de ce point de vue d'une urgence absolue. Une politique « du temps libre », puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, se traduit par des incitations à préserver

les revenus et les capacités des individus à rester des agents économiques plutôt que de faire supporter par les actifs le poids économique des inactifs, quels qu'ils soient. *Les entreprises de main-d'œuvre doivent cesser d'être plus pénalisées que les entreprises qui automatisent leurs activités.*

Pour le passé immédiat, les décisions gouvernementales¹ qui ont conduit à l'augmentation du Smic et à la réduction hebdomadaire du temps de travail ont surenchéri le coût du travail de quelque 18 %. Ce que seules les grosses entreprises et institutions en situation de quasi-monopole pouvaient imposer au payeur final : le client ou le contribuable. Pour toutes les autres (97 % des entreprises françaises ont de 10 à 0 salarié), c'est un frein supplémentaire à leur développement, une perte de compétitivité et de marge. Quant aux salariés, ils paient les pots cassés par le gel des augmentations de salaire, le gel des embauches et une demande de productivité et d'efficacité qui met tout le monde « sur les nerfs », en leur gâchant la vie, tout simplement.

La retraite à 60 ans, dans le secteur privé, implique que les travailleurs toucheront un pourcentage calculé sur la moyenne des 20 meilleurs salaires annuels. Alors que la durée dite d'inactivité a presque triplé depuis les années cinquante, cette disposition législative été acceptée par les syndicats, dont nous savons le peu de représentativité qu'ils ont dans le secteur privé. Ces mêmes syndicats refusent aussi d'allonger la durée dite d'activité, alors que le financement des années de retraite est sur le point de devenir un vrai problème de société. Ils font ainsi le jeu de la diminution du nombre des actifs. Trop nombreux sont ceux qui parlent au nom des Français, en ayant fait en sorte de se mettre bien à l'abri des textes qu'ils signent et qui réduisent comme une peau de chagrin les revenus des retraités. *La société française doit continuer son chemin et ne pas se faire intoxiquer par un débat trop réducteur : pour ce faire, elle doit exiger un référendum clair et détaillé sur la question.*

Denis ETTIGHOFFER
Président d'Eurotechnopolis Institut

Avertissement

Cronos, Chronos et Saturne

Fils puîné du Ciel et de la Terre, Cronos, après avoir détrôné son père, obtint de son frère aîné Titan la faveur de régner à sa place. Titan, toutefois, y mit une condition : que Cronos fasse périr toute sa postérité mâle afin que la succession au trône fût réservée aux propres fils de Titan. Cronos épousa Rhéa, dont il eut plusieurs fils. Comme le raconte Hésiode³ :

« Ces enfants, le grand Cronos les avalait, dès qu'ils sortaient du ventre sacré de leur mère et venaient sur ses genoux, dans le dessein d'empêcher que quelque autre brillant descendant de Ciel n'obtînt le privilège de la royauté sur les Immortels. Comme il avait appris de Terre et de Ciel étoilé que le sort lui réservait d'être vaincu, malgré sa force, par un fils, sa surveillance ne se relâchait pas et il dévorait ses enfants. »

Lorsqu'elle fut sur le point d'enfanter Zeus, Rhéa demanda conseil à ses parents, Terre et Ciel étoilé, qui lui suggérèrent de se rendre en Crète pour sa naissance. Hésiode narre la suite :

« L'enfant fut reçu par l'énorme Terre, pour être nourri et élevé dans la vaste Crète... Elle le cacha de ses mains dans un antre inaccessible, dans les profondeurs de la terre vénérable, dans les forêts profondes du mont Égéon. Puis, ayant emmailloté une grosse pierre, elle la remit au grand seigneur, fils du Ciel, premier roi des dieux. Celui-ci alors la prit de ses mains et l'engloutit dans son ventre, l'insensé ! »

Plus tard, sur le conseil de la déesse Métis, c'est-à-dire la Prudence, Zeus fit prendre à Cronos un breuvage qui lui fit vomir, premièrement, la pierre qu'il avait avalée, ensuite, tous les enfants engloutis dans son sein. Avec l'aide de ses frères, Poséidon et Hadès, et de ses oncles, les Ouranides, Zeus, en « fils invincible et inaccessible aux soucis », allait vaincre Cronos et « le dépouiller de son privilège pour régner sur les Immortels... »

Chez les Grecs, Cronos (Κρονος) avait un homonyme : Chronos (Χρονος), qui personnifiait le temps et dont les auteurs classiques parlent peu. Le rapprochement des sons, la représentation habituelle de Cronos sous les traits d'un vieillard entraînèrent une confusion qui fit assimiler la divinité allégorique du temps au père de Zeus. Les Romains fusionnèrent les deux concepts dans Saturne. Le présent ouvrage prend acte de cet amalgame largement entretenu dans la pratique et accepte l'affirmation courante du temps qui mange ses enfants.

³ Hésiode, *La Théogonie*, Paris, Gallimard, coll. Folio, 2001.

Vite...

« On se lève avec un réveil, on déjeune en regardant l'heure, on se couche en vérifiant le réveil, on se lève à nouveau pour retourner au travail et quand on prend sa retraite, qu'est-ce qu'on vous offre : une putain de montre ! »

DAVE ALLEN

À l'automne 2001, alors que près d'un salarié français sur deux bénéficiait déjà de la loi sur la réduction du temps de travail à trente-cinq heures hebdomadaires, le temps de travail restait la principale préoccupation de l'ensemble des salariés⁴ : 46 % des Français estimaient encore « consacrer trop de temps à leur vie professionnelle⁵ ». Pourtant, le temps de travail moyen au cours d'une vie n'a cessé de diminuer. Il a baissé de 61 % entre 1896 et 1997 (0,9 % en moyenne par an), passant de 118 000 heures travaillées à 46 200⁶. Alors, où est l'erreur ? Pourquoi de telles attentes alors que la durée légale du temps de travail poursuit sa réduction ?

Lors d'un sondage réalisé pour Eurotechnopolis Institut en 1998, la moitié des personnes interrogées évoquaient la souffrance de ne pas être maîtres de leur temps⁷. Les catégories les plus atteintes étaient les artisans et commerçants (2/3), les moins touchées, les ouvriers et employés (47 % et 41 %). Le sentiment d'urgence dans le travail, le stress par rapport au temps qui passe trop vite, représente une des formes prédominantes de la contrainte psychique ressentie par les populations interrogées.

Un sondage précédent évaluait à 57 % la proportion de la population active française qui se sentait stressée, principalement par la course après le temps ; un temps surencombré de tâches mineures ou importantes qui sont autant d'occasions de zapper de l'une à l'autre, émiettant nos journées de travail. Un tel mésusage du temps nuit à l'équilibre entre la vie privée et la vie

⁴ Pierre Giacometti (directeur général d'Ipsos Opinion), « Le temps de travail, première préoccupation des entreprises », *Le Monde*, 6 juillet 1999.

⁵ « Des Européens en manque de temps ? », enquête internationale Ipsos pour l'observatoire Thalys, automne 2001.

⁶ O. Marchand, C. Minni et C. Thélot, « La durée d'une vie de travail, une question de génération ? », *Premières synthèses*, n° 50.2, décembre 1998, Dares, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Paris.

⁷ Sondage réalisé par l'Ifop pour Eurotechnopolis Institut les 12 et 13 février 1998, auprès de 468 actifs de plus de 18 ans interrogés par téléphone à leur domicile. Cf. *Les Échos*, 5 mars 1998.

professionnelle de la population active, au point que l'on peut parler d'un « syndrome de Chronos ».

La forte progression des travailleurs mobilisés les samedis et les dimanches, les pratiques de plus en plus courantes du vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, recouvrent une réalité nouvelle : l'explosion des horaires désignés comme « atypiques ». Un tiers des salariés de la Communauté européenne pratiquent déjà des horaires dérégulés. En France, les horaires fixes reculent depuis la fin des années soixante-dix : ils passent de 65 % des salariés, en 1978, à 52 % en 1991, pour atteindre 44 %, en 1998.

Avec l'irruption des technologies de l'information et de la communication digitale, le temps se compte en nanosecondes et nous n'avons plus une minute à perdre. Avec le e-commerce, les services à réponses instantanées se multiplient, mettant au travail des milliers de téléconseillers, de télémétiers. Le top chrono de la livraison sous quarante-huit heures, puis vingt-quatre heures, enfin sous douze heures se banalise, mettant sous tension un nombre croissant de salariés qui travaillent désormais à zéro délais. Le développement des pratiques du « juste-à-temps » a renforcé les servitudes imposées aux travailleurs. Livraison et production à zéro délai concernaient 30 % des entreprises industrielles en 1997 ; en 1984, seulement 19 % des salariés français subissaient des délais ultracourts – vingt-quatre heures ou moins – pour satisfaire immédiatement une demande ; leur nombre est passé à 54 % en 1998, parmi lesquels 23 % subissent des délais inférieurs à une heure.

Les services d'urgence en ligne explosent : sos plombier, sos drogues, poison, médecin, femmes battues, etc. Micro-casque vissé sur les oreilles, une multitude de personnes essaient de répondre aux exigences d'une société de l'impatience qui se transforme en société anxigène... d'où le développement d'autres services, d'assistance psychologique, cette fois. Les relations des individus par l'intermédiation des télécommunications s'intensifient, caractérisées par la brièveté, la fréquence et l'importance croissante des échanges. Avec le succès des portables, le moindre incident est rapporté plusieurs fois aux services d'urgence ; par exemple, les services des pompiers reçoivent trois fois plus d'appels pour un nombre d'interventions resté stable. L'hyper-sollicitation accompagne l'hyper-choix de la société d'un temps dispersé, où beaucoup commutent sur les réseaux d'une personne à une autre, d'un sujet à un autre, d'une idée à une autre, d'un site à un autre. Selon 63 % des personnes interrogées, les TIC « obligent à aller plus vite » et augmentent le stress. En fait, celles-ci fonctionnent comme un amplificateur d'effets déjà présents.

Les gens manquent de temps, d'attention, au point qu'a vu le jour une nouvelle branche du marketing : « le marketing de l'attention ». Hier, on stressait d'ennui. Aujourd'hui, on ne sait plus quoi faire face à la multitude des sollicitations. Tout est urgent, tout est important, tout est décisif. Ces diktats s'emparent des membres des jeunes générations, agités et sur-actifs. Dérangés,

sollicités, bousculés, décervelés par des sollicitations permanentes, certains se prennent à rêver qu'ils sont devenus des gens importants puisque, n'est-ce pas ?, être dérangé est l'apanage des gens importants. Depuis que plus de la moitié des Français sont abonnés à un service de téléphonie mobile, une nouvelle source d'interruptions fait de nouveaux ravages. Le téléphone portable suscite des sollicitations hiérarchiques permanentes, au point que Francis Jauréguiberry, spécialiste du comportement de leurs utilisateurs, remarquait à l'automne 1999 :

« Les nouveaux pauvres des télécommunications sont ceux qui ne peuvent pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement à des urgences, et qui doivent donc vivre dans l'interpellation continue⁸. »

Car désormais, avec la complicité des « infotechnos⁹ », il y a le temps des pauvres, il y a le temps des riches. Le temps des gens qui s'occupent et le temps des gens débordés. Le temps des gens dérangés par ceux qui peuvent voler le temps des autres grâce à ces techniques. Les catégories sociales les plus faibles, les subordonnés les plus divers sont exposés à la tyrannie de supérieurs hiérarchiques qui se servent des moyens de télécommunication pour les importuner hors de leur temps de travail ou pour les surveiller. Dire « plus tard », « pouvez-vous attendre une minute, s'il vous plaît ? » est considéré comme intolérable. On trépigne, on s'impatiente après quelques instants passés derrière un guichet – déjà agressif –, on se promet d'en faire voir de toutes les couleurs à la préposée. Survoltée, une part croissante de gens voit la peur de manquer de temps remplacer la peur de manquer tout court... Une frénésie paranoïaque emplit les Français : tout, tout de suite. Ils abandonnent la moindre règle de savoir-vivre ensemble. Impitoyables, les mails sont à l'image de leurs auteurs, directs, sans début ni fin : ils demandent, affirment, convoquent, organisent, critiquent, se citent et se re-citent dans une sorte de tautologie collective improductive, sans s'intéresser à prendre le temps d'une politesse ou, plus grave, aboutir à quelque chose de concret.

Georges Friedmann, premier sociologue français à décrire la parcellisation des tâches dans le travail industriel, avait dénommé ce phénomène le « travail en miettes¹⁰ ». Lors du sondage d'Eurotechnopolis de 1998 déjà mentionné, plus de la moitié (54 %) des personnes interrogées, exerçant essentiellement un travail de bureau, estimaient que leur travail était fragmenté, passant d'une activité à une autre, changeant de sujet de conversation, d'interlocuteur, de réflexion ou d'activité. Un salarié est interrompu dans son travail en moyenne toutes les dix minutes par

⁸ Francis Jauréguiberry aux Rencontres de la communication mobile organisées par Motorola, Paris, 13-14 octobre 1999.

⁹ Infotechnos : terme utilisé dans ce livre pour « technologies de l'information et de la communication ».

¹⁰ Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964 (première édition, 1956).

un coup de téléphone, un fax ou un mail, les Britanniques détenant la palme en matière d'interruptions¹¹.

La fragmentation du temps tient, en partie, à la nature du travail dans certains métiers, qui consiste à assumer des tâches nombreuses et diversifiées. Un col blanc qui a passé une journée à des tâches morcelées et peu exigeantes est tenté de poursuivre sur le même mode quand il doit se livrer à un travail de réflexion, traiter un problème ou rédiger une note. Lorsqu'il se trouve seul face à son travail et perçoit qu'il a des difficultés à s'y mettre, il subit une tension, voire une anxiété, plus ou moins consciente et d'autant plus importante qu'il est habité par un sentiment d'urgence.

Ce sentiment d'urgence dans le travail affecte 59 % des personnes sondées en février 1998, avec peu de variations selon l'âge ou la profession. Dans les entreprises, l'urgence est devenue un mode de gestion quotidien justifié – à tort ou à raison – par un environnement très concurrentiel. En 1991, 23 % des salariés disaient que leur rythme de travail leur était imposé par la pression permanente de la hiérarchie ; ils sont passés à 29 % en 1998¹². Les dirigeants expliquent aux employés que, pour rester compétitif, il faut payer un prix : réagir sur-le-champ, parer au plus pressé en permanence, valoriser avant tout l'action immédiate.

C'est ce que l'on appelle, dans le domaine du management, la « réactivité ». Elle deviendra une exigence : réagir en temps réel. La réactivité aux événements est prise pour un critère de performance. Les réseaux de communication y participent largement, devenus des outils incontournables, obligeant à réagir en fonction des sollicitations incessantes qui arrivent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation... y compris dans la sphère privée, tout aussi encombrée.

Que cela nous plaise ou non, les TIC tissent, structurent et pilotent la vie politique, économique et domestique et sous-tendent en réalité toutes les activités des pays de l'OCDE. Plus de la moitié des Français utilisent un ordinateur dans leur travail. En moins de vingt ans, les microprocesseurs et leurs applications ont été introduits dans tous les aspects de la vie. Cette mutation technique et technologique s'est propagée à une vitesse très supérieure à celle du métier à tisser, de la machine à vapeur, du moteur à explosion ou de l'électricité. Alors que l'électrification a pris cinquante ans pour se réaliser en France, le rythme d'introduction des TIC a été plus rapide. Cette évolution technique a modifié les tâches de production et, de ce fait, transformé la nature du travail, augmentant la part mentale qu'il exige.

Déjà, en 1950, alors que l'ordinateur n'était encore que « la machine à calcul à grande vitesse », bien différent de ce qu'il est devenu aujourd'hui, Norbert Wiener prévoyait, dans son ouvrage

¹¹ Selon une enquête réalisée en 1999 par l'Institute for The Future et la société d'études Gallup, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

¹² Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et statistiques*, n° 339-340, septembre-octobre 2000.

Cybernétique et société, des bouleversements dans l'organisation sociale, le processus de production, les contrôles statistiques, la comptabilité et la masse de travail de bureau, « à côté desquels la crise de 1929 paraîtrait "une plaisanterie"¹³ ». Les ordinateurs, machines qualifiées d'intelligentes, changent de degré l'ampleur de l'accroissement de la production et sa régulation.

Où réside la nouveauté des problèmes que posent les TIC ? Fonctionnant au rythme de la nanoseconde, elles bousculent le temps biologique et les activités des êtres humains, qui se déroulent à l'échelle de l'heure, du jour, de l'année, du siècle. Les développements des pratiques de consommation et de travail à distance déstabilisent les modes de vie et de travail contemporains. De plus, les TIC posent des problèmes d'un genre inconnu dans les mutations technologiques antérieures, du fait qu'elles s'appliquent non seulement au travail, mais aussi à la vie quotidienne de tous. Elles déterminent une manière nouvelle d'appréhender la réalité et créent une relation au monde inédite. Plus que jamais, des synthèses originales s'avèrent nécessaires pour maîtriser les fréquents changements de rythmes subis dans les activités les plus diverses, pour maîtriser les dérégulations de la consommation du temps. Pour l'Organisation mondiale du travail, le stress dû à la « pression du temps » est devenu l'une des questions de santé publique les plus sérieuses en ce début du XXI^e siècle.

Le stress, découvert au début des années quarante par le Canadien Hans Selye, qui l'avait dénommé « syndrome général d'adaptation », correspond à la réaction d'un organisme contre une agression extérieure dont les manifestations causent divers dommages physiologiques et même psychologiques, comme la dépression nerveuse. Des directions d'entreprise utilisent le stress comme méthode de gestion du personnel. Elles estiment que les employés ont besoin d'être légèrement sous pression pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Si le stress joue le rôle d'un élément de motivation, tant qu'il n'altère pas l'atteinte des objectifs, au-delà d'un certain seuil, il produit des effets inverses. Il en résulte manque d'attention, lassitude, attitude psychologique négative... qui engendrent des à-peu-près, des dysfonctionnements. D'où des clients mécontents, le retour de produits qu'il faut réparer voire rembourser, l'explosion des coûts des services après-vente.

Que coûtent ces pratiques pour l'ensemble de la société ? Plusieurs pays industrialisés ont tenté de quantifier le coût global du stress pour leur économie, estimé aux États-Unis à 200 milliards de dollars en 1993 par le Bureau international du travail. Les retombées des mauvaises conditions de travail représentent au Danemark 2,5 % du PIB et 10 % du PIB pour la Norvège et la Grande-Bretagne. La France, absente de cette grande étude du BIT (Bureau international du travail), devrait, selon nous, payer au stress le

¹³ Norbert Wiener, *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, Paris, UGE, 1962. La première édition en français a été publiée en 1952 par les Éditions des Deux-Rives.

même pourcentage du PIB que la Grande-Bretagne, soit environ 120 milliards d'euros (800 milliards de francs)¹⁴.

Le temps se mêle si étroitement à la trame de l'existence des hommes que ces derniers n'ont qu'une conscience très partielle de la manière dont il détermine leurs comportements et modèle leurs relations. L'organisation du temps collectif résulte de nombreux compromis et arbitrages entre acteurs socio-économiques. Elle réclame un apprentissage, de nature sociale, long et parfois difficile. Alors que tout le monde s'accorde sur les différences d'organisation spatiale, il existe des différences de structuration temporelle méconnues. Cet oubli des réalités chronobiologiques aboutit à des aberrations dans l'organisation des temps des individus et des entreprises, voire dans l'ensemble de la société.

On l'oublie sans doute, l'organisation du temps – des temps – est un lent compromis historique entre acteurs socio-économiques, aujourd'hui complètement perturbé par les nouvelles technologies. Notre société multiplie ses interrogations sur les nouvelles régulations temporelles. L'ambition de ce livre est d'en faire le tour en proposant des repères adaptés au XXI^e siècle. Nos questions sont celles de tout le monde. La même durée du temps de travail hebdomadaire pour tous est-elle appropriée ? Le salaire basé sur la seule rémunération au temps de travail peut-il rester pertinent ? Le même âge de départ à la retraite pour tous est-ce une bonne idée ? Non ! Non ! Non ! Trois fois non !

On sait travailler beaucoup. Mais chacun a son rythme : c'est « l'arythmie » des temps – le travail en miettes – qui perturbe l'horloge interne des hommes. Nous savons réduire le stock travail dans nos entreprises en créant de la valeur. C'est une valeur qui n'a rien à voir avec la durée du travail mais plutôt liée à l'intensité de nos apports intellectuels. Un piège sinistre est posé aux tenants du simplissime « plus tu travailles, plus tu gagnes ! ». Nos modes de rémunération devront évoluer fondamentalement. Ils devront incorporer une participation à la création de valeur dans nos entreprises.

Que signifie la « retraite couperet » ? Selon les métiers et les temps de formation, on entre dans la vie active à des âges différents, seule sa durée importe. Il faudra calculer en nombre d'années d'activité et non pas en âge de « sortie » de la vie active.

Fini les modèles administrés ! Fini le salaire à la peine ! Fini la retraite exclusion ! Nous allons vers la personnalisation de l'organisation de la vie et du travail, et nous devons nous y préparer. Voilà les trois conclusions décisives de notre réflexion sur l'impact des réseaux d'ordinateurs sur le monde du travail, largement ignoré des pouvoirs publics, préférant faire passer en force des solutions déjà dépassées et dramatiquement coûteuses.

La réduction du temps de travail telle qu'elle a été envisagée dans la loi Aubry était-elle en phase avec la rénovation de la vie active qui se profile ? Fallait-il imposer les mêmes règles à toutes

¹⁴ Cf. notre ouvrage précédent : *Le syndrome de Chronos. Du mal travailler au mal vivre*, Paris, Dunod, 1998.

les entreprises, tous les individus, sans tenir compte de leurs activités et des contextes où elles s'exercent ? Fallait-il prendre comme unité de mesure du travail la durée hebdomadaire ? Une habitude bien française, ancrée dans les mentalités, à l'opposé des pratiques internationales qui comparent les durées annuelles de travail, seul moyen de compter les jours fériés, les congés annuels, le temps partiel. Comme le souligne Hugues de Jouvenel :

« Légiférer sur la durée hebdomadaire du travail peut paraître anachronique dès lors que celui-ci devient plus immatériel et que la frontière entre travail et non-travail devient plus poreuse¹⁵. »

Avec les TIC, le temps de présence ne représente plus la réalité complète du travail. L'amalgame entre temps de présence et efficacité illustre un des travers de la culture d'entreprise française le plus violemment dénoncés, notamment par les femmes¹⁶. La présence comme critère d'efficacité s'avère un mythe qui privilégie les apparences au détriment des résultats. Quelle qu'en soit la raison, une mauvaise organisation des rythmes du travail induit un mal-vivre pour les personnes impliquées. Au siècle dernier, il a fallu penser le repos et la récupération en fonction de la fatigue physique. Il devient vital aujourd'hui d'engager une réflexion qui accorde une place à la fatigue mentale et nerveuse. S'interroger sur les façons de limiter cette fatigue, en maîtrisant mieux les impacts des TIC sur l'organisation des entreprises et le monde du travail, appartient à la législation du travail. Comment les entreprises tireront-elles parti des nouveaux modes de consommation du temps sans y perdre ? De quels choix disposeront les Français : mal utiliser leur temps ou le gaspiller ?

Il existe une écologie des territoires, de l'espace. Existerait-il une écologie du temps ?

Pour éclairer les différentes facettes de la montée du stress professionnel dû aux nouvelles pratiques du travail moderne, nous avons repris et mis à jour nos analyses de 1995 et l'étude de 1998, qui avaient suivi la sortie du livre *Le syndrome de Chronos*, à la lumière des avancées supposées des trente-cinq heures. À l'époque, nous ignorions que les trente-cinq heures deviendraient un débat politique où tout bon sens a semblé abandonner les principaux protagonistes. Nous avons choisi aussi de revenir en détail sur plusieurs des propositions que nous avons émises sur les organisations des nouveaux temps individuels et collectifs.

Nous proposons ainsi une amélioration de cette situation au niveau sociétal en quatre points que nous argumenterons dans l'ensemble de notre ouvrage.

En premier lieu, les médecins du travail devront prendre leur place et intervenir pour favoriser des rythmes et des conditions de travail qui réduisent la fatigue et les contraintes psychologiques.

¹⁵ Hugues de Jouvenel, « Temps de travail, faux débats et vrais défis », *Futuribles*, n° 237, décembre 1998.

¹⁶ Cf. Gabrielle Roland, *Seront-elles au rendez-vous ? La nouvelle cause des femmes*, Paris, Flammarion, 1995.

Ensuite, nous encourageons la création d'une « banque du temps libre », où le temps épargné sera préservé, y compris en cas de changement d'entreprise. Les jours ainsi économisés seront reportés sur plusieurs années, éventuellement sur l'intégralité de la vie professionnelle, et exploités dans des contextes variés. Cette proposition facilitera la mise au point d'une retraite à la carte. La troisième proposition vise à compenser une diminution de salaire, liée à la diminution du temps de travail, par une augmentation des revenus du capital. Cette source de revenu atteindrait, d'ici 2010, de 30 à 35 % des revenus du salaire. Enfin, une quatrième proposition, qui n'irrite que les inconscients et les égoïsmes sectoriels : prolonger la durée de la vie active afin d'aplanir – à terme – les effets de la réduction du temps de travail par l'augmentation de la durée des cotisations, en renforçant la personnalisation et l'accompagnement de la vie active.

L'ensemble de notre travail plaide pour une approche différente mais réaliste du nouveau monde du travail, qui sera celui de nos enfants. À l'avenir, le travail sera vraisemblablement mis en perspective avec les autres activités à l'échelle temporelle d'une vie humaine. Le temps de travail et le temps libre, souhaitons-le, se répartiront mieux entre les âges, en faisant cesser le découpage traditionnel en trois longues périodes distinctes : scolarité, travail rémunéré et retraite. Le travail deviendra une activité fondue avec les autres. Les périodes de formation seront incluses, de plus en plus, dans le temps du travail. Leur moment sera choisi selon différentes échelles : jour, semaine, mois, année, vie entière. La notion d'employabilité facilitera le repérage de la richesse de chaque individu, l'adaptation en temps réel de son niveau professionnel, l'émergence de son projet personnel, tout en assurant à l'entreprise le meilleur profit de ses compétences.

Dans une société plus soucieuse d'efficacité que de vitesse, tout le monde doit apprendre à gérer son temps. Sans doute faudra-t-il accepter le délai nécessaire à l'évolution des mentalités d'une société encore profondément marquée par l'ouvriérisme industriel. Nous espérons faire mentir cette phrase terrible : « On ne prend pas le temps de vivre dans cette société, comment voulez-vous qu'on prenne le temps de mourir ? »

Les nouveaux temps modernes

« Pour moi, personnellement, voici ce que ça a voulu dire, travailler en usine. Ça a voulu dire que toutes les raisons extérieures sur lesquelles s'appuyaient pour moi le sentiment de ma dignité, le respect de moi-même ont été en deux ou trois semaines radicalement brisées sous le coup d'une contrainte brutale et quotidienne. [...] La vitesse : pour y arriver, il faut répéter mouvement après mouvement à une cadence qui, étant plus rapide que la pensée, interdit de laisser libre cours non seulement à la réflexion, mais même à la rêverie. Il faut, en se mettant devant la machine, tuer son âme pour huit heures par jour, sa pensée, ses sentiments, tout [...]. Cette situation fait que la pensée se recroqueville, se rétracte, comme la chair se rétracte devant un bistouri. »¹⁷

L'usage des sciences et des techniques a fait de la vitesse une donnée essentielle de l'économie et des modes de vie occidentaux. Leur progrès continu constitue une tendance fondamentale de l'environnement de toutes les activités humaines. Dès la mise en circulation des premiers trains, le temps se rétrécissait en même temps que les distances. Alexandre Dumas, éberlué, notait : « Supprimer la distance, c'est augmenter la durée du temps. Désormais, on ne vit pas plus longtemps, on vivra plus vite. »

La vitesse stimule, galvanise, bref, elle devient une fin en soi. Cette accélération se manifeste encore plus avec les TIC, car celles-ci ont la particularité, par rapport aux révolutions antérieures dans ce domaine, comme l'imprimerie, de servir de moteur à leur propre perfectionnement. Cet effet pervers se traduit, entre autres, par la phobie de l'attente, comme le remarque Jean-Louis Servan-Schreiber : « Un temps de réponse de cinq secondes sur un ordinateur est vécu comme interminable¹⁸. »

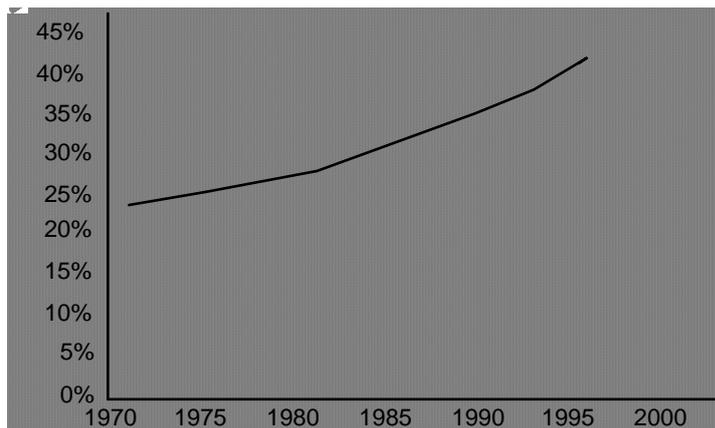
¹⁷ Simone Weil, *La condition ouvrière. Trois lettres à Mme Albertine Thévenon*, Paris, Gallimard, 1951.

¹⁸ Jean-Louis Servan-Schreiber, *Le Nouvel art du temps. Contre le stress*, Paris, Albin Michel, 2000.

Les problèmes viennent tout d'abord d'une mauvaise organisation du temps, dans le travail, les entreprises et chez les individus. Telle est la conclusion à laquelle ont abouti nos recherches sur le terrain et nos analyses des données économiques et sociologiques. Dans ce contexte, les machines à communiquer et à s'informer jouent un rôle ambivalent : d'un côté, elles amplifient des travers existant déjà, d'un autre, elles fournissent des outils pour les combattre.

Une majorité d'hommes et de femmes ont éprouvé un jour ou l'autre cette sensation horrible de la pression du temps, injustice de devoir « recroqueviller » tout son être pour ne pas ressentir la souffrance due à cette urgence qui le lie à son poste de travail. Avec les réseaux d'ordinateurs, les machines, utilisées pour épargner de la peine et gagner du temps, donnent à leurs utilisateurs l'impression de moins en disposer. Le temps de l'urgence, de la réactivité nerveuse a remplacé la force de travail. Voici les nouveaux temps modernes. Le progrès des performances des transports physiques s'avère insignifiant face aux performances atteintes par les échanges électroniques d'informations. La vie ressemble à une course de vitesse pour la plupart des Français et des Occidentaux. Les gens se sentent de plus en plus pressés, débordés de sollicitations et d'informations à traiter, assaillis par les délais à respecter, soumis à une pression de moins en moins supportable. Ils sont 63% à mettre cette impression d'accélération dans le travail et la vie quotidienne sur le compte des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'informatique et d'Internet. Désormais, les artefacts des temps modernes modèlent la culture. Les hommes ne vont pas vite, ils vivent vite ! (Voir figure 1.)

Progression du sentiment d'urgence aux États-Unis



Source : John P. Robinson, *Time for Life : The Surprising Ways Americans Use their Time*, University Park PA, Penn State University Press, 1997.

Fig. 1 – Proportion d'Américains qui se « sentent toujours pressés »

L'état d'urgence permanent

L'expression « vivre en temps réel » semble être devenue une caractéristique du début du millénaire. Les hommes vivent sous la tyrannie de la vitesse absolue. L'urgence et le manque de temps constituent des pathologies contemporaines qui ont pris des valeurs symboliques. Michel Crozier soulignait déjà en 1969 :

« Tous les Français qui accèdent à des responsabilités sont suroccupés, et ceux qui veulent y accéder ou veulent avoir l'air d'y être parvenus le sont encore plus... Dans un tel cercle vicieux, l'encombrement devient une drogue et un signe même de la supériorité de ceux qui sont *in*¹⁹. »

L'encombrement du temps a des fonctions de signe. Jean-Pierre Dupuy et Jean Robert remarquaient en 1976 que « le mode de vie fiévreux, qui est celui de la classe dominante, devient une référence par rapport à laquelle on se situe²⁰ ».

« Quand plusieurs espèces luttent pour des ressources dans un même environnement, tout écart qui se creuse entre deux vitesses de croissance peut conduire à l'élimination du plus lent²¹. »

L'analogie donne des indications sur le moteur de l'impératif d'innovation énoncé par les chefs d'entreprise interrogés dans l'enquête d'Alliance Management Consultants en 2000²² :

« L'accélération de l'environnement nous oblige à innover. Toute entreprise ne peut se contenter d'être suiveur [...] innover en permanence et prévoir quel sera le consommateur de demain et ce qu'il cherche [...]. Innover... c'est une question de survie ».

La rapidité d'action et de réaction représente un autre facteur déterminant pour 40% des interviewés. La rapidité dans l'exécution d'une stratégie, dans la mise en œuvre d'une politique produits-services, dans l'acquisition des technologies, dans la mise en place de partenariats reste un défi majeur pour toutes les entreprises :

« Il faut être capable de plus en plus rapidement de remettre en cause l'organisation et s'adapter au bouleversement [...] être flexible et réactif, voire proactif. Le marché est mouvant et rapide et nécessite une organisation capable de s'adapter à la demande. »

Cette obligation de vitesse est amplifiée par les TIC et Internet :

« L'accélération de la circulation de l'information nécessite un temps de réaction plus rapide, les bonnes idées devant être rapidement traduites en plans d'action sous peine d'être rapidement imitées. »

Elle représente une des raisons essentielles de la généralisation du sentiment d'urgence parmi les Occidentaux.

Cet état d'urgence permanent est devenu un mode de gestion quotidienne dans les grands groupes comme dans les PME. Une

¹⁹ Michel Crozier, « L'homme encombré », *Prospective*, n° 15, avril 1969.

²⁰ Jean-Pierre Dupuy et Jean Robert, *La trahison de l'opulence*, Paris, PUF, 1976.

²¹ Joël de Rosnay, « La création collective du temps », entretien avec Gérard Blanc, *CoÉvolution*, n° 7, hiver 1982.

²² Laurent Modiano, « Les entreprises françaises en l'an 2000 », *Futuribles*, n° 269, décembre 2001.

impatience chronique voudrait que tout moment soit productif. Cet état d'urgence permanent est justifié par le contexte hyperconcurrentiel auquel les entreprises sont confrontées. Elles expliquent à leurs employés qu'il faut payer un prix pour rester compétitif : réagir immédiatement, parer au plus pressé en permanence, valoriser au plus haut point l'action immédiate et travailler au-delà de l'horaire légal sans demander de compensation financière. À ceci s'ajoutent les impératifs de délais que subissent plus de la moitié des salariés français. Le développement des pratiques du juste-à-temps a renforcé les contraintes qui s'exercent sur les travailleurs. Livraison et production en juste-à-temps concernaient 30 % des entreprises industrielles en 1997. En 1984, seulement 19 % des salariés français subissaient des délais ultracourts – vingt-quatre heures ou moins – pour satisfaire immédiatement une demande. Leur nombre est passé à 54 % en 1998, parmi lesquels 23 % subissent des normes ou délais inférieurs à une heure et 10 %, des contraintes de cadence. Les enquêtes indiquent que 21 % des actifs ne disposent déjà plus de quarante-huit heures de repos consécutif. En 1991, 23 % des salariés disaient que leur rythme de travail leur était imposé par la pression constante de la hiérarchie ; ils sont passés à 29 % en 1998.

	Toujours pressé(e)	Prend son temps
Homme actif	45	51
Homme inactif	25	72
Femme active	61	36
Femme inactive	37	59
Revenus supérieurs	53	44
Revenus modestes	36	61

Source : Gilles Moutel (sous la dir. de), *Le temps des uns, le temps des autres*, Chronopost International, Issy-les-Moulineaux, 2001.

Fig. 2 – Sentiment d'être pressé ou de prendre son temps (pourcentage)

Le futur a-t-il un avenir ?

Dans un tel contexte d'urgence permanente, de surestimation du temps présent, cette question n'est pas une boutade, alors que l'on parle de plus en plus de développement durable. Le débat entre le court terme et le long terme agite les économistes depuis les années trente. Comment trouver le juste milieu entre Keynes, qui disait : « À long terme, nous serons tous morts », et les protecteurs de l'environnement, qui souhaitent que les calculs économiques prennent en compte les besoins des générations encore à naître ? Il semble que certains comportements économiques ou politiques actuels valorisent le profit le plus immédiat possible, quel qu'en soit le prix collectif à terme. L'accélération des échanges due au temps des ordinateurs a rendu le court terme encore plus proche et important. En même temps, les incertitudes sur l'avenir donnent l'impression que le long terme est insaisissable... ou qu'il a moins d'importance !

Les pratiques des États-Unis ont sans doute joué un rôle, car la société américaine attribue une valeur très élevée à la rapidité. L'anthropologue américain Edward Hall a étudié longuement comment les attitudes face au temps varient selon les pays et les cultures :

« Un homme lent est souvent accusé d'impolitesse ou d'irresponsabilité. Certains, portés sur la psychologie, diront que nous sommes obsédés par le temps. Ils trouveront, dans la société américaine, des individus qui sont littéralement aliénés par le temps. [...] Pour nous [Américains], "longtemps", c'est tout et rien – dix ans ou vingt ans, deux ou trois mois, quelques semaines ou même quelques jours²³. »

Les Américains ont tendance à considérer les événements datant d'une vingtaine d'années comme de « l'histoire ancienne ». Hall note que, chez eux, « le passé collectif s'estompe en s'éloignant ». L'entreprise américaine tend à privilégier l'immédiat, organisant l'amnésie en oubliant son passé. Au contraire, « dans les cultures qui s'attachent à garder leur passé en vie, on considère que le monde quotidien prend son sens à partir du passé ». Les entreprises allemandes et japonaises sont plus habituées à penser au long terme que leurs homologues britanniques ou américains. Ces logiques reflètent plus des différences culturelles vis-à-vis du temps qu'une logique économique éclairée : elles révèlent le comportement collectif des peuples qui les ont construites.

Ces perceptions du futur expliquent en partie que les chefs d'entreprise ou les responsables politiques préfèrent prendre les mesures à court terme les moins désagréables. Elles forment un écran de fumée soit pour cacher leur impuissance à anticiper, soit pour éviter de prendre des décisions importantes à long terme pour la collectivité mais désagréables sur le moment. Peu d'entrepreneurs s'avisent que c'est la conciliation entre le passé, le présent et le futur qui construit le contrat social. L'entreprise, contrairement à ce que l'on affirme trop vite, n'est pas soucieuse de vitesse, mais d'efficacité. Tout le monde doit y apprendre à gérer son temps. Les gens efficaces ne sont pas pressés, ils ont une minute à eux. Il s'agit donc bien de modifier la consommation du temps en l'adaptant à la tension nerveuse engendrée par les formes modernes d'organisation du travail.

La norme du « temps de travail » hebdomadaire n'a plus aucune signification

Le temps de travail joue un rôle économique mais aussi social considérable. C'est une variable sur laquelle les entreprises peuvent jouer pour ajuster la durée totale de production, son organisation et sa répartition en fonction de la demande et des moyens techniques. Les experts réunis par le Club du Sénat sur les conditions d'un bon développement des entreprises de la netéconomie – start-up et autres entreprises en cours de création

²³ Edward T. Hall, *Le langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1984 (éd. originale 1959).

dans le domaine des NTIC – n’ont pas manqué de noter les difficultés supplémentaires posées par les trente-cinq heures. Après avoir constaté l’impossibilité de cerner précisément le temps de travail dans ce secteur, le groupe d’experts en fut réduit à demander le maintien de la majoration des heures supplémentaires à cent quatre-vingts heures pour les entreprises en cours de création... ce qui reste très en deçà de la réalité, d’où le développement des forfaits jours proposés aux cadres (et assimilés) pour contourner la difficulté. Les experts ont alors proposé que ce forfait jour s’applique... aux salariés et stagiaires des sociétés de la netéconomie²⁴ ! En fait, il semblerait qu’un mouvement d’autorégulation se fasse jour sous la forme de l’utilisation croissante du temps partiel : on travaille jusqu’à plus d’heures mais moins de jours.

Le temps est aussi un facteur social, il constitue pour les salariés non seulement un sujet de négociation relatif aux salaires et aux conditions de travail, mais aussi un élément structurant de leur vie personnelle et sociale.

Les Français ont l’habitude d’évaluer leur temps de travail en heures hebdomadaires, alors que la plupart des pays industrialisés le mesurent en heures annuelles. L’annualisation inscrite dans plus de la moitié des accords sur les trente-cinq heures les perturbe souvent. Selon Antoine Masson, chargé de mission à l’Anact :

« La référence hebdomadaire est très fortement ancrée dans les schémas mentaux, et basculer sur une logique annuelle n’est pas un simple changement de base de calcul, mais un changement d’horizon temporel pour organiser son activité²⁵. »

Les chiffres officiels français indiquent une tendance lourde à la baisse du temps de travail depuis une trentaine d’années. Selon une étude du ministère de l’Emploi et de la Solidarité, le temps de travail moyen au cours d’une vie est passé de 118 000 heures travaillées en 1896 à 46 200 en 1997, soit une baisse de 61 % (0,9 % en moyenne par an). La durée annuelle du travail s’est élevée en moyenne à 1 722 heures durant l’année 1999 (soit 38,3 heures par semaine) pour les salariés des entreprises de 10 personnes ou plus.

²⁴ « Comment favoriser le développement des entreprises de la Netéconomie » <http://www.senat.fr>

²⁵ Fouteau Carine, « Flexibilité : l’annualisation des horaires déçoit beaucoup de chefs d’entreprise », *Les Échos*, 28 novembre 2000.

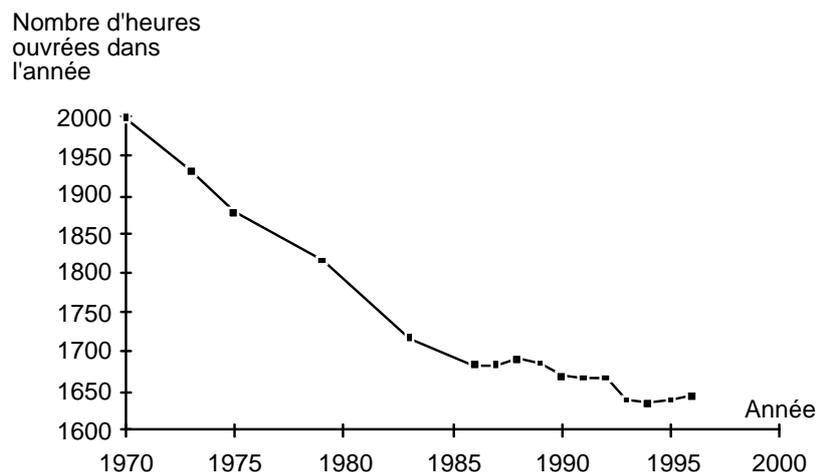


Fig. 3 – Évolution de la durée annuelle du travail en France (source : OCDE)

Continuer à mesurer le travail par sa seule durée est devenu absurde, car, dans la plupart des cas, son résultat – ce que l'entreprise vend à ses clients – ne dépend plus du temps de présence au bureau. Les directions privilégient le présentisme plutôt que les résultats car celui-ci reste souvent plus facile à vérifier que la qualité du travail fourni. L'amalgame entre « temps de présence » et efficacité représente un des travers de la culture d'entreprise française le plus violemment dénoncés par les femmes. Dans ses propositions pour un nouveau partage des rôles entre hommes et femmes et pour une « société biactive », Dominique Méda suggère ainsi de...

« ... ne pas finir les réunions après 18 h 30, de manière à permettre aux hommes et aux femmes de prendre en charge ensemble ou en se relayant les impératifs de la deuxième journée familiale ou sociale²⁶. »

C'est à l'opposé des pratiques de certains chefs qui ont l'habitude de faire commencer à 18 h 30 des réunions qui vont durer jusqu'à 20 h 30 et permettront de tester les cadres acceptant de partir tard.

Par ailleurs, on peut s'étonner que les études sur la réduction du temps de travail n'aient pas intégré en bonne place la crainte des salariés de perdre le surcroît de revenu gagné grâce aux heures supplémentaires, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter les situations de surendettement dans les foyers. Presque la moitié des salariés travaille en moyenne une heure supplémentaire déclarée par semaine. Près des deux tiers des entreprises y ont recours. C'est un facteur de blocage des discussions avec les salariés qui, disposant de faibles revenus, continuent à vouloir faire des heures supplémentaires. Celles-ci se monteraient à environ 450 millions par an officiellement – il y en aurait presque autant au noir –, représentant près de 250 000 emplois à temps plein. Beaucoup d'entreprises y ont recours pour

²⁶ Dominique Méda, *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 2001.

pallier les à-coups de production ou la réduction du temps de travail de leurs salariés.

On peut s'interroger aussi sur la raison pour laquelle on n'a pas tout simplement, en diminuant le seuil de la durée de travail hebdomadaire, augmenté le montant des heures supplémentaires de façon progressive afin de rendre leur coût dissuasif... dissuasif au point d'inciter à faire le choix de l'embauche. En réalité, la réponse est claire : il ne s'agissait pas d'une avancée sociale, mais d'une manœuvre de plus des tenants de l'économie administrée pour partager le travail.

Les rythmes « normaux » deviennent atypiques

Seulement un travailleur sur trois au Royaume-Uni travaillait selon le rythme standard de la journée – de 9 heures à 17 heures, du lundi au vendredi –, et cela dès 1995, selon Peter Johnston, alors responsable du suivi des programmes à la DG XIII de la Communauté européenne. Un tiers des salariés de la Communauté européenne pratiquaient déjà des horaires considérés comme « atypiques ». En France, les horaires de travail en dehors du 9 h-17 h standard deviennent de plus en plus courants. Les horaires fixes reculent depuis la fin des années soixante-dix. Ils concernaient 65 % des salariés en 1978, 52 %, en 1991 et 44 %, en 1998. Plus de la moitié (53 %) des actifs travaillaient au moins occasionnellement le samedi et 25 %, le dimanche.

La non-conformité des horaires ne concerne pas seulement leur durée, mais aussi leur emplacement au cours de la journée. Les observateurs et les inspecteurs du travail constatent l'étirement de la journée de travail, en particulier avec l'allongement des heures d'ouverture des commerces et des services aux particuliers. Les amplitudes horaires vont jusqu'à seize heures pour les vendeuses « forces de vente » circulant d'un magasin à l'autre. Le découpage horaire journalier n'a pas de grande signification pour des projets qui imposent de façon plus ou moins sournoise des semaines de soixante heures nécessitant une importante mobilisation nerveuse rarement compensée. De plus en plus d'entreprises se mettent à fonctionner vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, même quand leur activité ne le justifie guère. Ce fonctionnement sur un cycle de vingt-quatre heures permet d'être tout le temps en contact avec un lieu quelconque où que l'on se trouve dans le monde ; tôt le matin, avec l'Asie et tard le soir, avec les États-Unis.

Cette mauvaise organisation des temps de travail se retrouve dans les rythmes des congés. Curieusement, les Français sont les plus gâtés d'Europe en la matière, avec une durée réelle comprise entre vingt-cinq et trente-quatre jours par an pour 80 % des salariés. Malgré cela, ils restent dans le peloton des traînants en matière d'étalement. Les entreprises paient par le manque d'effectifs, la baisse de productivité, le dépassement des horaires ou une dégradation de la qualité du travail de ses équipes leur incapacité à négocier cet étalement, que certains salariés paient de

leur santé, faute de ne pouvoir se reposer qu'une fois par an. Les congés deviennent souvent un enjeu dans les entreprises, car il faut tenir compte d'un très grand nombre de contraintes. Plus ils s'allongent, plus les directions s'estiment en droit d'accentuer la pression sur les salariés tout au long de l'année. Si vous subissez le « temps des pauvres », il y a de fortes chances que vous restiez coincé durant les ponts, lors des fêtes de fin d'année, pour accueillir des clientèles qui sont dans le camp du « temps des riches ».

Les entreprises les plus audacieuses ont expérimenté de nombreuses formules d'aménagement du temps des congés, qui s'avèrent en général bénéfiques pour la qualité du travail et donc pour l'entreprise. Petit à petit, l'organisation du temps de travail se diversifie dans un cadre plus ou moins temporaire, plus ou moins négocié, selon les contextes nationaux, et se traduit par des contrats de travail renouvelés. Peu à peu, la réduction du temps de travail (RTT) entre dans les mœurs sous des formes très variées : congé parental, temps partiel « scolaire », compte épargne-temps, réserve de temps permettant la réalisation de projets personnels, préretraite progressive, etc. – des formules séduisantes pour ceux qui ne veulent pas tout sacrifier à leur carrière.

Les Français accepteraient-ils une réduction de la durée hebdomadaire de travail en échange d'un étalement différent de leurs congés annuels ? Une certaine évolution vers le fractionnement, plus souvent et moins longtemps chaque fois, semble l'indiquer, avec en moyenne 2,5 départs par personne et par an. Plus d'un tiers des Français, surtout dans les catégories les plus aisées, partent pour des séjours inférieurs à une semaine afin de multiplier les moments de détente au cours de l'année. Cette tendance n'est pas sans lien avec l'évolution récente des rythmes de travail.

Quels sont les effets des trente-cinq heures ?

À l'automne 2002, presque 9 millions de salariés dans 128 000 entreprises, soit plus de la moitié de ceux du privé, et 3,5 millions de fonctionnaires étaient passés aux trente-cinq heures. Seulement 10 % des TPE de moins de 20 salariés (2 477 000 entreprises employant 5,55 millions de salariés) pratiquaient des horaires allégés. La durée du temps de travail avoisinait trente-six heures par semaine en moyenne. Nous n'aborderons pas ici les questions – hautement sensibles et controversées – de leurs effets macroéconomiques sur la croissance, la productivité, l'emploi ou la balance des paiements pour nous consacrer aux seuls éléments concernant directement les individus, conditions de travail et vie quotidienne²⁷.

²⁷ Pour une critique macroéconomique de l'effet des trente-cinq heures, cf. par exemple Jacques Marseille, *Le grand gaspillage : les vrais comptes de l'État*, Paris, Plon, 2002.

Dans la pratique, comment le temps de travail a-t-il changé ? Selon la Dares, la réduction du temps de travail s'effectue selon six modalités superposables²⁸ :

- demi-journée ou journée de congé dans un ordre régulier (37,1 %);
- jours de congé supplémentaires – 16 en moyenne (30,8 %);
- journées de travail plus courtes (24,2 %);
- modulation (18,9 %);
- compte épargne-temps (12,0 %);
- autres (3,5 %).

En réalité, les horaires journaliers n'ont changé que pour 14 % des salariés, dont 7 % dans le sens d'une plus grande variabilité. Les pratiques de travail entre 18 heures et 20 heures, la nuit, le samedi ou le dimanche ont subi peu de modifications. Le principal changement se situe au niveau de la semaine, rythmée différemment : deux jours pleins de travail (mardi, jeudi), trois jours partagés entre travail et temps libre (lundi, mercredi, vendredi) et deux jours de temps libre (samedi et dimanche).

La moitié des salariés interrogés estiment que leurs conditions de travail ne se sont pas modifiées, un quart, qu'elles se sont améliorées. Un quart disent même qu'elles se sont détériorées, lorsque le temps libéré n'est pas distribué régulièrement selon un calendrier fixé à l'avance. Ces salariés se retrouvent piégés par l'émiettement des temps consécutifs à la réduction de leur temps de travail. Différemment, lorsque les trente-cinq heures n'ont pas contribué à accroître la charge de travail, elles l'ont rendue plus perceptible parce que plus personne ne peut se permettre de « souffler un peu ». D'autant que la parcellisation des activités – c'est-à-dire l'émiettement des temps – s'accroît. Les cadres doivent faire face à une diminution des équipes qui les assistent, avec parallèlement une augmentation de leurs tâches administratives.

Pour certains ouvriers, de nouvelles tâches à effectuer sont apparues (23 %) et d'anciennes tâches doivent être effectuées en moins de temps (42 %). De plus, certains accords de réduction du temps de travail ont modifié le mode de décompte de la durée du travail, supprimant des « avantages acquis » tels que certaines pauses, la prise en compte du temps de transport ou d'astreinte, etc.²⁹. Un grand nombre d'ouvriers, pour qui les heures supplémentaires constituaient un complément de salaire non négligeable, ont subi une dégradation de leurs revenus en même temps que le gel de leurs salaires pour des années. Un délégué syndical CGT, Yvan Zimmerman de Peugeot-Mulhouse, reçoit des échos de certains de ces camarades pour qui « les trente-neuf heures, ce n'était pas plus mal³⁰ ». Pas étonnant alors qu'au

²⁸ Marc-Antoine Estrade, Dominique Méda, « Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie », *Études Dares*, n° 56, mai 2002.

²⁹ Mathieu Bunel, Thomas Coutrot, Serge Zilberman, « Le passage à trente-cinq heures vu par les employeurs », *Premières Synthèses*, n° 17.2, avril 2002.

³⁰ Anne Vidalie, « Les trente-cinq heures en mouvement. Français qui rient, Français qui pleurent », *L'Express*, 10 octobre 2002.

printemps 2001 une proportion importante de salariés souhaitaient travailler plus pour gagner plus : 41 %, selon le sondage Ifop réalisé pour *L'Express* (1^{er} mars 2001) ; 24 %, pour les cadres et 29 %, pour l'ensemble des salariés, selon le sondage commandé par *Liaisons sociales* (avril 2001).

Quels sont les effets des trente-cinq heures sur la vie quotidienne ? Une étude de la Dares portant sur l'an 2000 constatait une appréciation globalement positive : 59,2 % des personnes enquêtées déclaraient avoir constaté une amélioration contre 12,8 % qui observaient une dégradation et 28 % qui n'avaient ressenti aucun changement³¹. Tous ne profitent pas du temps libéré de la même façon, l'appréciation dépend fortement de la catégorie socioprofessionnelle. Les femmes ouvrières, par exemple, sont globalement insatisfaites, alors que les femmes cadres sont très majoritairement satisfaites. Les quatre facteurs principaux qui font la différence sont les modalités de distribution du temps libéré, le sexe, la structure des ménages et, enfin, le niveau de revenus.

Dans son rapport remis à Élisabeth Guigou en décembre 2001, le sociologue Jean Viard développe l'idée que le temps libre hebdomadaire est devenu plus important en durée que le temps travaillé. Cependant...

« ... ces évolutions n'effacent pas les différences entre groupes sociaux, mais elles les estompent en partie. [...] les pratiques liées au temps de non-travail se rapprochent entre tous les individus ».

Les trente-cinq heures n'ont pas introduit de changement réel dans les habitudes culturelles, elles ont conforté les modes de vie, facilitant la conciliation entre travail et vie familiale pour un tiers des personnes interrogées. Le temps libéré a été majoritairement employé à faire un peu plus de ce que l'on faisait déjà : 42 % des salariés consacrent plus de temps qu'avant aux tâches domestiques. La réduction du temps de travail n'a pas bouleversé la traditionnelle répartition des tâches ménagères entre hommes et femmes. Les femmes, qui assumaient déjà l'essentiel du temps parental, consacrent en priorité le temps libéré à s'occuper de leurs enfants (57 %) ou à faire les courses. Les hommes utilisent majoritairement de leur temps libéré pour intensifier leurs pratiques sportives et culturelles. Jean Viard souligne que la réduction du temps de travail a secrété une...

« ... aspiration à une hausse des consommations culturelles, de loisirs et de voyages et par contre, un investissement plus sensible dans les milieux populaires sur le bricolage et les activités à domicile ».

En conclusion, nous reprenons volontiers les propos de la sociologue Christine Gavini, maître de conférences à l'IEP de Paris, conseiller scientifique au Service du développement technologique et industriel du Commissariat général au Plan.

« Un nouvel aménagement du temps de travail est né, fait de plus de diversité et de flexibilité. [...] La métamorphose du travail s'est

³¹ « Premier bilan de l'effet des trente-cinq heures », *Travail et emploi*, mars-avril 2002 et *Premières Synthèses*, n° 21.1, mai 2001, Dares, ministère du Travail.

toutefois réalisée de façon inégalitaire. [...]. Parmi ces inégalités, on trouve bien entendu les clivages cadres/non-cadres et le rapport entre hommes et femmes³². »

Jean Viard rajoute que « les ouvriers non qualifiés apparaissent comme les grands perdants de cette réorganisation du temps de travail ».

La réduction autoritaire imposée aux Français se distingue des autres pays européens, où l'aspiration à la baisse du temps de travail est également forte, par son caractère uniforme : la loi s'applique à tous les salariés, dans tous les secteurs d'activité et tous les types d'entreprise. Curieusement, à une époque où la dérégulation des temps de travail est avérée, « ce qui singularise la France, c'est la dimension collective de cette nouvelle baisse du temps de travail et la voie qu'elle impose pour y parvenir³³ », constatent les auteurs du rapport de Chronopost International en 2001. Comme s'en lamentait Jean-Claude Gautron, secrétaire général de la Confédération de la boulangerie, « tout le monde passe sous la même toise³⁴ ». Déjà, en novembre 1999, le sénateur du Rhône René Trégouët écrivait :

« Le gouvernement français voudrait apporter une réponse singulière, qu'il est le seul dans le monde à proposer, en voulant imposer une réduction uniforme du temps de travail³⁵. »

Cadres : une conception fallacieuse du temps

« L'encadrement à tous les niveaux, à commencer par le sommet, doit publiquement renoncer à la moitié au moins des congés auxquels il a droit. Le fait que beaucoup de cadres ne prennent pas la totalité des congés qui leur reviennent n'est pas l'essentiel. Ils doivent être vus au travail pendant des périodes où les congés leur avaient été attribués. Le but recherché n'est pas d'aller vers des normes aussi extrêmes que celles des Japonais ou des Coréens, mais vers la norme intermédiaire des Américains qui considèrent, en général, qu'une quinzaine de jours est un maximum acceptable... Les cadres doivent être vus sur les lieux de travail au moins de 8 à 18 heures ; de plus, les horaires de travail des cadres devraient comporter au moins une demi-journée le samedi. Les arguments à propos du temps consacré à la famille ne sont pas valables ; on peut encore lui consacrer un très bon samedi après-midi et le dimanche... La journée de travail de dix heures devrait avoir, autant que possible, le travail pour objectif et ne pas être interrompue par un déjeuner excessivement long. La norme devrait se situer entre une demi-heure et quarante-cinq minutes³⁶. »

³² Christine Gavini, *La métamorphose du travail. Gagnants et perdants des trente-cinq heures*, Paris, Éd. Liaisons, 2001.

³³ Gilles Moutel (sous la dir. de), *Le temps des uns, le temps des autres*, Issy-les-Moulineaux, Chronopost International, 2001.

³⁴ Frédéric Hastings et Jean-Philippe Lacour, « La réduction du temps de travail, casse-tête pour les TPE », *La Tribune*, 2 octobre 2001.

³⁵ @RT Flash, n° 70, 6 novembre 1999.

³⁶ Jean-Pierre Lehman, « Les dix commandements des cadres de l'an 2000 », *Notes de conjoncture sociale*, n° 292, mai 1988.

Ce texte, datant de 1988, illustre bien le culte français du présentisme. Les chefs d'entreprise pensent que le rendement d'un salarié dépend des heures qu'il passe à son bureau sous leur œil vigilant. Les cadres croient que la promotion professionnelle nécessite de s'attarder au bureau et que celui qui reste tard est bien vu dans l'entreprise, indépendamment de ses résultats. Certains cadres français se glorifient de travailler cinquante, soixante ou soixante-dix heures par semaine. La suractivité des cadres se révèle un mal très français. Celui qui gère bien son temps et part tous les soirs à 18 heures est considéré comme quelqu'un qui ne travaille pas beaucoup... situation impensable en Allemagne, en Hollande, où les bureaux sont déserts à partir de 17 h 30.

Fait nouveau en France : alors que les cadres ont toujours beaucoup travaillé sans que cela pose apparemment des problèmes, aujourd'hui, de plus en plus d'entre eux vivent leur semaine de plus de quarante-cinq heures comme une aberration économique et comme une injustice. L'Insee et la Dares ont comparé l'étendue de la journée de travail des cadres : en 1998, plus de la moitié des cadres du secteur privé travaillaient dix heures par jour ou plus, contre 41% en 1984. Seuls 5,4% effectuaient au plus huit heures par jour.

Les obsédés du travail

L'obsession au travail a souvent touché les créateurs, scientifiques ou artistiques, mobilisés par l'intérêt porté à leurs travaux, par la passion de leurs métiers. Pour les désigner, le pasteur Wayne E. Oates forgea en 1968 le néologisme *workaholism*, contraction des mots anglais « travail » et « alcoolisme »³⁷. Pour les personnes atteintes de cette pathologie semblable à l'addiction à une drogue, le travail devient leur propre raison d'être et envahit tout le temps disponible.

Cette caractéristique n'a rien d'inédit. La mémoire collective française a retenu un précédent historique qui incarne à la fois le génie et la folie pouvant terrasser un obsédé du travail surmené : Bernard Palissy. Né au commencement du XVI^e siècle, dans une famille pauvre, il développe son goût du dessin en copiant les ouvrages des grands maîtres de l'Italie. En 1539, la vue d'une coupe émaillée dont il ignore la provenance lui fait l'effet d'une provocation et décide de sa vocation de céramiste émailleur. Il se persuade que la découverte du secret de la composition de l'émail le mettrait à même de mieux élever ses enfants. Dès lors, il devient obsédé par l'idée de reproduire cette coupe. Il dépense rapidement toutes ses économies en essais infructueux. Palissy devient si misérable qu'il n'ose plus sortir, dans la crainte d'être exposé aux railleries de ceux qui l'ont vu dans une meilleure situation. En 1555, après seize années d'essais, il découvre enfin le

³⁷ Cf. James Gleick, *Toujours plus vite. De l'accélération de tout ou presque*, Paris, Hachette Littérature, 2001.

secret de la composition de l'émail. Il reçoit une consécration vers 1565, lorsque Catherine de Médicis lui passe une commande pour la grotte, le jardin et le château des Tuileries. Sa manière de vivre, le sacrifice de sa vie familiale, la perte de tous ses biens pour réussir dans son travail rappellent ce que vivent les obsédés du travail d'aujourd'hui.

Mais, depuis la fin des années soixante, nombre de chefs d'entreprise et de cadres sont devenus des obsédés du travail bien que leur métier ne l'exige pas. Piégés par un contexte d'émulation et de complicité tacite avec leurs dirigeants, ils ont abandonné une part croissante de leur temps personnel à l'entreprise. Ils travaillent l'essentiel de leur temps éveillé, au point d'occulter le champ familial et social. Le travail devient sa propre raison d'être, il s'autojustifie. Il ne se définit pas par sa nécessité ou son utilité mais simplement par son aptitude à remplir le temps. Le travail est aussi nécessaire à l'obsédé du travail que la cigarette au fumeur.

Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, l'écrivain anglais R. L. Stevenson raillait « l'extrême affairément » de certains de ses contemporains. En 1876, dans un article intitulé « Une apologie des oisifs³⁸ », il défend l'oisiveté « qui ne consiste pas à ne rien faire, mais à faire beaucoup de ce qui n'est pas reconnu dans les formulaires dogmatiques de la classe dirigeante. » Il constate le vide de ceux qui ne se préoccupent que de leur enrichissement : « Quand ils ne sont pas obligés d'aller au bureau, quand ils n'ont pas faim, ni même le cœur à boire, le monde vivant qui les entoure est pour eux un néant. » Il compatit aussi pour leurs proches :

« C'est qu'il n'est pas le seul à souffrir de ses habitudes affairées, mais aussi sa femme et ses enfants, ses amis, ses parents et jusqu'aux personnes à côté desquelles il s'assied dans un wagon de chemin de fer, ou dans un omnibus. »

De tels comportements, lorsqu'ils ne sont pas exceptionnels, constituent un vrai danger non seulement pour les personnes concernées elles-mêmes mais aussi pour l'équilibre de la société. Lorsque les individus en prennent conscience, ils décident de modifier leurs méthodes de management et leurs façons de consommer le temps. Ou bien, ils quittent tout, du jour au lendemain, comme Robert Reich.

Robert Reich « met la pédale douce »

Robert Reich démissionna, à la surprise générale, de son poste de Secrétaire au Travail après la réélection de Bill Clinton en novembre 1996. L'ancien professeur à la John F. Kennedy School of Government de Harvard, auteur de *L'Économie mondialisée*, représente un cas exemplaire d'arrêt soudain d'un obsédé du travail. Il révéla plus tard avoir pris cette décision après une sixième nuit consécutive où il ne rentrait pas chez lui avant que ses enfants aillent se coucher et où un de ses fils le pria de le réveiller

³⁸ Robert Louis Stevenson, « Une apologie des oisifs », *Essais sur l'art de la fiction*, Paris, La Table Ronde, 1988. *An Apology for Idlers* a été publié pour la première fois dans le *Cornhill Magazine* de juillet 1877.

en arrivant, simplement pour le réconfort de savoir que son père était là.

« J'ai démissionné parce que je ne voyais plus ma famille. J'avais perdu le contact avec mes deux fils adolescents. Beaucoup de personnes ont trouvé étrange qu'un homme démissionne de son poste au sein du cabinet présidentiel pour être un bon père. Mais mon devoir envers mes enfants, et moi-même, était plus fort³⁹. »

Durant ses quatre années de fonction, il réussit à faire passer quelques-unes de ses idées : la lutte contre le travail des enfants, l'augmentation du salaire minimal, une loi sur le congé familial et médical, etc. À cause de son amitié de longue date avec le président, il était mêlé à pratiquement tous les combats politiques et idéologiques. Il travaillait fréquemment et avec joie dix-huit heures par jour et n'avait plus le temps de penser à quoi que ce soit d'autre.

Après sa démission en janvier 1997, il devint professeur de politique économique et sociale à l'université Brandeis, dans le Massachusetts. Après avoir décrit son expérience personnelle, la vie quotidienne angoissante d'un Secrétaire au Travail, il poursuivit sa réflexion dans *The Future of Success*⁴⁰. Bien d'autres personnes se trouvaient sans doute dans le même cas que lui.

« Mon attention s'est portée sur les difficultés auxquelles la plupart d'entre nous doivent faire face pour gérer leurs emplois surpayés et leur vie privée. »

Un jour, en abandonnant un projet, probablement fort rémunérateur, pour aller voir son fils participer à une course de cross – promesse faite depuis longtemps –, il prit conscience à quel point le temps de l'argent se heurte au temps de la famille. Cet envahissement va au-delà des heures de travail officielles :

« C'est l'essence même du travail qui fait bien davantage intrusion dans notre vie privée. Il nous préoccupe plus pendant nos heures de veille et, parfois, nous atteint profondément dans notre sommeil. Il fait irruption plus inopinément et ses exigences sont moins prévisibles. »

Le travail coupe l'individu du reste du monde, surtout si on l'aime et qu'on le trouve intéressant et gratifiant. La vie économique, avec ses aspects positifs et enthousiasmants et ses aspects négatifs et révoltants, est intimement liée à nos difficultés personnelles à atteindre une vie équilibrée. En fait, il s'agit là d'un choix, « bien que nous préférerions nier avoir le choix », auquel tout le monde est confronté. Il n'est peut-être pas si difficile que cela de vivre plus simplement, de choisir d'exercer un métier moins stressant.

« Il n'est pas question de contester que nous pourrions considérablement simplifier notre vie. Le mot anglais à la mode pour qualifier cela est *downshifting* (rétrograder, mettre la pédale douce).

³⁹ Robert Reich, « La notion de stabilité de l'emploi est morte », propos recueillis par Laurence Bernaert, *Le Monde*, 5 septembre 2001.

⁴⁰ Robert Reich, *Futur parfait. Progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001 (*The Future of Success*, Alfred A. Knopf, New York, 2000).

Je connais de nombreux *downshifters* qui semblent parfaitement heureux d'avoir mis la pédale douce. »

Banalisés, les cadres n'acceptent plus la surcharge de travail sans contrepartie

Selon Henry Mintzberg, une des difficultés du rôle de cadre vient de ce que sa tâche n'est pas précisée exactement, qu'il ne peut pas s'arrêter en pensant « maintenant mon travail est terminé. » Il est perpétuellement préoccupé, jamais complètement libre d'oublier son travail, il n'a jamais le plaisir de savoir, même un instant, qu'il n'y a rien d'autre qu'il puisse faire.

Quelle que soit la nature du travail d'encadrement qu'ils accomplissent, ils ont toujours loisir de penser que ça irait mieux s'ils en faisaient un petit peu plus. Ils acceptent ces contraintes car ils ont souvent une image survalorisée d'eux-mêmes. Le cadre doit veiller au bon fonctionnement de l'entité dont on lui a confié la charge, pour l'améliorer, quitte à la modifier ou à la supprimer, organiser et coordonner le travail de ses subordonnés. Il n'est de pire patron que soi-même. Plus on monte dans la hiérarchie, moins on constate que les individus sont prêts à mettre eux-mêmes en pratique une réduction du temps de travail, voire un début d'application du temps partiel. Le psychiatre Éric Albert ironise :

« Les P-DG, les cadres dirigeants en font l'éloge... pour les autres. Mais demandez-leur s'ils envisagent à leur tour d'opter pour un travail moins lourd. La réponse est immédiate et unanime : "Vous plaisantez. Nous faisons un travail beaucoup trop intéressant pour pouvoir l'exercer à temps partiel"⁴¹. »

Les entreprises françaises ont augmenté leurs exigences vis-à-vis des cadres. Certaines ont été séduites par le modèle japonais d'engagement affectif du cadre afin qu'il prenne à cœur ce qui arrive à l'entreprise, se consacre pleinement à la réussite de celle-ci et donne le meilleur de son énergie. En contrepartie, les cadres reçoivent salaires et honneurs, et l'entreprise prend en charge de nombreux aspects de leur vie personnelle pour désencombrer leur temps non productif, ce qui rend le système cohérent. Nombre de grandes entreprises françaises qui ont voulu copier le système japonais ont oublié le volet, essentiel, des devoirs de l'entreprise vis-à-vis de ses cadres. Elles les pressurent, les stimulent dans un registre affectif, mais sans rien leur fournir en retour.

Dans les années cinquante, les cadres ne représentaient qu'une petite troupe de 500 000 personnes. Mais ils sont passés à 1 million en 1965, 1,6 million en 1982, 2,3 millions en 1990 et environ 5 millions en 2000. Dans un premier temps, les cadres, élites de la nation, étaient dégagés du contrôle horaire. Une reconnaissance sociale qui, pour les patrons, impliquait que ceux-ci, payés au forfait, travaillent sans compter leur temps. La banalisation des cadres puis la pression croissante exercée sur ces derniers alors que l'on continue à réduire les effectifs ont changé la donne.

⁴¹ Éric Albert, *Comment devenir un bon stressé*, Paris, Odile Jacob, 1994.

Depuis 1994, à la demande de certains cadres, les inspecteurs du travail ont commencé à récuser cet usage, admis jusqu'alors. De plus en plus souvent sollicités pour contrôler les horaires, ils se trouvent démunis, car ils sont seulement 1 250 dans toute la France et leur travail est devenu plus difficile avec l'augmentation de l'individualisation des horaires dans les entreprises.

La durée du travail des cadres, hormis pour les cadres dirigeants, relève du droit commun. La Cour de cassation du 18 juin 1986 a précisé que toute convention désavantageuse pour le salarié serait réputée nulle et autoriserait le cadre à réclamer la différence. D'ailleurs, la circulaire du 30 mars 1989 impose que le bulletin de salaire fasse apparaître clairement l'indication de la durée du travail correspondant au forfait, ainsi que, le cas échéant, les heures supplémentaires accomplies au-delà. Voilà qui démontre une fois de plus que la France dispose, sans l'utiliser, de tout l'arsenal nécessaire pour éviter des abus. Au plus grand bénéfice de ceux qui vivent de l'ignorance et... de l'idée que les cadres se font d'eux-mêmes !

La fragmentation du temps est-elle devenue un phénomène de société ?

Georges Friedmann, sociologue français qui observait le travail industriel dans les années cinquante, avait mis en évidence un phénomène qu'il avait dénommé « le travail en miettes⁴² ». De nos jours, cette fragmentation des activités se constate aussi dans les bureaux. Lors du sondage effectué en 1998 pour Eurotechnopolis Institut, plus de la moitié des personnes interrogées (54 %) estimaient que leur travail était fragmenté, passant sans cesse d'une activité à une autre. Les statistiques donnent deux indicateurs complémentaires : le nombre moyen d'interruptions dans la journée – entre vingt et cinquante selon les fonctions – et la durée moyenne de la période consacrée à un seul sujet, en continu, sans interruption – comprise entre sept et dix-sept minutes selon les observations.

Cet émiettement du temps concerne la majorité des cols blancs et tient à la nature de leurs tâches. Le travail du cadre s'inscrit dans « la brièveté, la variété et la fragmentation », souligne Henry Mintzberg. Le passage d'une activité à une autre semble inhérent à sa fonction. Les activités banales et les activités très importantes se succèdent sans que l'ensemble ait une structure particulière. La nécessité économique oblige le cadre à assumer des tâches de commutation plus nombreuses et plus diversifiées.

Le nombre de personnes avec lesquelles chacun est amené à entrer en relation a augmenté considérablement. Les outils de communication nous permettent de joindre quiconque dès que l'on en a envie. Dans une organisation qui réclame sans cesse plus d'autonomie et de sens de l'initiative, le cadre moderne a besoin de rester à l'écoute, de se tenir à l'affût des informations et de les

⁴² Georges Friedmann, *op. cit.*

rediffuser ensuite. Une partie de sa tâche consiste justement à répondre à des sollicitations et à susciter des réponses. Beaucoup gardent leur porte ouverte ou ne filtrent pas leurs appels téléphoniques pour ne pas risquer de perdre une information qui pourrait s'avérer capitale dans leur activité. D'autres en arrivent au point de passer la journée entière enfermés dans leur bureau, donnant des coups de téléphone dans le monde entier, sans communiquer avec leurs voisins, autre paradoxe de la « société de communication » qui n'en manque pourtant pas.

Mais cette capacité à commuter, à passer d'un sujet à l'autre, appréciable et utile dans certaines circonstances, entraîne des dérives nuisibles : superficialité, dispersion et perte de la capacité de réflexion. Un nombre croissant de personnes se mettent à « surfer » sur les problèmes sans prendre le temps de les approfondir. Un col blanc qui passe sa journée en des tâches morcelées et peu exigeantes est tenté de continuer sur le même mode quand il doit se livrer à un travail de réflexion, traiter un problème de manière un peu plus approfondie. Après avoir passé plusieurs heures à « commuter » au téléphone, il a du mal à reprendre le fil d'une réflexion plus abstraite et soutenue. Lorsqu'il se trouve face à des difficultés, il est plus rassurant et plus facile de multiplier les interruptions que de se forcer à les résoudre.

Cette fragmentation, cet émiettement du temps des cadres n'est plus lié à un statut particulier, ni même aux seules activités au travail. Henry Mintzberg remarque que la brièveté et la fragmentation ne concernent pas que les cadres. Des chercheurs américains des années cinquante avaient observé que la durée moyenne des tâches des agents de maîtrise était encore plus brève que celle des cadres, entre une et deux minutes et qu'ils accomplissaient entre 237 et 1 073 activités par jour.

Les TIC ont fait exploser cette activité de commutation. Douglas Coupland, qui a passé près d'un mois chez Microsoft avant d'écrire son roman *Microserfs*, fait dire à un de ses personnages informaticiens :

« J'ai développé un miniprogramme où je clique chaque fois que je suis interrompu – un coup de fil, une question, changer la bande du walkman. Temps moyen entre deux interruptions : 12,5 minutes⁴³. »

De plus en plus de gens aiment cette fragmentation du temps de travail. Des études ont montré que ceux qui étaient le moins dérangés s'interrompaient d'eux-mêmes dans leur travail, comme si ce « zapping » leur était devenu indispensable. Parfois, cadres ou non, ils se constituent une organisation du travail qui permet de les perturber, de les interrompre. Peut-être doutent-ils d'eux-mêmes, de leur valeur. Quoi qu'il en soit, l'ensemble de ces phénomènes d'émiettement du temps de travail nuit à la performance globale de l'entreprise.

⁴³ Douglas Coupland, *Microserfs*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1996.

Postsalariat... un monde du travail sur la défensive

« Il faut avoir exercé ce qu'on appelle les grands emplois pour savoir à quel point ils détournent de la réflexion. Les journées hachées menu, les coups de téléphone, les audiences, la lecture cursive des documents ne laissent aucun temps ni, ce qui est pire, aucune énergie pour l'effort qu'exige la mise en ordre des idées. On acquiert l'habitude de réagir à un propos, à une note, à une attitude, à un événement. On perd celle de réfléchir, d'insérer dans un ensemble le fait qui a déclenché le réflexe. On glisse de plus en plus rapidement, de plus en plus adroitement, à la surface des choses. On ne raie même plus la glace. Et puis, un jour, devant un trou imprévu dans l'horaire, on se découvre incapable d'utiliser ce vide et on prend conscience du sien⁴⁴. »

Un peu partout, le monde du travail va mal. Les ouvrages catastrophes se multiplient, écrits par des auteurs qui en ont fait leur fonds de commerce. C'est la fin du salariat classique. Pas du salariat. Le modèle idéal de l'emploi est resté celui du travail salarié à temps plein pour toute la vie et pour tous, avec un contrat à durée indéterminée et des garanties sociales abondantes. Il est devenu un acquis social confortable au prix d'une stratification dangereuse du monde du travail.

Toute remise en question de ce statut provoque des réactions violentes. Pourtant, demain, ce sera l'exception. Il faudra abandonner le vocabulaire du travail de l'ère industrielle : chômage, emploi, carrière, vacances, salaire, retraite, etc. et le remplacer par des expressions comme stratégie individuelle, développement du capital humain, attitude du « service rendu », recherche de clients, gestion de ses coûts, etc. bien résumées dans l'expression du consultant Bob Aubrey, « l'entreprise de soi⁴⁵ ». Il ne s'agit pas d'une métaphore, mais de penser son activité comme

⁴⁴ Jacques de Bourbon-Busset, « La révolution informationnelle », *IBM Magazine*, mai 1991

⁴⁵ Bob Aubrey, « L'entreprise individuelle. Vers un nouveau modèle de travail », *Futuribles*, n° 207, mars 1996.

entrepreneuriale dans son essence. L'entreprise vient de la personne individuelle et inclut l'activité sous ses formes diverses : travail rémunéré, travail bénévole dans le cadre associatif, gestion du ménage, acquisition de compétences, développement d'un réseau de contacts, préparation d'un changement d'activité, etc. Ce travail entrepreneurial intègre les valeurs sociales. Les relations professionnelles ne sont pas séparées des autres réseaux de relation, tels la famille ou les amis, les différents aspects de la vie se décroissent formant un ensemble cohérent et complet, reflet de la diversité de la personne humaine dans toutes ses dimensions.

L'économie passe d'une logique d'emploi à une logique d'achat de compétences. On achète, de plus en plus, de la connaissance en juste-à-temps. Le salarié devient « libéral », il doit fournir un service donné dans un délai donné : il est salarié et patron à la fois. Quels que soient son grade, son statut hiérarchique, il doit se montrer autonome, responsable... et libéré !

Pour certains auteurs, la précarisation actuelle des situations professionnelles découle directement de l'évolution technologique. Point de vue encore partagé par un quart des Français qui pensent que le progrès technologique, et notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, est la cause principale du chômage actuel. Certes, de nombreuses ruptures, dues à des changements organisationnels et techniques, ont engendré une mise sous tension terrible des organisations. Dans *Le travail au XXI^e siècle*, nous avons montré cette erreur de diagnostic en rappelant que ce sont les sociétés qui ont mal géré ces mutations de leurs métiers qui ont été contraintes à licencier⁴⁶.

Aussi, si l'hypothèse du rôle destructeur des TIC s'avère infondée, ou du moins nécessite une pondération, il faut chercher ailleurs les raisons de ce sentiment de précarité et de défiance. Le processus de destruction-crédation d'emplois entraîne une profonde crise de confiance chez les acteurs socio-économiques soumis à une pression productiviste et à un mouvement brownien qui remettent en cause tous leurs repères habituels. Les nouveaux modes d'organisation de la production rendus possible par les TIC ont remis en question la notion du temps de travail et, par là, le salariat traditionnel. Le nouveau modèle de croissance n'a plus rien à voir avec le monde du travail des décennies passées. Le monde du travail a du mal à comprendre que l'on peut créer de la richesse en consommant moins de temps, car le rendement de l'« infosphère » ne se calcule pas en nombre d'heures de travail mais en intelligence d'utilisation.

⁴⁶ Gérard Blanc (sous la dir. de), *Le travail au XXI^e siècle*, Paris, Dunod, 1995.

Une profonde crise de confiance entre l'entreprise et ses salariés

Stephan, la cinquantaine, a le crâne un peu dégarni, le teint pâle des hommes plus souvent sur leurs dossiers que sur le terrain. La voix lasse, mais sur un ton plein de philosophie, il raconte comment sa femme vient de le quitter. Cet été. Il avait amené avec lui son téléphone-télécopieur dans la villa louée sur les côtes landaises. Il ne pouvait risquer de manquer une information importante alors que sa compagnie préparait pour la rentrée sa fusion avec un ancien concurrent. Les négociations traînaient un peu. Le téléphone et les télécopies faisaient partie de son ordinaire et de celui de sa famille qui partait sans lui à la plage. Vint le voyage pour régler un problème au siège, qui dura. Il ne vit pas l'orage arriver, la dispute de trop, car cela faisait plusieurs années qu'il soumettait son épouse et sa famille aux aléas de sa vie professionnelle. Un traumatisme d'autant plus fort et intime qu'il était attaché à sa femme. Lors de ce divorce qui marquait l'aboutissement d'un ensemble d'incompréhensions, de conflits, qu'il ne pouvait ignorer, ce qui le frappa le plus, ce fut l'indifférence de cette même entreprise pour laquelle il avait justement sacrifié sa vie de famille.

À l'automne 2001, la majorité des Français interrogés (74 %) souhaitait consacrer davantage de temps à leur famille, à leurs amis (67 %) ou tout simplement à eux-mêmes (63 %)⁴⁷. Ce phénomène s'étend à toute l'Europe. Le sondage réalisé par Ipsos auprès de 3 403 personnes trouve en effet dans chacun des sept pays étudiés une majorité de personnes pour souhaiter « qu'une loi permettant de réduire la durée légale du temps de travail soit adoptée » chez eux.

Le fait que les responsables d'entreprise placent le rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée loin derrière d'autres préoccupations traduit un décalage inquiétant entre leurs aspirations et celles des salariés. L'Apec (Agence pour l'emploi des cadres) sonde régulièrement un panel de cadres. Dès 1997, les sondages ont montré une prise de distance avec l'entreprise. Les enquêtes d'opinion, notamment en France, indiquent que les salariés souhaitent limiter, au moins partiellement, leur engagement dans une entreprise. Ce désengagement du personnel traduit une crise de confiance qui constitue un risque majeur : les entreprises doivent compter plus que jamais sur l'implication personnelle de leurs salariés pour se développer.

L'inquiétude face au manque d'engagement des dirigeants est devenue le sentiment le mieux partagé dans les entreprises françaises dès le milieu des années quatre-vingt-dix. Selon les sondages, plus d'un tiers (38 %) des salariés interrogés choisissaient ce mot sur une liste de dix pour « résumer leur état

⁴⁷ « Des Européens en manque de temps... », enquête internationale Ipsos pour l'Observatoire Thalys, automne 2001. Elle a porté sur 7 pays : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie et Pays-Bas.

d'esprit lorsqu'ils pensent à leur travail». Les directeurs des ressources humaines expliquaient la démotivation des employés par plusieurs raisons : le blocage des salaires (49 %), le risque de licenciement (42 %), l'incertitude de l'évolution (14 %) et le caractère illusoire des discours sur la situation économique (12 %)⁴⁸.

Un climat de défiance vis-à-vis de la direction

L'attitude critique des cadres à l'égard de leur direction, en dépit de l'amélioration de la conjoncture économique et notamment de la baisse du chômage, a été confirmée par de nombreux sondages. En juin 2001, selon une enquête de la CFE-CGC, 40 % estimaient que la stratégie de leur entreprise était inadaptée à la situation actuelle. Le sentiment d'absence d'objectifs, le manque de lisibilité de la stratégie de l'entreprise constituent une cause d'anxiété plus forte que les incertitudes de la conjoncture. En particulier, les deux tiers des cadres se sentent pris entre la direction et leurs subordonnés, à qui ils doivent expliquer des décisions qu'ils ont du mal à comprendre ou à faire comprendre.

Les problèmes d'organisation du travail arrivent en tête des sujets de mécontentement des travailleurs français, selon l'enquête de la Fondation de Dublin sur les conditions de travail. Dans un sondage Ipsos de février 2001, les cadres (42 %) et les professions intermédiaires (38 %) se montraient très demandeurs de réorganisation du travail, d'abord par une meilleure planification des tâches (40 %), puis par le renforcement des effectifs (26 %) et ensuite par une plus grande utilisation des nouvelles technologies (7 %). La moitié ou presque (53 %) des cadres interrogés dans ce même sondage avaient déjà fait des sacrifices personnels en faveur de leur vie professionnelle sous la forme d'une réduction du temps passé pour leurs loisirs personnels ou avec leurs amis, ou en passant moins de temps avec leur famille.

Ce faible taux d'engagement des salariés français pour leur entreprise était confirmé encore dans une enquête réalisée en novembre 2002 en France par l'Ifop dans le cadre d'une étude internationale de Gallup. Cependant, selon ses auteurs, ce constat devait être « tempéré ». L'engagement correspond aux salariés motivés qui se placent comme prescripteurs des produits de leur entreprise. En même temps, la France se trouve en tête pour la proportion de salariés « activement désengagés », catégorie dans laquelle sont classés les salariés qui ont une vision négative de leur entreprise et qui vont parfois jusqu'à lutter contre les intérêts de cette dernière (cf. figure 4).

	FRANCE (DECEMBRE 2002)	FRANCE (SEPTEMBRE 2002)	ÉTATS- UNIS (2001)	ALLEMAGNE (2002)	JAPON (2001)	ISRAËL (2002)	SINGAPOUR (2002)	GRANDE- BRETAGNE (2001)
--	------------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------	-----------------	------------------	---------------------	-------------------------------

⁴⁸ Alain Lebaube, « Les salariés entre inquiétude et optimisme », *Le Monde*, 23 octobre 1996.

DU MAL TRAVAILLER AU MAL VIVRE

ENGAGES	6 %	9 %	30 %	15 %	9 %	20 %	4 %	17 %
NON ENGAGES	68 %	63 %	54 %	69 %	72 %	65 %	84 %	63 %
ACTIVEMENT DESENGAGES	26 %	28 %	16 %	16 %	19 %	15 %	12 %	20 %

Source : Gallup-Ifop 2002. Site : <http://www.gallup.com>.

Fig. 4 Engagement des salariés dans quelques pays

Néanmoins, cette enquête pointe du doigt la dimension psychologique du salarié et l'incidence de cet état sur son implication professionnelle. Comme le constatent ses auteurs :

« Les salariés français reprochent principalement à leur entreprise, un manque de reconnaissance positive vis-à-vis du travail accompli dans le cadre de leurs fonctions. Il s'agit là pourtant de gestes simples du management quotidien qui ne génèrent pas de coût direct pour l'entreprise mais plutôt une attention certaine pour la dimension humaine du salarié ».

Peut-on encore préserver une ambiance de travail positive ?

Les dirigeants attendent désormais d'un individu qu'il assure sa propre autonomie dans son activité professionnelle qui fait appel à une mobilisation et une motivation pouvant déborder sur sa vie personnelle. Les hommes et les femmes qui vivent et travaillent dans une entreprise entendent participer à la définition des règles qui agissent sur leur vie.

La prise en charge d'un projet de réorganisation crée souvent un grand nombre de problèmes et de complications de toutes sortes. Le responsable, parfois abandonné à son sort, ainsi que les agents concernés par les changements envisagés, subissent des tensions anormales alors qu'on leur demande de travailler comme à l'ordinaire. Les relations professionnelles et familiales risquent de se dégrader et les tensions de devenir insupportables au sein d'un groupe de travail. Le manque évident de considération des dirigeants pour les efforts des uns et des autres suscite déjà un sentiment d'échec.

Pourtant, ici, il ne s'agit ni de réduction du temps de travail, ni d'argent, mais simplement d'une question de respect, respect des gens qui viennent de pratiquer un effort mental, de s'imposer un stress considérable. Dans le meilleur des cas, et malgré le fort investissement des membres du personnel, aucune pause ne sera octroyée à cette équipe. Un sportif venant de pratiquer un long et admirable effort sera remercié et sans doute invité à se reposer pour reprendre son souffle, pas un salarié ou un cadre d'entreprise qui vient de souffrir mille morts pour changer une chaîne informatique : l'entreprise le paye pour ça.

Notre réflexion sur « le travail du futur » a fait l'objet, entre 1993 et 1994, d'une grande enquête internationale conduite par l'agence BBDO Delesgan, avec la participation d'Eurotechnopolis Institut. Pour de nombreux dirigeants interviewés, l'entreprise du futur devra avoir autant de considération pour ses employés que

pour ses clients. Cette soif de considération des salariés représente sans doute le message majeur des enquêtes réalisées dans tous les milieux du monde du travail. Il sonne comme un avertissement pour celles des entreprises qui croient encore pouvoir se développer sans tenir compte des aspirations de leurs personnels.

La productivité, langue d'Ésope des entreprises

L'obligation d'obtenir des résultats à court terme impose aux dirigeants de manipuler le facteur le plus flexible : la masse salariale. Toute forme de productivité, pour quelques gains de marge, risque d'engendrer un traumatisme social dont on ne peut pas ignorer le coût économique indirect puisqu'il affecte l'état d'esprit des marchés : bon pour les actionnaires, mauvais pour la consommation et les finances publiques. La productivité est devenue, dans un contexte de concurrence acharnée, et de survie pour certaines entreprises, un fruit vénéneux qui aboutit à une course-poursuite de réduction des coûts. Cette réduction des coûts exclut les individus, épuise leur énergie et leur motivation par les pressions incessantes qu'elle fait peser sur eux.

Comme la langue d'Ésope, la productivité est la meilleure et la pire des choses. Ainsi, il existe deux façons de dégager du résultat. Par les gains de productivité (qui ne proviennent pas uniquement du travail) ou par création de valeur ajoutée. Depuis des décennies, les entreprises utilisent de multiples recettes afin d'obtenir l'un et l'autre. Mais privilégier une démarche uniquement productiviste s'avère suicidaire à terme. Le cabinet Mercer Management Consulting, qui a conduit en 1997 une étude sur ce thème auprès de 800 entreprises américaines, en conclut qu'une stratégie de réduction des coûts dégage moitié moins de résultats qu'une stratégie de croissance, 21 % contre 12 %. D'abord, ce sont le plus souvent les maillons les plus faibles qui produisent les efforts de productivité alors que les plus forts empochent le résultat, notamment dans les services. Ensuite, le résultat dépend désormais de la capacité à innover, à concevoir et distribuer rapidement des produits et des services originaux, adaptés à des marchés pointus. Enfin, un développement impose de multiplier les partenariats pour gagner rapidement des parts de marché et diversifier les fabrications.

Dans un système économique fortement interdépendant, tout traumatisme dans un maillon se répercute sur l'ensemble de la chaîne. D'où une remise en question fondamentale des dogmes libéraux dans une systémique économique devenue mondiale. Tous les auteurs des livres récents sur le travail, en dépit de leurs désaccords, émettent des critiques fondamentales sur les mécanismes économiques traditionnels. Ils prennent des distances avec les dogmes, à leurs yeux trop impératifs, de rentabilité, de croissance, de compétitivité et de PIB. Que sont les richesses supposées d'un peuple obligé de se priver de plus en plus afin de financer de plus en plus d'inactifs ?

Singularité française : la structure des prélèvements pousse à la productivité en détruisant l'emploi

Mêmes si elles sont en pleine évolution, des spécificités économiques propres à la France jouent un rôle important dans le pessimisme et la morosité de ses habitants vis-à-vis de leur situation économique. En particulier, plus que le montant comparé des prélèvements entre pays, c'est leur structure même qui fait problème. Le mode français de prélèvement et de répartition de la valeur ajoutée décourage l'emploi.

La valeur ajoutée mesure la richesse produite dans un pays. La manière dont elle se répartit dans chaque secteur d'activité indique à qui profite le travail, quels acteurs économiques – le personnel, l'Etat, les actionnaires, les prêteurs et l'entreprise elle-même – en tirent parti et combien. L'analyse des caractéristiques de sa répartition montre à quel point certains prélèvements s'avèrent pénalisants pour les entreprises et donc pour l'emploi. Quatre particularités françaises caractérisent cette répartition⁴⁹.

Premièrement, en comparaison avec les autres pays industrialisés, la France se situe en position médiane pour le coût horaire du travail. En revanche, les charges sociales payées par les employeurs représentent une part du PIB presque deux fois supérieure à ce qu'elle est en Allemagne (30,5 %). Au total, à production égale, les entreprises françaises supportent un montant de cotisations sociales par employé cinq fois plus lourd que les entreprises allemandes.

Deuxièmement, pour les impôts sur les bénéfices des sociétés, la France se rapproche de l'Allemagne et des États-Unis. Mais, au total, les entreprises françaises paient deux fois plus de taxes et d'impôts que les entreprises américaines. Elles sont les seules à être taxées sur cinq chapitres différents : bénéfices, charges sociales, salaires, patrimoine et, enfin, une taxe professionnelle proportionnelle au nombre d'emplois créés, impôt unique en son genre et prélevé avant l'évaluation des bénéfices. Cette structure de prélèvement pénalise les activités de main-d'œuvre ; ce dont tout le monde convient... sans proposer de les modifier car cette taxe alimente les communes... qui dépensent à tout va pour créer des emplois !

Troisièmement, l'examen comparé du retour sur investissements de la part des prêteurs – 5,8 % en moyenne – puis de la part des actionnaires – 2,3 % en moyenne – conduit à la conclusion qu'en France il vaut mieux être prêteur qu'actionnaire ! Mais, grâce aux effets pervers de la structure des prélèvements, on constate aussi qu'il est plus intéressant d'être actionnaire d'une société de spiritueux, dont l'automatisation très poussée réduit l'emploi et finance sans mal les contributions directes ou indirectes sur les alcools !

Quatrièmement, si on additionne la part de l'État à celle des charges sociales, on obtient la fraction de la valeur ajoutée

⁴⁹ Gérard Blanc, *op. cit.*

prélevée sur les activités économiques. Cela représente 48,2% de la richesse produite. Mais laissons cela. Encore une fois, il s'agit moins de critiquer un pourcentage comparé que de mettre l'accent sur les effets pervers de nos formes de prélèvement. En laissant gérer quasiment 50% de la valeur ajoutée créée par d'autres que ceux qui la produisent, directement ou indirectement, nous avons constitué, avec notre modèle d'économie administrée, une population d'actifs protégés qui, de par sa puissance et sa taille, devient une force agissante, une référence pour le reste du monde du travail. Cette référence sert au gré des circonstances pour tenir un discours d'alignement sur les avantages de la fonction publique par rapport au privé ou son contraire.

Pourtant, tout le monde sait que la situation va devenir intenable. En attendant, le secteur privé subit une contrainte économique qui, des directions d'entreprise à leurs employés, se transforme en pression psychologique, expliquant une partie de la morosité des Français. Personne n'est content. Et cela continuera tant que l'on n'aura pas retrouvé les grands équilibres économiques de la gestion de nos vies actives.

Faute de repères nouveaux, la productivité obsède les acteurs socio-économiques

Les entreprises françaises identifieraient le travail comme un coût sans que rien ne rende compte de la valeur de son résultat. C'est ce qu'a constaté l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) en 1995⁵⁰. Nombre de systèmes de gestion continuent à considérer chaque salarié comme une ressource coûteuse, beaucoup plus que comme une source d'efficacité, à une époque où la matière grise est devenue essentielle ! Le rêve de certains patrons, c'est l'usine sans ouvrier. En 1996 encore, un grand capitaine d'industrie déclarait tranquillement après le déjeuner : « Moi, mon rêve, c'est de ne plus avoir un seul ouvrier dans mes usines. Des machines, rien que des machines ! Comme ça, je serai le meilleur du monde parce que mes prix seront les plus bas du monde⁵¹. »

Les mécanismes productifs obsèdent les acteurs économiques. Pour illustrer ce phénomène, W. Bruce Chew, professeur à la Harvard Business School, citait le cas d'une compagnie qui dépensait 40% de ses efforts de productivité pour la main-d'œuvre directe alors qu'elle ne pesait que 10% sur les coûts de production. Ceci en ignorant quasiment le fait que 30% de ses coûts venaient essentiellement des frais généraux. Cette attention exclusive aux coûts de la main-d'œuvre en tant que facteur unique de la performance économique, si elle facilite la constitution d'un indice de productivité, prête à toute forme de manipulation pour des directions mal éclairées. Les entreprises mal gérées licencient et

⁵⁰ Anact, *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, dossier documentaire, 1995.

⁵¹ Martine Gilson, « Chômage : les patrons sont-ils coupables ? », *Le Nouvel Observateur*, 14 mars 1996.

plus de la moitié d'entre elles n'ont pas pour autant amélioré leurs résultats. L'American Management Association constatait que 63 % des entreprises qui avaient « dégraissé » dans certains services avaient embauché dans d'autres ; finalement, la réduction quantitative nette des effectifs se limitait à seulement 0,7 %.

Sous la pression des charges sociales et des taxes sur le travail, la France est devenu le pays européen où la productivité horaire du travail est la plus forte. Elle a augmenté en moyenne de 2,5 % par an, contre 2,3 % pour les autres pays européens et 1,5 % pour les États-Unis. Mais c'est aussi le pays qui a utilisé ces gains de productivité pour diminuer le stock travail, avec la diminution de la population active la plus basse du monde, et où le nombre moyen d'heures travaillées par habitant atteint le niveau le plus bas. Dans une telle perspective, la capacité offerte par les TIC d'améliorer la compétitivité et la marge en réduisant encore le personnel soulève un dilemme économique et social difficile et dangereux : dans la création moderne de la richesse, la part de temps passé au travail par l'homme peut se réduire... au point de faire disparaître le consommateur !

Quant à l'individu, il est obligé de subir une intensification de la pression de son entreprise conjuguant qualité et quantité de travail. La logique de l'excellence, analysée par Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert⁵², est une logique du « toujours plus ». L'excellence, aujourd'hui, consiste à aller toujours plus vite, plus loin, se montrer meilleur que les autres, et ce sans fin. Elle entraîne l'homme dans une course où la carrière dépend plus de la rapidité d'exécution que de l'efficacité.

Entre salarié « esclave » et salarié « libéré » : les paradoxes de l'entreprise

La crise a modifié la logique interne du système. L'obligation de déléguer et de partager le pouvoir avec les employés cols blancs a modifié les rapports dans les entreprises. L'exploitation de l'énergie mentale et intellectuelle d'un individu n'a plus rien à voir avec celle de son énergie physique. La subordination simple a fait place à l'adhésion volontaire (du moins supposée telle). En d'autres termes, on changera de mode dans les rapports de forces selon que l'on sera un salarié « esclave » ou un salarié « libéré ».

Pour le salarié « esclave », il est nettement plus aisé d'obéir ou de se tenir au plus près des idéaux dominants que de créer ou d'inventer sa conduite à partir de ses intuitions, de ses désirs. Dans un monde du travail en profonde mutation, où le comportement statutaire prévaut sur la compétence, ce modèle constitue un piège psychologique pour les acteurs de l'entreprise enfermés dans leur rôle respectif. La maîtrise venue du rang pas plus que l'encadrement issu des grandes écoles n'envisageraient de trahir leur corps d'origine. Toute critique équivaut à une trahison. Cela

⁵² Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

donne un monde du travail tétanisé, une représentation syndicale sans imagination et incapable de proposer quoi que ce soit de positif ; bref, une société française bloquée. Bloquée alors que l'époque demande, justement, une grande capacité d'imagination face aux évolutions du monde du travail et de l'entreprise.

Les directions des entreprises restent ambivalentes et hésitent entre le laisser-faire et le désir de tout contrôler, ce qui s'avère souvent contre-productif. En déléguant fortement, sans toujours donner des instructions claires, ils transfèrent le stress de la décision sur leurs collaborateurs en se réservant le droit de les sanctionner en cas d'échec. Une pratique courante des dirigeants consiste à utiliser la double contrainte face à des objectifs contradictoires. Ce mode de communication a été mis en évidence par Gregory Bateson et se résume dans cette formule d'Edward Hall : il consiste à énoncer un message d'une main, avec un système de symboles, et son contraire de l'autre main, avec un autre système. Il se manifeste fréquemment dans la vie courante par une injonction qui impose un comportement déterminé alors que, par sa nature même, il devrait être spontané. La personne mise en demeure d'avoir cette réaction agit par obéissance, ce qui est contradictoire avec la spontanéité.

Plus d'encadrement ou plus d'autonomie ?

La gestion « moderne » des entreprises devrait laisser place à l'autonomie, à l'initiative. L'intéressement aux résultats permettant des salaires plus élevés rendrait le travail plus mobilisateur, donc plus motivant. Le salarié serait idéalement bien intégré dans son groupe de travail, investi dans son activité professionnelle, sachant prendre des risques et restant ouvert aux apprentissages. Cette vision s'avère peu compatible avec les conditions concrètes de travail et d'emploi, qui résultaient de certaines pratiques de flexibilité et de productivité dans la décennie quatre-vingt-dix. Vont-elles s'améliorer dans la nouvelle décennie ?

Les entreprises poursuivent aujourd'hui des objectifs inconciliables : demander un esprit individualiste et un esprit d'équipe poussé ; exiger l'intégration de chacun à son organisation idéalisée ; inviter à l'initiative et à la créativité, qui s'opposent à la sujétion. La direction demande leur avis aux salariés, mais les règles du jeu restent fixées par d'autres, et plus ils ont l'impression de récupérer du pouvoir interne, plus le pouvoir externe lié aux avatars du marché ou du capital leur échappe. Elle demande en même temps la « fusion » des individus et leur autonomie, ce qui relève encore une fois du paradoxe. Le psychiatre Éric Albert insiste sur les contradictions de certaines communications implicites sur les objectifs, les règles internes d'échange ou l'appréciation de la qualité d'individu.

« Le principe consiste à contredire le discours explicite par des sous-entendus ou une communication non verbale. Par exemple, on insiste

sur la nécessité de travailler en équipe, alors que chacun sait que la promotion se fait au détriment des autres⁵³. »

Afin de contourner ces paradoxes, le management est obligé de laisser une part croissante de la conduite des organisations à ce qu'il faut bien appeler de l'auto-organisation. En d'autres termes, le jeu d'auto-ajustement des acteurs entre eux va suppléer au manque (volontaire ou non) de directives. Ce phénomène est ancien, c'est son ampleur dans des organisations de moins en moins hiérarchisées qui en fait quelque chose de nouveau. Lorsque les directives restent floues, les gens s'arrangent en fonction des problèmes à résoudre et des transactions sociales conditionnées par des rapports de forces plus ou moins évidents. La croissance de ces transactions internes, externes et multipolaires constitue en soi quelque chose de nouveau dans les organisations modernes. Elles favorisent la capacité à utiliser son libre arbitre professionnel, mais elles sont aussi une raison supplémentaire pour voir se créer des tensions interpersonnelles, des conflits d'intérêts, que l'encadrement doit désormais gérer avec doigté.

Desserrement des liens : l'infidélité a un coût

Aujourd'hui, tous les dirigeants savent l'importance du coût de la création d'une clientèle et l'intérêt de fidéliser les clients. Ils font des efforts d'imagination considérables pour éviter d'avoir à reconquérir une clientèle infidèle. Selon Frederick Reichheld, un des directeurs du cabinet de conseil Bain, auteur de *L'effet loyauté*⁵⁴, les entreprises américaines perdent en cinq ans la moitié de leurs clients.

Sur un autre plan, la moitié des employés restent moins de quatre ans dans une entreprise. Frederick Reichheld attribue la responsabilité de cet univers d'infidélité aux modes managériales, aux systèmes comptables, aux exigences des financiers et à la course aux profits. Le lien de fidélité qui rattache le salarié à son employeur a tendance à se relâcher. La cure d'amaigrissement que se sont imposées certaines a nui à leur santé financière mais aussi au moral de leurs salariés. Les licenciements mettent en évidence le caractère purement conjoncturel du lien qui attache l'entreprise à ses salariés : ceux-ci ne lui appartiennent pas « substantiellement » puisque leur départ n'affecte pas son identité. L'entreprise prend conscience du coût de l'infidélité de ses clients sans prendre tout à fait la mesure de ce phénomène pour ses salariés. Comme si les salariés victimes d'une séparation brutale disparaissaient, en silence, sans pouvoir influencer le marché ou l'état d'esprit de l'entreprise.

⁵³ Éric Albert, *op. cit.*

⁵⁴ Frederick F. Reichheld, *L'Effet loyauté*, Paris, Dunod, 1996.

Les méfaits des plans sociaux : les cadres en première ligne

Face à la chaise vide, au courrier qui n'a plus de destinataire, le salarié se reproche de n'avoir rien mis en place pour empêcher le départ de son ou de ses collègues. C'est l'impression paradoxale de se sentir à la fois coupable et victime. Christophe André, un des fondateurs de Stimulus, cabinet de conseil en « changement comportemental », appelle cette attitude typique, mélange de désarroi, de culpabilité et de démission, le « syndrome du survivant ». Les salariés qui ont survécu à un ou deux plans sociaux acquièrent fréquemment des attitudes timorées qui se ressentent au travail. Ils poursuivent leurs activités sans zèle, écœurés ou troublés, en tout cas décidés à ne plus se laisser prendre au piège du dévouement. D'où une mauvaise conscience qui se répand et qui complique ensuite les rapports de travail. Les dirigeants d'entreprise ont commencé à admettre, il y a quelques années, que les « rescapés » des plans sociaux, ceux avec lesquels ils allaient continuer à faire un bout de chemin, pouvaient avoir subi un traumatisme et qu'il fallait gérer ce genre de situation, lourde de menaces silencieuses, pour éviter que l'après-plan social ne ressemble à un champ de ruines.

Parfois, ceux qui restent en poste vivent mal le fait que l'entreprise concentre son attention sur ceux qui quittent le navire, leur donne de l'argent et leur propose des dispositifs de reclassement. Après cela, il paraît difficile de demander un attachement sincère et indéfectible à l'entreprise et à sa culture. Ouvriers ou cadres, les salariés touchés par ce phénomène qu'Hubert Landier appelle l'« absentéisme moral » font leur travail consciencieusement mais se gardent bien d'aller au-delà de certaines limites en termes d'initiative. Au fond, ils ne se sentent plus vraiment concernés par l'avenir de l'entreprise, sauf si la situation se détériore au point de mettre en cause leur emploi.

Selon Hubert Landier, la période actuelle a fait naître deux profils de cadres : ceux qui sont entrés en fonction durant les « trente glorieuses » font encore du travail et de la carrière, les deux moteurs de l'ascenseur social. Ils ont la peur panique de perdre leur pouvoir et leur niveau de vie. Ils conservent leur attitude traditionnelle de dévouement à leur patron, avec des conséquences parfois terribles sur le plan personnel : angoisses, dépressions ou, au mieux, un stress extrême, avec des répercussions familiales très graves.

D'un autre côté, on trouve ceux qui ne supportent plus la pression et se construisent des antidotes, une vie personnelle, familiale, affective plus équilibrée, quitte à sacrifier revenus et carrière. Ils prennent leurs distances. Ils refusent de se montrer aussi coopératifs qu'avant vis-à-vis des demandes de leur patron. Hubert Landier décèle chez eux cinq grandes causes de désenchantement : le sentiment de dépossession intellectuelle, la banalisation de leur statut, l'augmentation de leur temps de

travail, la crainte du chômage et du déclassement, la stagnation de leur pouvoir d'achat.

L'entreprise est une organisation sociale à but économique

Pour la première fois dans l'Histoire, certains commentateurs ont tenté de faire croire que le travail était en train de sortir de la sphère économique. Ils annoncent la fin du travail avec des conséquences cataclysmiques. Cette thèse, discutable, manque de fondement.

Toute entreprise dont l'objet économique vise à dégager du profit est obligée de prendre en compte le fait qu'elle constitue aussi une société de personnes. Sa réussite dépend en fait de l'interrelation entre ses performances économiques et ses performances sociales. Elle ne peut pas atteindre une performance économique durable sans prendre en compte les exigences spécifiques des dynamiques sociales en jeu dans son organisation afin de dégager, justement, du profit. À défaut, l'entreprise qui ne respecterait pas la sphère sociale n'engendrerait que des frustrations innombrables, une résistance interne peu propice à son développement et sans doute une image de marque détestable à l'extérieur.

L'évolution de l'attitude des dirigeants à l'égard des questions sociales laisse souvent perplexe. Dans les années de grande croissance, les directions prenaient les considérations sociales comme des variables d'ajustement destinées à établir un climat propice à ses productions. Les salariés savaient que toutes les faveurs qu'ils obtenaient ne leur étaient accordées que dans ce but. Puis vinrent les années quatre-vingt, avec tous les discours sur le management participatif, la qualité et la communication. Les employés se mirent à croire que le « social » était devenu un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Pourtant, ils ne virent pas venir les gratifications sociales concrètes auxquelles ils s'attendaient souvent. En cela, l'entreprise oublie que son succès n'est pas dû qu'à la qualité de sa gestion. Comme le signalait Nicole Aubert :

« Le principe d'identification à l'entreprise peut marcher un certain temps, tant que celle-ci trouve dans l'individu ce qui lui convient, mais dès que ce n'est plus le cas, elle le reconnaît moins, elle ne le gratifie plus. C'est la mise au placard. Pour l'individu, c'est toute la logique ascensionnelle, de promotion, de conquête, de découverte, qui d'un coup se termine. Le moteur est toujours en marche, mais il tourne à vide⁵⁵. »

La transformation actuelle des modes de travail et de leurs gratifications confirme la constatation empirique de nombre d'observateurs : l'emploi traditionnel est mort, il ne ressuscitera plus. Cette disparition apparaît plus profonde que la simple

⁵⁵ Nicole Aubert interviewée par Anne-Marie Rouzeré, « Le coût de l'excellence : ce que les livres pour managers ne disent pas », *Le Monde Informatique*, 26 novembre 1990.

compression quantitative de l'emploi. Créer et organiser un réseau de compétences tant internes qu'externes, mobilisables à la demande par une entreprise, n'est pas un geste encore usuel, il le deviendra. Concevoir une relation de confiance et de partenariat avec ce nouveau réseau de compétences n'est pas non plus habituel, pourtant ces formes de partenariat se multiplient. Le réseau d'appartenance professionnel se déplace... sans s'identifier forcément à l'entreprise.

Une génération sacrifiée

Ils avaient entre 26 et 29 ans en 1997, avec une instruction supérieure à celle de leurs aînés. Cette génération franchit la plupart des seuils de passage à l'âge adulte et à la vie active de plus en plus tard. La probabilité de posséder les trois attributs de l'indépendance (emploi stable, logement indépendant, vie en couple) avant 28 ans décroît régulièrement depuis les années cinquante. Ces jeunes reculent le moment de leur autonomie en restant chez leurs parents et cela risque de durer. La politique gouvernementale offre un avenir « en solde » sur le marché du travail. Cette génération se trouve pénalisée et ne trouve pas son compte dans les évolutions présentes. Elle était trop jeune lorsque son aînée a connu les promotions qui illustraient le fameux « ascenseur social » des années soixante. Elle est maintenant trop âgée pour bénéficier d'une seconde chance en matière de formation professionnelle. De toute façon, elle est surqualifiée par des études longues qui ne l'ont pas préparée aux besoins du marché du travail.

Faute de ressources financières suffisantes, cette génération craint la réduction de la solidarité par l'argent. Elle ne peut pas encore s'imaginer ce que sera devenue la solidarité entre les générations lorsqu'elle-même aura atteint la retraite. La seule chose certaine, c'est qu'elle devra travailler plus, plus longtemps, dans des conditions parfois plus difficiles, pour gagner moins et de façon bien plus aléatoire. Voilà ce que la société française livre à ses enfants, faute d'avoir su combattre tous les égoïsmes sectoriels, faute d'avoir oublié que l'on ne fonde pas une politique de revenus sur les seules bases de revendications d'officines syndicales soigneusement adossées aux emplois publics.

Cette génération, souvent contrainte, parfois audacieuse, repense la signification du mot « carrière » et s'apprête à oser prendre des initiatives pour changer de vie. Les Anglo-Saxons se montrent beaucoup plus avancés que les Français sur ce sujet. De nombreux auteurs ont récemment proposé un modèle de vie professionnelle qui devrait se concevoir comme incluse dans l'ensemble de la vie. De ce fait, le maintien des seniors en activités sera sans aucun doute un des grands virages des politiques de l'emploi de cette décennie (nous y reviendrons plus longuement au chapitre 7).

Le Britannique Charles Handy estime :

« La moitié de la population active ne travaillera plus dans des organisations, mais pour des organisations, la carrière proprement dite ne représentera plus qu'un quart d'une vie qui ne cesse de s'allonger⁵⁶... »

L'Américain Harry Dent propose une typologie des emplois du futur qui se décompose en « généralistes spécialisés, orientés vers le client, créatifs et prenant les décisions » ou « spécialistes généralisés en deuxième niveau », catégorie qui offre des carrières précaires⁵⁷. La meilleure réponse consiste à créer sa propre entreprise, mais il avertit que « vous changerez au moins sept fois d'activité au cours de votre vie professionnelle ». William Bridges invite le travailleur à analyser ses propres DATA : Désirs, Aptitudes, Tempérament, Atouts⁵⁸; proposition que Michel Paysant, président d'une association de travailleurs indépendants, Free-Lance en Europe, commente ainsi :

« La connaissance intime de ses qualités, et surtout des enjeux personnels choisis, va permettre de gérer « You & Co. » comme un business. Les possibilités sont multiples, et la grande diversité de ces DATA permet à chacun de trouver sa voie dans le nouveau monde du travail⁵⁹. »

Le travailleur moderne s'émancipe progressivement en passant d'une logique de l'emploi à une logique d'offre de service rendu. Les seniors ne sont pas les derniers à l'avoir compris. D'ores et déjà, plus de la moitié des créations d'activités indépendantes en Grande-Bretagne est le fait des plus de 50 ans.

Vers une logique de gestion des temps ou une logique de gestion des compétences ?

Le travail subordonné se définit de moins en moins comme une location de temps correspondant à une liste de tâches à accomplir et de plus en plus comme un engagement pour une prestation globale. Dans une entreprise orientée services, qui passe d'une logique des fonctions à une logique des relations, l'employé doit moins se préoccuper de sa fonction que de ses clients. Le travail ouvrier est moins défini comme ce qu'il y a à faire que comme ce qui reste à faire, qui résiste aux tentatives d'automatisation. Les salariés doivent effectuer des interventions de plus en plus complexes, mettant en jeu un éventail de compétences et d'interlocuteurs de plus en plus large.

Les métiers intellectuels ont le vent en poupe. Une des fonctions principales des travailleurs de bureau américains aujourd'hui semble être de fournir les idées. Ils sont la principale source d'innovation des entreprises : nouveaux produits et services, campagnes de publicité, concepts de marketing, techniques de financement ou réformes de gestion. En France, la Dares a réalisé au 1^{er} trimestre 2001 un exercice de prospective,

⁵⁶ Charles Handy, *L'Âge de déraison*, Paris, Village mondial, 1996.

⁵⁷ Harry Dent, *Job choc*, Paris, First, 1995.

⁵⁸ William Bridges, *La Conquête du travail*, Paris, Village mondial, 1995.

⁵⁹ Michel Paysant, « Les nouveaux modèles de travail », *Futuribles*, mars 1996.

pour le Commissariat au Plan, sur l'évolution des métiers en France d'ici 2010. Les métiers « intellectuels » très qualifiés vont fortement se développer. Les effectifs augmenteront de 66 % dans les études et la recherche, de 53 % dans l'informatique, de 28 % dans la communication, l'information et les spectacles et de 14 % dans l'enseignement et la formation professionnelle. Ces quatre groupes totaliseront presque autant d'emplois que les services aux particuliers.

L'autonomie des salariés se renforce. Les enquêtes sur les conditions de travail ont enregistré de fortes augmentations chez les ouvriers entre 1991 et 1998. Ainsi 60 % d'entre eux règlent personnellement des incidents en 1998 contre 52 % en 1991, alors que l'application non stricte ou l'absence de consignes concernent 55 % au lieu de 47 %. Les entreprises font plus que par le passé appel à l'initiative de leurs salariés pour répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité, leur demandant d'avoir des buts, de choisir une démarche, d'imaginer, de prévoir, d'anticiper, en bref d'être autonomes. Les nouvelles technologies sont venues récemment à l'aide de l'autonomie individuelle dans le travail, notamment sur le plan intellectuel.

L'entreprise évolue vers un collectif d'individus organisé au sein duquel tout ce qui se passe entre les personnes et les groupes de travail a son importance. Les évolutions du travail et des métiers vont exiger des compétences en communication. Dans le travail en réseau, c'est la capacité à établir des relations avec les autres, à communiquer, à travailler en équipe qui assure le bon fonctionnement du système. Les cadres, en particulier, doivent privilégier une approche globale de leur métier, prendre le temps de réfléchir sur l'interaction entre leur propre activité et celle des autres. Il faut qu'ils soient davantage à l'écoute des autres, qu'ils proposent, communiquent davantage, confrontent leurs avis, argumentent, toutes qualités – ou compétences – qui font aussi qu'ils vivent mieux en société et hors travail. Les entreprises doivent inventer des organisations qui utilisent ce nouveau sens du collectif. Cette organisation du travail nécessite, pour être efficace, la coopération des intelligences et donc des relations de confiance entre les travailleurs.

L'univers professionnel est en train de passer d'une logique de l'emploi du temps à une logique d'offre de services. Dans bon nombre de cas, les entreprises préféreront acheter une compétence quand elles en ont besoin, plutôt que d'embaucher un salarié pour l'avoir constamment à leur disposition. Mais le statut du travailleur ne va-t-il pas faire obstacle à l'évolution vers une telle souplesse ?

Postsalariat : une certaine conception du travail et du gouvernement d'entreprise remise en question

La conception traditionnelle de l'emploi est remise en question. Il faut cesser de chercher un patron qui dise ce que l'on doit faire

mais plutôt trouver un « client », un partenaire avec qui travailler. Il faut inventer désormais un nouveau modèle qui ne soit pas fondé seulement sur le salariat, le salaire au temps passé et le plan de carrière. La part que chacun doit donner à l'investissement de son temps dans le travail fait partie des nombreuses réflexions menées dans les pays industrialisés. Les questions portent sur la subordination, la responsabilité, l'encadrement et les nouvelles solidarités qui remplaceront celles du monde du travail traditionnel.

Le salarié engage de plus en plus souvent sa responsabilité, le champ de la sujétion s'en trouve déplacé, et ces évolutions s'accompagnent d'une remise en question du lien de subordination et de la notion de « mineur » social qui en découle. Ces mutations caractérisent la transformation du salariat classique. Dans l'avenir, le travail salarié, qui est d'invention récente (la mensualisation des salaires date des accords de Grenelle en 1968), ne servira plus de modèle. À vrai dire, le nouveau monde du travail semble devoir être caractérisé par une multiplication de situations, une atomisation de modes de travail, sans qu'aucun puisse prétendre devenir un modèle universel. Aux côtés du travail salarié et du travail indépendant, on voit émerger déjà peu à peu de nouvelles formes de travail, hybrides, dans lesquelles le travailleur partage son temps entre une activité indépendante et une activité salariée, avec toutes les combinaisons possibles en matière de temps, d'espace et de contrat.

Trois problèmes se profilent en ce début de millénaire dans le monde du travail :

- la montée en puissance du travail intérimaire et du « salariat libéral », de populations à statuts multiples, qui représenteront une part croissante de la population active ;
- la mise à niveau de l'encadrement, dont le statut et les missions devront être renouvelés ;
- la « déstructuration » du travail : avec les dérives du travail « en miettes » se pose un vrai problème d'organisation pour les entreprises.

La multiplication des contrats de mission rend plus difficile la cohabitation entre statuts

Depuis fort longtemps, les entreprises ont disposé de diverses solutions pour pallier les à-coups de la production et les fluctuations de la conjoncture : les heures supplémentaires, l'intérim, le temps partiel, les contrats à durée déterminée, l'ajustement de la sous-traitance, etc. Aujourd'hui, nombre d'entreprises utilisent largement cette « flexibilité extérieure », comme le montre le tableau de la figure 5.

Ces entreprises connaissent en permanence des mouvements de personnel à statut différencié. On imagine fort bien la difficulté de faire cohabiter sur un même lieu de travail des employés ayant des statuts, donc des salaires, des protections ou des avantages non monétaires, différents. Les tensions comme les frustrations

sont parfois considérables, suscitant un sentiment croissant de précarité et de compétition interne. Certaines, comme Continent et Champion, créent des filiales spécialisées qui servent de réservoirs, de Manpower interne, pour disposer de personnels moins payés à détacher dans les magasins, selon les nécessités du service. D'autres ne se posent même plus la question de savoir comment réussir les relations entre le personnel « précaire » ayant un contrat à durée déterminée et les employés « permanents » ayant un contrat à durée indéterminée. Elles s'en désintéressent. Cette situation compromet toute possibilité d'instaurer une culture ou un projet collectif d'entreprise.

	PETITES PMI (20-249 SALARIES)	GRANDES PMI (250-500 SALARIES)	GRANDES ENTREPRISES (500 SALARIES OU PLUS)
Heures supplémentaires	66,5	74,5	80,3
Intérim	66,0	83,4	85,0
CDD	65,9	73,8	75,3
Temps partiel	14,1	26,7	39,3
Chômage partiel	16,0	21,6	25,2
Annualisation du temps de travail	9,3	12,6	20,8
Modulation du temps de travail	29,0	34,6	42,1
Sous-traitance	60,2	63,0	67,5
Stockage de la production	41,1	53,9	55,5

Source : Sessi, enquête Changements organisationnels et informatisation, 1998.

Fig. 5 – Pourcentage d'entreprises industrielles ayant recours à diverses formes d'adaptation aux fluctuations de la production en 1997

L'interventionnisme inconséquent des pouvoirs publics, qui ont modifié de toutes sortes de façons les coûts du travail, sans jamais s'attaquer au vrai problème – celui de la diminution drastique du coût du travail à faible valeur ajoutée – s'est rajouté aux difficultés de cohabitation de ces personnels aux statuts différents.

Cette montée en puissance des contrats de travail atypiques inquiète : en France, un peu plus d'une personne active sur trois est employée sous une forme particulière, en général sous CDD ou à temps partiel⁶⁰. En 1997, en Grande-Bretagne, cela représentait un salarié sur deux et, sur l'ensemble de l'Union européenne, quelque 30 %, selon le Centre d'étude de l'emploi. Les missions d'intérim augmentent et leur durée moyenne diminue, passant de 2,2 semaines en 1993 à 1,8 semaine en 2000. Le volume de travail temporaire s'établissait pour l'année 2000 à 604 000 équivalents-emplois à temps plein. L'intérim est devenu un mode de gestion des anticipations et d'ajustement à l'activité des entreprises. Les conséquences parfois catastrophiques de ces nouvelles formes de travail sur les revenus et sur les protections sociales, dont la retraite, accentuent le sentiment d'insécurité économique des familles aux prises avec ces nouvelles formes d'emploi, « particulières ». Les carrières atypiques se multiplient parmi une

⁶⁰ L'Insee distingue au sein de la population active : les actifs occupés qui comprennent les non-salariés, les salariés « classiques », les apprentis sous contrat, les « formes particulières d'emploi » (CDD, intérimaires, stagiaires rémunérés, contrats initiative-emploi et emploi-solidarité, etc.), les militaires du contingent et les chômeurs.

large tranche de la population active. En tendance, le marché du travail inclut de plus en plus de salariés « précaires » (voir figure 6).

Nombre en milliers

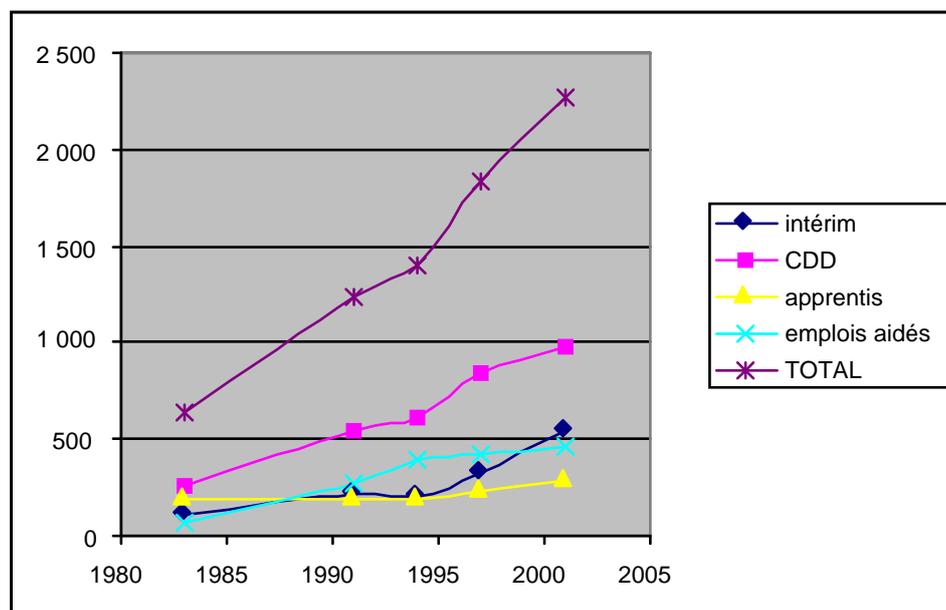


Fig. 6 – Évolution des emplois « précaires » en France

En fait, ces chiffres ne font que traduire la lente érosion des formes traditionnelles d'emploi au bénéfice de formes plus fluides du travail. Peter Drucker prédisait déjà l'avènement d'un salarié pluridisciplinaire ainsi que la généralisation du travail à temps réduit.

De plus en plus d'activités professionnelles combinent plusieurs statuts, plusieurs métiers, qui s'interpénètrent. Ce phénomène se traduit concrètement par deux situations : le *polyactif* conduit sa vie professionnelle pour mieux vivre de ses compétences, en pratiquant simultanément plusieurs activités gravitant autour de son expertise de base, tandis que le *pluriactif* pratique plusieurs métiers, au gré des circonstances les plus avantageuses possible, pour augmenter le nombre de jours travaillés – il est souvent un saisonnier et un abonné du temps partiel. Pluriactivité et polyactivité ne s'excluent pas mutuellement. Les polyactifs ont en commun plusieurs particularités : des employeurs multiples, la mobilité, la flexibilité et sans doute l'opportunisme. Pluri- et polyactifs appartiennent au monde des postsalariés. Ils représenteraient plus de 7 % des actifs. En 1996, 190 000 salariés à temps partiel et 200 000 salariés à temps complet ont travaillé simultanément dans plusieurs entreprises du secteur privé non agricole.

Le futur travailleur changera fréquemment de statut. Il conduit une politique de « temps partiel pluriel » en déployant ses multiples talents en de multiples occupations pour gagner correctement sa vie. animateur de surface de vente, une semaine, support de maintenance informatique, une autre, le travailleur polyactif n'est pas forcément un cadre supérieur. La pluriactivité

recouvre des situations très diverses, sur lesquelles a insisté le député Hervé Gaymard en 1994⁶¹. Ces polyactifs, mais aussi un nombre croissant d'employés se comportent comme des salariés « libéraux ». À la logique et la contrainte de « l'ordre » se substituent la logique et les impératifs contractuels de la « commande ». Le bon fonctionnement des acteurs s'apprécie dans une transaction qui ressemble plus à la relation client-fournisseur qu'à celle de chef-subordonné.

La banalisation du cadre n'économisera pas une nécessaire rénovation de l'encadrement

L'éclatement du schéma traditionnel de l'employeur et du salarié face à face n'a pas fait disparaître pour autant les liens de subordination. Comme l'a souligné Anne-Marie Létondal, chargée de mission à l'Anact, « supprimer des niveaux hiérarchiques ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'encadrement⁶² ». La discipline n'a pas été éliminée, mais elle a pris une place secondaire. Les liens hiérarchiques sont devenus aujourd'hui plus subtils. Comme le dit Alain Supiot :

« Les entreprises tendent à recréer, par des techniques de management, une forme d'allégeance personnelle, avec tout ce que cela peut avoir de séduisant, de chaleureux, de protecteur, mais aussi avec tout ce que cela comporte d'aliénant. [...] Nous faisons face désormais à des formes d'assujettissement au travail que nous n'avons jamais connues⁶³. »

Le Club Méditerranée offre un exemple de la manière dont on applique une discipline en la masquant au public, selon Alain Ehrenberg, sociologue, codirecteur du groupement de recherche Psychotrope, politique, santé au CNRS :

« Le Club gouverne des conduites en faisant reculer le rôle et le poids du hiérarchique. Il obtient une implication forte de son personnel parce qu'il a su déconnecter partiellement la gestion des comportements du fonctionnement hiérarchique, en le dissimulant. Par ailleurs, l'autorité du chef de village s'exerce sans contre-pouvoir : il peut ainsi renvoyer du jour au lendemain un GO sans que cela n'entraîne un quelconque mouvement collectif⁶⁴. »

Le raccourcissement des échelons hiérarchiques rend les postes d'encadrement de moins en moins nombreux et bouleverse la mobilité ascendante qui fondait nombre de parcours professionnels. Les technologies de l'information et la multiplication des réseaux transversaux ont permis aux entreprises de se passer de la hiérarchie intermédiaire, dont le rôle principal consistait souvent à collecter et à canaliser les informations. Un agent de maîtrise, recruté entre 1970 et 1980 « pour crier plus fort

⁶¹ Hervé Gaymard, *Pour le droit à la pluriactivité*, rapport rendu au premier ministre en 1994.

⁶² Marie-Béatrice Baudet, « La diminution des échelons hiérarchiques n'a pas produit les effets escomptés », *Le Monde*, 13 février 1996.

⁶³ Alain Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

⁶⁴ Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

que les autres », va devoir maintenant jouer un rôle d'animateur ou de superviseur d'équipe et non plus de chef.

Dans les systèmes en réseau, les relations se révèlent beaucoup plus horizontales, plus ouverts vers l'extérieur. Ceci dit, les espoirs fondés sur un organigramme aplati restent finalement incertains, compte tenu des effets pervers qui apparaissent. Beaucoup d'entreprises revoient aujourd'hui leur système d'organisation en recréant des niveaux hiérarchiques. L'auto-organisation a des limites, les besoins de coordination, d'ingénierie du complexe et de synthèse restent immenses, l'animation d'un « collectif intelligent » nécessite des aptitudes particulières de la part du management. Autant de raisons qui, si elles transforment le profil des cadres, n'en font pas l'économie.

De l'organisation taylorienne au réseau : le travail s'émiette en changeant de nature

Le travail se déstructure, les dossiers et les activités sont partagés entre un nombre croissant d'acteurs, cadres y compris. Faute d'avoir accompagné ces changements par des services adaptés, chacun doit assurer sa logistique individuelle. Cette « banalisation » fait que de nombreux cadres n'ont plus ni secrétariat personnel ni assistante, ils se partagent une personne qui fait les photocopies. Ils doivent de plus en plus s'occuper eux-mêmes de tâches subalternes en raison des réductions de personnel dans les entreprises. Ils travaillent de plus en plus seuls en comptant sur leur répondeur téléphonique. De plus en plus d'entre eux perdent un temps fou devant des micro-ordinateurs dont ils sont bien incapables, faute de formation et de pratique suffisante, de tirer parti. Au lieu de faire leur métier, les ingénieurs sont mobilisés pour de multiples travaux d'intendance, dérangés et stressés pour des broutilles. Ils se partagent une secrétaire à une dizaine, appellent leur taxi, organisent leur voyage avec une société extérieure et passent leur temps à figoler des présentations sur leur portable.

L'organisation taylorienne était censée rationaliser le travail et parer à l'arbitraire. Mais elle a entraîné une division du travail qui a conduit les ouvriers et les employés à cette nouvelle forme d'aliénation du travail en miettes dénoncée par Georges Friedmann. Il semblerait, aujourd'hui, que la division du travail fonctionne à l'envers. On demande à des personnels à forte intensité de connaissances de s'occuper de tâches considérées à tort ou à raison comme subalternes mais qui ont surtout comme conséquences d'émietter, de disperser le temps de travail.

Polyvalents, hommes à tout faire, les cadres s'aperçoivent que leur journée n'est plus qu'une suite d'activités discontinues, chronophages, allant de la décision importante à la peccadille. Ils zappent à longueur de journée entre mille préoccupations. Comme une majorité de travailleurs, ils n'occupent pas une chaîne de fabrication ; pourtant, ils vivent le travail en miettes comme au temps du taylorisme. Leur journée est passée, non pas comme

celle de Taylor, découpée de façon scientifique, composée de tâches d'exécution, répétées et monotones, mais en activités brèves, discontinues et arythmiques !

De nouveaux statuts vont-ils se pérenniser ?

Un nombre croissant d'individus ont tout à fait l'aptitude à entrer dans le postsalariat. Le contrat qui les lie à leur entreprise préserve la flexibilité et l'agilité des organisations mais au prix d'une précarisation croissante. Ce qui met en jeu notre capacité collective à inventer, face à ces nouvelles formes d'emploi, de nouvelles formes de solidarité. L'éclatement du statut salarial issu du fordisme crée ainsi un continuum de situations entre les deux pôles que constituaient la situation de salarié et celle de chef d'entreprise. La législation, la jurisprudence et les demandes des intéressés conduisent à des innovations intéressantes pour incorporer dans le salariat de nouvelles professions. L'exemple le plus récent est donné par l'avènement en 1991 de l'avocat salarié. C'est une innovation en matière de statut qui combine l'indépendance du professionnel libéral avec la rémunération régulière du salarié⁶⁵.

Le travail temporaire a le vent en poupe. À la fin 2001, une publicité pour VediorBis, un des leaders du secteur en France, posait la question : « L'emploi à durée indéterminée est-il le seul avenir de l'humanité ? » et commentait :

« Même si la norme restera le CDI, de nouveaux modes de travail se mettent en place, de nouveaux choix de vie émergent. L'intérim est appelé à se développer. Cette évolution génère des interrogations. Nous, nous pensons que c'est un progrès. Il apporte aux individus autonomie, ouverture, enrichissement des expériences et du savoir. À condition, bien sûr, que la liberté en plus ne se paye pas par de la sécurité en moins ! »

Pour faire face à la pénurie d'intérimaires, les professionnels du secteur proposent des programmes de gestion de compétences, des formations et la validation des acquis professionnels. Mutuelles, retraites complémentaires, fonds d'action sociale sont mis en place afin de réduire les désavantages causés par la précarité.

Le succès de la formule est tel que le travail temporaire de haut niveau commence à s'ancrer dans les mentalités. On a observé en 2001 une augmentation de 7 % de l'intérim des cadres par rapport aux catégories intermédiaires, avec des perspectives encore plus positives pour 2002. Pour les entreprises, l'intérim présente l'intérêt de fournir, avec une grande souplesse, du personnel formé au changement et aux restructurations. Les cadres y trouvent une possibilité de se construire une carrière plus étoffée en changeant d'entreprise ou de milieu industriel. La hausse des candidats à l'intérim s'explique aussi par la qualité des missions,

⁶⁵ Voir Chantal Cumunel, « Une nouvelle approche de la cohésion sociale face aux mutations du travail », in Gérard Blanc (sous la dir.), *Le travail... op. cit.*

qui s'est améliorée, et le fait que les cadres font désormais valoir leurs exigences.

Dans l'artisanat et les services, nombre de candidats essaient de se mettre à leur compte comme travailleurs indépendants. Mais cette formule s'avère en fin de compte relativement précaire puisque seul un artisan sur deux et un indépendant des services sur trois le sont encore cinq ans après leur installation. Parmi eux, des cadres choisissent le métier de consultant indépendant. Le conseil correspond à une structure mentale autonome, fait appel à une créativité différente sur chaque mission, responsabilise directement le consultant et le client, définit clairement un projet, une action. Toutefois, le travail de consultant est précaire et doit s'adapter à la fluctuation des contrats. Il faut pouvoir gérer les incertitudes du lendemain, ce qui n'est pas donné à tout le monde. Mais beaucoup payent de cette façon le prix de leur liberté.

La formule du portage salarial permet à des travailleurs indépendants d'être rémunérés comme des salariés en fonction de leur chiffre d'affaires, sans que leur temps soit dévoré par des tâches administratives qui sont prises en charge par l'entreprise de portage. Celle-ci apporte également en général un soutien commercial pour la création de documents publicitaires et la formation continue. Environ 10 000 cadres ont été « portés » en 2000 par la quinzaine de sociétés de portage recensées en France. Ce nombre double chaque année depuis trois ans. Le président du syndicat des entreprises de portage salarial estime le marché potentiel à une population de 20 000 à 25 000 cadres. Le Syndicat des entreprises de portage salarial réunit 10 entreprises qui ont signé sa charte de déontologie et dont c'est l'activité exclusive⁶⁶.

Le statut professionnel doit être redéfini de façon à garantir la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois. C'est la conclusion que livrent Alain Supiot et les chercheurs qu'il a réunis afin d'analyser les actuelles transformations du travail pour la Commission de Bruxelles⁶⁷. Un pas a été fait dans cette direction lorsque le Commissariat général au Plan a proposé, dans *Le Travail dans vingt ans*⁶⁸, la création de contrats d'activité sur cinq ans. Entre un individu et un collectif d'entreprises, chambres de commerce, collectivités locales, lycées, universités, etc., il s'agit de bâtir un parcours professionnel où alternent des périodes de formation, de travail en entreprise, d'activité indépendante ou associative, de congés pour raisons familiales ou personnelles. Ce contrat inclut des garanties en termes de revenus, de couverture sociale et de statut. En contrepartie, les entreprises se voient reconnaître un droit de regard sur l'organisation de la mobilité du salarié de sorte qu'elle réponde à leurs besoins de souplesse, de réactivité et de compétences. Cette idée tente de répondre à la

⁶⁶ Cf. le site du Syndicat des entreprises de portage salarial : www.portagesalarial.org.

⁶⁷ Alain Supiot (sous la dir. de), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

⁶⁸ Jean Boissonnat (sous la dir. de), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob-La Documentation Française, 1995.

double exigence de la situation actuelle : flexibilité et sécurité. Elle propose une sécurité mutualisée à un niveau intermédiaire entre l'entreprise et la nation et va plus loin que l'idée du portefeuille d'activités, très précaire.

Le problème posé aujourd'hui est donc d'adapter le droit du travail aux changements en cours et non de tenter de les éviter, de retarder les échéances d'une société entrée dans le postsalariat. Des droits et des catégories juridiques nouvelles émergent, signes d'une gestation d'un statut des travailleurs qui ne repose plus sur la détention d'un emploi, mais sur la continuité d'un état professionnel, au-delà de la diversité des emplois occupés. Il reste à définir un nouvel équilibre entre stabilité et précarité pour ces nouveaux travailleurs et à revoir le fondement même du revenu « au temps passé », tout en prenant en compte les bouleversement opérés par les nouvelles technologies, qui « virtualisent » le monde du travail.

Névroses en ligne

« Bonjour, bienvenue sur la ligne de secours psychiatrique. Si vous êtes du type obsédé compulsif, veuillez appuyer sur 1 de manière répétée. Si vous êtes du type dépendant, veuillez demander à quelqu'un d'appuyer pour vous sur 2. Si vous avez plusieurs personnalités, veuillez appuyer sur 3, 4, 5 et 6. Si vous êtes du type paranoïaque halluciné, nous savons qui vous êtes et ce que vous voulez. Contentez-vous de rester en ligne jusqu'à ce que nous ayons pu localiser l'appel. Si vous êtes du type schizophrène, écoutez attentivement la petite voix qui va vous dire sur quel chiffre appuyer. Si vous êtes du type maniaco-dépressif, le chiffre sur lequel vous allez appuyer n'a pas d'importance. Personne ne répondra. »

D'ici 2010, l'équivalent de la population des États-Unis et de l'Europe réunis sera installé dans les réseaux électroniques. Ces derniers engendrent un gigantesque artefact, un ensemble d'organisations virtualisées, à l'intérieur desquelles travailleront, commerceront, se formeront et se distrairont une multitude d'individus ou d'entreprises. Une recomposition complète du paysage des entreprises, du monde du travail et de la communication interpersonnelle est prévisible. À ce stade, quelles sont les tendances à peu près claires ?

La diffusion technologique va s'accélérer, y compris dans les domiciles. Les infotechnos seront incontournables pour communiquer dans la plupart des actes courants de la vie privée et professionnelle. Les supports électroniques numériques vont se multiplier, tout comme les activités de traitement et de manipulation de l'information : un nouveau déluge, celui-là électronique, est prévisible. Une génération de commutants se déplacera virtuellement, donc très facilement, dans les réseaux électroniques. L'espace de travail se déstructure, et le temps de travail se dérégule au point de modifier les repères les plus traditionnels. Les pratiques croissantes des échanges électroniques, la multiplication de l'usage des services en ligne dans les activités privées et professionnelles engendrent un effet pervers particulier de « zapping » consécutif à l'hyperchoix offert par les réseaux électroniques, ainsi que des risques nouveaux.

Dans une société gouvernée par la hâte, où une simple attente devant un écran d'ordinateur amène au bord de la crise de nerfs, l'étude de l'effet des technologies de l'information et de la communication sur le psychisme commence à peine. D'abord parce que l'informatique est jeune, ensuite parce que la diffusion des outils de la communication interpersonnelle dans la société en général est très récente. Les infotechnos sont à l'origine de pertes de temps et provoquent parfois des effets inverses à ceux attendus. Chronophages, les machines sont aussi capables d'asservir leurs utilisateurs, de constituer des stimuli particuliers dont ils deviennent dépendants. Les Français, avec le Minitel, ont bien connu cette dépendance coûteuse qui obligea certains d'entre eux à se faire couper le téléphone.

Le monde des réseaux, notamment Internet, n'échappe pas à cette règle. Dans ses manifestations extrêmes, la télénévrose est un trouble psychologique né de l'immersion prolongée dans un monde virtuel. Il affecte ceux que l'on désigne sous le terme « d'infomanes » et qui passent leurs journées – et leurs nuits – face à des écrans qui s'interposent entre eux et la réalité. Mais, sans forcément être aussi manifestes, de nombreux symptômes affectent les utilisateurs réguliers des réseaux. Au point que les spécialistes du e-commerce n'hésitent pas à parler d'une « économie de l'attention » pour illustrer l'art de retenir un internaute qui surfe de site en site. L'affaire est plus inquiétante encore du fait qu'un nombre grandissant d'utilisateurs de courriers électroniques, saturés, les consultent sans réagir.

Les Américains ont vu les affaires qu'ils pouvaient en tirer en ouvrant sur Internet des forums de conseil pour Internauts en détresse. Les Anglais, qui ne manquent jamais d'humour, ont pris le parti de s'en moquer à l'instar de la proposition ci-dessus, messagerie vocale de consultation en ligne trouvée sur CompuServe. Sans doute doit-on éviter de se laisser entraîner dans des visions apocalyptiques. Mais ce problème de santé publique mérite l'intérêt des citoyens et celui des pouvoirs publics. C'est tout un art de vivre, de s'éduquer et de travailler qui entre dans un complet bouleversement sous l'influence des réseaux électroniques.

Un monde sans repères

Le cyberspace constitue un monde sans repères. Disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sans frontières géographiques, il offre la possibilité de faire le tour de la planète en quelques secondes et de l'utiliser sans autres limites que celles de son imagination. Ces transformations des relations à l'espace obligent les entreprises à rechercher un délicat équilibre entre des risques opposés. D'un côté, le salarié, malgré le surcoût d'équipement qui lui a été attribué, pourrait perdre rapidement le sentiment d'appartenance à son entreprise et se sentir démotivé. D'un autre, au contraire, un sentiment d'euphorie le gagnerait grâce à sa nouvelle liberté et, dans ce cas, il risquerait de devenir

incontrôlable. C'est pourquoi les entreprises insistent sur le soin qu'elles prennent à faire travailler ensemble les salariés nomades et sédentaires. Les bouleversements des repères habituels du travail provoquent souvent de nombreuses difficultés de mise en place ; ils perturbent l'ordonnement habituel du monde du travail.

Dans ce système, l'individu fonctionne comme un espèce d'hybride homme-machine relié au monde entier sans être territorialisé. Sans doute, comme le titrait *La Tribune Desfossés*, l'humanité se dirige-t-elle vers un monde dans lequel beaucoup de personnes auront « la planète pour bureau⁶⁹ ». En fait, cette perte de territoire semble devoir être compensée par un rôle plus affirmé du domicile qui redevient, par la force des choses, le nouveau sanctuaire professionnel pour nombre de cols blancs qui se sont sentis obligés d'accepter le bureau virtuel.

Parmi les nombreux inconvénients de ces formes nouvelles d'organisation des espaces de travail, les observateurs soulignent volontiers le risque d'éclatement de ces structures floues, voire l'infidélité des protagonistes. Ces dangers existent de toute façon. Nous voyons, pour notre part, dans la virtualisation des organisations, les signes d'une transformation du contrat de travail avec l'entreprise. Le monde salarial traditionnel découvre des formes d'identification sociale et professionnelle qui ne sont pas sans rappeler celle du compagnonnage. L'entreprise doit peu à peu s'accommoder d'un ensemble d'individus, salariés ou non, qui gardent néanmoins un sentiment d'appartenance à leur communauté professionnelle, désormais organisée en réseau.

La virtualisation des organisations favorise la e-collaboration

Le siècle des réseaux favorise l'ouverture et le maillage des organisations. L'expression de « logique réseau » recouvre quelques idées-forces – travail en équipe, externalisation, synergie et enfin travail en groupe réseau ou e-collaboration – constituant autant d'occasions de multiplier des relations interpersonnelles qui peuvent s'avérer très consommatrices d'énergie nerveuse. Pendant longtemps, les entreprises – à l'exception des commerces – ont été relativement fermées à l'extérieur. Seules quelques personnes – cadres dirigeants, commerciaux, chargés des achats, grands ou petits – avaient des contacts avec le monde extérieur. Cette ouverture au monde extérieur est un phénomène encore récent : en 2001, 79 % des salariés étaient en contact direct avec la clientèle ou le public, contre 29 % en 1987. La transformation de certains métiers puis la croissance des services marchands ont multiplié les occasions de face-à-face dans l'ensemble de la population active.

⁶⁹ Voir Paul-André Tavoillot, « Enquête : où sont les emplois de demain ? N° 5 Télétravail : la planète pour bureau », *La Tribune Desfossés*, 13 octobre 1995.

Les entreprises ont pris le parti de changer leur modèle d'organisation pour profiter pleinement des potentialités des TIC. Celles-ci installent définitivement les entreprises dans les réseaux, modifient la redistribution du travail, des compétences et dopent les applications du (télé-) travail en mode coopératif afin de gagner en productivité collective et en performance. La e-collaboration participe à la fertilisation des idées, des savoirs et des intelligences, qui se rencontrent et collaborent ensemble via les réseaux électroniques. Une transformation aussi radicale favorise le développement des organisations virtuelles. L'idée que l'on se faisait des espaces et du temps de travail évolue : ils se déspecialisent en incluant de plus en plus de lieux différents. La mobilité croissante se traduit par la multiplication des lieux dits de transit. La virtualisation du travail, en favorisant le partage des savoirs à distance, pose comme postulat une attitude de confiance et la recherche d'une stratégie gagnant-gagnant, d'où l'importance que revêt la qualité du réseau humain.

La virtualisation des organisations déplace très rapidement le périmètre de l'entreprise, dont la géométrie varie grâce à une plus grande ouverture vers l'extérieur. Le travail en équipe fait appel à des compétences complémentaires à la demande plutôt qu'à des embauches. Le travail en groupe et en réseau représente aussi des opportunités nouvelles pour entrer en contact avec d'autres personnes, d'autres entreprises, d'autres clients. Aussi la qualité relationnelle tiendra-t-elle une place grandissante dans les échanges, fussent-ils électroniques.

Une autre raison de l'intensité croissante des relations interindividuelles tient au fait que les entreprises doivent acheter de plus en plus de prestations à l'extérieur et multiplier des alliances ou des partenariats. Avec la e-collaboration, la nature de la productivité a changé : les partenaires entendent dégager de la valeur ajoutée en mettant en commun leurs savoir-faire, diminuant les coûts de développement et de fabrication. Le sous-traitant devient co-traitant. L'ingénierie concourante mobilise l'intelligence des différents partenaires afin de réduire au maximum de coûteux frais de fabrication et de service après-vente. Il devient plus fréquent d'intéresser les cotraitants dès le démarrage d'un projet : 37% des cas, selon une étude du ministère français de l'Industrie publiée en 1997. Cela n'est possible qu'en utilisant de façon intense les réseaux et les outils du travail coopératif : chez PSA, par exemple, les bureaux d'études des sous-traitants travaillent en parallèle sur les projets avec les ingénieurs maison par cet intermédiaire.

Une majorité de cadres, de techniciens et d'employés sont donc conduits à travailler quotidiennement avec des hommes qui n'ont pas un lien direct avec l'entreprise : sous-traitants, alliés, partenaires, travailleurs indépendants, etc. Chantal Cumunel, dans *Le travail au XXI^e siècle*⁷⁰, oppose avec raison la parcellisation taylorienne des tâches à la complémentarité des compétences,

⁷⁰ In Gérard Blanc (dir.), *op. cit.*

fondement de l'organisation intelligente. Le travail en équipe moderne, en collectif intelligent, va à l'encontre des préceptes tayloriens de division du travail. Il impose aux ouvriers de maintenir d'étroites relations entre eux et retrouve le mode de fonctionnement des anciennes manufactures. Mais constituer une équipe d'hommes qui s'entendent et se font confiance est extrêmement difficile. Le travail en équipe remet en cause la répartition des compétences dans l'entreprise. Les agents de maîtrise considèrent souvent les équipes d'ouvriers comme une menace pour leur gagne-pain, et de nombreux ouvriers y voient souvent une source de division et une incitation au surmenage.

La déstructuration des espaces de travail : Les SBF (sans bureau fixe)

Grâce aux réseaux et aux ordinateurs, un grand nombre d'activités peuvent s'effectuer dans des structures d'accueil situées en tout lieu convenablement équipé. En fait, c'est un certain obstacle à la liberté du choix du lieu de travail qui disparaît pour les firmes. Mais c'est aussi la cause d'une perturbation psychologique pour des individus qui perdent les repères territoriaux habituels. Les entreprises modifient radicalement leur approche des espaces de travail et remettent en cause l'architecture actuelle des immeubles de bureaux. Elles se libèrent des contraintes de localisation des compétences. L'identification entre un poste de travail et un salarié est bouleversée. Les infotechnos, lorsqu'elles sont disponibles, donnent les moyens de transformer n'importe quel endroit en bureau ou salle de réunion. La bureautique structure les échanges d'informations. L'entreprise met à la disposition des utilisateurs des outils pour la rédaction de documents collaboratifs, pour des sessions de créativité ou pour des réunions en commun à distance.

Ces changements s'expliquent parce que les entreprises, à la recherche d'économie et d'efficacité, visent en priorité à réduire les coûts de leurs bureaux ou à gagner en surfaces disponibles. L'ancien président de Bull, Jean-Marie Descarpentries, énonce clairement cette préoccupation en se fixant pour objectif de « réduire tous les coûts qui ne sont pas utiles au client⁷¹ ». L'effort porté sur l'optimisation des surfaces de bureaux a eu aussi pour effet d'inciter fortement les personnels concernés à travailler plutôt chez les clients. C'est ainsi que les Français ont fait la connaissance avec le « bureau tournant ». Les ingénieurs commerciaux ou les consultants qui n'ont plus de bureau attiré viennent de temps en temps au siège. Ils s'installent dans un emplacement vacant qu'ils personnalisent pour une heure ou une demi-journée en branchant leur ordinateur et leur téléphone – portables – et en tapant leur code confidentiel qui les fait reconnaître par le système informatique central auquel ils sont connectés. La direction de l'entreprise a pris soin d'organiser le

⁷¹ Alain Lebaube, « Sièges sociaux : un symbole », *Le Monde*, 6 juillet 1994.

nouvel espace avec des modules individuels autour d'une salle de séjour commune. Le siège sert de centre de ralliement pour un point hebdomadaire, des réunions internes ou des réunions avec les clients.

En 1996, Accenture (qui s'appelait alors Andersen Consulting) a profité d'un déménagement d'une tour à La Défense vers un immeuble de prestige avenue George-V pour réduire considérablement la surface dévolue à chaque consultant, de 10 m² à 5 m² en moyenne, soit la plus basse du groupe. Chaque consultant doit réserver son espace de travail comme dans un hôtel. Le nouveau site parisien du cabinet de conseil, Axe France, inauguré en juin 2001 près de la BNF, radicalise cette absence de bureau individuel, y compris pour les associés. Accenture a tenté d'exporter le modèle parisien à l'étranger, avec des difficultés pour le faire accepter par ses associés espagnols ou nord-américains. Aucun de ses concurrents n'est allé aussi loin pour l'instant dans le partage de l'espace.

De tels salariés sont devenus des « sans bureau fixe », des SBF, adeptes du *hot desking*. expression qui évoque les premiers temps de l'industrialisation des États-Unis, à Chicago, Detroit ou Pittsburgh. Dans ces cités industrielles, à la fin du XIX^e siècle, il était fréquent que les ouvriers logent dans des *hot beds*, « un lit, ou une pièce, loué à deux personnes, l'une qui travaille durant la journée et dort dans le lit pendant la nuit, l'autre qui travaille durant la nuit et dort dans le lit pendant la journée⁷² ». Ainsi, l'un rentre dans le lit quand l'autre s'en va, et le lit reste toujours chaud, comme dans les sous-marins.

Le nomadisme multiplie les besoins des lieux de transit

Voyageurs de commerce, représentants, commerciaux, techniciens de maintenance, médecins et personnels de santé, cadres, etc., de plus en plus de professionnels sont obligés de se déplacer. Ils souhaitent pouvoir garder un contact permanent avec leurs collaborateurs et les services de l'entreprise durant leurs voyages. Les opérateurs des transports et les gestionnaires des lieux de passage leur donnent les moyens de travailler où qu'ils se trouvent. Ces entreprises ont aménagé des espaces, proposé un guichet d'accueil, des services, des outils bureautiques, installé des instruments de communication pour faciliter le travail à distance de ces nomades. Elles ont aussi adapté leurs horaires (journée, semaine, année) à ceux du monde du travail. Ces lieux de transit et modes de transport deviennent de véritables lieux de vie⁷³.

Les aéroports offrent des espaces de bureaux pour les entreprises, avec la généralisation des *business centers*.

⁷² Harold Wentworth et Stuart Berg Flexener, *The Pocket Dictionary of American Slang*, New York, Pocket Books, 1968.

⁷³ Cf. François Bellanger et Bruno Marzloff, *Transit, les lieux et les temps de la mobilité*, Paris, Éd. de l'Aube-Media Mundi, 1996, et Groupe Chronos, *étude Parcours*, 1999 et 2001.

Continental à Newark ou Delta à Atlanta, par exemple, en proposent avec des salles de réunion pour 3 à 10 personnes. L'aéroport de Francfort jouxte un immense centre d'affaires avec des pièces de réunion et des salles de congrès de 1 500 personnes. Les publicités des compagnies aériennes tendent à accréditer l'idée que les avions deviennent des bureaux volants. Désormais, une partie des services offerts dans les gares rappellent ceux des aéroports. Leur aménagement devrait modifier le statut de la gare à l'exemple des travaux du nouveau centre commercial de la gare du Nord à Paris. Il y a quelques années, envoyer un fax d'une gare était impossible. Aujourd'hui, les choses bougent, avec des espaces réservés au travail et à la communication. Travailler dans un train n'est pas une nouveauté ; ce qui l'est, ce sont les services proposés. Un premier pas fut franchi sur les premières classes, avec notamment un accueil particulier en gare et des prestations de type prêt de walkmans, de cassettes, de revues, écrans vidéo, restauration à la place... Comme l'expliquait Alain Lacôte de la SNCF, lors de l'enquête Transit en 1996 :

« La clientèle "affaires" souhaite se démultiplier et continuer à vivre comme au bureau. Le TGV Lyon-Paris à 7 heures du matin accueille 80 % de cadres en déplacement professionnel, alors que ceux-ci ne comptent que pour 20 % de notre trafic annuel. En termes de marketing, cette pratique très différenciée du train selon les jours et les heures nous oblige à réfléchir sur des notions d'espace et de services modulables selon les types de clientèle. »

Les aménagements se poursuivent dans d'autres types de trains que les TGV ; des prises de courant pour brancher les micro-ordinateurs portables ont même été installées dans les nouveaux TER (trains express régionaux).

Les véhicules eux-mêmes se transforment en bureaux, en magasins ou encore en ateliers roulants. Les pratiques du travail en voiture ne se limitent pas aux VRP. Certains techniciens ou cadres ont fait de leur voiture leur bureau principal. Selon les constructeurs automobiles, en 2005, 50 % des véhicules neufs seront équipés de téléphone, d'un système d'appel d'urgence et d'information sur le trafic. Ce phénomène se développe rapidement avec la sophistication des services bureaux en ligne proposés par les opérateurs à partir des outils portables. Les hôtels eux-mêmes sont en train d'assimiler les attributs traditionnels des bureaux d'entreprise en fournissant non seulement l'hébergement mais aussi tous les services de communication dont l'homme d'affaires a besoin en déplacement. L'homme devient un homme réseau : une terminaison spécialisée qui émet fréquemment pour se coordonner avec ses équipes et lui-même assujetti à des sollicitations de plus en plus nombreuses.

L'homme mobile est-il en train de devenir un terminal d'ordinateur ?

Les comportements nomades commencent à se généraliser à l'ensemble de la population. Plus de la moitié des cadres et

employés du tertiaire travaillent non pas « sur » des ordinateurs, mais « avec » les ordinateurs, qui deviennent de plus en plus une extension d'eux-mêmes. En plus des outils de communication, de plus en plus légers, la technique fournit désormais des ordinateurs que l'on porte directement sur soi, les *wearable computers*, « informatique vestimentaire » en français. Aujourd'hui, c'est l'homme lui-même qui devient un terminal.

Plus de 60 millions de personnes sont des « professionnels mobiles » aux États-Unis et en Europe. En juin 2002, l'ART (Agence de régulation des télécommunications) recensait 37,8 millions d'abonnés au téléphone mobile, soit un taux de pénétration de 62,7%. La radiomessagerie (Tatoo, Alphapage, Kobby, etc.) avait environ 175 000 clients, les réseaux radio mobiles professionnels correspondaient à un parc d'un peu plus de 430 000 terminaux. Il faut ajouter aux téléphones portables les quelque 600 000 micro-ordinateurs portables en service en France. Les terminaux nomades se diversifient et se généralisent. Ils sont omniprésents dans les déplacements, les transits et aussi à domicile. Les transports, la distribution, les services, les médias s'en emparent. Équipement de plus en plus léger et sophistiqué, le téléphone mobile tend à devenir un instrument à usage multiple. Aujourd'hui, il fait office de fax, d'enregistreur, de navigateur Internet, de calculatrice, de système de paiement pour faire ses courses, d'agenda, de baladeur MP3 ou d'instrument de localisation géographique GPS. Le bureau portable s'est installé dans les poches du col blanc branché.

Un chercheur du MIT a fait remonter l'informatique vestimentaire à 1268, quand Roger Bacon mentionne pour la première fois l'usage des lentilles pour corriger la vue⁷⁴. Le dispositif actuel le plus courant comprend un petit écran monté sur une paire de lunettes et un cadran de commandes fixé à la ceinture. L'objectif est de permettre à l'utilisateur, en situation inconfortable, d'accéder à tout instant à des informations dans son champ de vision tout en se déplaçant ou de naviguer dans la documentation tout en travaillant sur un objet à réparer. Une application destinée aux pilotes d'avions militaires visualise directement dans le cockpit toutes les informations nécessaires à la conduite de l'appareil. En attendant des applications grand public, la société française Ingineo propose déjà des adaptations industrielles à travers des lunettes spécifiques : dépanneur pouvant visualiser les plans d'un appareil ou agent de sécurité contrôlant plusieurs caméras de surveillance... Les participants des cinquièmes Rencontres internationales science-industrie à Lyon en novembre 2001 ont souligné que le textile de demain sera « électronique et bio-communicant ». France Telecom a présenté un prototype d'écharpe multimédia munie d'un écran tactile et d'une webcam. Des universités nord-américaines (MIT, Carnegie Mellon, Oregon, Toronto) travaillent pour étendre les usages des

⁷⁴ Bradley Rhodes, « A brief history of wearable computing », site : <http://wearables.www.media.mit.edu/projects/wearables/timeline.html>

wearable computers, notamment dans le domaine du travail coopératif mobile.

Quels sont les effets de ces outils sur les individus? La possession d'un téléphone portable a d'abord symbolisé un statut et une responsabilité professionnelle. Avec la diminution des prix, ce statut s'est banalisé rapidement en même temps que croissait le taux d'équipement des ménages en téléphones sans fil. Le « nomade » échappe aussi pour partie à l'image classique de subordination. En contrepartie, l'outil mobile est aussi considéré comme un fil à la patte supplémentaire. Certains propriétaires de téléphone mobile ne peuvent plus s'en passer et sont complètement perdus lorsqu'ils l'ont égaré, même s'ils n'ont jamais été incapables de faire face à une urgence en raison de l'absence de leur outil.

Toute entreprise qui adopte ces outils mobiles s'en trouve bouleversée. Aux États-Unis, les spécialistes estiment qu'un cadre équipé de ces systèmes est disponible à hauteur de 70 % de son temps pour le contact avec le client. Les nouvelles technologies nomades facilitent la gestion du personnel technique itinérant. Dans le même temps, elles obligent à revoir la mécanique de l'entreprise elle-même. Avec la e-collaboration, les gains de productivité pourraient atteindre 30 ou 40 %. Une maintenance pilotée à distance est déjà en place chez GDF ou chez des opérateurs téléphoniques. Pour la population dite « d'intervention terrain », la question n'est plus si elle sera connectée, mais quand.

La révolution de la communication personnelle

Les équipements de communication personnelle et interpersonnelle ont les faveurs des « nomades électroniques ». Si le téléphone reste l'outil de communication préféré, les applications des services en ligne via Internet « tirent » l'équipement domestique. Le cyberspace exerce une fascination croissante pour la génération des « commutants » qui peuvent s'adresser à de multiples interlocuteurs, se faire « entendre » par des gens qui partageront leurs idées, s'intéresseront à leur point de vue, leurs préoccupations, leurs centres d'intérêt. Howard Rheingold, auteur de nombreux livres sur le sujet, parle de « communautés virtuelles » pour désigner ces nouvelles formes d'organisations... virtuelles ! Mais attention à ne pas s'égarer. Comme le dit très crûment J.-C. Herz dans son livre *Alice au pays d'Internet*⁷⁵, après un long voyage au pays des nomades électroniques : « Ce n'est pas parce que les hommes disposent de beaucoup de technologies qu'ils sont moins c... ! » Voilà les lecteurs prévenus.

Les hommes ont su adopter dans le langage courant un vocabulaire en phase avec les grandes découvertes techniques de leur temps. Ils ont dû aussi – avec des bonheurs divers – apprendre

⁷⁵ J.-C. Herz, *Alice au pays d'Internet, les mille et une nuits d'une cybersurfeuse*, Paris, Austral, 1996.

à maîtriser les inconvénients qui accompagnaient leurs inventions et s'en accommoder. Les générations branchées de « commutants » vont accéder à de nouveaux espaces de découverte d'un monde virtuel désigné sous le terme de cyberspace et devoir s'adapter à son fonctionnement. La manipulation de l'information nécessite d'utiliser et de maîtriser des techniques qui restent compliquées pour les non-initiés. Ce nouveau monde présentera des dangers, non plus physiques mais psychiques. Si le nomade électronique y trouve des occasions de s'enrichir, il risque aussi de s'égarer et de s'enliser. L'utilisation intensive des moyens de communication électroniques risque de favoriser une déstructuration de la pensée et une déstabilisation psychologique. « Chronophages », ils prennent aux hommes leur bien le plus précieux, leur temps !

La France a commencé à rattraper son retard au niveau européen, avec 23 % des foyers français connectés début 2002 contre 17 % en 2000, selon une étude réalisée par l'institut GfK et le magazine *Science & Vie Micro*⁷⁶. François Klipfel, directeur du département nouvelles technologies chez GfK, déclarait :

« Avec une croissance attendue de l'équipement de 2,5 points en 2002, l'implantation du réseau en France continue à un bon rythme, alors qu'il commence à se tasser dans les pays les plus avancés comme les Pays-Bas ou l'Allemagne. Et c'est la première fois cette année que notre taux de croissance est supérieur à celui des meilleurs élèves européens. »

Selon le Baromètre Multimédia de Médiamétrie, la France comptait en janvier 2002 plus de 15,6 millions d'Internaute, âgés de 11 ans et plus, tous lieux de connexion confondus (domicile, lieu de travail, d'éducation ou autres lieux publics). Toutes les grandes entreprises et 82 % des PME disposent d'un accès à Internet. Selon Netvalue, le domicile reste encore le principal lieu de connexion à Internet en France, représentant 65 % en décembre 2001. L'usage d'Internet se démocratise.

Au Québec, le pourcentage d'internautes a franchi pour la première fois le seuil de 50 % en 2001. Internet est devenu un outil de travail pour bon nombre de Québécois. Près du tiers des adultes (tout près de 2 millions de personnes) l'utilisent au travail, quasiment une journée (8,1 heures) par semaine ! Environ 17 % des Québécois ont utilisé Internet pour travailler chez eux à des fins professionnelles. Cette tendance illustre ce que pourrait être la situation de la France dans moins de cinq ans. Selon une enquête de l'Ifop réalisée pour Eurotechnopolis Institut, en juillet 1992⁷⁷, 43 % des Français disposent chez eux d'un meuble bureau qui leur sert exclusivement à travailler, remplir des papiers ou rédiger du courrier. C'est en fait un deuxième bureau. Si 90 % des Français s'y installent occasionnellement pour remplir des papiers

⁷⁶ « Les Français et la micro. Sondage GfK/SVM », *Science & Vie Micro*, n° 201, février 2002.

⁷⁷ Enquête effectuée en juillet 1992 selon la méthode des quotas stratifiés par région et catégorie d'agglomération auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 individus ; voir *La Lettre d'Eurotechnopolis*, n° 3, hiver 1992.

administratifs et si 49 % d'entre eux y étudient, 31 % exercent chez eux une activité professionnelle six heures et demie par semaine (quasiment une journée de travail).

Dans la tranche la plus active, celle des 25-49 ans, cette proportion monte à 50 %. Un ménage sur trois (32,5 %) était équipé d'un micro-ordinateur en 2001, contre 30 % en 2000 et probablement 35 % fin 2002. Quasiment tous ceux qui ont un micro-ordinateur ont aussi une imprimante (91 %) et un modem (82 %). Près de la moitié des foyers équipés possède par ailleurs un scanner et un lecteur de DVD. « Le micro-ordinateur est devenu une véritable base de loisirs numériques, qui s'installe dans la maison : on y passe plus de huit heures par semaine », explique GfK. Ce sont les marchés professionnels et la bureautique individuelle qui entraînent l'équipement à domicile. François Klipfel de GfK souligne que la progression des micro-ordinateurs à domicile « est largement due aux programmes d'équipement des salariés mis en place par de grands groupes ». La multiplicité des lieux de travail ou de formation avec le bureau dit virtuel, le télétravail ou, différemment, le *home business* encouragent leur diffusion.

Contrairement au discours ambiant sur le retard pris (on est toujours en retard de quelque chose aujourd'hui : la vitesse encore !), les infotechnos se propagent à un rythme très soutenu. Toute une génération de télétravailleurs et de téléconsommateurs sont en train de passer d'un mode passif – la télévision – à un mode interactif. Les Internautes sont de plus en plus sous l'influence des réseaux. Nous verrons plus loin comment et pourquoi certains connaîtront par la même occasion les vertiges de la « dépendance » et les « névroses en ligne ».

Une nouvelle société dans le cyberspace

Avec Internet, les hommes disposent aujourd'hui d'un instrument d'écriture-lecture collective :

« Tous les textes publics accessibles par le réseau Internet font désormais virtuellement partie d'un même immense hypertexte en croissance ininterrompue. [...] À la limite, il n'y a plus qu'un seul ordinateur, un seul support pour texte, mais il est devenu impossible de tracer ses limites, de fixer son contour. C'est un ordinateur dont le centre est partout et la circonférence nulle part, un ordinateur hypertextuel, dispersé, vivant, pullulant, inachevé, virtuel, un ordinateur de Babel ; le cyberspace lui-même⁷⁸. »

Intelligence collective, névrose collective, le réseau oblige à modifier la perception du collectif et de l'individu dans le collectif. Dès 1975, John Brunner⁷⁹ décrit comment un collectif de citoyens libres, experts en informatique, va résister en créant un véritable confessionnal psychique, en ligne. Ce service anti-anxiété a un énorme succès car il sert d'exutoire aux citoyens branchés. C'est un réseau d'écoute qui ne sanctionne jamais ; l'objectif « politique » des animateurs (et de l'auteur) du réseau étant de ne

⁷⁸ Pierre Lévy, *Qu'est-ce que le virtuel ?* Paris, La Découverte, 1995.

⁷⁹ John Brunner, *Sur l'onde de choc*, Paris, Robert Laffont, 1977.

pas sanctionner individuellement, en termes de bien ou de mal, mais de tirer des enseignements du comportement collectif à travers l'ensemble de ces confessions. Et de soigner le collectif plutôt que de s'en prendre aux personnes. L'intérêt du livre de Brunner tient à son début d'analyse d'une nouvelle forme de sociabilité et du traitement des névroses collectives grâce aux réseaux électroniques. Depuis 1975, on ne cesse de voir s'ouvrir des services de confessionnaires en ligne aux Etats-Unis, et ils prospèrent.

Le monde réel déçoit certains internautes qui y trouvent moins d'intérêt que dans le vécu virtuel du réseau. La psychosociologue Sherry Turkle, professeur au MIT, a étudié les effets psychologiques et sociologiques des ordinateurs, en particulier comment les réseaux modifient la personnalité et le rôle de chacun dans la société⁸⁰. Nombre d'Américains qu'elle a interrogés expriment « une profonde confusion, un sentiment d'impuissance, d'impossibilité de se connecter à la vie politique » et se sentent gênés du fait que « la vie communautaire en ligne n'a guère d'impact dans la vie réelle ». Espérons que le développement d'Internet conduise à l'essor d'une nouvelle forme de communication démocratique accompagnée d'un renouvellement de l'esprit pionnier ! Paul Virilio, urbaniste, insiste sur le fait que la virtualité modifie la notion de proximité. Cette évolution conduit à préférer son lointain à son prochain, avec de graves conséquences pour la réalité des relations et la santé mentale, comme il l'a écrit en 1995 :

« Préférer l'être virtuel – le lointain – à l'être réel – le prochain –, c'est prendre la proie pour l'ombre, préférer la figure, le clone, à un être substantiel qui vous encombre et que l'on a littéralement sur les bras, un être de chair et de sang, qui n'a que le tort d'être là, ici et maintenant, et non là-bas⁸¹. »

La mise en connexion généralisée va-t-elle augmenter le lien social ou isoler encore plus les individus ? Parmi les craintes qu'inspire Internet, certains auteurs soulignent le risque de n'être en relation qu'avec des personnes inconnues, où la dimension affective disparaît. D'autres soulignent le danger de l'uniformisation des mœurs et de la liquidation des différences entre des personnes formées au même moule. Va-t-on assister à une modification culturelle pour cause d'identification avec les usages et normes de comportements spécifiques au monde virtuel ? Sans doute. Encore une fois, l'environnement – l'artefact – conditionne les comportements.

⁸⁰ Cf. Sherry Turkle, *Life on the Screen : Identity in the Age of the Internet*, New York, Simon & Schuster, 1995. Voir aussi « Entre vie réelle et virtuelle, bienvenue dans un monde plus cyber », propos recueillis par Herb Brody, *Technology Review* repris dans *Courrier International*, Innovations 1997, octobre 1996.

⁸¹ Paul Virilio, *La Vitesse de libération*, Paris, Galilée, 1995.

Les infotechnos, le média incontournable des relations interpersonnelles

D'ici à quelques années, une majorité de personnes sera connectée sur un réseau de services quelconque. De plus en plus de gens sont concernés par le télétravail, les télémétiers ou les services en ligne. D'abord réservé à des spécialistes, des chefs de service ou des cadres, le téléphone – et bientôt un terminal – est à la portée aujourd'hui de tout le monde ou presque pour travailler. Les infotechnos sont devenues un produit grand public. Elles ont acquis le même statut que l'automobile ou le réfrigérateur. Le développement progressif de la e-Administration et des applications de santé en ligne (la carte Vitale en France) entraîne les plus réticents. L'avènement du multimédia, en favorisant la convergence entre la téléinformatique, la télévision et les services en ligne, affecte tout autant les téléspectateurs, les téléconsommateurs et les télétravailleurs.

Une des grandes différences par rapport aux technologies précédentes tient à l'importance des réactions émotionnelles, de l'aspect affectif ou passionnel à leur égard. Les infotechnos séduisent spontanément, car elles possèdent un grand nombre des caractéristiques attendues d'un outil convivial : taille et encombrement à échelle humaine, faible consommation d'énergie, bruit réduit, pollution directe limitée, relations entre les gens favorisées, etc. Alors que les changements précédents s'adressaient aux muscles, les infotechnos s'adressent à l'intelligence et au cerveau, ce qui a un effet beaucoup plus valorisant pour nombre de gens. De plus, elles changent aussi la vie et le travail de ceux qui réfléchissent, tiennent des discours et construisent l'état d'esprit du temps. Leurs effets se cumulent avec d'autres changements auxquels les réseaux ont participé d'une manière indirecte (mondialisation, regain des valeurs démocratiques, etc.) incarné par le foisonnement des échanges dans les communautés virtuelles les plus diverses.

La télévie est entrée dans les foyers les plus ordinaires. La famille branchée multiplie les usages des télécommunications comme moyen d'intermédiation dans la plupart des actes de la vie courante (achats, formation, travail, etc.) et de façon plus ou moins intensive selon le taux d'équipement qui continue de croître régulièrement. L'intermédiation électronique domine les échanges interpersonnels ; 52 % des contacts humains se font par l'intermédiaire du téléphone. Tous les actes de la vie sont en train de s'adapter à la vie en réseau, au point que l'on parle maintenant de télévie. Le rôle incontournable des télécommunications pour traiter toutes sortes de problèmes domestiques n'est plus contestable. Le développement des téléservices, notamment les commandes, les règlements à distance, et l'assistance en ligne pour les familles, va accentuer encore les applications de la télévie. On ne compte plus la quantité des services déjà offerts par le téléphone, le Minitel en France et maintenant Internet.

Les adolescents n'hésitent plus à utiliser les nombreuses facilités offertes par les services en ligne pour se faire livrer à domicile ou pour se faire assister sur un problème délicat de maths ou physique. Bien évidemment, ils zappent allègrement entre les différentes chaînes de télévision accessibles par câble ou satellite. Ce qui frappe l'observateur dans le zapping, c'est la rapidité du processus : le regard sautille d'une image à l'autre avec une facilité déconcertante ; de temps à autre, il y a un rapide retour en arrière, un arrêt un peu plus long sur une chaîne, puis, il s'arrête enfin. Vous avez le mal de mer, lui il a faim. Et il part en laissant l'image parler dans le vide après avoir passé un temps fou à zapper – pour rien – devant sa télé.

Devant un micro-ordinateur, nombre d'adolescents ont la même attitude. L'adolescent balaie avec la souris une quantité fabuleuse de fonctions. Là où les adultes auraient avancé prudemment en essayant de comprendre, de décoder la logique de la machine, lui avance dans toutes les directions par essais erreurs, sans complexe. Mais en perdant du temps lui aussi, car l'aléatoire a remplacé la tentative de l'adulte de s'inscrire dans la logique de la machine. Il est brouillon, mais ça marche. Les adultes avancent à tâtons, lui il fonce. On réfléchit trop, lui pas assez. Ils cherchent une logique, lui que ça fonctionne, et vite. Les adultes hésitent à la première difficulté, lui l'ignore. On croit que la machine va se bloquer, ce sont les aînés qui le sont...

Le virtuel est entré dans les maisons en même temps que les jeux vidéo et l'enseignement en ligne, et, par conséquent, ses potentialités bonnes et mauvaises y entrent aussi. L'humanité se trouve au début d'une formidable aventure, elle aura nécessairement ses victimes.

Les infotechnos sont « chronophages »

Travailler sur l'information, quel que soit son métier, nécessite de maîtriser un nombre croissant d'équipements et surtout d'applications variées, consommatrices de temps. Une récente étude au Royaume-Uni montre qu'un salarié reçoit en moyenne 170 messages électroniques par jour, dont plus de la moitié est sans intérêt. Reste qu'il faut environ une quarantaine de minutes pour traiter les messages restants, si l'on prend soixante secondes pour traiter chacun d'eux. Ce temps est un coût caché qui devient un argument de vente de certains logiciels d'e-mail. Les allocations de « droits de présence » permettent de savoir qui fait quoi et qui est disponible notamment pour des réunions virtuelles en temps réel ou messageries synchrones. La « distribution des droits d'accès » à certaines applications et à certaines adresses à partir des annuaires de l'entreprise limite les interventions intempestives de qui confondrait un intranet avec une gazette des bruits de couloir. Différemment, les applications de « gestion d'événements » permettent, grâce à un « fil conducteur », de faire face à la dispersion des arrivées de mails en organisant des liaisons spécifiques – autour d'un thème, d'un projet, d'un groupe de

travail (*virtual workshop*) – entre les personnes intéressées ou invitées à s'exprimer.

Encore faut-il connaître ces fonctions. L'auto-apprentissage chronophage reste la règle. Les entreprises, faute de programmes de formation, paient plusieurs fois leurs coûts d'installation en perte de temps due à l'auto-apprentissage. Leurs dirigeants pourront toujours se consoler en songeant à cette réaction d'Alvin Toffler qui faisait remarquer, philosophe, que « si l'on avait dû attendre que des professeurs soient formés pour enseigner la micro-informatique, le marché n'aurait jamais décollé ».

À ce sujet, une petite histoire symbolise bien l'exaspération des gens vis-à-vis de ces applications dont la seule vision des manuels d'utilisation vous décourage de les ouvrir jamais. Bill Gates arrive au ciel. Saint Pierre, qui ne veut pas être en reste avec les grands de ce monde, accueille avec beaucoup d'amabilité l'homme qui a évangélisé plus d'adeptes que son patron. Pour faire bonne mesure, il lui propose de choisir son lieu de villégiature. Ils partent tous les deux. Saint Pierre ouvre une porte, celle du paradis. Bill Gates se penche et voit de doctes personnes deviser et se promener calmement sur un beau chemin champêtre. Puis saint Pierre ouvre une seconde porte, celle de l'enfer. Une musique jazz très entraînante fait danser une bande de joyeux drilles dans une boîte de nuit qui flambe de mille feux. Bill Gates ouvre sans plus attendre la porte de ce lieu. Alors qu'elle se referme sur lui, il réalise qu'il entre dans un immense chaudron plein de flammes. « Mais, saint Pierre, cela ne ressemble pas au monde que j'ai choisi ! » hurle Bill derrière la porte. « C'est normal, Bill, c'était la démo », lui répond saint Pierre en s'éloignant.

Le perfectionniste, outre un temps précieux perdu en recherche de l'application idéale, va consacrer l'essentiel de son énergie à expérimenter les solutions informatiques les plus exotiques, ce à quoi le poussent les possibilités et les promesses de perfection des logiciels. Pour peu qu'il ne soit pas encadré, on verra le col blanc passer plus de temps sur son outil que sur son travail. D'après une enquête d'une SSII de Sausalito (Californie), les salariés américains consacrent cinq heures par semaine à « bidouiller » sur leur ordinateur. Une enquête électronique effectuée en 1998 par le cabinet suisse Acadys auprès de 1 000 personnes a révélé que seulement quarante minutes sont réellement consacrées à des activités productrices lorsqu'un utilisateur passe une heure sur son poste de travail.

L'analyse détaillée des tâches sans valeur ajoutée montre que 62 % du temps improductif est principalement consacré à résoudre des problèmes ou des déficiences informatiques, devant l'autoformation (19 %), les activités informatiques sans rapport direct avec le travail demandé (16 %) et l'utilisation de l'ordinateur à des fins personnelles (3 %). Surtout, lorsque survient un problème, l'utilisateur perd une demi-heure à chercher lui-même la solution, deux heures à attendre que le problème soit résolu (indisponibilité du système), une heure et demie à cause de la chute des performances du matériel et du réseau, une demi-heure

à convertir des documents et une autre demi-heure à assister ses collègues, soit au total cinq heures en moyenne. Selon le directeur général d'Acadys, « les coûts cachés liés au temps improductif passé sur ordinateur représentent 56 % du coût réel de l'informatique de l'entreprise ». Comme le dit Florian dans une de ses fables, « l'excès d'un très grand bien devient un mal très grand⁸² ».

Internet représente une autre source de perte de temps. D'après John Roth, patron de Nortel Networks, au salon Telecom 99, deux milliards et demi d'heures seraient gaspillées chaque année aux États-Unis en attendant le chargement des pages web, représentant 12,5 milliards de dollars de pertes.

De nouveaux modes de communication quiaturent la capacité d'attention

L'activité en réseau secrète aussi des effets contre-productifs. Les messageries électroniques actuelles semblent annuler le temps et facilitent les échanges entre les membres d'une confrérie savante. Beaucoup de facilités logistiques sont apparues, réduisant les délais, abolissant les distances et les frontières, supprimant la corvée des copies multiples, etc. Les messageries électroniques ont suscité un engouement et, parmi leurs zéloteurs, l'impression de découvrir et de vivre de nouvelles relations avec leurs correspondants. Ne réinventent-ils pas des relations déjà vécues trois siècles et demi plus tôt avec le réseau du père Mersenne lorsque Descartes se plaint d'être trop souvent sollicité pour résoudre des problèmes ou donner son avis sur des sujets qui ne l'intéressent pas ou plus, ce qui l'empêche de se consacrer à ses travaux de philosophie⁸³ ? Ce même genre de critique a été formulée par des utilisateurs de messagerie électronique qui déplorent ne plus avoir de temps pour leurs propres activités qui réclament concentration et tranquillité. Aujourd'hui, de nombreux Internautes découvrent une nouvelle convivialité, dont les avantages... ne sont pas sans inconvénients, à cause de l'écrasement du temps justement !

L'irruption des réseaux électroniques a incontestablement modifié profondément les modes de communication entre les

⁸² Florian, « L'inondation », *Fables*, tome III, 1792.

⁸³ Dans la première moitié du XVII^e siècle, le père **Minime** Marin Mersenne (1588-1648) a organisé la transmission des informations scientifiques à travers un réseau actif de 212 correspondants regroupant l'ensemble des savants de l'époque qui travaillaient en commun à la résolution de problèmes scientifiques et à l'échange de connaissances. Cette messagerie, si elle n'avait rien d'électronique, a atteint des performances en termes quantitatifs et en termes d'efficacité qui méritent qu'on y prête attention. En observant les messageries électroniques, on peut dire que le rôle de Mersenne s'apparentait à celui d'un animateur ou modérateur tel qu'on en trouve dans les forums électroniques thématiques actuels. Sur la vie et l'œuvre de Marin Mersenne, cf. Pierre Costabel, « Marin Mersenne », *Cahiers d'histoire et de philosophie des sciences*, Société française d'histoire des sciences et des techniques, n° 14-1986. Sur son réseau épistolaire, voir Anne de Beer et Gérard Blanc, « Le réseau du père Mersenne : une messagerie non électronique au XVII^e siècle », colloque de l'AIERI, Dublin, juin 1993.

personnes ; le plus souvent au détriment du courrier traditionnel ou du vive voix. Le face-à-face traditionnel commence à se réduire, parce que la multiplication des interlocuteurs rend cette formule trop coûteuse et parce que le travail en réseau est une façon plus efficace de travailler en équipe. Chez les employés français, l'usage du télécopieur et de l'ordinateur de bureau s'est généralisé et, si celui d'Internet reste encore à la traîne en comparaison avec d'autres pays européens, la forte progression des services en ligne montre la vigueur du processus dans l'ensemble de l'économie. Les messageries électroniques atteignent des micro-ordinateurs omniprésents dans les bureaux, les usines et maintenant les domiciles.

Le courrier électronique apparaît comme le second service le plus utilisé sur Internet : 85,8 % des internautes français connectés à domicile, soit 8,8 millions de personnes, y ont eu recours au mois de novembre 2001⁸⁴. Dans les entreprises : 88 % l'utilisent dans l'ensemble des quatre pays (Allemagne, Espagne, France et Italie) étudiés en 2002 pour BNP Paribas, avec un moindre usage en France (81 %)⁸⁵. Dans le cadre de l'étude réalisée au printemps 2001 pour l'observatoire e-management Dauphine-Cegos, où 3 265 salariés ont été interrogés, la très grande majorité (92 %) utilise une messagerie électronique⁸⁶. L'usage de la messagerie électronique est lié à la taille de l'entreprise : moins de 79 % des entreprises de moins de 20 salariés y recourent, celles de 20 à 49 salariés à 86 %, celles de 50 à 99 salariés, 91 % et, enfin, celles de 100 à 200 salariés, 94 %. Le nombre moyen de messages reçus par jour se monte à 14,5. Plus du sixième (17,4 %) des utilisateurs en reçoivent plus de 20 et plus du tiers (38,3 %) entre 10 et 20. Chez les salariés étudiés à Paris-Dauphine, plus la durée d'utilisation des TIC est longue, plus le nombre de courriers électroniques reçus est important, ce qui semble la manifestation d'un effet d'expérience positif. Cette étude a mis en évidence une relation en cloche entre le niveau hiérarchique et le nombre de messages électroniques reçus. Les deux extrémités de la hiérarchie possèdent les valeurs les plus faibles. Les cadres dirigeants utilisent peu le courrier électronique, ce qui s'explique en partie parce que leur niveau de responsabilité les conduit à confier à leur assistant(e) la gestion de leur courrier y compris électronique et aussi parce que leur âge moyen fait qu'ils sont peu familiarisés aux TIC.

Le courrier électronique constitue un mode de vie qui bouleverse les habitudes, change le rythme du travail et des loisirs. Il procure à ses utilisateurs une mobilité extraordinaire, mais ceux-ci en arrivent à ne plus trop faire la différence entre les messages professionnels et les messages personnels, et il leur devient difficile de se protéger. Alors ils multiplient les adresses

⁸⁴ Selon une étude de NetValue, cf. www.ebusinessgeneration.com, Faits et chiffres mars-avril 2002.

⁸⁵ Enquête *PME-PMI : Nouvelles technologies et Internet*, BNP-Paribas-Lease Group, 2002.

⁸⁶ Nabila Boukef et Michel Kalika, « Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique », *Cahier de recherche du Crepa*, Paris-Dauphine, n° 74.

électroniques, ce qui les oblige à de fastidieux relevés. Les Européens interrogés dans le cadre de l'Eurobaromètre en 2000 sur les effets de l'utilisation du courrier électronique mettaient en avant l'augmentation de productivité qu'il procure (60,5 %), puis l'utilisation de davantage de compétences et l'augmentation des contacts extérieurs à l'entreprise (54 %), un peu moins les économies en courrier traditionnel (67 %) et un travail plus étroit avec les collègues (30,5 %).

Dans l'enquête pour Chronopost à l'automne 2001, les trois quarts des Français considéraient que l'utilisation de la messagerie électronique leur faisait gagner du temps⁸⁷. Mais ce gain de temps augmente en parallèle la pression sur les délais que leurs partenaires économiques leur imposent. Au point que l'on assiste à des comportements de *surfing* sur les messageries : les messages ne sont pas lus jusqu'au bout, la lecture rapide fait qu'ils sont oubliés immédiatement et laissés souvent sans réponse. Pour tout dire, « le destinataire n'imprime pas ! » D'où cet aveu d'un chef de service : « Je traite plus tôt et mieux les messages qui m'arrivent par courrier traditionnel. »

Serions nous tous des télétravailleurs, pardon... des e-travailleurs ?

Qui aujourd'hui dans l'entreprise échappe à la pression de l'informatique couplée aux télécommunications ? Si l'on entend par télétravail le fait de travailler à distance avec des outils de communication, aussi bien avec des collègues, des clients, des supérieurs hiérarchiques, des collaborateurs, des équipes différentes, cette pratique s'est répandue dans de très nombreuses entreprises. Communiquer à distance dans le travail est devenu monnaie courante. L'Europe a donné depuis une dizaine d'années la première place au télétravail comme évolution vers la société de l'information, avec la publication annuelle d'un rapport. Celui paru en 2000 marque une rupture en remplaçant le terme « télétravail » par « e-work » – e-travail – dans son « Rapport annuel sur les nouvelles manières de travailler dans la société de l'information⁸⁸ ». Le seuil des 10 millions de e-travailleurs est alors dépassé en Europe. À savoir, déclarés en tant que tels : les salariés qui travaillent au moins un jour par semaine chez eux, les travailleurs mobiles qui travaillent plus d'une journée par semaine hors de chez eux ou hors de l'entreprise chez les clients et les travailleurs indépendants liés à une ou plusieurs entreprises fortement utilisateurs de TIC. Le e-travail s'envisage en relation avec d'autres techniques clés de la société d'information : le e(télé)commerce et le e(télé)travail coopératif.

Sept tendances principales bien éloignées des idées reçues des années quatre-vingt se dégagent des résultats des enquêtes du

⁸⁷ Gilles Moutel (sous la dir. de), *Le temps des uns... op. cit.*

⁸⁸ *E-work2000. Rapport sur les nouveaux modes d'organisation du travail dans la société de l'information*, IST, Commission européenne, Bruxelles, septembre 2000.

projet européen ECaTT⁸⁹ : concernant le sexe, ce sont aux trois quarts des hommes ; l'âge, ils ont une longue expérience ; la qualification, 60 % d'entre eux sont hautement qualifiés ; le temps de travail, plus long en moyenne que celui des salariés classiques ; la taille des établissements, 75 % de ceux de plus de 500 salariés ont adopté ces nouvelles formes de travail ; il s'agit d'un phénomène récent qui rencontre un fort intérêt chez les salariés (moyenne européenne : 60 % ; 90 % chez les travailleurs suédois). Les projections réalisées par le cabinet allemand Empirika indiquent qu'en 2005 six pays européens sur les dix étudiés seront passés à plus de 10 % de travailleurs utilisant ces formes ouvertes d'organisation du travail, dont trois auront dépassé les 25 %. On trouvera dans le peloton de tête la Finlande, la Suède et les Pays-Bas tandis que la France, sans changement profond dans les mentalités tant des travailleurs que des employeurs, se trouvera à la dixième et dernière place, derrière l'Italie et l'Espagne.

Alors le télétravail existe-t-il ? Est-il devenu une forme de travail comme une autre ? Selon une étude pour l'Europe effectuée en partenariat en 2001 par l'Anact, l'ICTT et Ergo'in, la plupart des salariés travaillant en souplesse organisationnelle le font d'une manière souterraine et quasi invisible, selon des accords implicites avec leurs directions⁹⁰. C'est seulement lorsqu'il fait partie de mesures particulières que le télétravail devient mesurable ; mais la diffusion des TIC dans la société civile, chez les particuliers disposant d'un ordinateur et d'une connexion à Internet, facilite des arrangements individuels où l'on communique depuis chez soi avec les collègues de bureau, où l'on se connecte au système d'information de l'entreprise. Aussi, la forme institutionnelle du télétravail continue à rester rare en France alors que le nombre de télétravailleurs ne cesse de croître. Une pratique qui se répand, pour laquelle la mise en œuvre des trente-cinq heures contribue à banaliser l'alternance temps de travail au bureau et chez soi. Le télétravail tend à se fondre dans le cadre d'une réorganisation de l'espace-temps de travail qui concerne une majorité de travailleurs.

Le télétravail dans de telles conditions perd-il tout son sens alors même qu'il se diffuse largement ? Sans doute dans la mesure où une grande partie des gens sont déjà en situation d'accomplir leurs activités professionnelles dans une diversité de lieux, en temps réel ou en temps différé. Cela implique des transformations, comme l'a dit Richard Barbrook de l'Hypermedia Research Center : « Le bénéfice des TIC ne sera acquis qu'à la condition de changer le travail⁹¹. »

⁸⁹ ECaTT (Electronic Commerce and Telework Trends) : enquête effectuée en 1999 auprès de plus de 4 000 établissements, répartis dans une dizaine de pays, et plus de 7 700 personnes selon un échantillon représentatif de la population de plus de 15 ans de ces pays.

⁹⁰ Marie-France Kouloumdjian (sous la dir. de), *Le télétravail en question*, Lyon, ICTT, 2001.

⁹¹ Richard Barbrook, « The Digital Economy », site www.nettime.org/nettime.w3archive/199706/msg00143.html

Télénevroses : effets induits et risques nouveaux des artefacts

Sur Internet, certaines conventions de la vie en société semblent avoir disparu. Après de nombreuses mésaventures sur le réseau, notamment le *mobbing*, la cybersurfeuse J.-C. Herz reconnaît : « C'est seulement maintenant que je prends conscience des conventions qui nous empêchent de tuer notre prochain, parce que, sur le Net, elles n'existent pas. » Un haut fonctionnaire français qui fréquente beaucoup les réseaux confiait qu'une trop grande projection dans l'espace virtuel fait perdre de l'importance au monde réel en trois dimensions, ce qui engendre des comportements particuliers : « Si je n'avais pas ma femme et mes enfants, je crois que je ne saurais pas m'arrêter. »

Les analyses généralement avancées en matière de risques posés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication s'intéressent aux effets nocifs, aux troubles physiques, aux risques parfois directement causés par l'usage de la technique – comme les problèmes posés par l'usage des téléphones portables en conduisant – mais quasiment jamais à ceux de l'artefact lui-même. En d'autres termes, on étudie un équipement technique, pas le système dans son ensemble. Bien sûr, *Big Brother* alimente régulièrement la chronique du « faites-moi-peur-aujourd'hui », à juste raison d'ailleurs. Mais lorsque des risques systémiques sont évoqués, ils sont associés le plus fréquemment à des problèmes de sécurité des réseaux.

En revanche, les effets pernicioeux de la virtualisation sur la psyché et les troubles du comportement des télétravailleurs, des *e-workers*, ne sont quasiment jamais traités. La privation de liberté générée par le lien créé entre les réseaux humains et les réseaux électroniques constitue un problème général, mais bien mal connu. Plus nouveaux, mais surtout plus insidieux, apparaissent les problèmes liés aux interactions particulières qui se développent entre les réseaux humains et les réseaux de machines, entre le temps des hommes et le temps des machines.

Les métiers organisés autour d'un poste de travail informatique produisent des systèmes uniques type chaise-écran-clavier-homme. Les liens quasi hypnotiques entre la machine et son utilisateur sont connus. Ce sujet a été abondamment étudié à la fin des années quatre-vingt et a conduit le BIT à formuler des recommandations pour les entreprises. Dans les cas les plus courants, on retrouve le conflit temporel avec la machine lorsque, d'un côté, les utilisateurs s'énervent parce que les informations n'arrivent pas assez vite sur l'écran et, d'un autre côté, l'écran réclame des données sans qu'il soit possible de souffler un peu.

D'autres problèmes ont été décelés, notamment certaines distorsions dues à une vision trop partielle de la réalité ! Une grande partie des gens travaillent sur écran, donc sur une représentation abstraite de la réalité. Yves Lasfargue a souligné combien cette situation de travail dans l'abstraction engendre des confusions chez certaines personnes. Dans l'ex-URSS, certains

opérateurs avaient exigé que toute opération de saisie sur un écran soit immédiatement éditée sur une imprimante tant était grande la crainte qu'une différence existe entre ce qu'ils écrivaient et ce que la machine enregistrerait.

L'écran présente aussi des limites dans cette représentation de l'information réelle. Il devient alors difficile de distinguer l'essentiel de l'accessoire. D'ailleurs, le cadre de l'écran constitue en lui-même une limite dans la représentation de ce qui est produit. Ce besoin de vision globale, de recherche d'une représentation du réel, le plus souvent inaccessible, précipite l'utilisateur des réseaux électroniques dans une recherche névrotique de l'information manquante. Il « surfera », il « commutera », de longues heures, de lien en lien, avant d'abandonner, insatisfait, une recherche qui n'a pas de fin.

« Mobbing » et risques décisionnels à l'ère de l'hyperchoix

Un maître d'échecs est capable, lors d'un match d'exhibition, de jouer simultanément contre plusieurs adversaires. Son esprit exceptionnel mémorise des milliers de positions, de situations stratégiques. C'est un commutant de génie, capable apparemment de multiplexer son action et sa réflexion. Dans la vie courante, on n'a pas le loisir de mémoriser plusieurs coups d'avance, ni de connaître l'ordonnancement des séquences à venir. C'est le chaos le plus total. Malgré la multiplicité des outils informatiques ou d'aide à la décision, il est impossible de réduire le risque décisionnel à zéro. Chose que savent bien les vrais décideurs qui prennent parfois des décisions avec peu d'éléments d'appréciation scientifiquement et rationnellement fondés. La définition du problème est déjà en soi difficile... et coûteuse. On retrouve ici une variante des comportements de gens en état de stress face à l'hyperchoix qu'évoquait Alvin Toffler dans *Le Choc du futur*⁹².

Lancée dans un processus d'étude, une équipe de recherche doit concilier deux contraintes permanentes : le délai de réalisation, c'est-à-dire le jour où les conclusions doivent être disponibles, et la quantité d'argent mobilisable pour cette recherche. La pression sur les délais a pour conséquence d'utiliser plus de personnel, donc de peser encore plus sur les coûts. L'arbitrage permanent entre ces deux contraintes recouvre ce qu'il faut bien appeler le risque décisionnel. Réduire les délais ou les équipes pour des raisons de coût augmente le degré d'incertitude, donc ce risque. Augmenter l'investissement recule le risque théorique de la décision sans pour autant ramener le risque décisionnel à zéro, c'est-à-dire obtenir une certitude absolue. D'ailleurs, si c'était le cas, une machine pourrait prendre seule la décision ramenée à un choix binaire. Les réseaux électroniques vont créer paradoxalement un embarras supplémentaire en procurant une immense moisson d'informations faciles à consulter

⁹² Alvin Toffler, *Le choc du futur*, Paris, Denoël, 1971.

qui invitent à une exploration complète. Dans une société complexe qui offre de nombreuses variantes à toutes choses, les individus doivent faire face à un hyperchoix dopé par les TIC.

Aussi, malgré la sophistication des outils d'aide à la décision et des automates de recherche intelligents, le manager, face à un problème qui sort de la routine, n'a pas d'autre choix que de prendre des risques. Il s'agit autant pour lui d'identifier les retombées possibles de l'erreur d'appréciation que de juger de la pertinence de la réponse. Le management a sa part d'impondérables, qui stimule certains et en angoisse d'autres. Ces comportements plutôt fréquents expliquent les nombreux hiatus que l'on observe entre les différentes strates de l'entreprise. Les employés, les actionnaires parfois (c'est plus ennuyeux) ne comprennent pas le fondement de décisions dont les dirigeants n'ont pas eu de mal à voir les dangers ou les inconvénients. Les décisions prises dans l'urgence multiplient les risques décisionnels sans pour autant économiser les coûts de recherche et de communication. La nécessaire préparation autour de la prise de risques nous laisse à penser que les réseaux électroniques de commandement et de réunions virtuelles du comité de direction vont se multiplier à l'avenir. Ce sera une façon pour le management interactif de répartir sur plusieurs managers le poids de la surveillance des crises et de la décision en situation d'urgence.

Fréquemment, quelqu'un reçoit une information en quelques secondes, puis met plusieurs jours, parfois plusieurs semaines, pour y répondre. Avec la généralisation des TIC, une collectivité quelconque est désormais plus vite informée d'un problème que les décideurs ne mettront à trouver sa solution. Au petit cercle de collaborateurs susceptibles d'exercer une pression parfois violente ou agressive s'ajoutent des acteurs externes à l'organisation, clients, opinion publique, institutions, personnel, etc., informés des problèmes et qui veulent influencer les décisions du manager. L'exigence d'une réaction rapide, d'une décision au problème, engendre un phénomène de « management panique » ou de traitement superficiel de celui-ci. De plus en plus fréquemment, les dirigeants doivent régler le problème émotionnel plus que le fond de la question.

Forme moderne de l'agression en ligne, le *mobbing*⁹³ ou harcèlement sur le réseau vise à déstabiliser à plusieurs son interlocuteur et à l'assassiner « par perte de crédibilité » dans les forums de discussion. Il s'agit pour certains usagers spécialistes des coups bas psychologiques d'une véritable volonté de détruire. Il commence à être utilisé par les syndicats. L'AFL-CIO, le plus puissant des syndicats américains, donne sur son site les salaires des patrons des principales entreprises, mais aussi celles qui doivent être boycottées en raison de leurs mauvaises conditions de travail, dont certaines firmes européennes⁹⁴.

⁹³ De l'anglais *to mob* qui signifie « assaillir à plusieurs ».

⁹⁴ Site : www.aflcio.org.

Même si elles disposent de moyens de communication pour dialoguer avec leur marché en temps réel, peu d'entreprises sont encore capables de mobiliser ces réseaux électroniques en temps réel pour répondre à de pareils problèmes qui ne manqueront pas de se multiplier rapidement. La capacité de répondre ou dialoguer en « temps réel » avec le marché via Internet sera rapidement une nécessité pour les grandes marques.

Les manipulations de l'information ont pris une place centrale dans les organisations

« Rien ne se crée, tout se transforme. » Le chimiste Lavoisier, à la fin du XVIII^e siècle, aura été le premier à décrire, sans le vouloir, la chaîne sans fin des transformations que subit l'information. Le savoir, immatériel, est devenu source de valeur ajoutée. Toute l'activité économique moderne se fonde, d'une manière ou d'une autre, sur le traitement et l'exploitation de l'information. Le rôle central joué par l'information dans l'économie a été étudié et exposé à travers une multitude de livres, rapports, études, indicateurs économiques, etc. Depuis les travaux de Fritz Machlup, Marc Porat et d'autres pionniers⁹⁵, le terme d'économie d'information est devenu courant. Il regroupe de très nombreuses professions et entreprises... la majorité.

Les cadres occupent la quasi-totalité de leur temps à des « manipulations d'information » – traitement direct, acquisitions nouvelles ou communication à autrui. Ils ne sont pas seuls dans ce cas. Une enquête de 1978 portant sur le type de travail principalement effectué par les ouvriers constatait déjà que ceux d'entre eux qui se consacraient à des tâches de fabrication représentaient à peine plus du tiers de la population ouvrière⁹⁶. Une majorité d'ouvriers se livraient soit à des tâches que l'on pourrait appeler infraproductives, du type manutention, livraison, emballage, gardiennage, etc., soit à des activités plus proches de la conception et de la réflexion que de l'exécution, par exemple, contrôle des machines, réglages, essais, entretien, études, organisation du travail, c'est-à-dire des tâches de manipulation de l'information.

Les travailleurs privilégient tout ce qui stimule leur esprit, même si parfois ce qui les agite passe pour secondaire. Afin de contourner leur angoisse et leur anxiété, les hommes tendent à se montrer sur-actifs. Le besoin de réagir répond à une attente de stimuli que les actes de gestion courante n'apportent pas. Dans un tel contexte, les sollicitations des TIC trouvent une résonance toute particulière. Les possibilités de personnalisation des communications et de dépôt des informations dans les messageries individuelles vont distraire les hommes, mobiliser leur

⁹⁵ Fritz Machlup, *Knowledge and Knowledge Production*, Princeton, Princeton University Press, 1981 ; Marc Uri Porat, *The Information Economy*, Washington, US Department of Commerce, 1977.

⁹⁶ A.-F. Molinié, S. Volkoff, « Les conditions de travail des ouvriers et des ouvrières », *Économie et statistiques*, n° 118, janvier 1980.

intérêt, prendre leur temps, d'autant plus que ces sollicitations correspondront à leurs attentes. Jung commentait sobrement en remarquant : « L'homme ne vit bien qu'excité. »

Grâce aux réseaux, l'information, l'actualité, le renseignement s'échangent entre les ordinateurs, favorisant une création, une génération d'idées apparemment chaotiques. De ce bouillonnement des matières grises du monde entier, les utilisateurs avertis tireront des ressources utiles en fonction de leurs propres objectifs, idées de produits commercialisables, contacts professionnels nouveaux, besoins émergents, moyens d'être plus efficaces, etc. Les maladroits, en « commutant » à tort et à travers, se perdront dans cette structure neuronale de l'entreprise intelligente ou dans celle, planétaire, d'Internet. S'ils ne savent pas utiliser et transformer l'information, tout au plus y trouveront-ils au mieux du « prêt-à-penser », au pire une manipulation de la vérité ; une manipulation qui, du harcèlement électronique à la tromperie scientifique, accompagnera les transformations de l'entreprise du XXI^e siècle.

L'infosphère forme une bulle qui croît en même temps que se développent les réseaux d'ordinateurs dans le monde. Cette bulle constitue un espace virtuel où la pensée spéculative prend autant, sinon plus, de place que l'information scientifique, technique et économique. À défaut d'y prêter attention, le risque est grand pour les utilisateurs qui surfent sur les réseaux de n'obtenir que du bruit ou de n'y trouver que de l'insignifiance numérisée. Les utilisateurs superficiels passeront leur temps à « surfer » en commutant d'une base à une autre, distraits dans leurs recherches par la première bifurcation venue. Les autres apprendront rapidement que leur pouvoir vient de la capacité à sélectionner l'information.

« L'Information Fatigue Syndrome » : le déluge électronique

En 1999, entre 1 et 2 milliards de giga-octets d'information ont été produits et enregistrés sous forme numérique dans le monde, sur quatre types de support : papier, film, supports optique et magnétique. Ceci représente en moyenne 250 méga-octets par habitant de la planète, tous pays et âges confondus⁹⁷. Et ce volume d'information croît de 50 % par an ! En 2005, on prévoit que 35 milliards de mails seront échangés... par jour, dans le monde. La capacité d'attention qu'un individu peut mettre dans la lecture, la compréhension et le traitement des messages est saturée.

Une grande majorité des patrons et cadres supérieurs des entreprises se déclarent submergés, incapables d'engloutir la masse des données qui leur arrivent par la presse, les boîtes vocales, le télécopieur et le courrier électronique. Certains reçoivent jusqu'à 300 messages électroniques par jour ! Faute de

⁹⁷ Peter Hyman & Hal Varian, « How Much Information ? », School of Information Management and Systems, University of California at Berkeley, 2000.

parades informatiques ou de collaborateurs qui prennent la corvée à leur place, nombre d'entre eux passent de trois à cinq heures par jour à gérer leur messagerie. Face à ce déluge électronique, ils ont du mal à différencier l'essentiel de l'accessoire. Ils stressent, pris dans un dilemme : jeter ce qui s'accumule sur leur bureau, vivant reproche de leur retard et de leur inefficacité, est un acte salvateur, mais peut-être aussi périlleux. Certains ont beaucoup de mal à accepter l'impossibilité pratique d'analyser toutes les données dont ils pourraient disposer.

Après un stade où les sources d'information étaient assez faciles à identifier et aisément accessibles, la quantité d'informations grandit à un taux exponentiel tel qu'il est impossible pour un individu de la suivre. Alors qu'auparavant la stratégie des cadres vis-à-vis de leurs rivaux consistait à les priver d'informations, elle vise maintenant à les en inonder. Même les grandes institutions ont de plus en plus de difficultés pour se maintenir à flot et discriminer correctement l'information utile du bruit de fond.

La première grande étude mondiale sur la surcharge d'information a été réalisée en 1996 par Britain's Benchmark Research pour Reuters Business Information. Le rapport intitulé *Dying for information?* (« Mourir pour l'information ? ») était fondé sur des entretiens auprès de 1300 cadres supérieurs aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie, à Singapour et Hongkong. Plus du tiers des patrons interrogés déclaraient souffrir de diverses pathologies liées à l'excès d'informations, certaines pouvant entraîner une interruption de travail. Plutôt que de stress, le psychologue David Lewis chargé d'analyser les résultats préfère parler d'« Information fatigue syndrome » et déclare :

« Avoir trop d'informations peut être aussi dangereux que d'en avoir trop peu. Cela peut paralyser les dirigeants dans leurs analyses, augmenter leur difficulté à trouver les bonnes solutions ou à prendre les bonnes décisions⁹⁸. »

Parmi les managers, 73 % pensaient qu'ils avaient besoin d'un « énorme volume » d'information pour remplir correctement leur mission. De ce fait, ils perdaient goût à leur tâche principale (33 % des sondés), étaient tendus (33 %), se laissaient distraire de leurs relations personnelles (62 %) et, pire encore, repoussaient toujours le moment de décider, persuadés qu'ils n'avaient pas toutes les données en main (43 %).

Afin de limiter la casse, nous allons certainement vers l'automatisation de la surveillance des données et des informations circulant sur le net. Seuls les ordinateurs ont aujourd'hui le pouvoir « d'entendre des bas bruits », de les traiter, d'en proposer des interprétations qui seront ensuite confiées à des arbitrages humains. Événement qui pose aussitôt la question de

⁹⁸ Paul Waddington, « Dying for Information? A Report on the Effects of Information Overload in the UK and Worldwide », Reuters, Royaume-Uni, 1996; un résumé du rapport (en anglais) se trouve sur le site : www.cni.org/regconfs/1997/ukoln-content/repor-13.html.

savoir ce que nous devenons dans ces gigantesques artefacts en cours de construction.

Peut-on préserver la prééminence du réseau humain sur les réseaux d'ordinateurs ?

Traiter la surcharge d'information est un des plus urgents défis à relever dans les entreprises. Le problème s'est maintenant déplacé par rapport aux débuts des années soixante-dix. Il ne s'agit plus d'avoir accès à l'information. Les spécialistes du renseignement ont une règle empirique dite des « 90-9-0,9% », selon laquelle l'accès à l'information ne pose pas de problème dans 90 % des cas ; dans 9 % des cas, il faut savoir qu'elle existe mais se trouve peu diffusée ; seulement 0,9 % de l'information est réellement confidentielle ou secrète, le 0,1 % restant n'existe pas encore⁹⁹. L'ouvrage de John Mc Phee¹⁰⁰ illustre cette règle : l'auteur a écrit un manuel complet de fabrication d'une bombe atomique dans sa cave, ne se servant que de documents écrits disponibles dans des bibliothèques publiques universitaires américaines.

Ce n'est pas l'information en tant que telle qui donne du pouvoir car l'information qui circule dans les réseaux n'a pas de sens. Elle ne prend du sens que par les capacités des individus à la problématiser, à la traiter, à la hiérarchiser. Aujourd'hui, la surcharge d'information, l'explosion d'Internet et de ses applications ainsi que les immenses potentialités de « l'infosphère » constituent un formidable défi pour la prééminence de l'homme sur les artefacts qu'il a créés. Il va falloir apprendre à passer d'une logique de surproduction à une logique de consommation intelligente de l'information. Voilà pourquoi l'information utile risque d'être invisible car perdue dans le bruit. Désormais, le problème n'est plus de détenir les informations stratégiques, c'est de savoir qu'elles sont stratégiques, puis de savoir les utiliser avant et mieux que les autres.

La sophistication des outils de traitement automatisé des événements, de surveillance statistique de faits ou incidents pouvant avoir une influence sur le fonctionnement d'une entreprise est largement prévisible. Tout le problème de l'interprétation se déplace vers les hommes, organisés en réseaux de compétences qui ont cette capacité-là. Il ne faut pas croire que les logiciels spécialisés, avec leur sélection personnalisée, constituent la panacée pour résoudre ce problème. Ils permettent tout au plus de savoir que l'information est disponible. Les outils électroniques, comme les agents intelligents, ont des limites intrinsèques. Peu de travaux ont été effectués sur ce qu'il advient des flux d'information, en particulier la transformation des données en connaissances.

⁹⁹ Voir Gérard Blanc, « Attention information ! », *Futuribles*, juillet-août 1985.

¹⁰⁰ John Mc Phee, *The Curve of Binding Energy* (La courbe de l'énergie de liaison), réédition, New York, Noonday Press, 1994.

Ainsi la faculté d'ignorance créatrice qui permet souvent des rapprochements inattendus et fructueux dépasse les capacités de tous les systèmes d'information électroniques. Si les hommes accordent trop d'importance aux machines d'information, ils perdront leurs propres valeurs. En privilégiant l'obtention de résultats mesurables, quantifiables, les chercheurs prennent le risque d'être pris au piège d'une manipulation, d'une forme scientifique du mensonge. Le problème reste pour les hommes de donner du sens et des valeurs, sans doute subjectives, à ces informations en les partageant nécessairement avec d'autres, ce qui implique, aussi, de partager ses doutes.

Interactions homme-ordinateur : dominé ou dominant ?

Interrogés en 1997 par *Science & Vie Micro*, plus de la moitié (62 %) des Français disposant d'un micro-ordinateur se passerait plus volontiers de télévision que de micro-ordinateur s'ils devaient être privés de l'un ou de l'autre pendant un mois. Cette tendance s'est amplifiée depuis, avec la généralisation des accès à Internet. Byron Reeves et Clifford Nass, professeurs de communication à Stanford et chercheurs au Centre d'étude du langage et de l'information de cette université, ont examiné les relations homme-ordinateur dans le cadre d'un projet de recherche intitulé « Réponses sociales aux technologies de la communication¹⁰¹ ». Selon eux, « les individus interagissent avec les nouveaux instruments de communication [ordinateurs, télévision et nouveaux médias] de manière fondamentalement sociale et naturelle ».

Les deux chercheurs ont ainsi découvert que les utilisateurs ont des comportements sociaux avec les infotechnos. Ils se montrent polis avec leur ordinateur. Ils respectent en particulier les quatre principes de base de la politesse : qualité, quantité, pertinence et clarté. Les chercheurs de Stanford ont fait aussi des expériences en constituant des équipes homme-ordinateur pour étudier la manière dont les individus apprécient leur « partenaire » électronique. Les individus qui appartiennent à ces équipes pensent que l'ordinateur est semblable à eux et qu'il résout les problèmes comme eux. Bref, l'homme a du mal, au fond de lui-même, à différencier une personne d'une machine avec laquelle il dialogue. L'énervement que ressent et exprime un individu face à une machine rappelle celui du même individu face à une personne... Quoiqu'il l'exprime avec moins de censure. D'où des comportements qui sont parfois très violents. Le fait de réagir d'une manière sociale et naturelle vient des êtres humains, pas du média lui-même. Il arrive de pleurer en lisant et de s'ennuyer mortellement dans un monde virtuel. C'est l'image qui se forme dans la tête qui compte, pas celle qui est sur l'écran.

¹⁰¹ Byron Reeves & Clifford Nass, *The Media Equation. How People treat Computers, Television and New Media like Real People and Places*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

Ce qui semble vrai a souvent plus d'influence que ce qui est réellement vrai. Selon certains spécialistes, le centre de gravité de la relation homme-machine devrait être l'homme. C'est oublier que celui-ci possède une capacité étonnante à projeter ses fantasmes, ses rêves sur les objets les plus divers et que l'ordinateur est, à l'occasion, en mesure de recréer les comportements et les gestes de l'homme ou... des animaux. S'il a fait hausser les épaules aux Français, l'engouement des Japonais envers les *tamagotchis* – sorte de volatile virtuel né des jeux électroniques et qui meurt tout aussi virtuellement si on le délaisse¹⁰² – a illustré à quel point les infotechnos incarnent quelquefois les pulsions les plus diverses de la psyché humaine, dépassant le « nounours ». L'œil de cyclope que représente l'écran a pris le dessus, il fascine les hommes et les entraîne dans des jeux de rôles où le dialogue homme-machine supplante le dialogue homme-homme. On ne court pas un grand risque en supposant que ce phénomène aura des répercussions sur les personnes les plus fragiles.

Les travaux des chercheurs de Stanford montrent que les perceptions ont de loin plus d'influence que la réalité définie de manière objective. Le plus souvent, les êtres humains répondent au message qui se présente immédiatement, sans prendre en considération son émetteur, ses sources, ses intentions et sa signification véritable. Des considérations majeures alors que les images virtuelles rentrent dans les bureaux et les foyers avec leur capacité d'altération de la réalité, avec leur capacité à créer des émotions artificielles.

Les outils informatiques donnent une représentation altérée du monde

Le créateur d'une image de synthèse dispose des outils pour représenter ce qu'il souhaite plutôt que montrer la réalité, ce qui renforce la subjectivité. La réalité virtuelle fait naître des espoirs sans précédents vis-à-vis des rêves millénaires de l'humanité : don d'ubiquité, téléportation, changement d'aspect extérieur, dédoublement de la personnalité ou copie de son propre corps. Certains sites sur Internet donnent l'impression de voyager dans des mondes où tout est facile et possible, mais en fait les images, les sons, les sensations relèvent tous de l'artifice.

Les chercheurs et les thérapeutes adeptes de la psychologie de la motivation voient l'origine de nombreux comportements inadaptés dans la distance entre l'imagination et la réalité. Beaucoup de problèmes viennent de la multiplication des désirs au-delà de toute possibilité de réalisation.

« Tant que notre imagination se contente d'explorer les possibilités réelles offertes par la réalité, elle remplit sa fonction naturelle : préparer l'action. Mais si notre imagination s'emballe, glisse dans

¹⁰² Cf. Blanc Gérard, « L'animal domestique virtuel », *Futuribles*, n° 219, avril 1997.

l'irréel en multipliant les désirs au-delà de toute possibilité, c'est l'exaltation imaginative¹⁰³. »

L'irruption des artefacts virtuels accroît le danger de perdre la conscience des limites des actions humaines. « Des possibilités illimitées ne sont pas ce qui convient à l'homme. Sa vie ne ferait alors que se fondre dans l'indéfini », dit le Yi-King. La confusion pourrait être l'épithète de la société d'information et de communication. L'image de synthèse rend service à la psyché plus qu'elle n'informe. Les images totalement construites par ordinateur renvoient leur utilisateur à une représentation, à une simulation intériorisée de sa réalité. Elles sont coupées de toute référence extérieure, par comparaison avec des images enregistrées.

Au pire, elle sert la folie. Au mieux, elle facilite une approche plus globalisante, plus concrète, que celle de l'observation des résultats bruts sous leur forme numérique. De toute réalité abstraite on peut tirer un « modèle » observable, une interprétation symbolique permettant de « simuler » la réalité. L'image sert d'outil de travail, de validation, d'aide à la mise au point, de manipulation d'objets inaccessibles ou invisibles ou de recherche cognitive ou théorique. Elle rend service à l'interprétation, à la compréhension des choses, renforçant la vision du monde.

De plus, la virtualité change la place de l'observateur par rapport à l'image : il ne se trouve plus devant l'image, il a la possibilité d'aller à l'intérieur, de plonger et d'évoluer dans des espaces, des lieux virtuels, des « cyberspaces » et d'interagir avec eux. De plus, de nombreuses techniques facilitent ces interactions avec le corps et les mouvements, au point que Philippe Quéau dit :

« [on peut même aller] jusqu'à parler d'hybridation entre le corps et l'image, c'est-à-dire entre la sensation physique réelle et la représentation virtuelle. Les concepts deviennent en quelque sorte non seulement visibles mais tangibles, mais réciproquement tout geste, toute attitude peut se traduire de façon formelle, abstraite, modélisable¹⁰⁴. »

Les hommes disposent fréquemment de repères, d'objets qui laissent des messages ni écrits ni verbalisés, signes qui parlent à leurs sens et qui les guident dans la vie quotidienne et les actes usuels. Sans vivre tout le temps comme Sherlock Holmes ou les détectives des romans, il arrive souvent de faire attention à de menus indices qui s'avèrent parfois précieux. C'est le cas pour la spatialisation de la mémoire et l'appréciation du temps. L'individu qui ne s'en remettrait qu'à l'ordinateur se priverait volontairement de tels renseignements. Un réseau comme Internet donne l'illusion de se transporter ailleurs sans effort et le risque est de ne plus savoir où l'on vit. Comme le dit Paul Virilio, le corps se trouve sur

¹⁰³ Erik Pigani, « Devenir le héros de sa propre vie », *Psychologies*, n° 134, septembre 1995.

¹⁰⁴ Philippe Quéau, « Les images du futur », *Transversales Science/Culture*, n° 24, novembre-décembre 1993.

un continent, la conscience sur un autre¹⁰⁵. Il redoute que ces échanges rétrécissent l'espace au point que le monde devienne trop petit pour les nouvelles générations.

Les infotechnos permettent déjà de voir, d'entendre et même, grâce aux accessoires de la réalité virtuelle, de toucher à distance. Des capteurs olfactifs ont été inventés et pourront prochainement donner l'illusion de sentir les odeurs à distance. Peut-être bientôt en sera-t-il de même pour le goût ? Petit à petit, les tentatives pour imiter les sens à distance réussissent, mais on ignore quelles informations se perdent dans la transmission électronique. Le corps, l'usage de leurs sens, de leur appareil moteur et les émotions figurent parmi les autres domaines de la vie dont les infotechnos risquent de couper les hommes. La psychologue Etty Buzyn évoque les menaces que les jeux vidéo recèlent pour les enfants.

« Le jeu vidéo maintient l'enfant dans une passivité en rupture avec une confrontation à la réalité, qui lui permettrait par un retour sur lui-même de créer un monde intérieur à sa mesure. Il le prive également de tout mouvement physique libre. Dans ce mimétisme appauvrissant, l'enfant n'éprouve plus son organisme et perd ainsi l'aptitude à déceler ses sensations et ses émotions personnelles¹⁰⁶. »

Avec les identités d'emprunt sur les messageries électroniques survient le danger de perdre la sienne propre, de ne plus savoir qui l'on est réellement, quel rôle on joue, quelle identité sociale ou professionnelle on incarne dans la réalité. La porte s'ouvre ainsi sur toutes les confusions envisageables entre la réalité et l'information sur les faits, le vrai et le faux. Les infotechnos remettent en question le statut des apparences, l'incarnation, le principe de réalité des représentations immédiates ainsi que leur légitimité. Le réalisme croissant des techniques du virtuel enchevêtre plus finement le réel et le virtuel et semble conforter le danger de les confondre : « Le danger le plus apparent, c'est de si bien croire aux simulacres qu'on finit par les prendre pour réels¹⁰⁷. »

L'accident de travail virtuel : la perte du sens des réalités

Nombre de critiques de l'informatique lui reprochent d'altérer la réflexion de diverses manières. Elle escamoterait le temps de la réflexion, transformerait tout en calcul, empêcherait d'aller au fond des choses... Que valent leurs arguments ? Ces menaces engendrent-elles des manifestations relevant du syndrome de Chronos ?

Un praticien de l'informatique travaillerait beaucoup plus sur son ordinateur par réflexe que par raisonnement, privilégiant souvent les automatismes, les raccourcis rapides au clavier, les

¹⁰⁵ Entretien avec Paul Virilio, « L'informatique, c'est une bombe », *Télérama*, 6 octobre 1993.

¹⁰⁶ Etty Buzyn, *Papa, maman, laissez-moi le temps de rêver !* Paris, Albin Michel, 1995.

¹⁰⁷ Philippe Quéau, *Le virtuel*, Seyssel, Paris, Ina-Champ Vallon, 1993.

réponses instantanées, les solutions toutes faites stockées dans la mémoire de l'ordinateur, aux dépens de la réflexion personnelle, selon Jacques Robin, ancien médecin animateur de la lettre bimestrielle *Transversales Science/Culture*¹⁰⁸. Nuançons toutefois son propos, car il existe souvent des cas non prévus par le programmeur et l'opérateur doit de plus en plus rendre un service personnalisé, donc au moins paramétrer le logiciel pour l'adapter au cas du client dont il s'occupe, ce qui ne se fait pas de manière automatique et impose un minimum de réflexion.

La déchéance de la réflexion serait liée également au fait que l'informatique transforme tout en calcul, ce qui conditionne largement les décisions que les responsables économiques sont conduits à prendre. C'est vrai puisque c'est son mode d'opération. Jacques Robin s'inquiète de ce risque potentiel de l'informatisation généralisée du travail que « représente la prise de pouvoir du calcul sur le langage » et qui menace de pousser les utilisateurs du multimédia dans « des automatismes indélébiles ». L'informatique, les systèmes d'information ne traitent des données que d'une manière logique, séquentielle, analytique, selon le mode de fonctionnement de l'hémisphère gauche du cerveau humain. Les ordinateurs sont opaques aux données sensorielles, aux humeurs, aux sentiments, aux intuitions soudaines, qui se traduisent aussi par des signaux électriques, traités par le cerveau. Ces machines ne connaissent que des objets et des relations mesurables, quantifiables, numérisables, qui s'expriment en éléments binaires, oui-non, qui sont traités par des relations logiques et sont analysés indépendamment de tout contexte humain. Toutes les données qui ne satisfont pas à ces conditions pour entrer dans ce moule sont rejetées. Alors que la simulation interfacera de plus en plus les individus et leurs actions, le risque que les décideurs ne retiennent que ce type de « simulation numérique » existe.

Si les modes de fonctionnement propres à l'hémisphère droit sont oubliés, méprisés, si les processus analogiques, intuitifs, non linéaires, simultanés, globaux, de maniement des données sont supprimés, l'homme perd la moitié de ses capacités, il se mutile, restreint ses possibilités individuelles et collectives d'adaptation au changement et d'action créatrice. Avec la simulation, il perd le sens des réalités. L'esprit rationnel étant le fruit des essais et erreurs, son intelligence, sa compréhension sensible du monde réel s'en trouveront ramenées à ce qu'une machine en perçoit. Si tel est l'avenir sous-jacent à la soi-disant société d'information, les hommes courent le risque de perdre l'essentiel des finesses de l'analyse et de la réflexion.

L'écrivain de science-fiction A. E. Van Vogt les a rappelées dans la postface de son célèbre *Monde des A*¹⁰⁹ où il indique quelques principes de la sémantique générale. D'abord, toutes les pensées sont nuancées, le blanc ou le noir purs n'existent jamais. Ensuite, la qualification de quelqu'un ou quelque chose ne se limite jamais à

¹⁰⁸ Voir Jacques Robin, « Le multimédia, carrefour des enjeux de l'Humanité », *Transversales Science/Culture*, n° 26, mars-avril 1994.

¹⁰⁹ A. E. Van Vogt, *Le monde des A*, Paris, J'ai lu, 1983.

ce qui est dit, d'où l'utilité de la formule, « et cetera ». Il faut aussi se méfier de l'étiquetage des situations et des individus : « Des êtres humains ne sont jamais tout à fait étiquetables », ce qui rappelle la formule de Federico Fellini dans un interview de 1964, « on ne colle des étiquettes que sur les valises ». Enfin, ne négligeons pas la nécessité de rester conscient de la signification polyvalente des mots que l'on entend ou que l'on prononce. La simulation informatique risque effectivement de faire oublier ces principes sains.

L'informatique ne fait qu'accroître le risque de tomber dans l'excès d'esprit de géométrie. Risque qui existe depuis que les hommes réfléchissent à leurs actions en se faisant soutenir par des machines. Autrefois, on disait volontiers que c'était la « faute à l'informatique » lorsqu'une procédure administrative cafouillait un peu. Aujourd'hui, il existe la tentation, si la machine « l'a pensé », de ne pas aller au fond des choses, de se contenter des résumés, des images de synthèse pour gagner du temps, parce que l'on dispose de la totalité sous la main et que l'on pense ne pas avoir besoin de prendre connaissance du texte original. Or, l'exercice même de la recherche de l'information, de la découverte facilite souvent la maturation des choix. L'ordinateur, même doté de la réalité virtuelle, doit rester le complément de la lecture et de l'écriture, il ne doit pas s'y substituer.

Le risque majeur : allez-vous devenir un homme stochastique ?

Ardent pourfendeur des TIC, Paul Virilio ne cesse de parler de « l'accident spécifique de l'informatique », accident majeur dont il dit que les hommes n'ont pas encore vraiment repéré où il se situera ni quelle forme il prendra. Pour imaginer ce qui pourrait arriver de pire, il faut faire appel à la science-fiction. Si tous les microprocesseurs cessaient de fonctionner instantanément, toute l'économie contemporaine et nombre d'activités quotidiennes s'arrêteraient, comme dans le scénario évoqué par Anne de Beer dans *Le travail au XXI^e siècle*¹¹⁰. L'écrivain anglais E. M. Forster a décrit une telle catastrophe en 1909 dans sa nouvelle *The Machine Stops*¹¹¹. Il imagine une société entièrement câblée et hypercentralisée dont les habitants vivent dans des habitacles souterrains individuels. Les relations n'existent pratiquement plus en face à face et sont devenues totalement médiatisées. La « Machine », insensiblement prise pour un dieu, détient le monopole de toutes les activités de la vie. Puis un jour arrive la catastrophe. Est-ce l'événement envisagé par Paul Virilio ?

Sortons de la science-fiction et revenons au début du XXI^e siècle. Les hommes, après avoir modifié leur rapport au temps et à l'espace avec les nouvelles technologies de l'information et de la

¹¹⁰ Voir Anne de Beer, « L'informatique, prédatrice ou créatrice d'emplois ? » in Gérard Blanc, *op. cit.*

¹¹¹ E. M. Forster, « La machine s'arrête », dans *De l'autre côté de la haie*, Paris, UGE, coll. 10/18, 1998.

communication, risquent de perdre des points de repère essentiels pour leur intégration au monde. Puis, d'altérer leur capacité à préserver le contact avec d'autres êtres humains, de fausser leurs relations à l'espace, au temps, au corps, aux émotions, au vrai et au faux, de déformer leur manière de penser et, enfin, de cesser de réfléchir pour ne fonctionner que dans un arc réflexe qui relie l'esprit à la machine. L'accident majeur ne sera pas aussi spectaculaire que l'imaginent certains auteurs, mais ce sera tout aussi terrifiant : ce sera l'homme stochastique.

Stochastiques se dit de phénomènes relevant du hasard, des probabilités. Andreï Markov, mathématicien russe du début du xx^e siècle, jeta les bases de la théorie probabiliste des dépendances en chaîne. Aucun chemin ne permet de prévoir des liens logiques entre des événements présents, passés et futurs, ils sont aléatoires. Le comportement de l'individu devient variable et imprévisible. Ses valeurs sont emportées dans un maelström de sensations fugaces qui ont perdu toute logique. Combien de fois vous êtes-vous surpris lancé dans une action, distrait par une intervention extérieure, vous avez oublié pourquoi vous avez ouvert cette porte, pourquoi vous étiez venu voir ce collègue... ? La sursollicitation extérieure multiplie ces distractions. Pour peu que vous soyez fatigué ou en état de stress, ces divergences mentales seront plus conséquentes. L'imprévisible est votre lot.

L'homme stochastique n'a plus de discipline personnelle, on ne sait pas s'il rentrera chez lui ce soir et à quelle heure. Invité, on ne sait pas s'il vient, ou s'il faut commencer sans lui. Si vous déjeunez avec lui, vous le voyez toujours regarder ailleurs, comme si vous étiez invisible. Que passe un personnage de quelque intérêt, tout relatif, le voilà vibronnant, s'excusant de vous laisser deux minutes qui deviennent dix, puis vingt. Vous sortez, il n'est plus avec le personnage, où est-il ? Il vous le dira demain, en s'excusant au téléphone, larmoyant, désolé : il vous avait oublié ! C'est un bourreau de travail, mais tout le monde l'attend. L'avoir à l'heure est aussi hasardeux que de l'avoir tout court. Bien sûr, il est malade, il le dit, mais le médecin l'attend, comme vous ! Éclatée, sa trajectoire est aussi erratique que sa vie, laissant mille malheureux sur sa route. Un jour, on le trouvera cramponné à son téléphone et à son portable, dans les toilettes d'un TGV qui part pour une destination qui n'a rien à voir avec celle de son billet. Peut-être un rare moment de lucidité ?

Branché sur les réseaux électroniques, l'homme stochastique est vidé de son sens, soumis aux pures sensations de l'immédiateté, qui lui sert désormais de stimulus artificiel dont il aura du mal à se passer. Hier, sa journée était conditionnée par le courrier, aujourd'hui, elle l'est par le téléphone, par les gens qui font irruption dans son bureau, toujours ouvert. Son portable qui toujours le dérange, mais le stimule aussi. Ses sens sont surstimulés, son esprit survolté, son langage haché, comme ses phrases qu'il ne finit jamais : il « surfe ». Il manipule toujours un objet quelconque et se plaint de manquer de temps et de

collaborateurs compétents qu'il épuise. C'est un homme probabiliste, il est stochastique.

Ces images vous renvoient à des situations connues. Vous souriez. Pourquoi ? Le portable de votre fils vient de vibrer. Le voilà distrait de son devoir de géométrie. Lui qui a tellement de mal à s'y mettre, voilà qu'il quitte son travail pour sauter sur le téléphone, bien content d'avoir une distraction et une nouvelle « très importante » à annoncer à son copain, tout aussi content que lui de changer de sujet. La nouvelle-nouvelle attend déjà dans un quelconque ordinateur, qui le dérangera, lui ou vous, perturbant l'ordonnement de votre temps, de votre trajectoire que vous pensiez avoir déterminée.

Ces objets informatiques communicants sont partout. Vous vous arrêtez devant le panneau d'affichage de votre entreprise. Il a reconnu et identifié le badge que vous portez à longueur de journée. Le voilà qui vous rappelle que l'on vous attend pour la réunion de la fin de la matinée, que les dossiers du programme de recherche ont du retard et que la « visio » prévue à 14 heures est décalée d'une heure. Il est même en mesure de vous parler, poliment – c'est important, comme nous l'avons vu – pour vous informer sur les problèmes de coordination en cours. Votre badge mais peut-être votre montre, ou un autre objet que vous avez sur vous, pourront communiquer avec d'autres objets. L'ordinateur branché sur les réseaux est devenu le navigateur de votre vie personnelle et professionnelle. Le « collier électronique » qui pilotera la vie professionnelle de chacun rendra toutes vos trajectoires probabilistes parce qu'il les perturbera au point de multiplier la réactivité, en lieu et place de toute action réfléchie et ordonnée. Les esprits faibles, même doués d'une bonne intelligence, seront perturbés parce que trop assujettis aux contraintes de la main invisible que l'on appelle le marché.

Pour l'homme stochastique, l'enfer, c'est les autres. C'est cela l'accident majeur, la puissance de la machine associée aux sollicitations « des autres ». Le *mobbing* par les infotechnos pourrait devenir impitoyable. Une torture quotidienne de la sursollicitation. Voilà pourquoi l'accident majeur n'aura pas de caractère spectaculaire. Il est là, inscrit dans l'histoire des impacts des infotechnos sur la société, dangereux.

E-stress : e-travailleurs sous influence

« Le rapport quasi cybernétique de Todd avec son répondeur (ironie mal placée : ça vaut pour tout le monde) me semble annoncer un futur pas si lointain où l'être humain sera accessoirisé par des canules, des diodes, des avertisseurs sonores, des tambours et des grelots qui lui donneront l'heure et la température des îles Kerguelen et lui diront si Fergie boit, ou ne boit pas, un thé à cet instant précis¹¹². »

Depuis 1998, l'importance croissante du nombre d'articles et de livres sur le stress professionnel est un indicateur qui ne devrait laisser aucun dirigeant indifférent. Pourquoi ? Parce que, dans une économie de services, la réussite d'un fond de commerce est fondée sur la qualité des hommes, la qualité de leur matière grise mais aussi, et de plus en plus souvent, celle de leur équilibre personnel. Tous ces phénomènes engendrés par la diffusion technologique et la virtualisation des organisations ont deux points communs. D'une part, ils nécessitent de faire appel à l'intelligence, à l'engagement intellectuel, au dynamisme des salariés de l'entreprise, ce qui implique d'adapter certaines conditions de travail. D'autre part, ils nécessitent un investissement psychique important qui a des répercussions sur l'équilibre nerveux, psychologique et une influence majeure sur le comportement des individus, ce qui nécessite des protections particulières.

Les employés entendent à longueur de journée qu'ils coûtent cher, pèsent sur les résultats de l'entreprise. À l'ambiance de travail qui, par elle-même, augmente le stress professionnel, se rajoute la pression qu'exercent directement ou indirectement les NTIC qui constituent un amplificateur du syndrome de Chronos. Avec l'obligation croissante d'autonomie des individus, le stress de la prise de décision est devenu général. Le psychisme joue désormais un rôle primordial. À la place des gros bras, la solidité

¹¹² Douglas Coupland, *op. cit.*

psychologique autant que la capacité à se situer dans un univers virtuel sont bien devenus de nouveaux critères de sélection. L'impact des NTIC et des organisations virtuelles sur certains métiers affecte l'équilibre personnel des travailleurs, problème qui prend d'autant plus d'acuité que de plus en plus se retrouvent seuls face à leur poste de travail.

Le stress de la prise de décision est général

Depuis des siècles, l'entrepreneur sait qu'il doit constamment réfléchir à ce qu'il fait. L'homme d'affaires et économiste irlandais du XVIII^e siècle, le francophile Cantillon parle des entrepreneurs « à gages incertains » par comparaison avec les employés classiques. Dans son *Essai sur la nature du commerce en général*, il définit la classe des entrepreneurs comme...

« comme la classe de ceux qui vivent dans l'incertain, c'est-à-dire qui doivent constamment réfléchir, user de raison. [...] L'entrepreneur, un homme qui se trouve donc, à l'instar du philosophe, comme contraint d'entreprendre lui-même de se conduire¹¹³ ».

La prise de décisions a toujours fait partie du rôle du cadre. Henry Mintzberg considère que c'est « probablement la partie la plus cruciale » de son travail, celle « qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information¹¹⁴ ». Mais, aujourd'hui, elle est déléguée à tous, aux employés comme aux ouvriers. Comme les cadres, ces derniers doivent savoir gérer des situations imprévues et traiter des dysfonctionnements du système dont ils ont la charge. En tant que répartiteurs de leurs ressources, ils doivent assurer la programmation de leur temps de travail et coordonner leurs actions avec leur environnement. De plus, ils participent à des activités de négociation avec d'autres acteurs pour améliorer la qualité de leurs organisations et leur efficacité.

Comment le rôle des salariés se modifie-t-il sous l'effet des transformations du travail évoquées précédemment ? Leur rôle de régulateur augmente, le risque décisionnel supporté par chacun aussi. Dans la production, leur autonomie équivaut à celle d'un fabriquant à qui l'on demande une quantité donnée de pièces et des délais : à l'unité d'assurer, dans les meilleures conditions de sécurité et de qualité, en prenant à sa charge les imprévus dans une organisation en flux tendus. Mais faire face à l'imprévu, c'est forcément engager sa responsabilité et s'exposer soi-même. Dans ce cas, le risque grandit d'être désavoué ou sanctionné, d'autant plus lorsque la direction de l'entreprise pratique le double discours ou la « langue de bois ». Les mensonges et la duplicité entraînent un climat de tension d'autant plus important que les cadres, eux-mêmes exposés, n'osent plus prendre les décisions à temps et attendent que quelqu'un d'autre qu'eux assume la responsabilité,

¹¹³ Richard Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, 1752, repris par l'Ined en 1952 et préfacé par Alfred Sauvy.

¹¹⁴ Henry Mintzberg, *op. cit.*

au risque de réagir trop tard par rapport au marché ou aux concurrents.

L'expression que Robert Reich¹¹⁵ a mise en avant, la « manipulation de symboles », pour désigner l'activité intellectuelle liée au traitement de l'information, a été reprise par tout le monde. Elle contamine l'ensemble des métiers. Ainsi des travailleurs routiniers dotés d'ordinateurs cessent d'être routiniers et deviennent des manipulateurs de symboles très proches du processus de production. Tout individu qui conceptualise problèmes et solutions doit posséder quatre aptitudes fondamentales : l'abstraction, la pensée en termes de systèmes, l'expérimentation et le travail en équipe. Son travail consiste à réfléchir à des idées abstraites et à les communiquer. Ce qui n'est pas à la portée de tous alors que l'on observe la croissance d'« illettrés fonctionnels ».

L'émergence du travail intellectuel pose des problèmes à ceux qui sont chargés de surveiller et d'évaluer les travailleurs. Dès qu'il s'agit de travail intellectuel, les repères habituels n'ont plus grande signification. Les neurones travaillent partout, au bureau, dans les transports, à la maison et durant le sommeil. Les moyens habituels face à ce que les Anglo-Saxons appellent le *management by walking about* (le management en se baladant) ne servent plus à rien. Ce n'est plus le nombre d'heures passées sur une tâche dans un lieu donné qui en mesure l'efficacité. Il est devenu nécessaire d'inventer de nouvelles formes de contrôle. Aussi, ces derniers s'établissent désormais moins sur « ce que l'on fait » et davantage « sur ce que l'on obtient » comme résultats. Ce qui perturbe souvent l'encadrement traditionnel et les petits chefs.

En devenant un manipulateur de symboles, l'ouvrier découvre la tension mentale

Dans l'industrie, l'automatisation progressive des fonctions de contrôle autrefois assurées manuellement a eu des effets positifs. Les limites physiques ou mentales des opérateurs humains engendraient couramment des erreurs : pertes momentanées de vigilance dues à la fatigue, la tension ou la routine ; incapacité provisoire d'interpréter une multitude d'informations contradictoires et donc de maîtriser des situations trop complexes ; minimisation du risque sous la pression des circonstances, l'urgence, la hiérarchie, erreurs de représentation conduisant à surestimer ou sous-estimer la sécurité de systèmes habituellement très fiables.

En contrepartie, bon nombre d'activités consistent désormais à surveiller le bon fonctionnement des machines et à faire face aux imprévus, ce qui demande des compétences plus abstraites dans lesquelles les opérateurs doivent souvent faire la preuve de leur expérience. Leur ancienneté, leur connaissance du système surveillé s'avèrent d'une grande utilité. Mais la diversification et la

¹¹⁵ Robert Reich, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993.

complexification des tâches de l'ouvrier entraînent aussi des pressions psychologiques inhabituelles.

De plus en plus, les directions demandent aux ouvriers de s'organiser et de décider eux-mêmes, ce qui bouleverse leurs traditions. L'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail qui s'est déroulée en l'an 2000, pour laquelle plus de 20 000 travailleurs européens ont été interrogés dont 1 500 en France, a montré un niveau élevé de responsabilité. La résolution de problèmes imprévus concerne 82 % d'entre eux, l'autocontrôle de la qualité du travail, 76 %, l'exécution de tâches complexes, 56 % alors que les tâches monotones ont régressé de 45 % à 40 % entre 1995 et 2000. En France, la prescription a reculé chez les ouvriers entre 1991 et 1998, le réglage personnel d'incidents est passé de 52 % à 60 %, l'absence de consignes ou leur application non stricte, de 47 % à 55 %

Dans une usine de fabrication de turbines, les ouvriers ne touchent plus jamais de leurs mains ni les pièces, ni les outils, ni les commandes. Ils manœuvrent à distance leur machine-outil à laser grâce à un écran sur lequel apparaissent des symboles graphiques. Les conditions de travail se sont nettement améliorées, avec la diminution du bruit, du danger, de la poussière et des efforts physiques. En contrepartie, ils travaillent sur des représentations affichées à l'écran et ne manipulent plus directement la matière. Cet exemple donne la tendance générale de l'évolution du travail des ouvriers. Leurs occupations se sont diversifiées et complexifiées. Les tâches répétitives et fastidieuses ont été supprimées ou automatisées, le nombre d'actions nécessaires a été limité, et la charge de travail, allégée. Ce qu'ils ont gagné en variété du travail a été compensé par des exigences supplémentaires de qualité et d'efficacité. Il leur est demandé de plus en plus de percevoir, de décoder, d'enregistrer ou de se représenter des informations reçues et de maintenir leur vigilance. Ils deviennent responsables de la fiabilité du système technique et pas seulement du rendement. Ces observations valent pour nombre d'activités de services qui se sont « industrialisées » au fil des années récentes avec l'explosion des téléopérateurs.

Isolement et solitude face à l'obligation de décider

Aux premiers temps du travail de type industriel salarié, qui semble remonter au XIII^e siècle, sa quasi-totalité était accomplie de manière collective. Aujourd'hui, le travail isolé concerne de plus en plus d'individus, 5,8 % des salariés, selon une enquête du ministère du Travail. Mais sans doute bien plus si l'on songe aux solos (les travailleurs indépendants), aux employés, aux cadres seuls face à leurs responsabilités quotidiennes. Ils se rencontrent dans de nombreux secteurs : gardiennage, surveillance, sécurité, transport, maintenance, entretien, agriculture, etc. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a réalisé en 1996 une étude auprès d'un échantillon de 151 personnes appartenant à 25 entreprises. Son responsable explique l'augmentation de cette forme de travail

par les gains de productivité, l'augmentation de la flexibilité et de l'individualisation des horaires.

En général, ce phénomène résulte plus d'une contrainte que d'un choix délibéré. Travailler seul nécessite « un tempérament adapté », comme le reconnaissent une grande majorité (73 %) des salariés interrogés par l'INRS. Mais ils s'y font petit à petit ; presque la moitié (40 %) admettent qu'ils « s'endurcissent à force de travailler seuls » et 35 % qu'ils « deviennent plus sensibles à tout ce qui se passe autour d'eux ». Une majorité (57 %) de ceux qui pratiquent cette forme de travail perçoivent la faculté de s'organiser comme ils l'entendent comme le premier de ses avantages. D'autres (21 %) y voient la possibilité de mieux se concentrer sur leur travail. Au chapitre des inconvénients mentionnés figurent la solitude psychologique, la nécessité de « se débrouiller » seul (24 %), en particulier lorsqu'il faut prendre des décisions.

Prendre des initiatives ou des décisions a toujours constitué la tâche des cadres. Pendant longtemps, les préceptes managériaux ont déconseillé de laisser les subordonnés prendre des initiatives. Dans son *Administration industrielle et générale*, publiée en 1918, qui fut longtemps la bible de la division du travail en France, Henri Fayol citait l'initiative individuelle de l'ouvrier en avant-dernière position parmi ses quatorze principes d'une bonne gestion. Aujourd'hui, le travail ouvrier tend à devenir une série de micro-décisions qui font appel à l'autonomie, l'initiative et la responsabilité des salariés. C'est tous leurs comportements qui se trouvent en jeu.

Les travailleurs isolés, en particulier, se plaignent tous du poids d'être livrés à eux-mêmes et de l'anxiété de la prise de décisions. Certains préfèrent qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire plutôt que d'avoir à décider eux-mêmes, car ils n'ont pas reçu de formation particulière pour cela. « On ne réagit pas du tout de la même façon que l'on soit seul ou deux », témoigne Philippe Saunier, opérateur en charge de l'unité de déminéralisation des eaux de la raffinerie Total de Gonfreville, où ne travaille personne d'autre que lui¹¹⁶.

« Lorsqu'on est seul, même si l'on est capable, en principe, de surmonter un problème, l'appréhension est bel et bien là. On craint l'erreur. Comment prendre du recul face à l'événement ? Recul que la présence d'un autre permet d'apporter. »

Bien sûr, les travailleurs isolés gardent toujours un lien avec leur entreprise grâce à un système de communication radio ou un téléphone portable, mais parfois il faut agir dans les minutes, si ce n'est dans les secondes, qui suivent l'incident. Humainement, cette situation n'est pas toujours facile à vivre. Comme le signale le sociologue Alain Ehrenberg, ce passage de l'ouvrier-exécutant à l'ouvrier entrepreneur modifie « la conception globale du travailleur » : « C'est le principe de rationalité de la gestion de la

¹¹⁶ Laetitia Van Eeckhout, « L'angoisse du technicien de maintenance seul aux manettes d'un site industriel », *Le Monde*, 27 novembre 1996.

main-d'œuvre qui change, c'est l'imaginaire managérial qui est autre¹¹⁷. »

Évaluation de l'individu : la psyché compte autant que la qualification

Beaucoup de personnes qui se retrouvent obligées de réagir face à l'imprévu n'y ont pas été préparées. Beaucoup non plus, bien que très qualifiées ne sont pas en mesure d'assumer certains postes nécessitant bon sens et autonomie. Ce n'est, là encore, pas vraiment nouveau : la débrouillardise a toujours été un bon indice d'employabilité. Ce qui explique la dévalorisation – relative – du diplôme sur le terrain. La maturité des directions d'entreprise en ces domaines les amènera sans doute à renforcer encore leurs critères d'embauche sur la base de critères de « savoir-être », stabilité émotionnelle et capacité d'autonomie des individus, quel que soit leur statut.

Les ouvriers qui font fonctionner une ou plusieurs machines se voient contraints d'acquérir un savoir-faire spécifique, de nouveaux gestes et automatismes personnels. C'est tout le système d'évaluation du travail des ouvriers et des employés qui doit évoluer. D'abord, parce que le chef se trouve de plus en plus souvent éloigné ; ensuite, parce qu'il leur est difficile d'apprécier eux-mêmes si leur travail convient. Dans le cadre d'une organisation taylorienne, l'ouvrier disposait d'éléments objectifs, comme le respect de la cadence, le nombre de pièces fabriquées sans défaut, etc. qui lui permettaient de savoir s'il avait accompli son travail selon les règles et les exigences de son supérieur direct.

Les tâches de simple exécution se réduisent. Les entreprises réclament des travailleurs aux compétences multiples, capables d'effectuer de nombreuses tâches différentes dans le cadre d'une organisation de travail flexible. Elles ont besoin d'un système d'apprentissage permanent destiné à valoriser des personnels bien charpentés dans leurs têtes et aptes à acquérir de nouvelles connaissances. Elles devront aussi former leurs travailleurs à anticiper les transformations à venir et à faire face à des changements imprévus, aussi ne doivent-elles plus se contenter des seules démarches d'apprentissage traditionnelles. Les nouvelles méthodes de formation s'intéressent autant à valoriser les qualités de la personnalité des ouvriers que leur habileté manuelle ou leurs compétences.

Vers de nouveaux jeux relationnels dans l'entreprise ?

Si le rôle accru de l'information transforme la nature du pouvoir, la mise en avant des compétences des salariés, désormais davantage valorisées que la simple obéissance ou le respect des règles, remet en cause les conceptions traditionnelles de la légitimité de l'encadrement et des chefs d'entreprise, fondées sur la seule

¹¹⁷ Alain Ehrenberg, *op. cit.*

détention de l'information et des connaissances. Avec la multiplication des réseaux transversaux, des intranets, les TIC modifient les jeux relationnels au sein de l'entreprise. Les employés, les clients, les relations de l'entreprise, s'organisent pour contourner les têtes de bois, les cadres incompetents ou antipathiques.

L'entreprise passe, nous l'avons déjà souligné, d'une logique des fonctions à une logique des relations: elle devient relationnelle. Dans la chaîne des valeurs ajoutées, le facteur humain a plus d'importance que les organigrammes, dès lors que l'on fonctionne en réseau. Les organisations en réseaux éliminent les intermédiations inutiles sans forcément modifier l'organigramme d'une entreprise. Elles remettent en question le rôle de la maîtrise et obligent à intégrer les salariés dans les processus décisionnels. En contrepartie, ces derniers, désormais en première ligne, devront affronter les difficultés – souvent d'ordre relationnel – avec les différentes composantes de l'entreprise et du marché. À ce titre, la qualité des relations entre les gens y devient prépondérante pour préserver un bon climat de travail et gagner la sympathie des clients. Ce qui a des répercussions considérables sur la tension et la fatigue des travailleurs. C'est déjà le cas pour ceux qui sont en contact quotidien avec le public. Ce facteur important a été ignoré des réflexions sur la réduction des temps de travail, notamment lorsqu'il s'agit d'encourager le désir des échanges entre les employés puis de leur donner le temps d'une respiration sociale particulière afin de gérer les tensions interindividuelles et collectives.

Les nouveaux modes de diffusion et d'acquisition d'information obligent à renouveler la relation managériale. En effet, ils mettent collaborateur et manager sur le même plan.

« L'un et l'autre à la fois fournissent, aiguillent et renchérissent cette information [car] dans l'entreprise moderne, pratiquement chaque sujet est devenu un nœud de passage de l'information. »

L'obéissance au travail considérée comme un des piliers de la relation managériale est obligée d'évoluer car le collaborateur concerné doit pouvoir prendre une décision « en connaissance de cause ». Éric Albert et Daniel Nguyen Nhon détaillent longuement la différence entre obéissance, résistance et désobéissance.

« Ne pas obéir, ce n'est pas désobéir: c'est questionner et remettre en cause. Il ne s'agit pas de faire le contraire de ce que le manager demande, il s'agit de le soumettre au questionnement, de le pousser dans ses retranchements. L'argument d'autorité est banni au profit de la nécessité de convaincre... [il] est l'une des choses parmi les plus mal vécues dans le monde de l'entreprise. C'est ressenti comme un signe d'infantilisation; c'est démobilisateur et cela tue toute envie de prendre des initiatives¹¹⁸. »

¹¹⁸ Albert Éric, Nguyen Nhon Daniel, *N'obéissez plus!* Paris, Éditions d'Organisation, 2001.

De plus, ils bouleversent souvent la hiérarchie traditionnelle, dans la mesure où c'est le collaborateur qui reçoit le premier une information capitale. Les deux auteurs en déduisent :

« L'autonomie qu'a acquise le collaborateur sur le plan de l'information commande de se concentrer sur lui pour améliorer la relation managériale, du moins pour ce qui touche à la gestion des flux de données. »

Pour parvenir à cet objectif, il faudrait que les managers dépassent l'attitude d'autorité, notamment qu'ils organisent clairement le travail des subordonnés, comme l'explique Yves Lichtenberger, professeur à l'université de Marne-la-Vallée :

« Fixer des objectifs cohérents, des priorités claires, expliquer la valeur de ce qui est demandé, fournir les accès à l'information, à l'expertise, à la coopération des autres salariés¹¹⁹. »

Ils devraient impliquer les subordonnés dans l'élaboration des stratégies qu'ils vont devoir appliquer. Pour cela, l'approche directive, de haut en bas, n'est plus de mise. Elle fait courir le risque que des salariés peu impliqués doutent de l'efficacité et du bien-fondé des décisions, compromettant ainsi leur mise en œuvre par manque d'appropriation.

Les nouvelles générations de télétravailleurs face au e-stress

Au Crédit Lyonnais, en 1998, la direction des études économiques et financières comprend six centres constituant un réseau connecté aux agences de presse. Son effectif, d'une centaine de personnes, se répartit dans plusieurs pays. Les impératifs des marchés financiers imposent aux équipes une très forte réactivité. Il faut être le premier à analyser, à percevoir l'intérêt d'une information utile à conserver pour ses clients. Son rôle de capteur d'informations oblige ce service à disposer des meilleurs outils pour traiter les informations, outils de sélection, de hiérarchisation, de stockage et de diffusion des données, pour gagner en rapidité et accroître la productivité. Il est important que l'information arrive la première, une réaction une ou deux secondes trop tard risque de s'avérer catastrophique. Pour cette banque, Reuters est meilleur que l'AFP... car ses dépêches arrivent deux secondes plus tôt ! Tout repose sur la vitesse et la qualité, ainsi que sur le respect de l'exactitude de l'information pour le client. La fonction est prenante, les sollicitations, nombreuses. De l'aveu même de son responsable, le métier épuise nerveusement, impossible de garder ce rythme tout au long de sa vie professionnelle.

Standardistes, opérateurs de surveillance de processus industriels, pupitreurs, programmeurs, agents de saisie de formulaires de banque ou d'assurance ou de dossiers

¹¹⁹ Yves Lichtenberger, « De nouvelles formes de travail, de nouvelles contraintes », propos recueillis par Antoine Reverchon, *Le Monde*, 21 décembre 1999.

administratifs et d'archives, télévendeurs, télédémarcheurs, agents de surveillance, administrateurs des achats et des ventes, pilotes d'engin par écran interposé, secrétaires, graphistes, agents des hot line, agents de renseignements téléphoniques... la liste des télémétiers s'allonge tous les jours. La tendance est à la croissance des pratiques du travail à distance par le biais des NTIC. Le stress et les risques engendrés par une utilisation maladroite ou mal avisée de ces techniques augmentent régulièrement.

Parmi ces métiers mis « sous tension » par les artefacts virtuels se trouvent certains employés de banque et de l'assurance qui connaissent depuis longtemps la « jungle » des infotechnos : les opérateurs de salles de marché qui jonglent avec les taux, les options, les actions, les produits dérivés, etc. Leur efficacité repose sur leur rapidité. S'ils ne réagissent pas assez rapidement, ils risquent de faire perdre des millions à leur employeur ou à leur client. Une fois acquise la connaissance des produits financiers dont ils ont la charge, leur intelligence n'est plus vraiment sollicitée : seules comptent leur agilité, leur mémoire et leur capacité de persuasion par téléphone¹²⁰. Mais le risque décisionnel se trouve là, important. La forte consommation de cocaïne relevée dans ces milieux en rappelle le prix.

La sous-traitance des (télé)services a renforcé le phénomène

La nécessité de réduire les coûts et de gagner en efficacité a favorisé « l'industrialisation » de multiples services qui sont proposés aux entreprises dans un contexte de plus en plus concurrentiel. C'est le cas pour les centres d'appels (télémarketing, télévente, etc.) ou l'accueil téléphonique. Les centres d'appels représentent « le nouveau prolétariat » des TIC. Ils employaient 150 000 personnes en France fin 2001. Selon une enquête de la CFDT, les deux tiers de leurs salariés ont une part de leur rémunération indexée sur le nombre d'appels traités ; 44 % travaillent en enchaînant les communications les unes après les autres, avec un délai de deux à sept secondes entre deux appels.

Dans les entreprises, près d'un appel sur quatre en moyenne se perd aujourd'hui. Celles qui ont pris conscience des répercussions dommageables d'un mauvais accueil téléphonique n'ont pas hésité à sous-traiter ce nœud stratégique à des sociétés spécialisées. Le métier de standardiste y a considérablement évolué. Il s'est spécialisé pour fournir de la valeur ajoutée. Leur rôle s'est élargi au-delà de la simple réception des appels et implique maintenant le dialogue avec les clients. Répondre vite et bien à la demande de l'appelant entraîne souvent de l'usure du fait de la répétition des situations. Ce travail engendre aussi de la fatigue physique, mal aux yeux ou mal au dos. La standardiste se trouve durant des

¹²⁰ Alain Beuve-Méry, « L'actif, le passif et l'inconscient », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

heures soumise à une tension mentale due à une multiplicité de sollicitations.

Joëlle exerce le métier de téléopératrice chez un grand opérateur de télécommunications mobiles. Ce travail nécessite de porter un casque et de se tenir devant un écran. Un ordinateur central gère les appels reçus et les répartit entre les téléopérateurs présents. Aux heures de pointe, ce système ne laisse pas place à des temps morts, les interlocuteurs s'enchaînent les uns à la suite des autres. Un appel ne doit pas durer plus de trente secondes. La direction a établi un plan de parole qui nécessite de répéter en permanence des phrases types, ce qui accroît la pénibilité du travail. La hiérarchie exerce une surveillance fréquente et vérifie la qualité de l'accueil, la rapidité d'exécution et l'orthographe des messages envoyés. Le contrôle s'exerce sur toutes les actions, ce qui donne la sensation d'être constamment épié.

Normalement, des pauses devraient être prises toutes les heures, mais cela n'est possible que si le nombre d'appels en attente et le nombre de collègues au repos restent limités. Les trois superviseurs qui s'occupent du service, de l'organisation du travail, de la gestion des temps de repos, etc. ne parlent qu'en termes de rentabilité et de performance accrue face à la concurrence. Si quelqu'un ne tient pas le rythme, il est licencié : on s'adapte ou on s'en va.

Joëlle considère ce travail comme stressant, mais pas très contraignant. Après les heures de travail, elle a besoin de se retrouver au calme une heure ou deux sans parler, pour se déconnecter avant de reprendre une vie normale. Le mi-temps lui permet d'avoir du temps libre. La majorité des téléopérateurs est constituée d'étudiants qui ont un contrat à durée déterminée renouvelable. La direction n'accorde que des emplois à mi-temps. Joëlle estime qu'il paraît difficile d'occuper ce poste longtemps, même si petit à petit elle a acquis du professionnalisme et de la patience. Le fait de ne pas accorder de contrat à temps plein revient à tenir compte de l'intensité de l'activité et à avouer à demi-mot qu'un temps complet aurait trop d'effets néfastes sur la santé des salariés.

Le paradoxe de ces activités intenses de communication et de contact réside dans le fait que le téléopérateur reste tout seul dans son box, ce qui lui cause un grand sentiment d'isolement.

Les populations exposées

Dans les catégories particulièrement exposées, on trouve les téléacteurs des centres d'appels qui font de la vente, du marketing, de l'assistance, de la résolution de problèmes ou de la gestion de clientèle en ligne, travaillant en permanence avec un téléphone et un écran. Ces opérateurs doivent commuter en permanence entre des interlocuteurs qui ont des humeurs extrêmement variables, face auxquels ils sont supposés garder leur calme. Ce sont des métiers très difficiles qui, au bout d'un moment, selon certains témoignages, décervellent littéralement.

La tension mentale y est telle qu'elle engendre une rotation des effectifs réellement importante.

La fréquence et la nature de l'utilisation des TIC vont servir à classer les métiers à risque en trois catégories. La première regroupe ceux où la relation se passe entre un être humain et une machine. La deuxième est constituée des tâches où une interaction entre deux êtres humains passe par l'intermédiaire d'un outil de télécommunication ou d'information. Enfin, la troisième comprend des situations où une relation triangulaire s'effectue entre deux êtres humains et des machines.

Première catégorie : la conduite et la surveillance d'automates. Ici, le professionnel est chargé de superviser le fonctionnement d'une machine. Il s'agit de plus en plus d'un travail de surveillance, d'assurer une présence humaine au cas où surviendrait un incident non prévu par les automatismes de la machine. De sa salle de commande totalement informatisée, le superviseur « pilote de réacteur » doit faire preuve de vigilance et de coopération. Toutes les tâches de protection et de réglage ont été automatisées, mais des dysfonctionnements imprévisibles s'avèrent inévitables, malgré des tests réguliers. Dans ce cas, un système de sécurité prend automatiquement en charge la gestion de l'incident durant les premières minutes. En principe, l'opérateur dispose ainsi du temps pour diagnostiquer la panne et prendre connaissance des procédures à suivre, enregistrées dans une consigne. L'opérateur redoute une accumulation d'incidents simultanés non prévus dans les consignes. Dans ce cas, tout va reposer sur son initiative et sa coopération avec ses collègues.

Dans ce travail, le stress provient de deux facteurs, qui se cumulent parfois. D'abord, lors d'un service de nuit, l'obligation de rester en état permanent de vigilance se révèle source de stress. Ensuite, la peur de ne pas prendre la bonne décision, en cas d'incident non répertorié dans le cahier de consignes, se double parfois de la crainte d'une sanction. Christophe Dejours, psychiatre et psychologue du travail, considère EDF en partie responsable de l'attitude des opérateurs qui cachent les incidents.

« Il y a une contrainte au silence considérable à l'EDF, vers l'extérieur mais aussi en interne. Quand survient un incident, il est toujours plus pratique de dire que c'est la faute d'Untel au lieu de reconnaître que cette activité comporte une part d'incertitude, d'imprévu. Or, dans le nucléaire, EDF est supposée avoir maîtrisé parfaitement la technique, elle l'affirme publiquement. C'est ce que pensent quantité d'ingénieurs. Et c'est pourquoi les opérateurs ou les rondiers, s'ils ont le sentiment d'avoir fait une erreur, leur premier souci sera de la cacher. De temps en temps, certains craquent, font des dépressions, ou adoptent des comportements bizarres. »

Deuxième catégorie : les téléacteurs. Cette catégorie de métiers à risque englobe toutes les téléactivités médiatisées par un outil technique de communication à distance, lorsque cette communication constitue la raison d'être du métier et ne représente pas simplement une phase de l'activité. Un cadre qui passe des heures au téléphone pour négocier un contrat n'entre pas dans cette catégorie. Cette communication n'est qu'une étape

d'un processus qui englobe beaucoup d'autres tâches, alors que c'est le cas de la vente par téléphone.

Le travail de la téléphoniste entre dans cette catégorie. Il a été préparé de manière à standardiser ses mots et ses gestes. Elle reçoit le message de l'abonné qui demande un renseignement, le reformule en un langage stéréotypé qui fait que les mots deviennent vides de sens. Elle a l'interdiction de raccrocher la première. Lorsque certains clients s'attardent, la surveillante, qui a le droit d'écouter la conversation à tout moment, va la presser d'accélérer la cadence ou lui faire des remarques sur sa conversation.

La Banque directe, filiale sans guichet du groupe Axa créée en 1994, a été la première banque française fonctionnant sans agence et par téléphone vingt-quatre heures sur vingt-quatre, six jours sur sept. Dans le contexte des trente-neuf heures légales, le e-travail s'y répartissait entre trois équipes de jour : l'une à partir de 7 heures du matin travaillait trente-cinq heures par semaine ; la seconde démarrait à 9 heures et faisait trente-sept heures par semaine ; la troisième terminait à 22 heures et effectuait trente-trois heures. Le service de nuit était assuré par deux équipes qui travaillaient trois nuits par semaine, soit vingt-sept heures par semaine. Tous les salaires étaient calculés sur la base de trente-neuf heures¹²¹.

Les banquiers téléphonistes sont le plus souvent recrutés en interne sur la base du volontariat. Souvent, ce sont des jeunes qui recherchent des horaires atypiques. On leur demande d'avoir un diplôme de niveau bac+ 2 ou +3, mais surtout de garder leur calme, « savoir conduire les entretiens rapidement », quel que soit l'interlocuteur au bout du fil. Les cadences imposées impliquent un contrôle poussé qui semble directement inspiré du marketing téléphonique : affichage du nombre d'appels en attente, évaluation régulière des prouesses téléphoniques des uns et des autres, etc. Mais ces opérateurs, qui doivent jongler en permanence avec les écouteurs et les ordinateurs où ils puisent leurs informations, ne se plaignent pas du stress, car ils aiment parler au téléphone.

Troisième catégorie : coordonner des partenaires multiples humains grâce à l'électronique. La situation s'avère souvent plus complexe que dans le cas précédent. Ici, les outils de communication et d'information ne sont plus de simples intermédiaires ou auxiliaires servant à fournir ou transmettre une information. Ils sont partie prenante dans l'échange, car soit ils servent à stocker des informations, soit ils sont la raison d'être de la communication. Les secrétaires de direction assurent le relais entre le cadre, ses outils et le monde extérieur au binôme qu'ils constituent. Polyvalentes, réactives et mobiles, les secrétaires sont l'exemple type de la logistique nécessaire à la bonne organisation collective d'une équipe. Elles représentent une population dont le métier demande de plus en plus de polyvalence, de sens de

¹²¹ Philippe Baverel, « Banquiers téléphonistes », *Le Monde*, 24 octobre 1995.

l'organisation et de l'initiative. Elles sont le plus souvent le pivot d'une organisation. Il suffit de voir le rôle de la secrétaire médicale dans un hôpital pour s'en convaincre. La frappe ne correspond plus qu'à 10 % en moyenne de la charge de travail. En revanche, et de plus en plus, les secrétaires s'occupent de la logistique des services et de l'organisation courante. Les infotechnos facilitent le harcèlement des secrétaires qui subissent la pression de multiples interlocuteurs, notamment des cadres qui délèguent leur manque de mémoire dû souvent à leur propre stress. Aussi, pour ces dernières, le stress, permanent, est causé par la crainte d'oublier « quelque chose d'important ».

De même, le contrôle aérien implique un partenariat entre deux êtres humains, le pilote et le contrôleur, qui à eux deux doivent maîtriser deux engins techniques, l'avion et le radar. Les contrôleurs aériens doivent faire preuve d'une attention permanente et être capables de réagir en temps réel à tout problème. Ils exercent une grande responsabilité, car la gestion des vols, et donc des vies humaines, est en jeu. Ils vivent avec le stress, qui augmente avec l'âge. Le travail en continu, jour et nuit, sans week-end et par équipes de deux qui se relaient durant plusieurs jours est très contraignant. Un nouveau système d'aide à la navigation, plus performant, en cours de développement, devrait prendre en charge une partie importante de l'activité : la représentation du vol. Le contrôleur ne jouera plus que le rôle d'un superviseur, devant réagir à l'imprévu, ou rattraper le système en cas de panne.

Préparer les nouvelles générations au e-stress

« Je ne peux pas mettre en cause les NTIC car ce sont elles qui me font vivre », telle a été la première réaction d'une de nos interviewées lorsque nous lui avons demandé de décrire ses relations avec son poste de travail. Pourquoi les nouvelles technologies de l'information et de la communication posent-elles des problèmes nouveaux d'un genre inconnu dans les mutations technologiques précédentes ? La généralisation des infotechnos dans la société conduit à une véritable révolution des modes de communication, du langage et de l'écriture. L'usage interactif des réseaux d'ordinateurs induit des transformations sociales importantes, tels l'élargissement des opportunités de contact avec autrui, l'accès à une multitude de sources d'information, une nouvelle forme de communication démocratique, la naissance de nouvelles communautés et, paradoxalement, une réhabilitation de l'expression écrite¹²².

Ces effets correspondent aux spécificités d'Internet. La toile mondiale, réseau coopératif géré par ses utilisateurs, véhicule des valeurs telles que l'échange égalitaire, la circulation libre et gratuite de l'information dans le cadre d'une culture du partage.

¹²² Voir Howard Rheingold, « Le travail virtuel ou le partenariat homme-machine », in Gérard Blanc, *op. cit.*

Nombre d'observateurs et d'acteurs insistent sur le caractère décentralisateur d'Internet comme média.

« L'Internet n'est pas, comme la radio ou la télévision, un média à sens unique. Ce qu'il y a de plus révolutionnaire dans le réseau, c'est précisément la possibilité d'être à la fois un consommateur et une source d'information. Loin d'être un instrument de contrôle, l'Internet sera au contraire un instrument de liberté, permettant à l'homme moderne de secouer le joug des bureaucraties¹²³. »

Enjeu majeur, il s'agit de limiter au maximum les exclus technologiques en préparant mieux les nouvelles générations au cyberspace. À défaut, ce serait donner raison à ceux qui voient dans ces nouvelles technologies une forme de paupérisation intellectuelle d'une partie de la population. Un vrai risque existe d'abandonner tout pouvoir aux nouveaux clercs de la technologie. Seuls à connaître les logiques de la machine, les codes qui permettent de lui parler en toute confiance, à modifier ses « comportements », ils intercèderaient pour les autres hommes, comme dans les mauvais romans de science-fiction, afin que la machine soit docile à les satisfaire. C'est loin d'être une boutade.

Aider à séparer le virtuel de l'imaginaire

Selon Philippe Quéau, « il faut que les enfants apprennent à lire et écrire cette nouvelle langue. La connaissance de la manipulation des outils virtuels sera aussi vitale pour les enfants du XXI^e siècle que l'était celle de l'arithmétique et de la grammaire pour les petits paysans du XIX^e¹²⁴ ». Il faut donner aux enfants des clés, de nouvelles formes de navigation mentale, pour se promener dans les mondes virtuels et les aider à interpréter ce qu'ils vont y vivre.

« Les images numériques, synthétiques et virtuelles constitueront de plus en plus une sorte de néo-réalité, à côté de la réalité, mais parfaitement capable de nous aider à la dominer, à la comprendre ou, au contraire susceptible, par leur puissance même, de renforcer les exclusions et les aliénations de ceux qui n'auront pas eu accès à ce nouveau système symbolique¹²⁵ ».

Le Programme d'action gouvernementale pour la société de l'information (PAGSI) a contribué à améliorer fortement l'accès à Internet dans les établissements scolaires en France. En mars 2002, tous les lycées et collèges étaient connectés et 62 % des écoles. L'école primaire devrait garantir à tous une maîtrise raisonnée de ces outils, concrétisée par le Brevet informatique et Internet (B2i) dont la généralisation est prévue courant 2003. Parallèlement, de nouvelles pratiques pédagogiques voient le jour dans les classes, grâce à un plan de formation des enseignants, la modification des programmes dans le primaire et le secondaire et la mise à disposition des outils multimédias. La France reste très en retard dans le domaine de l'enseignement à distance par rapport à

¹²³ Christian Huitéma, *Et Dieu créa l'Internet...*, Paris, Eyrolles, 1995.

¹²⁴ Philippe Quéau, « Les illusions dangereuses », interview dans *Télérama*, 20 octobre 1993.

¹²⁵ Philippe Quéau, « Les images du futur », *op. cit.*

quelques autres pays. Le projet élaboré en 1992 par le philosophe Michel Serres à la demande d'Édith Cresson intégrait les nouvelles technologies, avec l'idée de formation tout au long de la vie. Il était ambitieux mais n'a suscité aucune décision. Le concept de « campus virtuel » lancé en 1995 par Eurotechnopolis Institut ne s'est pas encore véritablement concrétisé. La France est encore loin de concurrencer le Royaume-Uni dans l'enseignement à distance, où l'Open University, plus vaste établissement de ce type au monde, a été créée en 1970. En Suède, 78 % des jeunes avaient accès à Internet dans un établissement scolaire dès 2000, et c'était le cas de 74 % des écoliers canadiens, ce qui rendait le niveau d'utilisation et de connaissance de la toile très élevé dans ces deux pays.

Mais au-delà de ces comparaisons plutôt traditionnelles, il faut avoir à l'esprit que le net participe à une création culturelle, à une modification des façons d'organiser sa pensée en complète rupture avec les modes d'acquisition classiques. Par exemple, les jeunes d'aujourd'hui apprennent, souvent sans y prendre garde, des dizaines de procédures (des scripts systémiques) nécessaires à la vie en réseau... alors que leurs aînés accumulaient des milliers d'informations... Ils apprennent des procédures de façon instinctive, cognitive, des centaines d'enchaînements logiques. Non sans un débordement d'essais-erreurs fascinant et **consommatrice** de temps. Pour Jacques Perriault¹²⁶, qui étudie ces problèmes depuis des années, c'est bien là que se situe le cœur du problème. Les jeunes générations, qui se caractérisent déjà par une hyperactivité liée à une mauvaise maîtrise de leur self-control, se trouveront immergées dans les applications croissantes du cyberspace qui les stimulent sans les encadrer, qui leur fournissent des informations sans les aider à les interpréter. Le bon côté du réseau Internet l'a fait devenir le terrain de distraction des enfants où ils inventent des formes très variées de jeux. Sans doute faudra-t-il aussi, dans les décennies à venir, qu'il joue un rôle de lieu virtuel de formation interactive, pour apprendre à le maîtriser.

L'enfant reste seul devant les immenses possibilités offertes. Comment lui donner des clés d'utilisation sans qu'il s'égaré dans une quête somnambulique qui vide la tête de toute pensée organisée, où le virtuel désengage de toute sensibilité, de toute perception morale ou critique ? Toute une pédagogie spécifique reste à inventer pour utiliser le Net sans se fourvoyer, sans y perdre ses repères et son temps.

L'initiation au travail passera-t-elle par l'informatique ?

Les actions d'initiation aux nouvelles technologies devraient se placer dans un contexte général d'éducation qui encourage la curiosité et l'imagination des enfants. Jacques Attali suggère de

Comment [ABbis1]: quoi ?
qui ? consommateur de temps

¹²⁶ Jacques Perriault, *L'accès au savoir en ligne*, Paris, Odile Jacob, 2002.

cultiver dès l'école l'apprentissage de la complexité qui « exige calme, sérénité, persévérance, distance, acuité du regard¹²⁷ » afin d'apprendre à élucider des énigmes de plus en plus complexes et anticiper les labyrinthes. Selon la psychologue Etty Buzyn :

« Il est urgent de ne pas laisser le monde imaginaire devenir la spécialité de certains créant un univers identique pour tous, au détriment de l'imaginaire original de chacun¹²⁸. »

Pour cela, les parents devraient « encourager la “cohabitation” réalité-rêverie dans la mesure où ces deux mondes complémentaires se nourrissent mutuellement », ce qui permet aussi d'éviter de tomber dans la confusion de « la réalité virtuelle qui fait l'amalgame entre le réel et le rêve ».

Dans cette optique, il faut s'attarder sur les jeux vidéo, devenus un véritable phénomène de société que les adultes n'ont plus le droit d'ignorer. Ils doivent se poser la question de leur destination et de leurs effets. Nombre de parents, d'enseignants ou d'intellectuels les considèrent comme un mal absolu en se fondant sur les rumeurs les plus négatives qui ont couru à leur sujet. Parmi les effets nocifs fréquemment cités, on trouve des problèmes physiques (bégaiements, troubles de la vue, fatigue, perte de sommeil, perte d'appétit, troubles du langage, épilepsie, etc.), la perte de la capacité naturelle à interagir avec le monde, des troubles psychologiques, la volonté d'isolement, la fuite de la réalité et des rapports sociaux, le mutisme jusqu'à la schizophrénie, des symptômes similaires à la drogue, avec une accoutumance passive et stérile et, enfin, « une sorte de prolétarisation des esprits », selon l'expression de Philippe Quéau qui part de l'exemple du Nintendo¹²⁹ :

« Les enfants s'acharnent à gagner contre la machine, mais ne cherchent pas à comprendre la façon dont elle est conçue. S'ils savaient comment elle est programmée, ils sauraient que leur lutte est comparable à celle de Sisyphe : on peut très bien programmer un jeu pour qu'il vous fasse gagner – ou perdre – tout le temps ! Mais ça, on ne le leur apprend pas. »

Il faut observer également les aspects positifs des jeux vidéo. Ils fournissent des occasions de se développer sur le plan intellectuel, d'acquérir certains réflexes pour manipuler les systèmes multimédias, se familiariser avec l'interactivité, de proposer des solutions cohérentes à l'ordinateur afin de le contrôler. Beaucoup de jeux vidéo ont pour but de franchir des obstacles, de traverser des épreuves de plus en plus difficiles, ce qui donne l'occasion à l'enfant de dénouer des tensions affectives. Il sort de sa condition de mineur, cesse de subir les événements, doit faire preuve d'aptitude à imaginer lui-même une stratégie, à choisir parmi de nombreuses options, à régler des situations où la réussite ne dépend que de lui. Cette démarche oblige à mêler les plans logique, émotionnel et sensoriel en cherchant à se montrer

¹²⁷ Jacques Attali, *Chemins de sagesse. Traité du labyrinthe*, Paris, Fayard, 1996.

¹²⁸ Etty Buzyn, *op. cit.*

¹²⁹ Philippe Quéau, « Les illusions dangereuses », *op. cit.*

pragmatique et efficace, en l'absence d'une éventuelle sanction des adultes, contrairement à ce qui se passe à l'école ou dans des activités sportives.

Le développement des simulations devrait inciter les éducateurs et les formateurs à s'intéresser à ces jeux qui fournissent les outils nécessaires à l'apprentissage de la vie. En 1996, la chaîne Canal+ et le producteur de jeux Cryo avaient mis au point un jeu vidéo sur cédérom, *Deuxième Monde*, qui avait pour théâtre Paris et permettait aux joueurs d'y vivre virtuellement. À l'époque, Philippe Ulrich, directeur artistique de Cryo et coauteur de ce jeu, a déclaré :

« Dans des sociétés qui risquent de devenir de plus en plus carcérales, le jeu vidéo, le multimédia peuvent sensibiliser les gens à cette culture informatique pour leur permettre de jouer un rôle de contre-pouvoir face aux organisations et aux États qui privent les gens de liberté. Seuls ceux qui comprendront et contrôleront cette culture seront capables de jouer un tel rôle. Il faut donc contaminer les jeunes par le virus informatique. Mon but est d'essaimer cette passion à travers le loisir¹³⁰. »

Le succès des jeux en réseau auprès des jeunes semble lui donner raison, à ce détail près que pas grand monde ne s'intéresse sérieusement à ce sujet.

Depuis le « gang des Citroëns », qui donnait bien du mal aux gendarmes encore équipés de bicyclettes, nous n'avons pas fait beaucoup de progrès. On pourra maintenant utiliser la même analogie lorsque l'on parlera des moyens donnés aux enseignants pour suivre des enfants de la netgénération, parfois mieux équipés et plus à l'aise qu'eux avec les infotechnos.

Mettre les TIC au service de l'Homme

La quasi-symbiose d'une société avec les artefacts qu'elle a créés n'aura jamais été aussi manifeste qu'avec les machines à informer et à communiquer. Déjà, une quantité croissante d'employés, comme ceux de la Banque directe en France, ne rencontrent jamais physiquement leurs clients ni leurs collègues de travail. Ces pratiques modifient le langage, les façons de travailler, de se former, de jouer. Elles transforment jusqu'aux comportements les plus intimes avec les autres.

Le téléphone a donné un avantage à ceux et celles qui ont une voix particulière. Qui aurait cru, il y a simplement vingt ans, que l'on pourrait trouver un travail grâce à cela ? Le timide étonne par la pertinence de ses interventions dans les groupes de travail virtuels. Ce qu'il n'a pas en présence orale, il le retrouve en capacité à briller par ses observations écrites. Quant au management, il est obligé de s'interroger sur ses propres pratiques de commandement et d'encadrement.

¹³⁰ Philippe Ulrich, « Les pionniers du Deuxième Monde. Le cauchemar, c'est la réalité », entretien avec Sébastien Lubrano, *Le Monde*, 25-26 août 1996.

Dans les années à venir, plusieurs centaines de millions de gens vont pratiquer quasi quotidiennement les réseaux électroniques. Des millions d'entre eux auront des difficultés face à l'abstraction requise par leur utilisation alors que d'autres se sentiront agressés par l'invasion de « l'infosphère » dans leur vie privée. Pour limiter ces nuisances, réduire le risque de persécution – le *mobbing* électronique –, les entreprises devront envisager un code du « technologiquement correct ». Les cols blancs, les télétravailleurs comme les téléconsommateurs, vont devoir devenir des « pros » de l'intermédiation électronique afin de tirer le meilleur parti de ces techniques. Ils devront savoir utiliser les infotechnos pour mieux s'en protéger.

En même temps, il ne faut pas oublier les bénéfices individuels et collectifs qu'apportent les TIC, que soulignait déjà Joël de Rosnay en 1982.

« Les ordinateurs sont les enzymes du corps social, capables de contracter la durée, de condenser le temps, d'accélérer des échanges au sein des réseaux de transformation ou de relation et d'information. Les moyens de communication modernes en temps réel permettent d'interconnecter et de synchroniser les consciences. L'ordinateur densifie le temps, rend le temps plus "compact". Parallèlement, il libère le temps créatif, étouffé par le temps de la routine¹³¹. »

Devenir un « pro » de l'intermédiation électronique

L'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) a mené, en 1995, une recherche sur les caractéristiques du management à distance. Une étude de cas a été faite à travers des entretiens avec neuf ingénieurs commerciaux d'une agence d'IBM-France pratiquant le télétravail, leurs managers et le directeur de l'agence afin de voir comment le manager va remplir son rôle de manière efficace lorsque ses subordonnés se trouvent à distance et utilisent un mode de communication autre que verbal¹³². Chaque rôle a été décliné en actions ; par exemple, celui de leader en diriger, motiver, conseiller, critiquer, évaluer. Puis chaque personne a indiqué comment ces actions s'exerçaient dans le contexte du nomadisme électronique : entretiens en face à face, réunions collectives, messagerie électronique (ou autre médiatisation informatique : *groupware*, Internet, etc.), téléphone, courrier interne (support papier).

Le mode de communication verbal et de proximité reste le plus utilisé par les managers et par les ingénieurs commerciaux pour exécuter les différentes actions définissant leurs rôles. Le mode verbal (face-à-face et téléphone) reste largement majoritaire (autour de 55 %). Plus de la moitié des managers et des ingénieurs commerciaux interviewés (respectivement 57 % et 60 %) exercent

¹³¹ Joël de Rosnay, « La création collective du temps », entretien avec Gérard Blanc, *CoÉvolution*, n° 7, hiver 1982.

¹³² Sergio Vasquez-Bronfman, « Le management dans un contexte de télétravail », *Systemia*, Second Festival européen du télétravail et des télé-activités, 20-22 mars 1997, Serre-Chevalier, 1997.

les cinq rôles – leader, observateur actif, diffuseur, entrepreneur ou négociateur – « aussi bien » dans un contexte de nomadisme électronique qu'auparavant. L'observateur actif pour des fonctions de veille marketing, commerciale, stratégique, compte-rendu... fait essentiellement appel à la messagerie électronique. Les actions de recueil d'informations internes ou externes à l'entreprise, sur des idées et des tendances, privilégient clairement la messagerie électronique, donc le mode d'interaction écrit et à distance. En revanche, l'action « exercer des pressions » tend à privilégier l'entretien en face à face. Pour la majorité des personnes interrogées, le nomadisme électronique n'a pas eu d'impact négatif sur la qualité de l'exercice des rôles managériaux.

On retrouve les conclusions auxquelles étaient parvenues des études datant de la fin des années soixante-dix. La messagerie électronique sera souvent retenue pour des informations « objectives », qui font peu (voire pas du tout) appel aux émotions, où il n'existe aucun enjeu de pouvoir, alors qu'une préférence pour le face-à-face et le téléphone va se manifester dès que la nature de l'information échangée a un caractère plus « subjectif » et implique un jugement de valeur. La téléconférence convient mieux aux situations de coopération – discussions, coordination, suivi d'un projet, etc. – qu'aux situations conflictuelles : négociations, persuasion, règlements de désaccords. Toutes les interactions impliquant une forte « subjectivité », un jugement de valeur ne doivent pas être médiatisées par ordinateur, car elles ne seront pas efficaces.

Maîtriser les pratiques des réunions virtuelles

Avec la e-collaboration, les managers espèrent communiquer (c'est-à-dire agir en commun, et non pas seulement transmettre l'information) avec des collaborateurs physiquement distants et indépendamment du fait qu'ils soient ou non à l'autre bout du fil à un instant donné. La e-collaboration entraîne un changement de logique d'accès à l'information. Vous n'attendez pas seulement que l'information vous arrive, ou que l'on vous demande quelque chose, pour agir. Au contraire, les membres de l'entreprise (ou plus largement du réseau) prennent eux-mêmes l'initiative de « regarder » quels sont les projets en cours afin d'y contribuer. La mise en place du *groupware* (travail coopératif assisté par ordinateur) doit logiquement procéder par étapes successives. D'abord, l'entreprise apprend à travailler en réseau interne avec l'arrivée des premiers outils de messagerie. Le personnel communique et apprend à partager des informations. Ensuite, avec le *groupware*, les salariés vont partager leur savoir-faire ou leurs argumentaires sur des problèmes rencontrés par leur service. Ils vont avoir une intelligence collective plus importante que la somme de leurs compétences individuelles. La e-collaboration constitue le ferment d'un nouvel esprit d'équipe pour le management.

Elle se justifie dès que l'on trouve des bases d'information partagées par tous ceux qui travaillent sur un même sujet, ventes, contrats juridiques, recherche, etc. Ils ont à un certain moment besoin de consulter des archives, des dossiers, des lettres, des télécopies, etc. Le serveur contient à la fois de la messagerie, du traitement de texte, de la gestion documentaire, un agenda individuel et collectif, des forums de discussion sérieux ou distrayants. Bref, tout un ensemble d'éléments qui relèvent simultanément de la réalisation des tâches courantes, de la vision stratégique et de la réorganisation continue des tâches. L'outil technique doit passer en arrière-plan de l'exposé des motifs d'une utilisation. Il établit une pratique difficile à mettre en œuvre car elle exerce un impact profond sur les habitudes de pouvoir égocentrique des individus. Le risque menace que l'apprentissage se révèle ingrat et que les difficultés d'ordre technique et de prise en main des outils découragent ceux qui constatent le faible usage collectif de l'application.

Malgré ces difficultés, les réunions asynchrones se développent peu à peu au détriment des réunions synchrones comme les téléconférences. Traditionnellement, dans une réunion, les tâches synchrones s'avèrent compliquées, surtout si l'on veut recueillir les points de vue des participants : il faut à la fois écouter ce que disent les autres, continuer ses propres réflexions, faire la synthèse des propos précédents, rebondir, réagir, etc. Il est difficile de gérer dix personnes autour de la table pendant deux heures. Ce n'est pas le cas avec les réunions asynchrones sur intranet, qui évitent la pression du temps réel. On s'informe de l'avancement des travaux d'une équipe, on y réfléchit, demande tranquillement une précision sans s'entendre répondre que l'on n'a pas la réponse sous la main, on apporte une contribution, on évite l'impatience. Alors que les autres formes de communication risquent d'opposer des personnalités qui se sentent mises en cause publiquement, donc menacées, le groupware place le projet ou le problème à traiter au cœur du débat et de la discussion. L'obligation de laisser une trace écrite tout au long du projet évite les discours dilatoires et les digressions inutiles.

Comment faire écran pour ne pas être dérangé ?

Autrefois élément positif du statut, ces appareils ne démontrent plus aujourd'hui qu'une subordination de certains à la « laisse électronique », y compris parfois hors du temps de travail. D'autres ont su se discipliner et refusent d'être contactés en toutes circonstances afin de disposer de moments de tranquillité.

Un cadre qui a des responsabilités ne doit pas se laisser appeler n'importe où, n'importe quand. Pour se protéger, il doit savoir s'isoler, jusqu'à 30 % de son temps... On peut choisir de se fermer à la communication en bloquant son téléphone portable pour ne pas subir d'intrusion permanente ou s'offrir une parenthèse dans la journée. Au bureau, la solution consiste souvent à refuser les appels et à apprendre à s'organiser, ce qui oblige parfois à savoir

composer avec ses collègues. Le filtrage humain par une secrétaire permet de trier les appels et d'en prendre un en toute connaissance de cause. Mieux vaut encore organiser son temps de communication, en se réservant une plage horaire dans la journée pour être joignable, comme le font certains médecins pour leurs patients. Ceci nécessite une discipline personnelle, nécessaire aussi pour écouter des appels peu importants. Des services privés de gestion des « débordements » et d'accueil téléphonique fonctionnent vingt-quatre heures sur vingt-quatre, filtrent les appels pour ne laisser passer que les urgences réelles. Les solutions bon marché offertes par les centres d'appels pour soulager l'accueil téléphonique sans perdre en qualité d'écoute et d'initiative ont de plus en plus la préférence des entreprises.

Francis Jauréguiberry, sociologue qui étudie depuis 1995 le comportement des utilisateurs de téléphone portable, estime qu'une nouvelle inégalité est en train d'apparaître, pour lui :

« Les nouveaux pauvres des télécommunications sont ceux qui ne peuvent pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement à des sollicitations hiérarchiques, à des urgences, et qui doivent donc vivre dans l'interpellation continue¹³³. »

Face à l'hyper-sollicitation, il plaide pour un nouveau droit à la déconnexion et à l'isolement, dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement. Le juriste Jean-Emmanuel Ray, professeur à Paris-I, le rejoint dans ce sens en écrivant que « l'intérêt général invite à créer un droit à l'isolement¹³⁴ ».

Le déluge des messages électroniques constitue un autre problème qui met en difficulté leurs destinataires. Au début de son utilisation, le courrier électronique ne comporte que des avantages. Il s'avère très simple à utiliser, apporte beaucoup d'informations, rapidement, et facilite la communication. Mais très vite se produisent des effets pervers : d'abord, l'envie d'envoyer un nombre élevé de messages, puis, après le repérage de l'adresse de l'émetteur, qui sera incluse dans des listes de diffusion, une submersion de messages inutiles. L'échelle des priorités n'est plus respectée. L'information devient vite très abondante, son intérêt diminue. Il faut éviter de rester des heures devant l'écran pour essayer de répondre à tous les messages en triant tous ceux qui ont été reçus. Une bonne manière consiste à faire quatre paquets de documents : les prioritaires (prévoir une période de temps pour s'en occuper), les déléguables (confier leur traitement à quelqu'un d'autre), les peu importants (à classer dans un fichier d'attente) et les inutiles (à jeter immédiatement sans y répondre).

¹³³ Déclaration lors des Rencontres de la communication mobile organisées par Motorola, Paris, 13-14 octobre 1999.

¹³⁴ Jean-Emmanuel Ray, « De la sub/ordination à la sub/organisation », *Droit du travail et nouvelles technologies de l'information et de la communication, Droit social*, n° 1, janvier 2002.

Les infotechnos pour diminuer le e-stress

Parlant de la tension et de la fatigue nerveuse de ses services informatiques, Pierre Bréban, directeur informatique chez Euro-SCG, société de communication et de publicité internationale, observait que ses équipes mettaient fin à leur journée par des jeux en ligne dans le but de décompresser. Une mêlée toute virtuelle réunissait certains de ses collaborateurs afin de les libérer d'une journée intense passée à faire tourner et maintenir les applications. Une habitude plus répandue qu'on ne le croit. Tetris, ce petit jeu consistant à récupérer et à ajuster, de plus en plus rapidement, des figures géométriques sur son écran, avait les faveurs des consultants dans les années quatre-vingt-dix. Aujourd'hui, un nombre croissant d'utilisateurs de la micro-informatique finit une longue journée sur écran par un intermède ludique.

Capables de stresser les individus, les outils électroniques limitent souvent, à l'inverse, l'intensité mentale. En multipliant les applications de la simulation pour accompagner et anticiper les transformations continues des entreprises, les applications des TIC atténuent les effets du « syndrome général d'adaptation ». Elles permettent aussi de faire face aux pertes de vigilance, autre forme de stress, lorsqu'elles sont utilisées pour améliorer la prévention par échanges d'expériences.

Des recherches sont menées actuellement pour développer de nouvelles interfaces homme-machine qui intégreraient la subtilité des perceptions humaines : l'homme voit, entend, parle, gesticule, manipule et agit souvent de plusieurs manières en même temps. Alors que la reconnaissance de l'écriture reste encore embryonnaire, se cantonnant pour l'instant au traitement des chèques, la reconnaissance vocale est arrivée aujourd'hui à maturité après des dizaines d'années de recherches. Dans des domaines répétitifs comme les commentaires d'analyses médicales ou de radiographies, l'exactitude atteint 95 %. La vision par ordinateur pour commander celui-ci par la présence et les gestes est encore, elle, au stade du laboratoire. Avec la réalité « augmentée », appliquée dans des systèmes expérimentaux ou dans les consoles de jeux électroniques, l'utilisateur continue à manipuler ses objets familiers (documents, crayon, gomme, etc.) mais « augmente » leurs capacités de traitement de l'information. En revanche, les machines « bioniques », traduisant les signaux électriques émis par le système nerveux en données lisibles par un ordinateur et connectant directement celui-ci aux humains, relèvent pour l'instant de la science-fiction !

Les utilisateurs ne doivent jamais se sentir seuls face à leur machine

Dès le début des années quatre-vingt-dix, le Collège de la prévention des risques technologiques insistait sur la nécessité de procéder à des arbitrages entre automatisme et intervention

humaine, sur la limitation du risque de l'erreur humaine par la formation des agents, sur l'amélioration des conditions de travail des opérateurs. Il recommandait de porter l'effort sur l'intervention par une équipe et non par un agent isolé, chaque fois que c'est possible, sur les procédures contraignant à la vigilance, sur les obligations de redondance et d'autocontrôle, sur la mise en place d'automatismes de rattrapage.

Les progrès techniques ne suffisent pas, les actions de prévention ne sont pas encore suffisamment étudiées et travaillées. La technique en elle-même n'est qu'un élément de la chaîne, il ne faut pas oublier que c'est la qualité des opérateurs qu'il faut améliorer. Un des problèmes rencontrés par les utilisateurs des infotechnos réside dans l'insuffisance ou l'absence de formation. Les pertes de temps dues à la mauvaise maîtrise des logiciels représentent sans doute des milliers d'heures de travail tous les jours.

Si ces techniques séduisent spontanément, leurs utilisateurs rencontreront cependant bon nombre de difficultés et de chausse-trappes au cours de leur vie professionnelle. Par conséquent, leur usage reste limité, l'investissement s'avère totalement ou partiellement inefficace tandis que les utilisateurs accusent leurs supérieurs de ne pas leur fournir les bons outils. Il s'agit souvent d'un manque d'assistance et de formation auquel il faut remédier. L'assistance ne doit pas être totalement déléguée à un fournisseur, leur hot line étant ordinairement saturée. Un SVP interne doit fonctionner, associé éventuellement avec le réseau interne pour faciliter l'entraide. Les logiciels donnent des aides en ligne et des cours d'autoformation. Chacun travaille à son rythme, sans coût prohibitif, sans déplacement géographique et sans contrainte horaire. Pour plus d'efficacité et pour pallier les inconvénients de l'absence de dialogue, l'autoformation doit s'accompagner d'une assistance humaine. Le travail en groupe permet une formation sur de nouveaux logiciels et l'enrichit du partage des savoir-faire. Intranet favorise l'apprentissage coopératif du travail sur ordinateur.

La formation doit pouvoir adapter des ateliers entiers aux changements technologiques et organisationnels. Est-ce une prouesse ? Un organisme comme le Créfac s'intéresse aux risques de création de « technophobes ». Il a su inventer une pédagogie radicalement nouvelle qui décèle les capacités cachées des intéressés. Le Créfac s'est attaché à sensibiliser aux nouvelles technologies de l'information et de la communication des ouvriers de divers secteurs industriels comme Peaudouce, Saupiquet, des aciéries et laminoirs, un fabricant de profilés d'aluminium et de plastique pour l'automobile, l'usine Selnor de Lesquin (Nord) qui fabrique presque tous les réfrigérateurs de France, etc. De fait, ses animateurs se sont aperçus que des adultes, qui n'ont connu que le travail taylorien, ont la capacité de changer et de s'adapter.

Utiliser la simulation pour rendre concret ce qui est abstrait

La réalité virtuelle est déjà utilisée aux États-Unis par des psychothérapeutes pour soigner des phobies. Peur des ascenseurs, de l'avion, la simulation d'une situation présente ou à venir est une excellente façon de prévenir une partie de l'angoisse ou de l'anxiété propre à tout changement. Les scénarios se préparent avec les protagonistes intéressés. Le but est aussi d'éviter que les gens ne se sentent manipulés et soumis au contrôle des TIC afin d'empêcher un blocage entre les usagers et les systèmes qu'ils sont supposés maîtriser. Par ailleurs, on sait qu'il convient d'intéresser chacun à son travail, la fatigue et le stress résultant en partie du désintérêt de l'individu.

Les méthodes de progression continue des aménagements du travail sont d'autant mieux ressenties qu'elles font appel aux personnels concernés. De nombreux exemples montrent les échecs de changements techniques et organisationnels élaborés par les seuls bureaux d'études sans l'avis de leurs utilisateurs. Des cas plus positifs se présentent toutefois, où les compétences des utilisateurs ont été prises en compte. La sociologue Soshana Zuboff décrit une conversation dans une grande usine de papier en Amérique du Nord après l'introduction d'un système de production contrôlé par ordinateur. Les ouvriers disaient :

« D'ici quinze ans, nous n'aurons plus rien à faire. La technique sera devenue si avancée qu'elle fonctionnera toute seule. Nous n'aurons qu'à rester assis derrière un bureau pour faire marcher deux, trois zones de l'usine, nous nous ennuyons. »

En fait, une fois les ouvriers habitués à l'installation et capables de lire les écrans, toute légère déviation par rapport à la normale devenait l'occasion pour les opérateurs de se réunir et de tester les options et les possibilités jusqu'à ce qu'ils trouvent la cause du dysfonctionnement et la réparent. Un opérateur déclara :

« Des choses se passent qui ne m'étaient jamais arrivées auparavant. Avec toute cette information en face de moi, je me suis mis à réfléchir sur la manière d'améliorer le travail. Et, dégagé des activités manuelles, j'ai eu réellement le temps de regarder les choses, de réfléchir à leur sujet et d'anticiper. »

Les nécessités actuelles vont complètement à l'encontre d'un courant de la sociologie du travail centré sur un ordre préétabli, des régulations, normes, codes, statuts, conventions, etc. qui suppose que l'on peut décrire objectivement les actes de travail. Philippe Zarifian, professeur de sociologie à Marne-la-Vallée, estime que les sociologues qui prétendent que « travailler consiste à réaliser des actes de travail conformes à ce qui peut être prédéfini, codifié dans des emplois¹³⁵ », n'ont pas encore compris qu'une autre sociologie du travail se profile, « sociologie de la prise de responsabilité, du réseau de rencontres, du devenir commun,

¹³⁵ Philippe Zarifian, « Pour une autre sociologie du travail », *Le Monde*, 17 avril 1996.

de l'ouverture au monde, à ses possibles ». La nécessité de règles d'action s'impose indubitablement, mais elles doivent être considérées comme des préconisations pour réduire l'incertitude face à des événements singuliers, non comme des normes à tenir. Il faut que la conception de l'appareillage, quel qu'il soit, articule cet aspect informel avec les consignes de marche, les règles et les procédures qui aident à circonscrire la tâche.

L'automatisation à outrance a condamné les opérateurs à ne gérer que le négatif – l'incident. Pourtant, ils voient et prévoient les défauts de la production et trouvent souvent eux-mêmes des aménagements aux logiciels de conduite des automatismes. Nombre d'entreprises et de fabricants d'équipements industriels ont maintenant reconnu et accepté la nécessité de partir des compétences des ouvriers pour étudier les améliorations à apporter à un dispositif. Certains concepteurs d'automatismes associent les opérateurs au choix des systèmes de sécurité des installations et prévoient une place pour l'intervention humaine en cas de dysfonctionnement.

Primauté à l'homme dans un système « chaise-clavier-terminal-homme »

La vulnérabilité de l'automatisation ne se situe pas toujours où l'on croit. Les progrès techniques ont multiplié la redondance des installations de contrôle et la qualité croissante des systèmes techniques. On a amélioré la fiabilité technique de façon spectaculaire, mais le maillon faible reste l'homme. Même si sa qualité professionnelle n'est pas en cause, la perte de vigilance par manque de stimuli ou pour cause de fatigue excessive risque de causer des catastrophes.

Le secteur de l'aviation constitue sans doute la meilleure source d'inspiration. Avec les décalages horaires et la monotonie des vols internationaux, la fatigue s'intensifie. Les pilotes avouent volontiers dans l'intimité les effets débilissants des vols nocturnes et la perte d'une partie de leurs moyens. Tous les cockpits du monde connaissent les histoires d'équipages endormis qui ont récupéré in extremis leur avion ou celle bien plus dramatique du crash du DC8 de la compagnie Arrow-Air, qui fit deux cent cinquante victimes en 1985, parce que l'équipage avait oublié une opération majeure après plus de cinquante-sept heures de vols.

Afin de remédier aux pratiques parfois discutables des compagnies aériennes en matière de respect des plages de vol, de repos pour les navigants et d'entretien des appareils, les autorités américaines ont créé l'Air Safety Reporting System (ASRS). Cet organisme est une boîte à lettres où, sous le couvert de l'anonymat, tous les personnels peuvent signaler leurs erreurs et tous manquements à la sécurité. Ils ont l'opportunité de demander ou de suggérer des aménagements pour améliorer les conditions d'utilisation des appareils et des installations. L'ASRS a souligné que cette forme de « confession », qui évitait toute sanction, constituait une base de connaissances précieuse pour mener une

véritable politique de prévention. Les « aveux » anonymes facilitent la compréhension des processus qui aboutissent à des erreurs qui – Dieu merci – ne sont pas fatales dans leur grande majorité. La connaissance des centaines de cas d'incidents dus à la fatigue et au stress a permis de faire évoluer les instruments de bord et l'organisation des vols.

En matière d'utilisation intensive des TIC et afin de mieux comprendre ces phénomènes, les Français innoveraient en mettant à la disposition de tous l'adresse d'un service centralisé spécialisé, un numéro vert qui récupère tous les problèmes connus par leurs utilisateurs. Il faut savoir que la majorité des incidents informatiques, effacements de fichiers, défauts de routages, « bugs » fantômes – dont certains sont mis sur le compte de la malveillance – n'est due en réalité qu'à des erreurs humaines. Distractions ou fatigues, ces phénomènes manquent de visibilité. Il faut éviter de sous-estimer les défaillances informatiques parfois mineures dues à des opérateurs fatigués ou mal réveillés. Qui se souvient encore du gigantesque cafouillage de l'Internet en 1997 suite à un bug sur les serveurs de noms de l'Internic, l'organisme en charge de gérer les méta-annuaires des adresses des serveurs mondiaux ? Plus personne n'arrivait à circuler sur la toile. Tout ça parce que qu'un technicien de maintenance mal réveillé avait exécuté une mauvaise manœuvre. Maintenir un haut niveau de performance n'est faisable qu'à la condition de ne pas trop perturber les rythmes chronobiologiques de l'homme.

Dans le système « chaise-terminal-clavier-homme », seul ce dernier est en mesure de témoigner, de savoir laquelle de ces parties a un problème, et lequel.

Quels garde-fous ?

Il existe heureusement des « garde-fous » qui empêchent ces symptômes de se développer ou en limitent les effets nocifs. Certains tiennent à la physiologie de l'être humain, d'autres, à la technique elle-même. Les systèmes d'information permettent l'action instantanée n'importe où sur la planète sans imposer de contraintes géographiques. Mais cette action demeure limitée par les capacités physiques et mentales des hommes. Nous l'avons souligné plus haut, le village électronique a des limites intrinsèques. Par ailleurs, il existe une autre limite, celle du temps disponible pour se consacrer à la communication électronique sous toutes ses formes. Le temps présent est une denrée rare, disions-nous. Gardons en mémoire que c'est le syndrome de Chronos, l'écrasement du temps, l'augmentation des rythmes de vie et de demande de réactivité qui posent problème. Ils constituent des sollicitations si intenses qu'ils engendrent le fameux syndrome général d'adaptation : le stress.

Pendant des siècles, l'information a été directement reliée, à travers les organes des sens du corps humain, à ce que l'homme touchait, ce qu'il entendait, ce qu'il voyait, etc. Le corps joue un rôle essentiel dans l'exercice de son intelligence. Par son

intermédiaire, il appréhende la signification du tout avant celle de chacune de ses parties ; par lui, il apprend à séparer les faits pertinents de ceux qui ne le sont pas. Le cerveau et le corps forment une unité indissociablement intégrée, comme l'a expliqué le neurologue américain Antonio Damasio.

« À mesure que nous nous développons, le fonctionnement de la circuiterie cérébrale qui représente notre corps en train de se modifier et ses interactions avec le monde semble dépendre des activités dans lesquelles l'organisme s'engage et de l'influence des circuits biorégulateurs innés, elle-même fonction de la réaction de ces derniers aux activités en question¹³⁶. »

Les technologies de l'information donnent à croire à l'humanité qu'elle a conquis l'espace et le temps. Mais ce n'est qu'une illusion. Les réseaux d'ordinateurs et de satellites ne donnent aux hommes de leurs prochains que des images à des milliers de kilomètres de distance : ils ne les voient pas réellement, ils ne les touchent pas, ils ne contempnent qu'une réalité éloignée, reflétée artificiellement.

Le meilleur moyen de résister au virtuel consiste à préserver la sensualité. Même si elle est parfois altérée par l'abus de l'exercice intellectuel, la sensualité reste une dimension qui exprime le besoin d'amour de l'individu et l'ancre dans la réalité de son état de mammifère. Le docteur Walter Pasini¹³⁷ observe « qu'on passe beaucoup de temps à économiser du temps » et s'insurge de constater que la vie moderne contamine la vie amoureuse. Des études comparatives faites sur la distance entre les enfants et les parents, en Inde et en Occident notamment, montrent clairement que plus les mères sont disponibles, plus elles sont en contact physique avec leur progéniture, plus celle-ci est équilibrée, épanouie. Il faudra donc, dans les entreprises, veiller à ce que la création des distances électroniques soit compensée par une animation « ludique » des espaces de travail. Sans pour autant transformer les cadres en GO !

Au-delà des spéculations sur les risques du virtuel, il existe une dimension psychique mais aussi économique aux dégâts occasionnés par le syndrome de Chronos. Les techniques ont joué un rôle de révélateur et d'accélérateur d'effets pervers déjà existants. Les hommes ont ouvert une terrible boîte de Pandore.

La plupart des dérives des infotechnos sur lesquelles les États se sont penchés concernent les libertés et la protection du citoyen et du foyer en général, rarement le travailleur ou télétravailleur. Les efforts pour les contrôler et les tentatives de légiférer ont occulté les risques de dérapage dans l'utilisation des réseaux d'entreprise qui font courir des dangers aux employés eux-mêmes en tant qu'individus. Cependant, de nouveaux problèmes se posent, qui réclament une réponse juridique. L'internationalisation des règles de droit concernant les NTIC pose des problèmes dans la mesure où tous les pays n'ont pas la même conception des droits fondamentaux, notamment la liberté d'expression, et où ces

¹³⁶ Antonio R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 1995.

¹³⁷ Walter Pasini, *Le temps d'aimer*, Paris, Odile Jacob, 1997.

questions juridiques mettent en avant des aspects culturels, sur lesquels existent parfois d'importantes différences. Jean-Emmanuel Ray remarque :

« Les très protectrices lois des pays de l'Union européenne concernant la sécurité des données personnelles ne sont plus applicables si le fichier est transféré en quelques minutes via le Net au Guatemala ou en Birmanie¹³⁸. »

Le personnel et les syndicats ont rarement leur mot à dire sur les pratiques de surveillance et d'utilisation des différents fichiers les concernant. Lors de la 23^e conférence internationale des commissaires à la protection des données, qui s'est tenue à Paris en septembre 2001, le directeur du Bureau international du travail, Assane Diop, a insisté sur le fait que « la protection de la vie privée des travailleurs est un élément clé de la promotion d'un travail décent pour tous ». Il s'agit de trouver un équilibre délicat entre les intérêts légitimes des employeurs et le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Assane Diop demande que...

« ... les données personnelles ne soient utilisées qu'aux fins pour lesquelles elles ont été collectées initialement ; que le traitement des données personnelles n'entraîne pas de discrimination illégale dans l'emploi ou la formation, à raison du genre, du statut marital, de l'origine, de l'âge, etc. »

Ceci dit, bien que le problème des dérapages éthiques ou des actions franchement délictueuses sur Internet soit souvent évoqué, Internet ne constitue pas une zone de non-droit. Raymond Forni, alors président de l'Assemblée nationale, rappelait, à l'occasion de la conférence de septembre 2001, que « même commis dans un espace virtuel, un délit reste un délit ».

Mais avant d'envisager de créer une nouvelle législation, il faut s'interroger sur la pertinence des règles juridiques existantes et leur capacité d'adaptation.

Exact, mais rien n'empêchera un responsable informatique ou un responsable système de fouiller dans les boîtes aux lettres des collaborateurs de l'entreprise. Seules des procédures explicites et des contrôles de traçage des instructions illicites seraient de nature à décourager certaines indiscretions : à condition de ne pas envoyer le renard compter les poules !

La protection des données personnelles et de la vie privée a été bâtie à la fin des années soixante-dix, au temps de l'informatique centralisée. La loi Informatique et Libertés de 1978 a servi de modèle et de référence à de nombreux pays dans le monde. Tous les pays de l'Union européenne se sont dotés d'instruments juridiques proches des nôtres, loi et autorité de contrôle indépendante.

Aussi, au début 2002, la loi française Informatique et Libertés a été modifiée afin de transposer la directive européenne du 24 octobre 1995 sur la protection des données personnelles. Elle améliore le droit des personnes, renforce le pouvoir de contrôle et d'investigation de la Cnil et rationalise les formalités préalables

¹³⁸ Jean-Emmanuel Ray, *op. cit.*

exigées pour la création d'un traitement automatique de données à caractère personnel. La France fait partie des trente pays qui ont adopté en novembre 2001 la « convention internationale sur la cybercriminalité » élaborée à l'initiative du Conseil de l'Europe et qui constitue une des plus importantes règles de conduite supranationales en vigueur aujourd'hui.

Du mal travailler au mal vivre

« Examinez quelques instants, je vous en conjure, un de nos industriels individus. Il sème la hâte et récolte l'indigestion, il investit une quantité énorme de travail et touche comme intérêts une grande mesure de dérangement nerveux. Il s'abstient de toute relation et vit en ermite dans son grenier, avec des pantoufles en tapisserie et un encrier de plomb, ou bien il passe rapidement avec amertume parmi ses semblables, dans une crispation de tout son système nerveux, pour se décharger de sa bile avant de retourner au travail. Peu me chaut qu'il travaille bien ou mal, cet individu est une plaie dans la vie de ceux qui le côtoient. Et certainement seraient-ils plus heureux s'il était mort ¹³⁹. »

Il court, il court l'analyste financier. Marc, 28 ans, travaille chez un courtier et n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il gère dix demandes à la fois. Dans son métier, l'urgence est donnée comme naturelle. Son univers professionnel est peuplé d'écrans d'ordinateur, de sonneries de téléphone, de gens qui l'interrompent à tout moment de la journée.

« Dans mon métier, l'urgence est le nerf de la guerre. On me paye pour fournir de l'information financière, soit en direct aux traders qui travaillent autour de moi, soit au téléphone à nos clients, soit sous forme de notes de conjoncture. J'ai devant moi quatre écrans d'ordinateur branchés sur toutes les Bourses du monde, deux combinés téléphoniques, quatre en cas de besoin, et des montagnes de papier, presse, fax [...]. Lorsque le marché s'agite, je me mue en véritable ordinateur de bord [...]. Je m'oblige à parler en compressé, je ne me répète jamais, je donne de l'information dans les grandes lignes en m'interdisant tout développement [...]. Mais l'exercice me vide littéralement. J'en sors groggy, sonné. L'été, je termine la tête sous le lavabo. Ces périodes de « rush » sont souvent de courte durée, mais elles ont des répercussions y compris sur ma vie privée [...]. C'est comme si je m'économisais pour ne pas rogner sur ma capacité à stresser. Je pousse la discipline jusqu'à ne pas fumer, ne pas boire de café les jours où je sais que des chiffres importants doivent tomber. J'ai remarqué que le cocktail stress plus café était dévastateur. Mon rythme cardiaque s'accélère trop. Je ne me sens plus maître de moi.

¹³⁹ R. L. Stevenson, *op. cit.*

Ces montées d'adrénaline sont devenues une véritable drogue. [...] L'écrit est devenu ma bête noire, parce qu'il demande une forme d'isolement qui ne fait plus partie de mon mode de fonctionnement. Je suis devenu un accro de l'urgence¹⁴⁰. »

Stress : un outil contestable du management

Pour un homme, le fait de craquer, de « péter un plomb », comme on dit dans le langage courant, n'est pas nouveau. Le destin de l'explorateur Cavalier de la Salle illustre tragiquement l'état de tension qui risque d'être créé par un supérieur déstabilisé psychologiquement. Parce qu'il s'obstinait à refuser l'idée qu'il avait fait une grossière erreur de navigation qui fit échouer son bateau sur les côtes texanes, il devint insupportable et sujet à de si fréquents changements d'humeur que les autres navires de l'expédition repartirent sans lui vers la France. Il fut abattu par un de ses marins qui l'accusait d'avoir causé la mort de son frère lors de sa tentative de remonter à pied la côte vers la Nouvelle-France, le Canada, à plus de 6 000 kilomètres de là.

La nouveauté, c'est que le stress est considéré comme une méthode de gestion par certaines directions d'entreprise. Le management par la peur a toujours eu ses zéloteurs. La morale de l'engagement total au service de l'entreprise, la pression du marché, la « société de l'impatience », l'éthique du « stress positif » confortent cette mise sous tension des organisations. On peut s'interroger sur l'efficacité de telles méthodes. Comme le fait remarquer Hervé Serieyx, P-DG du groupe de conseil Quaternaire, aux dirigeants de PME qui l'invitent à débattre de la surveillance de très près des salariés :

« Ne pensez pas que vous pourrez durablement maintenir des modes d'organisation qui ne tiennent pas compte de ce qui fait courir les jeunes : la liberté et non le stress. On ne contrôle que ceux qui veulent être contrôlés, et ce ne sont jamais les meilleurs¹⁴¹. »

Physiologie du stress : le syndrome général d'adaptation

Le dictionnaire Larousse définit le stress comme un « ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme ». Il correspond à la réaction d'un organisme contre une agression extérieure, physique ou psychologique. Une réaction hormonale libère des sucres musculaires et de l'adrénaline pour augmenter les capacités du corps, ce qui se traduit par des manifestations physiques bien connues : la boule dans la gorge, l'impression de suffoquer, la tension musculaire, les palpitations, la sécheresse de la bouche, les mains moites, l'accélération du rythme cardiaque, la nervosité

¹⁴⁰ Voir l'article de Nadya Charvet, *Libération*, 23 juin 1997.

¹⁴¹ Pierre Kupferman, « *Loft Story* peut-il être un modèle de management ? », *La Tribune*, 26 juin 2001.

chronique en cas de préoccupation permanente, etc. À la longue, ces manifestations causent des dommages au système cardiovasculaire, au système digestif, aux défenses immunitaires et au système nerveux et même des pathologies comme la dépression nerveuse ou l'infarctus.

Le stress se produit chaque fois que l'individu est sollicité par son environnement et doit s'adapter : il vient notamment du décalage entre la réalité et l'idée que celui-ci se fait de ce qu'elle devrait être. Selon Éric Albert, « la question du stress est celle de la qualité de l'adaptation. Ceux qui s'adaptent bien sont de bons stressés ; les autres, de mauvais stressés ». De plus, pour lui, « le stress est bien souvent, avant tout, dans nos têtes : il résulte principalement de notre manière de nous représenter les facteurs de stress¹⁴² ». Il a été conduit à distinguer deux sortes de stress, selon leurs effets : le premier, celui de la vie quotidienne, est dû à la répétition, au manque de variété de l'activité ou au manque de stimulus extérieur. C'est la monotonie du métro-boulot-dodo des années soixante-dix, insupportable parce qu'elle occupe tout le champ psychique. Elle conduit à l'anxiété, à la paralysie, à l'incapacité de sortir de sa coquille. Dans la vie professionnelle, cette forme de stress se manifeste par l'évitement, la tendance à se désinvestir et à prendre de la distance. On en trouve souvent des exemples dans les administrations ou les organisations bloquées.

Le second, au contraire, exprime l'hyperactivité, l'agitation stérile, la précipitation voire l'agressivité. Les individus qui en souffrent se reconnaissent à leur désir de vouloir faire trop de choses en trop peu de temps et à leur énervement constant contre les autres et eux-mêmes. Certaines professions de services comme la publicité, la radio, les cabinets d'études sont dans cette posture du vivre vite. Elles sont perpétuellement « charrette » !

Éric Albert dénie l'idée qu'il existerait un bon et un mauvais stress, opposition qui « ne résiste pas à un examen approfondi ». Le XXIV^e Congrès international de santé au travail, en 1993 à Nice, a fait apparaître trois éléments majeurs et déterminants : le manque d'autonomie ou de contrôle du salarié sur son travail, la sensation d'être sous-employé, d'être nié dans ses aptitudes réelles, dans sa créativité et son individualité et, surtout, le manque de soutien de la part des collègues et des employeurs. Éric Albert met en évidence le rôle des conflits interpersonnels et de l'ambiance dans le travail.

« Au travail, le stress, c'est les autres. Ce stress relationnel peut prendre des formes très différentes. Parfois, tout se passe dans le non-dit. [...] Ailleurs, ce qui est difficile, c'est la pression qui pèse sur vous. Tout le monde vous sollicite en permanence et vous n'arrivez pas à ne pas vous laisser envahir ni à dire non sans vous énerver ou vous culpabiliser. »

Si l'ambiance de travail a toujours été un paramètre très important de la vie au travail, cet aspect n'avait jamais été évoqué,

¹⁴² Éric Albert, *Comment devenir... op. cit.*

jusqu'à une période récente, comme facteur de stress professionnel à part entière.

Le stress et la peur comme outils de management

Certaines entreprises insufflent un sentiment d'urgence chez leur personnel, considérant qu'il a besoin d'être légèrement stressé pour donner le meilleur de lui-même. Ainsi institue-t-on dans ces entreprises des « systèmes anxigènes » dans le seul but de doper l'énergie au travail. La pression extrême permettrait d'obtenir la meilleure performance.

Le directeur d'agence d'une banque privée en pleine restructuration explique comment, dans son entreprise, les membres de la direction « cherchent à tenir leurs collaborateurs dans un stress permanent, où tout le monde travaille dans l'urgence ». Selon eux, le travail dans l'urgence a toujours été plus productif que le travail avec des délais, car c'est un travail de spontanéité, aspect important dans la solution recherchée. Si les employés disposent de trop de temps, ils iront chercher ailleurs la solution alors qu'ils sont capables de l'apporter eux-mêmes. Pour lui, le stress est un ingrédient indispensable de la réussite. Il engendre une mise sous pression pour la réalisation des objectifs et permet de devenir plus productif. Une activité sans stress n'évolue pas. Celui qui touche automatiquement son salaire et dont l'avancement est assuré se laissera petit à petit aller à l'oisiveté.

Cependant, si l'on place les objectifs trop haut, ils deviennent irréalisables et la personne va douter d'elle-même et ressentir une certaine forme d'incompétence qui va la démotiver. Le stress doit être donné par des objectifs mesurés, mais il ne convient qu'à des personnes ambitieuses. Ce même directeur d'agence a remarqué également, lors de diverses discussions avec des chefs d'entreprise, que les directeurs commerciaux se dirigeaient souvent vers des commerciaux endettés, qui vivent au-dessus de leurs moyens, car ils sont capables de se surpasser pour accroître leurs revenus.

Le stress joue certes le rôle d'un élément de motivation, tant qu'il n'altère pas l'atteinte des objectifs, mais au-delà d'un certain « surpassement », il produit des effets négatifs et les entreprises qui cherchent à le combattre ont raison. L'entretien d'évaluation annuel, le contrôle continu des performances, l'affichage du chiffre de vente de chaque vendeur constituent des pratiques discutables, car l'« anxiété-vitamine » risque de se transformer en poison sur des terrains fragiles. Éric Albert souligne les contradictions qui risquent d'apparaître entre l'appréciation professionnelle et l'appréciation personnelle chez certains individus :

« Plus quelqu'un est motivé, plus il met de la charge affective dans son travail, et moins on peut lui parler sur le plan professionnel, puisqu'il prend tout sur le plan personnel. D'ailleurs, ce sont généralement les personnes les plus motivées qui sont les plus fragiles au niveau relationnel. »

Le stress professionnel devient une source de perte d'efficacité

Des travaux récents ont souligné le rôle de la progression du stress professionnel, qui a beaucoup évolué depuis les années soixante-dix, avec une augmentation du nombre de plaintes et une modification de sa nature. Éric Albert souligne :

« Toutes les enquêtes montrent que les gens sont beaucoup plus tendus qu'il y a quelques années. Non seulement les cadres, mais aussi les employés. La conjoncture et les nouvelles méthodes de management ont démocratisé le stress. »

Il est devenu aujourd'hui un phénomène de société, qui fait « perdre la tête » à beaucoup de personnes.

Les personnels d'encadrement ou exerçant des responsabilités y sont plus sensibles que les personnels d'exécution : 69 % des professions libérales et cadres supérieurs, 66 % des professions intermédiaires contre 52 % des employés et 47 % des ouvriers déclarent le subir dans le sondage Ifop pour Eurotechnopolis Institut en 1998. Les plus gravement atteints, car ils l'admettent rarement, sont les P-DG, en raison du manque d'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et de leur solitude. Comme le souligne Manfred Kets de Vries, psychanalyste spécialiste de la théorie du comportement des organisations, qui anime régulièrement des séminaires destinés aux P-DG, « tout le monde a besoin de parler ouvertement à quelqu'un¹⁴³ ».

Nombre de facteurs ont contribué à cette augmentation du stress : la conjoncture (le contexte général de compétitivité ou la mauvaise situation temporaire de l'entreprise), les objectifs de production excessifs (qui entraînent une surcharge de travail ou des cadences impossibles à réaliser), les incertitudes sur l'avenir, l'insécurité de l'emploi, la prise de risques excessive, les conflits entre la hiérarchie et les employés, les relations conflictuelles (par exemple, les tensions entre les travailleurs de différents statuts, précaires contre CDI), etc.

Les manifestations du stress professionnel changent également en fonction de l'âge des personnes concernées. Dans le sondage Ifop déjà cité, les actifs les plus âgés semblent davantage exposés au stress que les jeunes générations (64 % pour les 50-64 ans contre 49 % pour les 18-24 ans). Laurent Chneiweiss¹⁴⁴, psychiatre, intervenant en entreprise, pense qu'au début de la vie active, il est nécessaire de faire ses preuves, et le stress est celui des individus prêts à tout mettre en œuvre dans ce dessein. Puis, dans la tranche des 30-40 ans, les individus entrent dans la période où ils font leur carrière. Ils ont ensuite le sentiment de vivre sur leurs acquis, qu'à 40 ans tout est joué, que leurs connaissances théoriques s'étiolent. Ils doutent d'eux-mêmes et s'interrogent, ils n'ont plus l'audace de

¹⁴³ Manfred Kets de Vries, « Les P-DG victimes de la solitude et de l'excès de travail », propos recueillis par Roselyne de Clapiers, *Les Échos*, 19 septembre 2000.

¹⁴⁴ Voir Éric Albert et Laurent Chneiweiss, *L'Anxiété au quotidien*, Paris, Odile Jacob, 1993.

changer d'entreprise. Même s'ils sont brillants, ils ne peuvent s'empêcher de se sentir menacés. C'est à partir de 40 ans que le licenciement les inquiète le plus.

Les échelles construites pour quantifier le degré de stress d'un individu ou sa propension à devenir stressé suscitent une vive opposition de la part d'Éric Albert :

« Contrairement aux raccourcis auxquels ne résistent pas les magazines qui vous invitent à "calculer votre stress" en faisant la somme des notes attribuées aux événements qui ont marqué les trois ou six derniers mois, ce score est une mesure très grossière qui ne permet en rien de prédire le risque qu'une pathologie se déclenche dans les mois à venir. Par ailleurs, il est essentiel d'utiliser des échelles qui sont validées pour une population donnée à un moment donné. En effet, l'impact du changement est variable selon les styles de vie et l'environnement socioculturel. »

Le stress représente-t-il un centre de coût pour les entreprises ?

Quelques entreprises ont compris que le stress faisait partie intégrante de la vie de leurs salariés et qu'il représentait donc un des enjeux majeurs auxquels elles allaient avoir à faire face au cours des prochaines décennies.

En octobre 2000, le Bureau international du travail a publié un nouveau rapport sur le stress au travail à partir d'une étude qui a passé au crible cinq pays : Allemagne, États-Unis, Finlande, Pologne et Royaume-Uni, analysant la productivité au travail, les dépenses de santé et de sécurité sociale, l'accès aux services de santé mentale, les services de l'emploi et leur adaptation au stress. Elle conclut que la santé mentale est en danger dans le monde du travail. En Allemagne, les pathologies à caractère dépressif expliquent 7 % des départs anticipés à la retraite. La perte annuelle causée par les arrêts de travail pour troubles psychiques est évaluée à 2,5 milliards d'euros. En Finlande, 50 % de la population active présentent des symptômes de stress, angoisse, états dépressifs, douleurs, troubles du sommeil et 7 % souffrent de surmenage grave. Plus d'un adulte en âge de travailler sur 10 souffre de dépression aux États-Unis, ce qui représente une perte annuelle de 200 millions de jours de travail environ. Au Royaume-Uni, près de 3 salariés sur 10 connaissent, chaque année, des problèmes de santé mentale ; la dépression, en particulier, est une pathologie tellement fréquente qu'à tout moment un Britannique en âge de travailler sur 20 en est gravement atteint.

Selon une autre enquête réalisée en 2000 auprès de 1 500 salariés des États membres de la CEE par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, le stress imputable à des facteurs psychosociaux pose de plus en plus de problèmes : près d'un travailleur sur trois se déclare victime du stress au travail, plus d'un employé sur quatre se sent stressé au travail, un sur cinq se sent fatigué en permanence et un sur huit souffre de maux de tête. Ces chiffres sont peut-être sous-estimés,

car les statistiques officielles ne reflètent pas forcément la réelle fréquence des problèmes liés au stress sur le lieu du travail.

Au Japon, le stress provoque ce que les japonais appellent *karoshi*, étymologiquement « la mort par le travail ». Il s'agit littéralement de la mort sur place de travailleurs qui ne quittent pratiquement plus leur lieu de travail. Selon le ministère du Travail japonais, il y a eu 76 *karoshi* dans l'année fiscale 1995-1996, le double de l'année précédente. Et il s'agit ici des morts « reconnues », pour lesquelles les familles touchent une compensation. Le chiffre officieux s'élèverait à 488, contre 335 l'année précédente. Efforts intensifs, travail répétitif, le salarié est soumis aux mêmes épreuves que le cheval de course, s'inquiète le *Nihon Keizai Shimbun*, qui puise dans le régime de la bête de compétition des recettes antidéprime¹⁴⁵. D'autres estimations se montrent encore plus alarmantes. Le nombre de morts par épuisement s'élèverait à 10 000.

Le stress n'est ni reconnu comme maladie professionnelle ni cause directe d'arrêt du travail en France, selon l'Anact. Les médecins du travail l'ont d'abord observé chez les personnes qui pratiquent des professions soumises à des tensions nerveuses fortes (conducteurs de bus, aiguilleurs du ciel, gardiens de prison, etc.) avant de s'apercevoir qu'il sévissait aussi considérablement dans les bureaux. En septembre 2000, *Liaisons sociales* a publié un sondage qui révélait que 72 % des personnes interrogées ressentaient du stress dans leur travail et que 67 % pensaient que leur entreprise avait les moyens de diminuer ce stress – mais la moitié d'entre eux pensaient qu'elle n'en avait pas la volonté. De plus, 56 % des salariés interrogés pensaient que le stress allait augmenter à l'avenir. Il faudra attendre avril 2000 et le succès de livres comme *Le syndrome de Chronos*¹⁴⁶ pour que la CGC fasse réaliser une enquête par la Sofres, auprès d'un échantillon de 459 salariés, supervisée par Bernard Salengro, syndicaliste CGC et médecin du travail¹⁴⁷. Selon cette enquête, 42 % des personnes interrogées éprouvent une tension nerveuse très forte au travail, 57 % courent après le temps pour effectuer leur tâche et 89 % estiment que, au travail, les gens souffrent de stress. Le stress serait à l'origine de 11 % des arrêts de travail en France.

Un problème d'écologie du temps et de santé publique

Le travailleur moderne doit être un athlète. De nombreuses professions lui seront interdites, ou réservées aux jeunes – qui seront rapidement grillés par une fatigue et une usure précoce – ou encore à ceux qui trouveront dans la drogue ou la médication

¹⁴⁵ Hazuki Sugarawa, « Régime de cheval pour cadre stressé », *Nihon Keizai Shimbun* (Tokyo), repris dans *Courrier International*, 14 septembre 1995.

Manque la note 165

¹⁴⁷ Roselyne de Clapiers, « Le stress au grand jour. Un nouveau thème de revendications salariales », *Les Échos*, 19 septembre 2000.

les moyens de résister à l'extrême tension qu'entraîne une vie professionnelle mal maîtrisée. Aujourd'hui, de 80 à 85 % des salariés utilisent des ordinateurs qui ont des capacités de réaction foudroyantes. Le temps de poser une question à votre micro et il aura durant ce temps-là échangé avec un autre ordinateur l'équivalent d'une Bibliothèque nationale. L'homme tente, mais vainement, de dompter un monstre qui crache en quelques secondes des pages qu'il mettra des heures à lire, des données qui l'occuperont durant des années. Les infotechnos compressent le temps présent. Elles obligent les hommes à les servir au mieux, à prendre sur leur temps afin de s'adapter à des objectifs de réduction de délais, qui ne leur posent, à elles, aucun problème. Chronos, ogre du temps, mange notre temps de travail et notre vie personnelle. Du mal travailler, les hommes sont condamnés désormais, au mal vivre.

Il ne faut pas un long délai de réflexion pour conclure à la mauvaise utilisation et au gaspillage du temps. Quelle qu'en soit la raison, une mauvaise organisation des rythmes du travail implique toujours un mal vivre pour les personnels concernés. De même qu'il a fallu penser le repos et la récupération en fonction de la fatigue physique au XIX^e siècle, il paraît normal, en ce début du troisième millénaire, d'engager une réflexion qui accorde une place à la fatigue mentale, nerveuse : de s'interroger sur les façons de limiter cette fatigue en maîtrisant mieux les impacts des infotechnos sur l'organisation des entreprises et le monde du travail.

Par ailleurs, un nouveau facteur, complètement sous-estimé, entre en ligne de compte. Dans une société de la relation, les accrocs, les incompréhensions entre individus, les difficultés de travailler ensemble sont innombrables. Les organisations tentent plus ou moins naturellement de s'autoréguler en constituant des occasions de se parler, afin de réduire ou d'atténuer les tensions dues au vivre et au travailler ensemble. Avec la réduction du temps de travail, la plupart des acteurs de l'entreprise comme les pouvoirs publics ont sous-estimé le « temps de la régulation sociale » dans le fonctionnement des organisations. Bien des cadres qui restent tard au bureau le font non pas pour terminer un travail, mais pour discuter avec leurs collègues.

Travailler étroitement en collectif engendre des tensions diverses et des situations stressantes que seuls la parole, l'échange avec d'autres vont pouvoir réguler. Le soir ou au cours de la journée, les personnels au travail utilisent la parole pour diminuer les tensions qui les agitent. Inconsciemment, ils utilisent un mécanisme psychologique semblable à celui utilisé lors de traumatismes émotionnels intenses subis par des populations ou des personnes choquées par des événements graves. Ces dernières seront invitées à parler avec un psychologue pour évacuer au mieux les sentiments, les émotions qui les perturbent.

Dans une organisation caractérisée par des échanges interindividuels nombreux, variés, parfois agressifs, ce « temps de la régulation sociale » s'avère absolument indispensable pour

réduire le stress. Sa réduction ou sa disparition progressive sous la pression de la réduction du temps de travail entraînent une exaspération croissante des comportements. Une grande part des frustrations et des mécontentements dus à la réduction du temps de travail s'explique par le fait que les cadres passent de plus en plus de temps à résoudre des problèmes de conflits entre les services ou les individus faute d'avoir pu les mettre en situation de s'autoréguler seuls.

Ne nous y trompons pas, comme en toute chose, il convient de consommer modérément les fruits du progrès. Il existe une écologie du temps. Ne pas en tenir compte constituerait un gâchis considérable des ressources humaines. Les entreprises et les pays avancés ont le plus grand besoin de l'équilibre nerveux et mental du capital en croissance qu'est le capital humain. Cela passe par une recherche de qualité qui ne soit pas seulement celle des services et des produits, mais aussi celle de la vie au travail. Ce qui amène les entreprises les plus concernées à se créer l'image d'un lieu où il fait bon travailler. À défaut, la consommation de dopants continuera de croître, d'où l'importance de renouveler l'approche de la médecine du travail dans les entreprises.

Les pathologies associées à la chronophagie

Dans un univers de compétition où la vitesse sert de facteur clé du succès, l'urgence dans le travail se répand de plus en plus. Dans le sondage Ifop pour Eurotechnopolis Institut réalisé en février 1998, elle touchait 59 % des personnes sondées, avec peu de variations selon l'âge ou la profession. Les deux tiers des artisans et commerçants souffraient de ne pas être maîtres de leur temps, alors que ce phénomène touchait en moyenne la moitié des personnes interrogées, les catégories les moins atteintes étant les ouvriers et employés (47 et 41 %). La confusion entre l'urgent et l'important représente sans doute une des causes importantes des troubles pathologiques associés au syndrome de Chronos. L'homme stochastique ne sait pas distinguer l'urgent de l'important, ni trouver le bon ordre pour traiter les problèmes qui se présentent.

Laisser l'urgent primer sur l'important, au risque d'oublier le délai nécessaire pour une bonne décision, constitue un travers dans lequel, trop souvent, les cadres s'obligent ou se sentent obligés de tomber. Distinguer les tâches commandées par des sollicitations extérieures de celles qui résultent de projections anticipatrices constitue sans doute l'acte le plus salvateur qui soit. Les individus qui se contentent de traiter les tâches au fur et à mesure qu'elles leur parviennent risquent fort d'être rapidement débordés au moindre imprévu. Apprendre à maîtriser sa nature est une discipline exigeante. La formation doit y pourvoir.

Cette course à la performance, à celui qui dégage le premier, entraîne une attitude obsessionnelle par rapport au temps. Elle s'accompagne souvent d'une vision de toutes les situations sur le mode de la compétition ou du défi à relever. Mais, surtout, elle

constitue un terrain favorable au développement de maladies « opportunes », dont certaines mortelles. Les horaires ne sont pas élastiques, il n'est pas possible de modifier continuellement leurs limites – commencer la journée de travail de plus en plus tôt ou la terminer de plus en plus tard, même si parfois cela s'avère nécessaire. Pour y résister, le Québécois François Gamonnet a créé l'Institut de gestion du temps, avec la mission de « promouvoir l'optimisation du temps, l'équilibre entre la vie personnelle-professionnelle et le télétravail¹⁴⁸ ». Non sans humour, il fait une liste de maladies du temps dont il donne les symptômes, qui mérite d'être citée *in extenso* :

- Tempsdinite, “inflammation du temps” : tendance à sous-évaluer le temps nécessaire pour bien faire son travail et difficulté à respecter des échéances fermes. Le sujet ne se sent pas en contrôle de ses dossiers et doit souvent apporter du travail à la maison.
- Chronophagie, “qui mange le temps” : individus ou outils de travail qui dérangent et interrompent fréquemment les autres dans leur travail. Provoquent une perte de concentration et un sentiment de persécution chez les victimes de ce syndrome très contagieux.
- Lifophilie chronique, *last in first out* (lifo)¹⁴⁹ : difficulté à rester centré sur une tâche et à la terminer avant de passer à une autre. Le sujet entreprend beaucoup de choses mais en finalise peu. Le lifophile se plaint généralement de ne pas avoir assez de temps pour “tout faire” ni pour planifier son travail à cause des urgences et des imprévus.
- Ouïte aiguë, “qui dit toujours oui” : difficulté à dire “non” à des demandes de dernière minute venant de supérieurs, de clients ou de collègues de travail. Le sujet souffrant d'ouïte aiguë n'ose pas dire qu'il est déjà débordé de travail de peur de déplaire, de ne pas donner un bon service ou de paraître incompetent(e). »

Une autre pathologie couramment répandue consiste à toujours remettre au lendemain – temporiser. La vie des temporisateurs est un combat permanent contre leur pulsion de fuir leurs obligations, de les remettre au lendemain et de se disperser en se consacrant à des tâches secondaires. La psychologue Jane Burka estime que ce genre de comportement provient de trois causes principales : « la peur du succès, la peur de l'échec et la révolte suscitée par le sentiment de perte d'autonomie¹⁵⁰ ». En fait, remettre à plus tard ne constitue en soi ni un bien ni un mal, mais plutôt une technique de gestion du temps, dès lors qu'elle est utilisée de façon consciente, dans un esprit de recherche du moment opportun.

Les temporisateurs mettent en pratique le vieil adage selon lequel « tout remède finit par être un poison », car ils en usent et

¹⁴⁸ Institut de gestion du temps, 365, rue Guilbault, Longueuil, Québec, J4H 2T9 Canada. Site Internet : <http://www.cam.org/~gamonnet>

¹⁴⁹ *Last in first out* : technique de gestion de liste qui consiste à traiter en premier le dernier élément arrivé.

¹⁵⁰ Jane Burka, *Pourquoi remettre à plus tard ? Comment vivre et travailler avec des retardataires, comment se guérir de la manie de toujours remettre au lendemain*, Montréal, Éditions Le Jour, 1987.

abusent au point de lui faire perdre tout intérêt organisationnel. De ce point de vue, les TIC n'arrangent pas la situation. Elles participent à la pression qui s'exerce sur leurs utilisateurs, mais elles incitent aussi à la temporisation, car elles fournissent des outils supplémentaires pour réaliser le travail à la dernière minute. Le travail moderne ne fonctionne plus selon un processus temporel continu mais selon une montée en puissance discontinue de la tension mentale. On ne la laisse pas sur le lieu de travail. On l'emmène au bout des réseaux. Certaines de ces pathologies, lorsqu'elles deviennent récurrentes ou permanentes, relèvent de la médecine du travail. Elles sont surtout à l'origine de « maladies ou de névroses opportunes ».

Les maladies ou névroses opportunes

Les infotechnos et le stress sont rarement la cause directe des troubles physiques ou des névroses. Ils se contentent – et ce n'est pas rien – d'en être le catalyseur, l'amplificateur. Le stress affaiblit les défenses biologiques et cause l'essentiel des malaises cardiovasculaires. Ses ravages semblent aller bien au-delà.

L'association du stress avec le déclenchement du Sida pour des séropositifs a fait l'objet d'une série de recherches relatées dans *l'American Journal of Psychiatry*¹⁵¹. Les chercheurs de Chapel Hill (Caroline du Nord) associés au collège de médecine de Gainesvilles (Floride) ont suivi un panel de porteurs du VIH qui ne présentaient pas encore les symptômes du Sida mais se savaient atteints, dont un tiers les ont présentés dans les quatre années suivantes. Ceux qui avaient subi un stress sévère, des événements pénibles, couraient deux fois plus de risques de voir leur maladie évoluer défavorablement. Plus le stress subi était important, plus nombreux étaient les symptômes. Les chercheurs de Caroline du Nord constatèrent une relation entre le stress et la diminution de certaines cellules immunitaires du sang, qui n'étaient pas détruites par le VIH. Bien sûr, difficile d'être détendu avec de tels problèmes. L'effet catalyseur d'un processus associant problèmes de santé, conditions de travail « stressantes » et conditions de vie déséquilibrées ravage un organisme. Un facteur potentialisant l'autre, les dégâts risquent d'être considérables.

Les médecins du travail n'hésitent plus à penser que les hommes travaillent « comme des fous ! » et qu'ils font leur propre malheur en créant les conditions d'une fragilité croissante de leur organisme. De nombreux travailleurs sont devenus des forçats volontaires du travail : c'est pour eux une façon d'exorciser l'anxiété dont ils souffrent en permanence. L'anxiété est un état normal de tension intérieure, d'alerte, face à un danger. L'organisme se prépare à réagir positivement mais le maintien en état d'anxiété engendre à la longue une souffrance psychique qui limite la capacité à se relaxer et s'exprime par de véritables

¹⁵¹ « Progression in HIV Infection », *The American Journal of Psychiatry*, volume 154, n° 5, mai 1997.

problèmes de santé affectant l'intégrité physique des travailleurs. Dans le cas de la mort par *karoshi*, par excès de travail, on prend désormais en considération le nombre d'heures travaillées au cours de la semaine précédant la mort des cols blancs. En France, les médecins du travail ne disposent pas de dossiers médicaux suffisamment probants faute d'obtenir le soutien de leurs propres patients. Ces derniers devraient s'intéresser davantage au surmenage des cols blancs et qui devrait établir une mesure de la répartition entre la part du temps consacré à la vie privée et celle consacrée à la vie professionnelle.

Troubles psychiques et chronobiologiques

Parmi les principaux risques pathologiques se trouvent les « maladies du temps » qui ne font que démontrer, s'il le fallait encore, l'impact potentiel des infotechnos sur les rythmes de fonctionnement d'un être humain. Les déviations comportementales liées à la perte des repères temporels normaux se multiplient. Ce problème qui affecte un nombre croissant d'individus nous paraît très préoccupant. Les conflits et les comportements agressifs augmentent à la moindre des contrariétés « parce que l'on prend du retard ». Il s'agit d'un signal inquiétant dans une société où l'individu se sent frustré par la moindre attente.

C'est un problème majeur des guichets d'accueil qui doivent faire face parfois à des attitudes très violentes. Les délais se raccourcissent, la livraison est passée de quarante-huit heures à vingt-quatre heures et maintenant à douze heures. Les spécialistes du commerce moderne en font un argument de vente, encourageant cette idée selon laquelle il est possible de gagner du temps en achetant chez eux plutôt que chez le concurrent. On commande à la dernière minute en s'énervant du moindre délai. Petit à petit, sans que l'on y prenne garde, un nombre croissant de personnes ont des comportements paranoïaques, elles ignorent la moindre patience et s'emportent violemment lorsqu'elles ne sont pas servies, tout de suite, immédiatement, vite. Bien qu'encore exceptionnel, ce comportement, autrefois spécifique des délinquants primaires qui veulent que tout se plie à leur volonté et tyrannisent leur entourage, devient celui de responsables d'entreprise.

Ces pertes de repères des temps normaux, de la patience, sont dénoncés autant par les pédopsychiatres – qui s'alarment de l'agressivité des enfants lorsqu'ils n'ont pas immédiatement ce qu'ils veulent – que par les spécialistes comme Alain Reinberg, pionnier français de la chronobiologie. Ce dernier dénonce deux idées fausses concernant les rapports des hommes au temps. Il conteste d'abord que les hommes puissent exercer activité ou repos n'importe quand.

« La répartition des espaces de temps consacrés au travail, aux activités de loisir, au repos, etc. s'est faite et se fait toujours en

fonction d'impératifs sociaux et économiques, sans jamais tenir compte des impératifs relevant de la biologie humaine¹⁵². »

Ensuite, il s'oppose à l'idée que le facteur temps joue le même rôle pour tous, que « nous serions tous égaux quant à nos possibilités de réponse en fonction du temps ».

Cette méconnaissance des réalités chronobiologiques conduit à des dysfonctionnements dans l'organisation des individus et des entreprises ; comme c'est le cas dans le travail de nuit ou le travail posté, dont la tolérance ne se rencontre peut-être que chez un tiers des individus. Selon Alain Reinberg :

« L'aptitude à ce genre d'activité n'est appréciée qu'à l'usage, sur le tas, après un essai de plusieurs mois. Il s'agit bien de variations individuelles de tolérance, tributaires de la structure temporelle. »

Le même problème se pose pour l'insomnie, que l'on peut lier à une désynchronisation des différentes horloges biologiques, et pour l'adaptation au décalage horaire.

« Le cycle veille-sommeil est naturellement de vingt-cinq heures chez l'homme. [...] Pour un décalage de douze heures, le rythme veille-sommeil se resynchronise en trois à quatre jours, tandis que le rythme thermique doit attendre de dix à douze jours¹⁵³. »

Si toutes les (télé)névroses de (télé)travailleurs modernes n'ont pas d'issue dramatique, loin s'en faut, elles constituent, outre des maladies « opportunes », un terrain idéal pour désorganiser certains comportements psychiques et favoriser la consommation de stupéfiants et de drogues douces et dures.

Supertravailleur est-il « dopé » ?

En 1988, un séisme a agité le microcosme médiatico-médical. Un collectif de médecins bravant tous les tabous venait de sortir un livre au titre significatif : *300 médicaments pour se surpasser physiquement et intellectuellement*¹⁵⁴. L'ouvrage aidait à choisir soi-même les moyens permettant à l'organisme de faire face à des fatigues inexpliquées, à l'anxiété diffuse et aux passages à vide dus au stress. Pour les auteurs, le dopant idéal n'existe pas encore. Le marché est pourtant là. Plus du tiers de la population française s'adonne au tabac. La consommation de café croît régulièrement. La France compterait cinq millions d'alcooliques. Quelque 10 % de la population prennent régulièrement des tranquillisants et 33 %, occasionnellement. Dans un monde impitoyable, il s'agit de se montrer le plus fort, le plus malin, le plus intelligent, le plus résistant et aussi le plus rapide. La consommation de cocaïne chez les courtiers en Bourse n'est un secret pour personne. La profession a déjà eu maille à partir avec la brigade des stupéfiants.

¹⁵² Alain Reinberg et al., *L'homme malade du temps*, Paris, Pernoud-Stock, 1979.

¹⁵³ Marie Ange d'Adler (coord. du dossier), « Debout, les damnés du sommeil ! » *L'événement du jeudi*, 16 décembre 1993.

¹⁵⁴ Collectif, *300 médicaments pour se surpasser physiquement et intellectuellement*, Paris, Balland, 1988.

L'industrie pharmaceutique et para-pharmaceutique y a trouvé de nouveaux débouchés pour les super-travailleurs en mal de dopants, l'industrie alimentaire y vient aussi. Les aliments « bio » ne se contentent plus de nourrir. Ils sont transformés pour apporter de la « valeur ajoutée santé ». Énergisants, amaigrissants, compléments vitaminiques, de nouveaux produits sont proposés dans une rubrique aliments-santé : les alicaments. L'obsession des clientèles pour leur physique les porte vers des aliments et des compléments de nature à préserver leur dynamisme, leur mémoire, leur vivacité d'esprit. Des médicaments jusqu'alors réservés aux personnes âgées sont consommés par de plus jeunes déjà préoccupés par la perte de leur performance intellectuelle.

Dans la même logique, les individus supportent de plus en plus mal la moindre contrariété, au point de pousser à la surconsommation d'anxiolytiques. La France est bien connue pour sa première place dans la consommation de ce type de produits : 1 636 millions de jours de traitement sous anxiolytiques contre 710 millions pour l'Italie, deuxième, durant l'année 1994¹⁵⁵. La Grande-Bretagne arrivant en queue du peloton avec 146 millions de jours de traitement. Pour les experts, ces spécialités médicamenteuses sont devenues des instruments de confort d'une société sous pression, confrontée au « syndrome général d'adaptation ». Bref, une société qui s'enfonce dans la consommation de psychotropes pour faire face à un futur opaque, que n'éclairent ni les dirigeants d'entreprise ni le personnel politique.

Pour l'immédiat, l'ensemble de la chaîne de la santé publique se révèle incapable de contrôler la dérive de ces consommations excessives. Par conséquent, un nombre croissant d'individus va au travail tous les jours sous l'emprise d'un médicament ou d'une drogue qui altère leurs sens et leurs réflexes. Certes, les étiquettes, comme sur l'alcool ou le tabac, indiquent bien que leur usage risque de créer un danger ou des effets secondaires. Qui s'en soucie vraiment ? Chacun a autour de lui des camarades de travail qui utilisent calmants ou excitants et parfois en abusent. Dans le sondage Ifop de 1998, 40 % des personnes interrogées reconnaissent consommer du café, du thé ou des vitamines pour se maintenir en forme ; 2 % des hommes et 12 % des femmes déclarent prendre des médicaments contre le stress, plus particulièrement parmi les membres des professions libérales, cadres supérieurs et professions intermédiaires.

Bref, le commerce du « petit bonheur » a de beaux jours devant lui. Si la vente de cigarettes et d'alcool a diminué, celle des médicaments de confort continue de croître. Faudra-t-il, un jour, mettre un contrôle anti-dopage à l'entrée des entreprises ?

¹⁵⁵ Voir Édouard Zarifian, *Le prix du bien-être. Psychotropes et société*, Paris, Odile Jacob, 1996.

La mauvaise ambiance de travail est mauvaise pour la santé et... pour l'économie

Selon *L'Observer* de Londres¹⁵⁶, une enquête réalisée aux États-Unis auprès de 100 patients atteints de maladies cardiaques a révélé que 25 d'entre eux cumulaient deux emplois et 40 travaillaient plus de soixante heures par semaine. Mais pour *L'Observer*, le plus étonnant vient du fait que cette enquête... date de 1956. Et que personne, ni dans l'entreprise, ni au sein des pouvoirs publics ne semble s'émouvoir des conséquences de l'évolution de ce phénomène sur le coût de la santé publique et l'économie.

La France n'est pas mieux lotie. Le CreDES, organisme d'étude sur l'économie de la santé, notait que la consommation médicale diminuait de moitié en été, sauf pour les personnes qui ne partaient pas en vacances. Parmi celles-ci, seulement 18 % se sentaient mieux en été contre 43 % du panel partant en vacances. Les gens heureux n'ont pas d'histoire, cela compterait-il dans une économie ?

Une mauvaise ambiance de travail n'apparaît pas dans le bilan d'une entreprise, mais elle lui coûte par ses effets induits. Souvent, elle se traduit par une baisse de la qualité des produits ou services fournis. Elle occasionne aussi une rotation du personnel qui s'accompagne d'une diminution de l'engagement des salariés dans l'entreprise. Elle implique aussi une augmentation des troubles psychiques, sentiments de malaise ou dépressions qui font de la France le numéro un mondial pour la consommation de médicaments psychotropes, hypnotiques, tranquillisants ou antidépresseurs. Cette médicalisation des actifs altère les comportements au travail, ce qui abaisse la responsabilité des travailleurs. La médicalisation du personnel constitue un phénomène auquel l'entreprise doit s'intéresser. En fin de compte, excès de travail, stress et chronophagie coûteraient environ 10 % du PIB français.

La mauvaise qualité de la vie au travail coûte à l'entreprise

Hiver 1989. Le personnel d'une usine de Marseille, essentiellement féminin, se met en grève. L'affaire dure déjà depuis trois jours lorsque le comité d'opération se réunit au siège. L'entreprise vient de se lancer dans la qualité totale et les cercles de progrès. Le président se tourne vers le directeur de l'usine pour s'inquiéter de l'affaire, peu habituelle dans la société. Et notre homme de lancer, goguenard : « Ce n'est rien ! Ça va s'arranger. Les bonnes femmes de la chaîne d'emballage sont un peu excitées parce que l'on ne change pas suffisamment vite un carreau dans l'atelier. » Froidement, le président – qui s'est informé par ailleurs – le

¹⁵⁶ « Trop de travail tue-t-il le travail ? », *The Observer* repris dans *Courrier International*, 17 avril 1997.

reprend : « Vous voulez dire que notre unité est stoppée depuis trois jours pour un simple carreau manquant ? Si mes informations sont bonnes, cela fait plusieurs semaines que ce personnel demande ce changement sans que vos services d'entretien n'aient fait leur travail. Nous sommes en hiver et un courant d'air glacial entre dans le dos des filles. Vous trouvez la demande de votre personnel secondaire. Pas moi ! » Et il changera le directeur de l'usine dans le mois suivant.

Aucun patron n'ignore aujourd'hui les conséquences des coûts cachés de l'absence de qualité. Clients mécontents, retour des produits qu'il faut réparer ou rembourser, perte en ligne de produits pour défaut de fabrication, explosion des coûts des services après-vente, réclamations qui mobilisent une part croissante des ressources et de l'énergie de l'entreprise. On pourrait se livrer à un joli florilège d'exemples. La « non-qualité » provient principalement d'une mauvaise ambiance, du manque de considération pour le personnel et du désintérêt du travail... avec son cortège de dépenses supplémentaires dues à un taux de rotation des effectifs important, l'augmentation du coût de gestion et de formation du nouveau personnel, l'absentéisme chronique, les arrêts de travail, les demandes de visites médicales croissantes, les conséquences de la perte d'attention dans les tâches de contrôle et, pour conclure, le tableau la multiplication des accidents de travail et des grèves. De quoi faire une dépression dans les états-majors !

Tout ceci a un coût. Un coût d'inertie, d'abord. Toute action de changement devient un véritable calvaire pour l'encadrement, l'obstruction étant quasi systématique. Toute demande qui sort du cadre négocié officiel entraîne des discussions à n'en plus finir. Dans ces coûts cachés se trouve aussi le manque d'initiative et de participation à la réussite de l'entreprise. Non seulement le personnel freine toute initiative, mais, faute d'engagement, il ne tire pas l'entreprise vers de meilleurs résultats. L'équipe de direction s'évertue à améliorer la productivité de son entreprise et paie une kyrielle de consultants pour trouver une formule magique qui n'existe pas. Personne ne veut voir la réalité. C'est-à-dire que le personnel se rebelle, une rébellion cachée, sournoise, souterraine. Façade soumise, les hommes font ce qu'on leur demande sans apporter leur intelligence, leur dynamisme. Ils sabotent, par leur manque d'esprit d'initiative, tous les efforts de la compagnie. Parce que tout ce qu'ils pensent, disent, proposent, demandent, n'est jamais considéré comme important par l'équipe dirigeante. Considération attendue par le corps social de l'entreprise et qui revient simplement à respecter le personnel, sa vie privée et à mobiliser son inventivité plutôt que son temps.

Combien pèse une ambiance de travail dans un compte d'exploitation ? Nous pensons, pour notre part, qu'elle représente plusieurs points de marge, qui pourraient bien faire la différence, un jour, dans toute entreprise.

La mauvaise santé coûte plus que la mauvaise graisse

La progression des dépenses de santé en France figure parmi les plus élevées des pays industrialisés, elle est supérieure à celle du PIB. Comme le déclare Édouard Zarifian en introduction à l'ouvrage réalisé à partir de son rapport officiel :

« Les caisses d'assurance-maladie n'avaient pas la moindre idée de ce qu'elles remboursaient aux usagers, ni des raisons qui poussaient le corps médical à prescrire tel ou tel médicament¹⁵⁷. »

La France occupait en 2000 la quatrième place dans le monde pour la part de la santé dans son PIB (10 %). La consommation de produits pharmaceutiques hors hôpital est passée de 13,4 euros (88 F) par habitant et par an en 1960 à 95 euros (625 F) en 1980, 308 euros (2 022 F) en 1993 et 358 euros (2 346 F) en 1998, soit une progression moyenne de 9,3 % par an en argent courant ou de 3,3 % par an en argent constant ! La consommation des hypnotiques et des tranquillisants a constamment augmenté en France depuis 1970, où 15 millions de boîtes de somnifères et 25 millions de boîtes de tranquillisants avaient été vendues. Au début du XXI^e siècle, il se vend chaque année plus de 150 millions de boîtes de tranquillisants et de somnifères. Une prescription de benzodiazépine, principale famille des médicaments tranquillisants ou somnifères, figure sur 15 % des ordonnances médicales avec, dans un cas sur quatre, un autre médicament psychotrope. Nous avons évalué, à partir des données du professeur Zarifian, le coût des psychotropes vendus en France à environ 1,37 milliard d'euros en 1994, dont 490 millions pour les anxiolytiques et hypnotiques et 260 millions pour les antidépresseurs. La France se situe au premier rang mondial pour la consommation de benzodiazépines !

Les généralistes donnent un diagnostic d'anxiété ou de dépression à 20 % des hommes et à 30 % des femmes qui les consultent et repartent avec une ordonnance prescrivant, selon les cas, tranquillisants, neuroleptiques ou antidépresseurs. Ces psychotropes sont prescrits en général en plus d'autres médicaments : une ordonnance contient en moyenne 3,7 médicaments, et ce nombre passe à 5,3 s'il existe au moins un psychotrope.

Pourquoi un médecin prescrit-il des psychotropes ? Édouard Zarifian révèle qu'une étude menée à Haguenau dans le cadre de la CNAMTS a montré que « dans 40 % des cas, la prescription d'un anxiolytique n'impliquait même pas un diagnostic ». Il commente ce résultat qui ne paraît pas surprendre les services de santé :

« Il semble qu'en France on se préoccupe peu de connaître la nature des pathologies dont sont porteurs les consommateurs de psychotropes. Le raisonnement suivi part en effet de la prescription et suppose un diagnostic exact de la part du prescripteur. En gros, si le malade a reçu un antidépresseur, c'est qu'il était déprimé et que le médecin a fait correctement le diagnostic de dépression. »

¹⁵⁷ Édouard Zarifian, *op. cit.*

Souvent, les patients réclament eux-mêmes de tels médicaments. Selon une enquête réalisée en 1996, les médecins généralistes reçoivent très souvent des sollicitations de leurs patients pour obtenir des somnifères ou des tranquillisants, au lieu d'une démarche thérapeutique qui ne s'intéresserait pas seulement au symptôme mais aussi à l'origine de celui-ci¹⁵⁸. Édouard Zarifian souligne l'impérieuse nécessité de mieux informer le grand public, qui « confond très souvent tristesse et dépression » et il s'inquiète de l'éventuelle apparition en France de « nouveaux » antidépresseurs, ainsi que de nouvelles classes thérapeutiques à visée comportementale, dans le domaine de l'agressivité et de la violence, par exemple. L'image de la santé mentale dans le grand public s'avère beaucoup trop floue et imprécise, ce qui crée de nombreux préjugés sur les thérapies, une résistance importante à leur égard et un recours abusif aux médicaments avec lesquels les malades espèrent pouvoir se débarrasser de leurs maux.

La médicalisation des actifs altère les comportements au travail

Il faut distinguer les effets secondaires somatiques, assez bien étudiés, telles la somnolence diurne ou la baisse de la vigilance et des performances, des effets sur les fonctions supérieures du cerveau. Parmi ces derniers, on a constaté chez certains patients des troubles de la mémoire dus à des somnifères qui provoquent des amnésies concernant les événements récents : les sujets oublient les événements dès qu'ils se sont produits et ne fixent pas les souvenirs. Il se produit aussi des altérations des fonctions cognitives qui, selon Édouard Zarifian, vont...

« ... dans le sens d'une diminution ou d'une augmentation des fonctions cognitives, selon que le produit est sédatif ou stimulant, ne sont pas sans répercussions dans la vie quotidienne de patients traités en ambulatoire sur de très longues périodes de temps. [...] L'état obtenu n'est jamais qu'un compromis entre la disparition de symptômes gênants et la création d'un nouvel état cognitif. »

Des phénomènes de dépendance ou d'accoutumance s'ajoutent à ces effets, qui augmentent l'analogie entre ces médicaments et la plupart des drogues illicites. Depuis février 1984, la grande majorité des somnifères a été classée parmi les produits pouvant induire une toxicomanie par la commission des stupéfiants de l'Onu et de l'OMS (Organisation mondiale de la santé). La plupart des somnifères perdent très vite de leur efficacité, ce qui nécessite d'augmenter progressivement les doses, donnant lieu au fameux phénomène d'accoutumance, comme on le rencontre avec toutes les drogues et, en particulier, avec l'alcool. Associés à ce dernier qui potentialise leur effet, ces produits deviennent redoutables : l'action d'une bière est en effet

¹⁵⁸ Voir Christiane Dressen, « L'image de la santé mentale dans le grand public », MGEN, mai 1996.

triplée lorsqu'elle est « agrémentée » d'un ou de deux comprimés. Des statistiques récentes ont ainsi montré que, sur 2 000 accidentés de la route, près de 10 % présentaient des traces de somnifères dans le sang ! Édouard Zarifian constate avec surprise :

« Les médecins français ignorent presque tout de la question de la dépendance aux benzodiazépines, alors qu'ils sont très réticents à prescrire de la morphine. »

Les médicaments psychotropes constituent des béquilles chimiques qui apportent une aide pendant une courte période pour passer un cap difficile, pour surmonter des angoisses passagères ou supporter des conflits affectifs provisoires. Ils servent de palliatifs momentanés, le temps pour l'organisme de récupérer ses forces et de consolider ses blessures. Mais, comme toutes les béquilles, ces médicaments chimiques ne font à long terme qu'atrophier les propres capacités de l'individu à retrouver ses équilibres physiologiques et naturels. Ils font fuir une réalité, mais ne la changent pas. Ils endorment la clairvoyance et la capacité d'autonomie. Ils entravent le degré de liberté. Ils peuvent faire des hommes des moutons dociles, mais pas des êtres responsables. Ils ne font que dissimuler les troubles sans les guérir. La recherche de médicaments et de drogues pour résoudre les problèmes du travail et de la société ainsi que la foi hexagonale dans le « tout-médicament » sont devenues un problème que résume ainsi Édouard Zarifian : « Tout est en place pour l'explosion prochaine de la médicalisation pharmacologique de l'existence. »

L'entreprise ne peut se désintéresser de la médicalisation de l'existence

La présence croissante d'actifs dépressifs se révèle contre-performante pour l'entreprise. Le dépressif imagine son futur aussi noir que son présent. De plus, certaines personnes font un usage opportuniste de la dépression. Elles l'utilisent, comme d'autres maladies, pour contraindre leur entourage à se conformer à toutes leurs lubies. Elles s'en servent aussi pour créer une sorte « d'appartenance à un groupe social fort hétérogène, composé de tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont à souffrir de l'environnement social et des changements qui s'y opèrent¹⁵⁹ ».

La situation s'aggrave pour l'entreprise lorsque la dépression se traduit sous forme de toxicomanie, drogues licites (alcool, tabac, médicaments détournés de leur usage, etc.) ou illicites. On observe depuis quelques années un développement de la prise de stupéfiants, d'alcool et de tabac, soit à l'initiative du salarié, soit quelquefois à la demande de certains patrons. Une enquête sur l'usage de drogues au travail – réalisée pour l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies (OFDT) à partir d'entretiens menés avec des travailleurs âgés entre 23 et 49 ans et appartenant au milieu de l'informatique et des spectacles – a montré que les substances les plus utilisées sont « le cannabis pour se détendre,

¹⁵⁹ Michel Sapir, *Nous sommes tous des psychosomatiques*, Paris, Dunod, 1986.

l'alcool, pour la socialisation et la cocaïne, pour se tenir éveillé mais surtout pour maintenir une bonne image de soi aux yeux des autres¹⁶⁰ ».

Le docteur Jean-Pierre Nouet cite l'exemple d'une de ses patientes tombée dans la toxicomanie : la quarantaine, négociatrice dans le domaine de la banque, en concurrence avec des jeunes de 25 ans, elle en était venue à consommer de la cocaïne pour rester compétitive, avec l'objectif d'accroître sa capacité d'éveil intellectuel et d'augmenter ses performances. Mais aujourd'hui la prise de drogues n'est plus l'apanage des seules professions de la publicité, des spectacles ou de la Bourse, tous les métiers sont concernés.

Les déprimés ne prennent pas de médicaments psychotropes « pour s'enivrer ou par plaisir, mais pour alléger la charge de la responsabilité quand elle se fait trop lourde¹⁶¹ », selon Alain Ehrenberg. Les psychotropes constituent, selon lui, « les dopants de la société concurrentielle » et jouent le rôle de « drogues d'intégration sociale et relationnelle ».

La manière dont les entreprises traitent les problèmes d'alcool ou de drogues en leur sein a fait l'objet d'enquêtes et de débats depuis 1995. Mais la plupart du temps, elles ne s'inquiètent que du problème de l'alcool. Lorsque l'état éthylique se manifeste visiblement et menace l'aptitude du salarié à son poste et la sécurité du travail, la question se résout généralement par son renvoi chez lui en le priant de se reposer. Dans une entreprise de transport :

« La mesure est inscrite au règlement intérieur après accord entre la direction et le comité d'entreprise, soucieux tous les deux de limiter les dégâts causés par un important problème d'alcool au sein de la société¹⁶². »

Certaines entreprises françaises commencent à prendre en main le problème de l'ensemble des drogues, même si parler de dopage risque de nuire à leur image de marque. Parmi elles, on trouve la SNCF, EDF, Peugeot, Total, France Telecom, des centres hospitaliers, La Poste et surtout la RATP, dont la structure spécialisée a accueilli 600 personnes depuis 1997, la plupart héroïnomanes, dont 80 % semblent avoir décroché¹⁶³. Aux États-Unis, General Motors se vante d'éviter une perte de production de 37 millions de dollars par an grâce à son programme de prévention.

Quel est le coût de la chronophagie ?

Que cherche-t-on à mesurer quand on parle du coût de la chronophagie ? Au-delà du coût du stress, il correspond aux

¹⁶⁰ Astrid Fontaine, *Usage de drogues et vie professionnelle. Recherche exploratoire*, OFDT, juillet 2002.

¹⁶¹ Alain Ehrenberg, *op. cit.*

¹⁶² Marie-Béatrice Baudet, « Alcool ou drogues dans l'entreprise », *Le Monde*, 10 juillet 1996.

¹⁶³ Dominique Perrin, « Salariés dopés. Révélations sur un tabou », *Challenges*, n° 188, 31 octobre 2002.

retombées économiques des mauvaises conditions de travail et à leurs conséquences sur les individus, les entreprises, la société civile, l'État et le pays tout entier.

De nombreux chiffres sont avancés pour quantifier les conséquences négatives de tel ou tel symptôme du syndrome de Chronos. En Allemagne, la perte annuelle causée par les arrêts de travail pour troubles psychiques est évaluée à 2,5 milliards d'euros (0,1% du PIB environ). En Suède, leur coût socio-économique complet est estimé à environ 400 euros par habitant, soit 1,3% du PIB. Le stress affecte 5 millions de travailleurs britanniques et coûte par an, en moyenne, 5 milliards de livres à la société (0,6% du PIB). Aux États-Unis, la société d'assurances Metropolitan Life estime que les dépressions des travailleurs représentent une perte annuelle de 200 millions de jours de travail environ, soit presque 0,7% du PIB. En France, le mal au dos coûterait directement environ 150 euros par jour, auxquels s'ajoutent environ 125 euros d'indemnités journalières ; avec 1,17 million de cas dans l'année, cela fait environ 320 millions d'euros par an, soit 0,2% du PNB français.

Le Bureau international du travail a mené plusieurs études pour quantifier ces coûts ; elles ont l'inconvénient de ne pas chercher à mesurer exactement la même chose à chaque fois. Elles ont estimé le coût global du stress pour l'économie américaine en 1993 à 200 milliards de dollars, environ 3% du PIB. Une première enquête datant de 1988 relevait que 37% des salariés jugeaient excessive leur charge de travail, engendrant un coût de 150 milliards de dollars (2,7% du PIB)¹⁶⁴. L'étude de 1992 a trouvé que les retombées économiques des mauvaises conditions de travail coûtaient en dépenses effectives et manque à gagner l'équivalent de 2,5% du PIB au Danemark et 10% en Norvège¹⁶⁵. Une nouvelle étude réalisée en 2000 a réduit ce chiffre et le situe entre 3 et 4% du PIB¹⁶⁶, mais, cette fois, elle ne porte que sur « la charge des problèmes de santé mentale ».

De telles variations de pourcentage entre les pays correspondent-elles à une réalité de terrain fort différente ou tiennent-elles à la méthode de quantification utilisée et à la nature des données recueillies, souvent de médiocre qualité et peu fiables ?

Il n'existe pas de méthodologie quantitative directement adaptable pour évaluer le coût économique de la mauvaise organisation du temps de travail dans les entreprises¹⁶⁷. Le danger

¹⁶⁴ Annetta Miller, « Stress on the job. What You and the Boss can do about it ? », *Newsweek*, 25 avril 1988.

¹⁶⁵ BIT, « Preventing Stress at Work », *Conditions of Work Digest*, vol. 11, n° 2, Genève, 1992.

¹⁶⁶ Christian Lossou, « Stress et dépression vident les bureaux », *Libération*, 10 octobre 2000.

¹⁶⁷ Trois questions clés nécessitent une réponse avant de commencer une évaluation économique : 1) Quel est l'horizon temporel de l'analyse ? Selon le choix, on accordera plus ou moins d'importance aux conséquences indirectes, plus lointaines et plus globales. Le risque est de surestimer le court terme et de sous-estimer le long terme, en comptabilisant les avantages immédiats et en

existe de sous-évaluer le poids économique de certains impacts sanitaires comme la diminution de bien-être induite par la maladie, l'impossibilité de poursuivre des activités récréatives ou la dégradation de la santé d'autrui (famille, voisinage, etc.). L'étude réalisée en 2000 au Royaume-Uni pour le BIT suggère de décomposer les coûts en trois catégories :

- les coûts individuels (perte de revenus due au fait d'être en congé de maladie, dépenses de santé supplémentaires et coûts humains, fortement dépendants des individus) ;
- les coûts pour les entreprises (congrés de maladie, retraites anticipées, coûts de remplacement liés à la rotation du personnel, litiges, dommages causés aux équipements de production, diminution de la productivité et des performances et pertes de réputation) qui sont estimés par une approche inductive (une estimation pour chaque source de coût) ou globalement ;
- les coûts pour la société (dépenses de santé, dépenses pour congés maladie, pertes de production et retraites anticipées).

Cependant, les chercheurs anglais préviennent que ce découpage doit être manié avec précaution, car il existe des transferts de coûts entre les groupes qui rendent inopérante leur simple addition.

La France n'a pas participé à ces grandes études du BIT, pour des raisons fort obscures. Le rapprochement du problème du stress avec la consommation de psychotropes, médicaments qui servent souvent de palliatifs pharmacologiques pour résoudre des problèmes liés aux stress, se révèle utile et pertinent. En Grande-Bretagne, leur consommation s'avère dix fois moindre qu'en France, et pourtant, les mauvaises conditions de travail coûtent 10 % de son PIB, selon l'étude du BIT de 1992. Comment le pourcentage pourrait-il être inférieur en France, alors que les deux pays sont très voisins sur les plans économique, démographique et culturel ? Il nous semble qu'il devrait au moins être identique, ce qui équivaldrait à un coût de 145 milliards d'euros environ, équivalent au budget total de la santé !

La médecine du travail doit s'adapter aux temps modernes

En 1996, la France a célébré le cinquantenaire de la médecine du travail, créée à la Libération et mise au service de la santé des salariés. En 1946, les médecins du travail sont créés comme nouvelle catégorie professionnelle, avec la mission d'« éviter toute

oublant les coûts ultérieurs. 2) Quel taux d'actualisation choisir ? Celui-ci reflète une vision collective du futur. Doit-on choisir le taux social de préférence pour le présent ou le taux de rentabilité du capital ? 3) Comment fixer la valeur du temps ? De très nombreuses études, théoriques ou factuelles, ont été conduites sur la conversion d'un temps en valeur financière, notion qui recouvre différents concepts n'ayant pas toujours de rapport les uns avec les autres.

altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». Selon Maryse Salou, médecin-inspecteur en Île-de-France :

« Disposer d'une main-d'œuvre saine, en bonne santé, efficace et productive était alors la première préoccupation. L'activité industrielle était elle-même dure physiquement et porteuse de risques lourds : il était nécessaire pour les entreprises de veiller à ce que le travail n'abîme pas prématurément la santé de leurs salariés¹⁶⁸. »

La prévention se résume alors pour l'essentiel en une surveillance médicale des salariés et au contrôle de la capacité d'adaptation psychophysiologique des opérateurs. Un débat s'est instauré dès cette époque sur la finalité du médecin du travail. Doit-il s'occuper d'optimiser l'organisation des tâches ou se contenter de vérifier le respect de conditions d'hygiène élémentaires ?

Dans les années soixante-dix, le champ d'intervention des médecins du travail commence à s'étendre à l'environnement du travail. Un changement de mentalité se développe qui finit par se concrétiser dans un décret de 1979. Le médecin du travail est autorisé à s'intéresser aux questions concernant l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail sur un poste ou même l'ergonomie. La loi l'oblige à consacrer au moins 30 % de son temps aux entreprises elles-mêmes, le reste étant disponible pour ses activités cliniques. Il est ainsi censé devenir le conseiller privilégié du chef d'entreprise en matière d'hygiène, de toxicologie et d'ergonomie. Renforcé en 1988, ce rôle de conseil exprime la mission première du médecin du travail.

Pourtant, les médecins du travail se trouvent souvent mal considérés par les autres médecins en même temps qu'ils sont soumis à une forme de dépendance à l'égard des entreprises dans lesquelles ils exercent, qui peuvent réduire leurs prérogatives. Déclarer un salarié inapte risque d'entraîner de graves conséquences dans un marché du travail tel qu'il se présente aujourd'hui. Aussi les médecins hésitent-ils à trancher, comme l'exige leur mission.

Les créateurs de la médecine du travail l'avaient envisagée comme un moyen de promotion de la santé publique, au même titre que la médecine scolaire. Malgré leur absence de pouvoir de décision, il faut reconnaître la place importante que les médecins du travail ont tenue dans la lutte contre la tuberculose. Ils jouent encore largement ce rôle d'interface avec la médecine de ville. Aujourd'hui, 28 % des salariés n'ont pas d'autre consultation que celle du médecin du travail au cours de l'année. En fin de compte, le bilan de la médecine du travail s'avère largement positif, y compris sur le plan économique puisque les services de médecine du travail en France coûtent aux employeurs l'équivalent de moins de 10 % des indemnités versées pour les accidents du travail et les maladies professionnelles

¹⁶⁸ Alain Lebaube, « La médecine du travail a cinquante ans », *Le Monde*, 2 octobre 1996

Aujourd'hui, les médecins du travail ne veulent plus se contenter de la visite annuelle à laquelle a droit chaque salarié. À l'occasion de leur congrès national qui s'est tenu du 6 au 9 juin 2000 à Lille, ils ont revendiqué d'être associés aux négociations sur la réduction du temps de travail et le passage aux trente-cinq heures. Une étude réalisée en Alsace auprès de 160 entreprises pionnières en matière de réduction du temps de travail a montré que, si 54 % ont fait appel à un consultant, seulement 9 % ont consulté un médecin du travail. Selon un participant au congrès :

« La crédibilité de la médecine du travail dépend de la pertinence de son intervention dans le domaine de l'aménagement du temps de travail et de la réduction du temps de travail¹⁶⁹. »

Les maladies professionnelles deviennent psychopathologiques

Pour le psychiatre Éric Albert, « on a la médecine du travail qu'on mérite ». Il donnait l'exemple de Renault, où elle se montre très performante, car ses dirigeants y accordent de l'importance et y ont beaucoup travaillé. Mais la majorité des autres entreprises se contentent de se conformer aux lois et n'ont que peu de relations avec la médecine du travail. En revanche, aux États-Unis, la situation diffère du fait que les entreprises financent la santé de leurs salariés par le biais d'assurances privées. Elles s'intéressent donc très sérieusement à tout ce qui concourt à la prévention des nouvelles formes d'affections professionnelles, notamment à la consommation de médicaments ou de drogues de nature à altérer le jugement et la vigilance.

Les pathologies traitées par les médecins du travail ont évolué. Pendant longtemps, la médecine du travail se préoccupait surtout des accidents du travail. Aujourd'hui, les maladies professionnelles liées à des troubles musculo-squelettiques (TMS) représentaient (en 2001) les trois quarts des maladies professionnelles, en progression annuelle de 20 %. Les TMS incluent les affections péri-articulaires, les affections dues aux vibrations, les lésions chroniques du ménisque et les lombalgies, récemment inscrites dans la liste et qui touchent le tiers des travailleurs européens. Ces affections touchent de multiples secteurs (industries, BTP, distribution, services...) caractérisés par certaines formes d'organisation du travail. Il s'agit principalement de pathologies d'origine mécanique, dues aux cadences rapides et aux mouvements rapides répétitifs. Elles reflètent également une astreinte et une charge mentale accrue expliquant qu'ils touchent tous les secteurs d'activité et tous les âges, car même les plus jeunes peuvent risquer d'être affectés.

Les TMS se développent aussi pour les salariés de la nouvelle économie soumis à un travail quotidien sur écran avec manipulation de la souris, c'est le « syndrome de la Silicon Valley ».

¹⁶⁹ Frédéric Lemaître, « Les médecins du travail s'invitent aux discussions sur les trente-cinq heures », *Le Monde*, 13 juin 2000.

Pour l'instant, la médecine du travail se préoccupe rarement des problèmes liés à l'ergonomie et encore moins souvent de ceux engendrés par les TIC. Ainsi pour Joëlle, la téléopératrice dont le témoignage a été cité au chapitre 4, la médecine du travail semble peu consciente des problèmes d'ergonomie liés à son activité. Au cours des visites auxquelles tous les opérateurs se rendent parce qu'elles sont obligatoires, aucune attention n'est portée aux manifestations spécifiques du stress qu'entraîne ce travail. De fait, les salariés en sont réduits à demander des arrêts maladie à leur médecin pour « souffler » un peu. Peut-être que, lorsque certaines pathologies toucheront les élites (ce qui commence à se produire), on se penchera davantage sur le sujet.

La flexibilité accrue, l'intensification des cadences, le développement des horaires atypiques et du travail posté génèrent de nouveaux risques. Certains médecins du travail constatent qu'il faudrait qu'ils deviennent maintenant psychologues ou psychiatres pour augmenter leur efficacité dans l'entreprise, ce à quoi ils n'ont pas été préparés.

Les psychologues au secours de la médecine du travail

En France, l'utilisation du terme « psychologue » est réservée aux personnes titulaires d'un diplôme universitaire de 3^e cycle (DEA ou DESS), auxquels s'ajoutent l'Institut catholique de Paris et le Conservatoire national des arts et métiers, complété d'un stage professionnel de trois mois. Les entreprises emploient environ 15 % des 20 000 psychologues exerçant en France. La plupart travaillent dans des cabinets de conseil ou en profession libérale. Les entreprises montrent assez souvent une certaine réticence à faire apparaître un poste de psychologue dans leur organigramme, mais demandent parfois cette qualification aux responsables de la gestion des ressources humaines afin d'apporter une crédibilité scientifique à leur fonction ou de gérer les problèmes des relations interpersonnelles. Les psychologues vont être conduits à jouer un rôle de plus en plus important dans les entreprises. Les directions font couramment appel à leurs services pour le recrutement, la formation professionnelle, les bilans de compétence, la réinsertion professionnelle d'individus en grande difficulté, etc. Les licenciements en masse suscitent souvent leur intervention. Le psychologue va devoir aider les dirigeants à faire un deuil, exactement comme après le décès d'un proche.

Les psychologues possèdent en général une capacité d'écoute et d'analyse supérieure à celle des jeunes diplômés des grandes écoles. Une psychologue qui mène de front des activités de formation et de conseil en recrutement confiait à propos des membres de sa corporation :

« [Ils sont] plus sensibles à la personnalité de l'individu, au non-dit, à tout ce qui est au-delà de l'apparence. La psychologie nous permet de

mieux cerner les tendances pathologiques des uns et des autres et d'analyser plus en finesse les situations¹⁷⁰. »

Il leur revient de déceler les facettes contradictoires et opposées des salariés et de faciliter l'expression de traits de caractère intéressants pour l'entreprise, jamais extériorisés parce que leur entourage les jugeait négatifs. Une des tâches majeures qui leur incombe consiste à séparer, dans le cas d'un comportement bizarre ou inconvenant, ce qui relève de la pathologie de ce qui relève de la mauvaise foi, de l'incorrection ou de la négligence.

Une dimension subjective, psychologique ou relationnelle doit être introduite dans la manière d'appréhender le stress. La fatigue et le stress sont liés à l'intérêt de chaque individu pour son travail. Yves Lasfargue insiste sur le fait que la fatigue due à l'abstraction, l'interactivité ou la rapidité menace de produire de la pénibilité pour certains, alors qu'elle serait source de satisfaction pour d'autres. Cette distinction n'existait pas du temps où les travailleurs souffraient des mêmes maux : fatigue physique, chaleur, poussière, etc. La détermination de différents profils individuels permettra sans doute d'éviter d'imposer des modes de travail à des personnes auxquelles ils ne conviennent pas du tout. Éric Albert précède toujours ses stages de gestion du stress d'un audit de stress dans l'entreprise, dans lequel il étudie les facteurs de stress, leurs conséquences sur le plan comportemental et médical, ainsi que l'adaptabilité des populations aux changements.

La volonté politique des directions apparaît primordiale. S'attaquer au cœur de l'organisation soulève parfois des résistances.

« Nous avons réalisé un audit de stress dans un grand réseau bancaire, raconte Éric Albert, où il était clair que les relations hiérarchiques, telles qu'elles étaient conçues et pratiquées, engendraient une démotivation et un stress importants. Les syndicats étaient prêts à soutenir le projet de refonte des modes de management, mais la direction l'a elle-même enterré car elle se sentait directement remise en question¹⁷¹. »

De plus, il faut fréquemment surmonter les hésitations des salariés eux-mêmes.

« Rares sont les entreprises qui osent désigner le mal par son nom. On préfère parler de gestion du temps, de formation au management de crise... de tout plutôt que de gestion du stress¹⁷². »

Les salariés n'osent pas toujours venir à ces stages, tout simplement parce que le stress véhicule une mauvaise image. Il est toujours difficile de savoir ce que ceux qui ont décidé d'y participer en ont retenu six mois après.

¹⁷⁰ Philippe Baverel, « Une spécialité médicale à part entière », *Le Monde*, 2 octobre 1996.

¹⁷¹ Voir Marie-Béatrice Baudet, « Peut-on gérer le stress ? », *Le Monde*, 26 septembre 1995.

¹⁷² Isabelle Durieux, « Comment devenir un stressé heureux », *L'Expansion*, 14 avril 1995.

Les approches de la lutte contre le stress

Deux conceptions s'opposent sur les remèdes à apporter au stress. Faut-il changer l'organisation de l'entreprise, outils et structures, ou adapter les individus aux nouvelles conditions de travail ? La prise en charge diffère selon les pays. La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni donnent priorité aux mesures centrées sur le travailleur tandis que les Pays-Bas et la Suède s'attachent surtout à l'organisation du travail. Des chercheurs néerlandais qui ont étudié la façon dont le stress est pris en charge dans cinq pays de l'Union européenne soutiennent qu'il faut s'évertuer à réduire les risques de stress et non pas à changer le comportement des gens.

Cette question avait fait l'objet des travaux du docteur Claude Leroy, médecin des hôpitaux psychiatriques, directeur de recherche du laboratoire d'éco-éthologie humaine à l'institut Marcel-Rivière, à la fin des années soixante-dix. Il faisait une synthèse des deux points de vue en expliquant que nombre de troubles qui survenaient dans les entreprises (conflits interpersonnels, chute du rendement, absentéisme, dévalorisation de l'image de soi, etc.) résultaient de la transformation de l'organisation des entreprises sans formation préalable des travailleurs, du passage « d'un système contraint dans le temps, et personnel dans l'espace, à un système libre dans le temps et contraint par le groupe¹⁷³ ».

Au cours des années quatre-vingt-dix, des chercheurs anglo-saxons, notamment Robert Kasarek, ont élaboré un modèle explicatif plus complet. Il prend en compte trois dimensions indépendantes : les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps), l'autonomie (possibilité de choisir les modes opératoires et capacité à peser sur les décisions) et le soutien social (instrumental, technique ou émotionnel)¹⁷⁴. Il oppose ainsi les situations passives (faibles exigences et faible autonomie) aux situations actives (fortes exigences et forte autonomie). Le passage d'une tension psychique faible (faibles exigences et forte autonomie) à une forte (fortes exigences et faible autonomie) implique une sous-utilisation des compétences et un degré de stress croissant ; elle s'accompagne d'un accroissement des maladies cardio-vasculaires et ostéo-articulaires¹⁷⁵. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien accroît les risques de sous-utilisation des compétences, de maladies mentales et cardio-vasculaires.

La Suède est le premier État de l'Union européenne à s'être doté d'une législation spéciale sur le stress en milieu professionnel. Celle-ci clarifie les droits et les responsabilités des employeurs et

¹⁷³ Claude Leroy, « Essai kaléidoscopique sur quelques aspects de la pathologie due au temps », in *L'Homme malade du temps*, op. cit.

¹⁷⁴ Robert Karasek et Töres Theorell, *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books, 1999.

¹⁷⁵ Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et Statistique*, n° 339/340, septembre-octobre 2000.

des employés. Elle incite à faire des efforts de recherche et à divulguer les informations sur les mesures de prévention du stress. Au cours d'un débat à la télévision suédoise en janvier 2001, Tony Johannesson, chef du département Santé et Réhabilitation de Volvo, a indiqué que la première question d'une enquête qu'il fait passer dans son entreprise afin de situer le problème du stress, c'est : « Quand vous rentrez chez vous, vous sentez-vous libre ou bien en permission¹⁷⁶ ? » De son côté, le gouvernement belge a lancé en 1999 le projet de recherche *Flexihealth* (santé flexible), dans le cadre de la loi sur le bien-être qui stipule que tout employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement. Il poursuit trois objectifs :

« (1) développer une taxonomie des changements organisationnels observés au sein d'un échantillon d'entreprises, (2) examiner comment ces différents changements spécifiques au contexte belge influencent l'occurrence de réactions mentales et physiques de stress chez les employés, et (3) préciser quelles répercussions, tant positives que négatives, ces réactions de stress peuvent avoir sur les employés et sur des indicateurs de satisfaction des clients à l'égard des services et produits de l'entreprise¹⁷⁷. »

Le nouveau concept qui devrait émerger, celui de *flexihealth*, devrait réconcilier les exigences de la compétitivité, incitant à la flexibilité et la nécessité de protéger la santé des travailleurs lors des changements survenant au sein de leur entreprise et dans leur environnement de travail.

Pourquoi dépister l'alcool et les drogues en milieu professionnel ?

La consommation d'alcool ou d'autres drogues au travail risque d'affecter le rendement, en plus de menacer la santé et la sécurité de l'ensemble du personnel et du public. Elle risque également de faire baisser la productivité. Une des solutions proposées pour remédier à cette situation consiste à faire subir aux employés des tests d'haleine ou de liquides organiques afin de déterminer s'ils font usage de drogues. Toute action de surveillance ou de contrôle soulève de délicats problèmes de liberté individuelle et de responsabilité collective en matière de santé et de sécurité : le dépistage des drogues sur les lieux de travail soulève des polémiques, car il faut mettre en balance les droits individuels des employés et les questions de santé et de sécurité.

Les méthodes de dépistage et leur fiabilité font l'objet d'une intense controverse. La collecte d'échantillons d'haleine et d'urine peut être perçue comme une invasion de la vie privée et une atteinte aux droits de la personne. L'exigence d'une prise de sang suscite encore plus de discussions. Les compagnies préfèrent, afin de contourner l'accusation de viol de vie privée, les tests de

¹⁷⁶ Vik Mån, « La Suède multiplie les traitements préventifs », *La Tribune*, 9 mars 2001.

¹⁷⁷ Site Internet du projet : <http://www.ergo.ucl.ac.be/flexihealth/>

performance, notamment les plus récents, qui sont informatisés. Certaines compagnies nord-américaines soumettent leurs employés à des tests de dépistage de l'alcool et autres drogues. Au Canada, selon la Fondation de la recherche sur la toxicomanie, environ 10 % des adultes ont un problème d'alcool. Selon les recherches, les buveurs abusifs ont une probabilité deux à trois fois supérieure d'être impliqués dans un accident industriel que l'ensemble des effectifs. Le traitement du buveur abusif permet de réduire ce risque. En comparaison, les adeptes de la drogue représentent moins de 1 % de la main-d'œuvre.

Les drogues suivantes risquent de perturber l'exécution de tâches simples : l'alcool, les benzodiazépines, les hallucinogènes comme le LSD, la mescaline et le PCP, les somnifères (incluant les barbituriques) et les stupéfiants comme l'héroïne et la morphine. Le lien entre l'usage de cannabis et la baisse du rendement n'est pas aussi prononcé. Les stimulants comme la cocaïne, les amphétamines, la caféine et la nicotine ont tendance à accroître la vigilance. Ils ont la faveur des professions libérales, des cadres supérieurs ou moyens. En revanche, le sevrage de stimulants suscite parfois des réactions opposées.

Le dépistage des drogues ne représente qu'une des solutions aux problèmes de santé et de sécurité engendrés par l'usage d'alcool ou de drogues au travail. Les programmes de promotion de la santé et d'éducation sur la drogue encouragent la prévention des abus avant même leur apparition. Bien que les liens s'avèrent généralement indirects, les recherches démontrent que le stress professionnel occasionne éventuellement une variété de problèmes de santé liés à une surconsommation de médicaments, d'alcool et de tabac.

Ces études soulèvent cependant une question inattendue. Les usagers invétérés de drogues sont reconnus pour avoir tendance à prendre plus de risques. Ils détiennent souvent des emplois « risqués » et ils ont davantage tendance à défier les règlements et l'autorité. Est-ce l'usage de drogue ou leur témérité qui est responsable des taux élevés d'accidents au sein de leur groupe ?

Les programmes qui visent à traiter la source des problèmes, en atténuant le stress et en encourageant l'estime de soi, aideront les employés à vivre en meilleure santé et à devenir plus productifs. Le temps, c'est de l'argent. C'est vrai. Les entreprises comme les pouvoirs publics français ont donc tout intérêt à renforcer la prévention et à limiter, dans la mesure du possible, les causes de stress.

L'entreprise face au syndrome de Chronos

« Le pire quand on fait un discours, ce n'est pas de prendre conscience que vos auditeurs regardent leur montre, c'est le moment où ils se mettent à la secouer pour voir si elle n'est pas arrêtée. »
Lord Birkett

Le Canadien Selye et quelques autres après lui s'accordent à dire que le stress concourt à accélérer le vieillissement au-delà de 40 ans. La démonstration que le stress tue les neurones attendra mai 1991, lorsque le docteur Philip Landfield, du département de pharmacologie de l'université du Kentucky, montrera le mécanisme de création des corticoïdes qui tuent à la longue les neurones. Il distinguera le stress aigu, « positif », du stress chronique, « négatif », qui provoque, entre autres misères, l'atrophie osseuse et le vieillissement cérébral.

En 1997, deux psychologues, Susan Cartwright et Cary Cooper, ont montré une relation entre l'augmentation des temps de travail et la dégradation de la productivité, sur la base d'une quarantaine d'études de cas. Ils ont lancé une offensive contre les journées de travail trop longues, par le biais de la publication d'un guide pratique *Comment réagir face au stress professionnel*¹⁷⁸.

D'une façon générale, l'ensemble des conseils invite à une meilleure discipline personnelle sans trop s'attarder sur les interactions nombreuses et variées entre l'individu et sa collectivité professionnelle. On peut craindre que ces conseils ne servent pas à grand-chose. C'est un peu comme de suivre un régime au milieu de bons mangeurs ou de vouloir s'arrêter de fumer dans une entreprise où la majorité grille son paquet par jour. En fait, l'entreprise a tout intérêt, nous le verrons, à imaginer des « respirations » diverses des personnels mis sous pression.

¹⁷⁸ Susan Cartwright et Cary Cooper, *Managing Workplace Stress*, Londres, Sage, 1997 ; voir Neasa MacErlean, « Trop de travail tue-t-il le travail ? », *op. cit.*

Alors que les difficultés relationnelles se multiplient, les dirigeants ne peuvent se payer le luxe d'oublier que le corps social qui compose leurs équipes n'est pas seulement une machine à faire du PIB (produit intérieur brut). Pour de mauvaises raisons, nos entreprises ne doivent pas devenir des organisations névrotiques en voulant ignorer les sentiments ou les émotions qui agitent le personnel ou, différemment, les monter en épingle. Pour créer une entreprise de qualité qui ne tombe ni dans la défiance, ni dans la morosité préjudiciable à ses affaires, les dirigeants doivent réunir les trois ingrédients qui donnent sa cohésion à une collectivité d'hommes : une communauté de valeurs, une communauté de destin et une communauté d'émotions. Facteurs d'autant plus importants que l'entreprise s'étend, s'élargit auprès d'autres communautés professionnelles, se dilue en de multiples réseaux. À une époque où disparaissent les frontières physiques des entreprises, seuls ces trois dons sont de nature à préserver la cohésion de l'organisation, à fournir à chacun les repères qui cimentent l'ensemble.

Si nous souhaitons que les employés, les cadres soient bien « dans leurs pompes », la collectivité doit s'intéresser à ce qui l'agite, la stresse, lui fait perdre de l'efficacité ou, pire encore, ses meilleurs éléments.

Partout dans le monde, une prise de conscience se dégage de l'importance des coûts des dépenses de santé dues au stress. La plupart des pays admettent maintenant l'idée que l'aptitude mentale à certaines tâches intellectuelles plutôt qu'à d'autres tient autant de place qu'autrefois, lorsque l'on choisissait un robuste gaillard de préférence à un gringalet pour manier des billes de bois. De même que les entreprises imposaient autrefois une certaine hygiène physique, les entreprises contemporaines doivent imposer (et s'imposer) une certaine hygiène mentale ; des bonnes pratiques de la vie collective, caractérisées par une utilisation intense des techniques de la relation. Il s'agit de limiter l'irascibilité, les maladies opportunes (maladies de la peau, troubles squelettiques, mauvais fonctionnement métabolique et incapacité à se reposer...).

Les charges nerveuse et mentale commencent à être prises en considération

Une des difficultés relatives à la compréhension du problème tient au plaisir que la plupart des patrons trouvent dans leur travail. Ils ont du mal à comprendre que leurs salariés ne soient pas habités par les mêmes motivations, qu'ils n'y trouvent pas les mêmes satisfactions professionnelles et personnelles, d'autant plus que seulement 25 % des salariés pensent que tout est fait dans l'entreprise pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes¹⁷⁹.

Les cadres peuvent être récompensés par le plaisir, l'épanouissement, l'ambiance, la convivialité dans leur travail.

¹⁷⁹ Enquête citée dans *Entreprise & Carrières*, 18 décembre 2001.

Comme l'indique Christian Boiron, patron des laboratoires homéopathiques fondés par sa famille, considérés comme un des modèles français de réussite de la gestion des ressources humaines :

« En n'oubliant pas que la personne qui fait tourner une machine peut être aussi celle qui va avoir une idée formidable, en gardant à la conscience que toute personne est un canal divin [...] au lieu de simplement considérer le travail "calorique", quantitatif de chacun, on permet à l'individu de rayonner, on développe forcément son plaisir de travailler, puisque les deux sont proportionnels¹⁸⁰. »

L'entreprise a mis ce principe en application en prenant en charge les loisirs d'un employé.

« Récemment, nous avons répondu favorablement à une demande de congés sans solde de l'un de nos employés qui souhaitait partir en Laponie, raconte Emmanuel Blanc, P-DG de l'entreprise. Mais, comme ce projet personnel nous a semblé très épanouissant et intéressant, nous avons décidé de lui payer ces congés supplémentaires¹⁸¹. »

L'ascension massive des femmes à des postes de responsabilité va sans doute faciliter ces changements. En effet, elles ont montré leur aptitude à faciliter le changement « en mariant les contraires » sans manifester leur autorité de manière intempestive. Cette modeste avant-garde « éclairée » essaie d'insuffler un changement d'état d'esprit pour augmenter la productivité de l'entreprise et la satisfaction du client sans pénaliser les salariés.

Travailler beaucoup ne signifie pas que l'on travaille bien. L'inefficacité manifeste de la « réunionnite » ou encore du « management panique » a dessillé les yeux de dirigeants qui préfèrent, comme le souligne Yves Lasfargue, du Crefac, parler de charge de travail plutôt que de temps de travail. Face à la gestion de ces phénomènes nouveaux les entreprises réagissent sur un registre extrêmement varié. Faute d'agir sur les causes, certaines sociétés apprennent à leurs salariés à vivre avec le stress et multiplient les formations. Les banques notamment proposent des sessions relatives au management du temps et à l'efficience personnelle dans les rapports au travail.

Des entreprises commencent à combattre le stress

Nombre de compagnies américaines ont mis en place des programmes anti-stress de soins psychologiques pour leurs employés. Au Royaume-Uni, quelques entreprises, comme British Energy ou Motorola, proposent à leurs employés les services de conseillers psychologiques « internes », qui identifient les problèmes liés au stress. D'autres font appel à des cabinets indépendants, par exemple Ceridian Performances Partners, à

¹⁸⁰ Christian Boiron, « Trouver le meilleur en chacun », propos recueillis par Pascale Senk, *Psychologies*, n° 117, février 1994.

¹⁸¹ Gilles Moutel, *op. cit.*

l'origine d'un programme de conseil psychologique par téléphone appelé Lifeworks¹⁸².

En France, chez IBM, Wilfredo Ferré, médecin du travail, directeur des services de santé au travail et de l'accessibilité pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, a défini trois axes pour analyser les situations de travail et évaluer le stress correspondant : le sens du travail, la marge de manœuvre accordée pour effectuer ce travail et la réalité humaine, psychologique et physiologique¹⁸³. Une personne non stressée d'après ce schéma est une personne dont le travail a un sens, qui a une marge de manœuvre lui permettant d'agir selon sa propre organisation et dont l'exigence physiologique est respectée. Une personne stressée possède peu de marge de manœuvre pour effectuer un travail pénible physiquement ou psychologiquement et qui a peu de sens. Avec ce modèle graphique, les problèmes pathologiques vont se régler par des changements dans les moyens de traiter l'information.

Rank Xerox France a pris conscience de l'importance du problème du stress parce que ses techniciens servent d'ambassadeurs de l'entreprise, de lien permanent avec le client et qu'il faut favoriser leurs relations avec lui. La direction a monté divers stages pour lutter contre le stress. L'un d'entre eux, par exemple, a pris la forme de cours de théâtre, répartis sur cinq fois deux jours, pour s'exercer à prendre la parole en public, avec l'étude de la position corporelle, de la voix et de la respiration. Un autre, le stage dit du « paradoxe du clown », a eu le même but, mais sur un mode beaucoup plus spontané : il s'agissait de revêtir un déguisement et d'être projeté sur la scène pour une improvisation totale. Le principe de ces stages réside dans le volontariat ; la notion d'initiative revêt une importance capitale. Ces stages, dont le temps est pris en charge à 50 % par le salarié et à 50 % par l'employeur, permettent d'aborder des problèmes individuels, aussi ont-ils remporté un franc succès. Ces formations sont relativement courtes. L'entreprise procure aux personnes désireuses d'approfondir ce qu'elles ont vécu des outils pour prolonger cette expérience.

Les organismes spécialisés dans la formation aux entreprises présentent presque tous un stage de gestion du stress – ou un équivalent, si le nom ne figure pas tel quel – dans leur catalogue. Organisés sous forme de séminaire de plusieurs jours à l'extérieur de l'entreprise, ou dans les locaux mêmes de la société, ils ont un triple objectif : mieux contrôler son émotion, échapper aux pressions qu'on met sur soi-même en se déconnectant de son environnement et en se détendant sur le plan musculaire et apprendre des techniques de communication pour rendre les relations plus harmonieuses. En particulier, le stagiaire va apprendre à avoir des points de repère, à comprendre la

¹⁸² Frédérique Andréani, « Les horaires excessifs font "craquer" les Britanniques », *La Tribune*, 9 mars 2001.

¹⁸³ Cf. son intervention au colloque « Stress au travail : causes, effets, prévention », rencontres parlementaires Santé-Société-Entreprises, 13 juin 2001.

grammaire du jeu relationnel (notamment les thèses de l'école de Palo Alto) et à connaître les techniques d'affirmation de soi, qui permettent de s'exprimer sans agressivité et de ne pas se laisser entraîner au-delà de ce que l'on souhaite par défaut d'expression. Ces programmes se présentent sous forme collective ou éventuellement individualisée pour les dirigeants. Les outils utilisés sont directement issus de la psychologie médicale, notamment les techniques cognitives et comportementales. L'objectif n'est plus thérapeutique mais préventif.

Cette situation a favorisé la prolifération de consultants « psychanalystes » qui amènent les cadres dirigeants sur un divan. Béatrice Abeille-Robin, *coach* depuis 1993, a créé l'Institut français de l'accompagnement individuel psychanalytique en entreprise (Ifaipe). Le management possède une dimension psychologique qui a été abordée par différents courants : la psychanalyse, l'analyse du stress, la psychopathologie du travail, etc. et que Pascal Leleu a détaillés dans un ouvrage présentant la technique du *coaching*¹⁸⁴. Celle-ci s'apparente à l'entraînement d'un champion sportif ou d'une équipe, mais ne doit pas être confondue avec elle. Elle ne vise pas le même but. Elle doit aider le manager à vaincre son angoisse ou son doute, à exprimer pleinement sa personnalité sans chercher à battre des records... de travail.

Prendre en compte les comportements émotionnels

Daniel Goleman, titulaire d'un diplôme de psychologie d'Harvard et journaliste scientifique au *New York Times*, s'est penché sur des questions auxquelles la théorie cognitive paraissait incapable de répondre de manière satisfaisante. Pourquoi certaines personnes semblent-elles avoir un don pour vivre bien ? Pourquoi certaines personnes plaisent-elles quasiment au premier coup d'œil et pourquoi certaines autres déplaisent-elles ? Pourquoi certains restent-ils pleins d'entrain face à des problèmes qui font sombrer une âme moins résistante ? Quelles sont les qualités de l'esprit qui déterminent la réussite ?

Dans son ouvrage *Emotional Intelligence*¹⁸⁵, D. Goleman développe le concept d'« intelligence émotionnelle » proposé en 1990 par Peter Salovey de l'université de Yale et John Mayer de l'université du New Hampshire pour décrire des qualités comme la compréhension de ses propres sentiments, l'empathie pour les sentiments des autres ou la régulation des émotions afin d'augmenter sa joie de vivre. En exergue de son ouvrage figure cette phrase d'Aristote :

« Il est à la portée de n'importe qui de se mettre en colère. Par contre, savoir se mettre en colère à l'endroit des gens qui le méritent, pour des fins et dans des conditions convenables, ajoutons encore au moment et durant le temps voulus, voilà qui n'est pas à la portée de tout le monde et qui est difficile. »

¹⁸⁴ Pascal Leleu, *Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching*, Paris, L'Harmattan, 1995.

¹⁸⁵ Daniel Goleman, *Intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1996.

L'analyse de Goleman met en avant la conscience de soi comme la capacité la plus cruciale pour exercer un certain self-control. Il ne s'agit pas de réprimer ses sentiments (réaction qui a fait la fortune des psychanalystes), mais plutôt de faire ce qu'Aristote considérait comme le « dur labeur de la volonté ».

Dans les années soixante-dix, les chefs d'entreprise se montraient assez sceptiques quant à l'efficacité – sur le plan financier – de l'intelligence émotionnelle. Ils craignaient que ressentir de l'empathie ou de la compassion à l'égard de leurs collaborateurs et personnels ne rentre en conflit avec les buts de leur organisation ou les empêche de prendre les décisions difficiles que requièrent parfois les affaires. Les temps ont changé sous la pression de la mondialisation et des technologies de l'information. Les talents relationnels et la stabilité émotionnelle représentent des atouts extrêmement importants pour l'entreprise. La capacité d'adaptation au changement devient aussi déterminante que l'agressivité commerciale.

Daniel Goleman donne un exemple où l'absence de résistance émotionnelle s'avère catastrophique pour l'entreprise. Au milieu des années quatre-vingt, la compagnie d'assurance Metropolitan Life recruta 5 000 vendeurs par an, les forma au prix de 30 000 dollars chacun. La moitié démissionnèrent la première année et, au bout de quatre ans, il n'en restait plus que un sur cinq. La raison : vendre des assurances implique que l'on se fasse claquer la porte au nez maintes et maintes fois. Comment identifier les personnes qui allaient le mieux réussir dans l'acceptation de cette frustration et qui prendraient le refus pour un défi plutôt que comme un revers de fortune ?

Un grand nombre de facteurs conscients et inconscients, fantasmes, images toutes faites, événements passés heureux ou malheureux, entrent en jeu pour déterminer comment un patron ou un directeur des ressources humaines va apprécier tel trait de personnalité. Ainsi, un employé très silencieux provoquera un sentiment de sécurité chez un chef de service pour qui « silence » rime avec « paix, calme » ou au contraire un sentiment de menace s'il l'associe à « tempérament dissimulateur et sournois ». L'affectif ne peut pas disparaître des relations humaines, y compris dans les entreprises, d'autant plus que se multiplient les contacts interpersonnels.

Redéfinir ce qu'est le succès

Le consultant américain John O'Neil, qui aide les cadres américains à retrouver leur équilibre personnel, a étudié les profils de 140 leaders qui ont mené des carrières considérées comme remarquables. Il a remarqué que « tous avaient une base philosophique, le sens d'une mission qui les dépassait et une

bonne connaissance d'eux-mêmes¹⁸⁶ ». Ils accomplissent leurs actions « pour l'art », en fonction d'objectifs internes exigeants.

Analyse similaire pour le psychologue américain Charles A. Garfield, qui a entre autres choses supervisé les informaticiens de l'expédition Apollo XI. Spécialisé dans l'étude des « individus à hautes performances », il a écrit deux livres importants qui visent à former les gens à réussir dans les affaires¹⁸⁷. Pour lui, les entreprises qui ne voient le travail de leurs salariés que comme un moyen de gagner leur vie et jamais comme un moyen de réalisation personnelle risquent de négliger d'autres besoins humains vitaux et de perdre nombre de bénéfiques qu'elles obtiendraient en motivant le cœur et l'âme de leurs employés. Il met en garde contre les dangers d'un succès mal compris :

« Le succès ne doit pas définir notre identité. Il est facile d'avoir un moi gonflé. C'est le plus grand danger du succès. [...] L'autre risque du succès, c'est qu'il nous mène à tout investir dans ce qui nous réussit. Le sens de la vie finit par se réduire à une définition très étroite du succès. »

Ce serait oublier que l'argent n'est pas l'unique motivation des employés qui travaillent beaucoup, en y prenant plaisir. Selon Hervé Juvin, consultant à Eurogroup :

« On oublie qu'une bonne partie de nos contemporains donnent encore le meilleur d'eux-mêmes dans leur métier. Pour beaucoup, le lieu de travail est l'un des derniers endroits où l'on puisse encore exercer son esprit de compétition, être confronté à un jugement qui a les apparences de l'objectivité¹⁸⁸. »

Selon Maurice Thévenet, auteur du *Plaisir de travailler*¹⁸⁹:

« Les gens s'investissent parce qu'ils y trouvent un moyen d'exister socialement, d'être reconnus. On oublie aussi trop souvent qu'il y a une éthique du travail. Pour beaucoup, c'est une activité qui a de la valeur en tant que telle, associée à des valeurs positives comme la réalisation, la compétition, l'effort. »

Préserver « le don de soi » : l'entreprise buissonnière

L'interruption volontaire de carrière commence tout juste à se pratiquer dans les grandes entreprises. Afin de réduire le stress et de « recharger les batteries » de son personnel, l'agence publicitaire Ogilvy & Mather a adopté les pratiques universitaires. Elle invite les seniors, après cinq ans d'ancienneté, à s'engager dans un projet de développement personnel. Apple a pris une initiative similaire : après cinq ans, les employés sont tenus de prendre un mois cumulable avec les congés payés. Stephen Doran,

¹⁸⁶ John O'Neil interrogé par Jean-Sébastien Stehli, « Réussir sa carrière sans y perdre sa vie personnelle », *Enjeux/Les Échos*, septembre 1996.

¹⁸⁷ Voir Charles A. Garfield, *Haute performance : la clef pour réussir dans les affaires*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1986 et Charles A. Garfield, *Second to None : the Productive Power of Putting People First*, New York, Avon Books, 1995.

¹⁸⁸ Bertrand Faysse et Dominique Perrin, « Ce qui fait courir les fous de boulot », *Challenges*, n° 174, 21 mars 2002.

¹⁸⁹ Maurice Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

responsable du développement, a profité de six semaines de congé sabbatique pour voyager en Extrême-Orient. Pour lui, « les technologies de l'information sont une industrie qui évolue rapidement. Il faut rester compétitif et cela peut être stressant, j'avais besoin d'une pause ». Ce type de pause s'avère souvent très positif : « Ce congé a changé ma façon de voir les choses, il m'a permis de redéfinir ce qui est important dans la vie et ce qui ne l'est pas. Et ça m'a donné d'autres points de repère que mon travail ». Une démarche encore difficile pour les salariés. Chez IBM, on observe qu'assez peu de gens prennent ce type de congés. Ils ont peur de perdre pied s'ils ne sont pas tous les jours à leur bureau.

Paradoxe amusant, l'augmentation de la présence féminine dans les entreprises, en les obligeant à s'adapter à des entrées-sorties dues à la maternité, va contribuer à ancrer ces pratiques dans les prochaines années au bénéfice des hommes. Ces derniers ont donc tout intérêt à suivre et encourager leurs compagnes dans la défense du droit à la famille et au travail. Insensiblement, les entreprises se dirigent vers la création de « banque de temps » en leur sein.

Le vice-président de Solving, François Dert, parle de « phases de relâchement¹⁹⁰ » afin d'illustrer cette nécessité de favoriser une activité personnelle réparatrice et salvatrice pour les plus atteints. Dans les années soixante, des cadres, des salariés, décrochaient brutalement et partaient au Larzac ; aujourd'hui, ils s'aèrent la tête, pour leur bien et celui de leur entreprise. Peut-être les verra-t-on un jour, japonisants, courir le monde aux frais de leur société, pour découvrir des idées qui feront son succès. Face à la grande désillusion des cols blancs, c'est sans doute par ce biais que l'entreprise retrouvera les chemins de la motivation de ses cadres, de ses troupes.

Ce qu'il faut aux salariés, c'est une possibilité de respirer, de poser le sac. Face à la pression mentale du travail moderne, se changer les idées, changer d'interlocuteur sont des besoins qui se font d'autant plus sentir que l'on prend de l'âge et de l'expérience. La tranche d'âge 45-55ans est la plus concernée par ces signes de lassitude qui se font jour dans le train-train des tensions ordinaires. Que se greffe là-dessus une situation conjoncturelle ou structurelle dégradant les conditions de travail et voilà toute une population en danger ! À ce moment-là, il devient nécessaire de pouvoir mettre à leur disposition des instruments facilitant leur mobilité professionnelle. Thalès a ainsi constitué TM Conseil, Thomson CSF Mission et Conseil, une structure qui constitue un espace où il est possible de se ressourcer professionnellement.

Cette cellule de conseil interne, créée en 1999, recueille les demandes d'interventions de missions exclusivement internes des différentes unités du groupe. Les intervenants sont pour la plupart des quinquagénaires expérimentés (la sélection est rigoureuse) qui, durant dix-huit mois – pas plus –, vont intervenir un peu

¹⁹⁰ François Dert, *L'Art d'innover*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 1997.

partout en valorisant et en faisant profiter leurs clients internes de leurs expériences professionnelles. TMC est devenu un vivier de talents pour qui ce parcours de mobilité favorise le reclassement des ingénieurs à l'occasion de missions. Au point que de plus en plus jeunes viennent en profiter.

Une démarche similaire a été conduite chez Schneider Electrique au travers d'une structure, Schéma Conseil Développement, qui favorise la mobilité de l'emploi et la « cross fertilisation » au sein du groupe. Ce type de plate-forme sert d'instrument de formation interne en permettant à des cadres mis en disponibilité de rebondir. Les consultants internes sont moins coûteux que les consultants externes, qu'ils complètent. Si, à l'origine, SCD était une structure de soutien à « l'out- placement » interne, celle de TMC était un instrument de formation et d'aide à l'évolution des carrières dans le cadre du groupe tout en constituant un sas, un instant de « respiration » entre deux prises de fonctions plus traditionnelles. Cette démarche très encadrée met les cadres en situation de collaborer concrètement avec leurs clients internes dans des missions d'accompagnement aux changements. Il y a de fortes chances pour que, revenus dans leurs unités, ils voient d'un autre œil leur métier et leurs actions sur le terrain. D'autres, pris au jeu, comme Christian Richard et Philippe Bélier, ont créé leur entreprise de conseil pour les plus de 50 ans avec le soutien de **Thales**.

Comment [ABbis2]: ou Thalès ? sans accent, pardon

Comment raccrocher les gants pour limiter le stress ?

Indispensable pour anticiper l'évolution des métiers et des compétences, la formation est un instrument à la portée de toutes les entreprises, pour constituer cette respiration « psychique » dont ont besoin les salariés. Elle participe de la bonne gestion de l'investissement intellectuel que sont les ressources humaines en même temps qu'elle permet à un collaborateur de « raccrocher les gants » quelque temps pour apprendre des choses qui seront utiles un jour à son entreprise.

Un patron de division observait récemment que, depuis des années, ses cadres allaient toujours dans les mêmes salons, les mêmes colloques et rencontraient toujours les mêmes personnes de leurs disciplines. Et d'imaginer que du temps leur soit donné afin qu'ils aillent justement dans les réunions d'autres disciplines que les leurs. Les voyages d'études technologiques font désormais partie de la panoplie des moyens qui permettent de décrocher quelque temps de la pression quotidienne. Mais une autre raison va accélérer le mouvement : l'obsolescence de plus en plus rapide des connaissances dans l'ensemble des disciplines modernes. Cette petite histoire en témoigne.

Lionel n'a pas fait d'étincelles lors de ses études. À ses 16 ans, son père lui a offert un superbe ordinateur multimédia. Pris de passion pour la création d'images, Lionel durant trois ans va s'investir dans la maîtrise d'un engin qui évoluera au point de devenir un petit bolide du dessin assisté par ordinateur (DAO). Son

baccalauréat passé, Lionel qui n'a guère de goût pour les études prolongées, va proposer ses services dans une société que son père connaissait. Un peu réservé au départ, le chef d'entreprise va tester Lionel en lui confiant un petit travail sur un des ordinateurs de son atelier de graphisme. Lionel n'en sortira plus, ayant acquis une vraie maîtrise de son engin. L'histoire ne s'arrête pas là. Quelque deux ans plus tard, malgré un emploi du temps déjà surchargé, Lionel a eu l'idée de créer un espace ouvert dans son entreprise afin de faciliter l'accès des ordinateurs à d'autres jeunes débutants, afin de découvrir de nouveaux talents.

Aujourd'hui, Lionel est angoissé. Il vient de découvrir que d'autres Lionel, utilisant les nouveaux logiciels sortis ces dernières années, réussissent des créations dont la qualité valait largement les siennes. Il constate qu'en à peine deux ans ses connaissances sont devenues obsolètes. Il est partagé : doit-il masquer ses carences, au risque que son entreprise perde en performance sur un marché très concurrentiel, ou doit-il demander à son patron un congé afin de regagner l'écart des connaissances créé en deux ans ? Le problème de Lionel illustre celui de la majeure partie des travailleurs contemporains, des cols blancs, des techniciens de pointe.

La durée du retour sur investissement immatériel, du savoir, se monte à sept ans, selon les experts de l'OCDE. Après ce délai, il faut reprendre et mettre à jour ses connaissances. Si l'entreprise ne sait pas investir dans ce temps-là, si elle laisse craindre qu'elle se débarrasse sans scrupules de ceux qui ne lui servent plus, faute de connaissances à jour, elle se retrouvera face aux plus malhonnêtes qui masqueront avec énergie leur incompétence. Ce qui risque de coûter cher à l'entreprise.

Les entreprises doivent faire face à des différences entre le rythme d'évolution de leur organisation et celui des mentalités, qui changent beaucoup moins vite. Elles peuvent utiliser des techniques et des méthodes de requalification des compétences de leurs personnels par de petites actions toutes simples d'échange d'expériences. Cela déclenche généralement des changements importants d'attitude, qui auront des bénéfices à long terme. Il faut favoriser la formation interne, sur le tas – monitorat, tutorat, parrainage, etc. – pour entraîner progressivement les nouvelles recrues sous la conduite d'un aîné qui leur évitera de commettre certaines erreurs. John O'Neil illustre bien cette idée en affirmant que « nous avons besoin de rituels qui nous aident à nous renouveler ».

Prévenir les pratiques chronophages

Quel que soit leur comportement culturel vis-à-vis du temps, tous les cols blancs doivent aujourd'hui faire face à un dérapage de la charge de travail. Henry Mintzberg explique que la charge de travail conditionne progressivement le cadre américain qui devient

« submergé par ce qu'il *pourrait faire* et par ce qu'il *doit faire*¹⁹¹. » Il sait que son temps représente une valeur pour son entreprise, qu'il doit évaluer en permanence le coût et les implications de ses choix sur l'organisation de son temps.

L'idéologie de la maîtrise conduit à vouloir dominer et contrôler le temps, ce qui aboutit au paradoxe que plus un cadre se situe en haut de l'échelle hiérarchique de l'entreprise, donc plus il a de pouvoir, moins il dispose de son temps à sa guise.

« C'est un fait nouveau, remarquent Michel Gollac et Serge Volkoff, les élites se caractérisaient généralement par la libre disposition de leur temps : qu'on songe à la "classe de loisir" décrite par Veblen ou aux citoyens libres de l'antiquité grecque et latine¹⁹². »

Ces comportements représentent le prix à payer des modèles hiérarchiques très attachés par ailleurs au présentisme : ils consistent pour le chef à se montrer omniprésent et pour les salariés à faire en sorte de surencombrer le temps de leur supérieur.

La simple remise en question de certaines de ces pratiques représente des gisements de productivité considérables. Mais les hommes ne sortiront pas de plus de deux cents ans de modèle hiérarchique et de centaines d'années de rapports maître-esclave sans un profond – et long – travail de pédagogie sur l'ensemble de la société et ses modèles dominants. Les femmes qui se battent depuis des décennies pour établir un nouvel équilibre entre vie professionnelle et personnelle dans l'entreprise en savent quelque chose. Il est réconfortant qu'elles trouvent de plus en plus d'alliés chez les hommes qui mesurent le poids qu'a pris leur vie professionnelle par rapport à leur vie tout court. Pour celles et ceux qui ont conscience des nécessités de reconquérir les temps et les lieux de vie privée qui étaient grignotés par la vie professionnelle, l'action à venir s'articule sur quatre plans :

- une meilleure consommation du temps grâce aux outils de gestion collective du temps ;
- une pédagogie innovante de la gestion du temps ;
- une organisation spécialisée des temps de vie et de travail ;
- un aménagement du temps de travail qui tienne compte des rythmes et de la charge de travail.

Consommer mieux le temps grâce aux collecticiels

Les outils « collecticiels » de type agenda électronique ou gestionnaire de réunions à distance s'avèrent des instruments pédagogiques rêvés pour faciliter une vision collective de la consommation du temps. Il suffit d'ouvrir les agendas papier des années écoulées pour se faire la réflexion que bon nombre des

¹⁹¹ Henry Mintzberg, *op. cit.* (Les italiques sont de Henry Mintzberg.)

¹⁹² Michel Gollac et Serge Volkoff, « Intensité et fragilité » in Gilles Jeannot et Pierre Veltz (sous la direction de), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, Paris, Éditions de l'Aube, 2001.

actions passées ont représenté « beaucoup de bruit et de fureur pour pas grand-chose ! »

Les agendas électroniques mettront encore du... temps avant d'être aussi familiers que le bon vieil agenda papier. Ce sont les cadres et les secrétaires chargés d'organiser des réunions qui font du prosélytisme pour leur utilisation. On les comprend aisément pour avoir un jour ou l'autre été en charge de l'organisation d'une réunion. Ces outils permettent de savoir où se trouve une personne donnée à un moment donné et connaître ses disponibilités. Reste le problème de la fiabilité de la tenue de l'agenda électronique, un point que doit aborder toute charte de la qualité du temps. Quel que soit l'outil, ceux qui disent manquer de temps pour leur vie personnelle devraient se demander s'ils y tiennent suffisamment pour lui consacrer le temps nécessaire dans leur agenda au même titre que pour une réunion professionnelle importante.

Certaines réunions nécessitent des déplacements qui représentent jusqu'à plus de 40 % du temps de travail dans certains cas. L'usage, encore récent, des collecticiels met en évidence des dérives nombreuses. On peut s'interroger sur la pertinence de certaines réunions : sont-elles vraiment nécessaires, peuvent-elles être remplacées par un moyen électronique ? Par ailleurs, l'obligation de trace écrite pour préparer les téléconférences impose une rigueur dans le suivi inhabituelle dans les rencontres traditionnelles. Il est amusant d'entendre des journalistes insister pour vous rencontrer afin que vous leur parliez du télétravail alors qu'en fin de compte un entretien téléphonique de quelques minutes et des envois de télécopie ou de courrier électronique suffisent à satisfaire leur curiosité.

Pourtant, la fin de la « réunionite » n'est pas pour demain. Même si certains redoutent ces face-à-face, notamment parce qu'ils ont des difficultés de prise de parole, elles resteront indispensables pour évacuer des situations de stress. Le besoin de relations, pour de multiples raisons, bonnes ou mauvaises, n'a jamais été aussi fort. Selon l'Observatoire de l'e-management, structure de recherche copilotée par l'université Paris-Dauphine et la Cegos, l'implantation des nouvelles technologies n'a pas réduit le nombre de réunions dans les entreprises. Comme l'explique un de ses fondateurs, Michel Kalika, professeur de gestion à Paris-Dauphine :

« [c'est] qu'il s'y passe beaucoup d'autres choses que la seule prise de décision. Ce sont des lieux de représentation et de reconnaissance. Les supprimer suscite beaucoup de frustrations¹⁹³. »

Une pédagogie innovante de la gestion du temps

Jean-Louis Servan-Schreiber se plaignait en 1983 de l'absence d'une « diététique du temps ». Nous préférons parler d'une

¹⁹³ Pascale-Marie Deschamps, Coralie Schaub, Claude Vincent avec Libie Cousteau, « L'illusion technologique », *Enjeux/ Les Échos*, février 2002.

« écologie du temps » pour définir des éléments permettant à chacun de gérer son temps selon ses goûts et ses possibilités, tout en connaissant les processus fondamentaux de son organisme et de ses relations avec les personnes qui l'entourent. La plupart des gens subissent des conditionnements profonds. Ils leur sont nécessaires pour supporter les aléas de la surcharge de travail et les inconforts de leur organisation personnelle et professionnelle. Habités à la discipline horaire du bureau, beaucoup de cadres éprouvent des difficultés face à l'auto-organisation de leur temps de travail lorsqu'ils sont placés dans une situation nouvelle.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, des organismes spécialisés ont multiplié les offres de stages de gestion du temps destinés aux entreprises qui incitent leurs salariés à les suivre quand ceux-ci ne demandent pas eux-mêmes spontanément d'y participer, tellement ils se sentent débordés. Les cadres qui suivent ces formations possèdent des caractéristiques communes. Françoise Reyès, responsable des séminaires de gestion du temps à la Cegos, déclare :

« Ils sont passionnés par leur travail, font trente-six mille choses à la fois et sont efficaces. Et pourraient l'être davantage s'ils étaient mieux organisés. [...] Ce sont souvent des gens qui ont besoin de faire plaisir aux autres et ne savent pas dire non. Aussi, ils sont sans cesse sollicités. Ce qui n'arrange pas la gestion de leur emploi du temps¹⁹⁴. »

Les résultats d'une enquête effectuée par Time/System International au milieu des années quatre-vingt-dix avaient confirmé les observations d'Edward Hall sur les comportements monochrones des Anglo-Saxons et polychrones des Latins. Guillaume Fournier, directeur marketing de Time System France, résumait une de ses conclusions majeures :

« Un cadre allemand fait de son agenda une véritable bible qui lui organise son emploi du temps d'une journée à l'autre, sans y déroger. Formulaires, check-lists sont là pour l'aider. Rien d'aussi sophistiqué chez un cadre espagnol ou français¹⁹⁵. »

L'étude réalisée pour Time System distinguait quatre groupes de cadres en fonction de leur sensibilité aux valeurs du temps et aux qualités attendues d'un outil :

- *les sages* (34 %) voyaient dans la gestion du temps le moyen de s'organiser pour mieux vivre, mieux travailler, harmoniser vie professionnelle et vie personnelle ;
- *les hommes pressés* (32 %) vivaient davantage les problèmes au jour le jour, se laissaient dépasser par les événements, n'ayant ni le temps de déléguer à des collaborateurs, ni celui d'accéder à l'information ;
- *les organisés* (21 %) gardaient leurs outils longtemps, tenaient à respecter leurs impératifs horaires et voyaient

¹⁹⁴ Françoise Reyès interviewée par Francine Aizicovici, « Travailler contre la montre », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

¹⁹⁵ Guillaume Fournier interviewé par Marie-Béatrice Baudet, « Monochronique ou polychronique ? », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

dans la gestion du temps une notion artificielle sans contenu précis ;

- *les cadres intermédiaires* (14 %) attendaient davantage une aide et une formation spécifique pour gérer leur temps. Ils voyaient avant tout dans l'outil de gestion un symbole de statut social¹⁹⁶.

Telle était la situation au milieu des années quatre-vingt-dix. Il ne semble pas qu'une telle enquête ait été actualisée depuis.

Les stages de gestion du temps ne suffiront pas...

La prise de conscience qu'il faut cesser de fonctionner dans le stress permanent figure parmi les points les plus difficiles à enseigner ou à faire comprendre. Il s'agit moins d'inculquer des recettes de classement ou de planification que d'apprendre à s'organiser, à se libérer des interruptions en spécialisant les temps de travail, à déléguer et à dire non quand il le faut. Intégrer la différence entre savoir ce qu'il convient de faire et le faire, entre l'intention qui augmente la tension mentale et l'action qui la libère vient davantage du caractère de l'individu que de la culture de l'entreprise.

En fait, le facteur de réussite le plus important tient à la motivation du stagiaire. Ces séminaires postulent que celui qui les suit a l'envie et les moyens de remédier à son problème. Cette méthode ne fonctionne pas bien sans une contrainte forte de la direction de l'entreprise. Celle-ci s'avère d'autant plus délicate que la pression doit s'exercer prioritairement sur les cadres, la maîtrise intermédiaire et des cols blancs plutôt rebelles aux contraintes de l'organisation.

Dans les stages, une part importante du travail doit porter sur la représentation du temps que se font les stagiaires. En particulier, il faut que ceux-ci comprennent l'importance et l'intérêt de se ménager des espaces de temps-repos, des moments pour soi, pour la détente, le jeu, sans culpabilité. Daniel Latrobe, consultant animateur chez Centor IDEP, insiste sur ce point :

« S'organiser, c'est perdre du temps pour en gagner, s'interroger sur ce que l'on fait de son temps, mais c'est aussi savoir prendre le temps de boire un pot, de discuter avec son voisin, car si cela vous équilibre, cela fait aussi partie de votre gestion du temps¹⁹⁷. »

Enfin, il faut parvenir à se fixer des objectifs professionnels – rendement, amélioration de sa productivité, développement de compétences, etc. – et savoir hiérarchiser les tâches à accomplir. Cela demande une discipline quotidienne, car l'intégration de la gestion du temps dans le cadre d'une journée nécessite d'évacuer tout ce qui ne sert pas à sa propre organisation. Une pratique indispensable pour ceux qui, un jour ou l'autre, seront amenés à travailler seuls chez eux.

¹⁹⁶ Pierre Berger, « Les Français hésitent à mettre leur temps en machine », *Le Monde Informatique*, 7 juin 1996.

¹⁹⁷ Catherine Leroy, « Maîtres de leur temps », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

... il faut spécialiser les temps de travail

S'il est désormais possible de déspecialiser les espaces de travail qui deviennent virtuels et polyvalents, on doit en contrepartie renforcer la spécialisation des temps de travail. Quelques entreprises ont lancé de manière plus ou moins organisée une réflexion qualitative sur les façons dont elles utilisaient le temps. Par exemple, limiter obligatoirement la durée des réunions constitue une contrainte assez courante.

Savoir préserver du temps pour s'isoler importe autant que de savoir s'ouvrir aux autres. Se réserver une à deux demi-journées d'isolement total comme tentent de le faire quelques cadres et dirigeants est devenue une condition de leur équilibre. La discipline consistant à n'ouvrir son bureau aux rendez-vous que durant des plages précises, et rapidement connues par tous, s'avère aussi indispensable que celle consistant à spécialiser les temps réservés à donner et recevoir ses appels téléphoniques ou gérer son courrier électronique.

Comme dans l'analyse des process industriels ou bureaucratiques, il convient de passer d'une logique curative à une logique préventive. L'intérêt bien compris de l'entreprise l'amènera à multiplier le lancement des chantiers relatifs à la « gestion qualitative du temps ». Des organisations comme La Poste, les banques, les assurances sociales ont des relations intenses avec des publics très variés et parfois difficiles, ce qui met les nerfs de leurs personnels à rude épreuve. Certains bureaux ont pris l'habitude de faire tourner dans la journée les personnels mis en contact avec le public afin de diminuer le stress.

Une enquête de la National Sleep Foundation, spécialisée dans les recherches sur le sommeil, indique que 16 % des employeurs américains autorisent leurs salariés à piquer un petit somme pendant le travail pour leur permettre de faire face au stress. James Maas, professeur à l'université de Cornell aux États-Unis et spécialiste du sommeil, a incité des chefs d'entreprise à créer une salle pour la sieste¹⁹⁸. Certaines firmes fournissent désormais oreillers et couvertures à leur personnel. Un cabinet d'architectes de Kansas City a installé des tentes pour la sieste dans un local vide ; dans un cabinet de conseil de Berkeley, la pièce réservée à cet effet est si populaire qu'il faut faire des réservations à l'avance¹⁹⁹.

Il s'agit moins de diminuer le temps de travail que de l'adapter à la tension nerveuse engendrée par les formes modernes d'organisation du travail. Pourquoi n'y aurait-il pas des plages de repos plus longues après des semaines de travail intense ?

Le lancement d'un chantier « qualité du temps » en vue d'élaborer une charte interne montre vite que certaines pratiques s'avèrent inévitables ou très difficiles à traiter par les méthodes

¹⁹⁸ Cf. le livre collectif qu'il a dirigé, *Power Sleep : The Revolutionary Program that prepares your Mind for Peak Performances*, New York, Harper Collins, 1999.

¹⁹⁹ Cf. par exemple, Larry McShane, « Sleeping on the Job », *Forbes*, 14 décembre 1998.

classiques. Le problème « chronobiologique » est moins lié à la durée qu'à la difficulté de s'adapter à une intensité variable de la charge de travail. La solution la plus simple consisterait à laisser le salarié juge du moment le plus opportun pour relâcher la pression, mais cela entraîne le risque de dérives dans les deux sens pour ceux qui s'impliquent trop comme pour ceux qui en profitent. Ce problème classique se pose déjà pour les forces de vente libres de gérer leur temps mais contraintes d'obtenir des résultats.

« L'aménagement du temps de travail va sans doute devenir plus important que sa durée dans les préoccupations des salariés. À l'avenir, les grandes négociations sociales se feront sur le temps. Le registre ne sera pas le volume mais l'intensité »,

confirme Jacques Paitra, P-DG de l'Institut français de Démoscopie²⁰⁰.

Comment cloisonner le temps et favoriser les rencontres de la régulation sociale ?

Mammifères habités par des pulsions et des émotions diverses, les hommes sont gouvernés par des valeurs et des désirs qui mobilisent le groupe, le collectif qui se retrouve tous les jours dans l'entreprise. Ses antipathies, ses humeurs, ses grognes et plus encore celles de ses chefs forment la trame du vécu quotidien. À l'occasion d'un événement fortuit, d'une décision ou d'un conflit qui fait irruption dans le collectif, ces comportements s'exaspèrent parfois, positivement ou négativement. Ce qui engendre quasi en permanence des tensions et des difficultés relationnelles ; tensions qui ne peuvent être résolues que par une augmentation des échanges entre les protagonistes. Chacun a entendu un jour ou l'autre les fameuses phrases : « J'veux pas l'savoir ! » ou « Je ne veux plus en entendre parler » ou encore « Suffit, je ne suis pas disposé à en parler plus longtemps »... Exactement le contraire de ce que demande le personnel : pouvoir en parler, pouvoir en discuter, pouvoir comprendre ce qui se passe ou va se passer, ne pas avoir ce sentiment terrible « que l'on compte pour du beurre » !

Quoi que l'on dise des modes d'acquisition des savoirs par la lecture ou les vecteurs multimédias, nous restons une civilisation de l'oralité. Nous parlons beaucoup. Parfois trop, certes. Mais la nécessité de pouvoir discuter en famille, entre collègues de travail, avec ses clients, est un ingrédient indispensable de la régulation sociale, de la gestion pacifiée des conflits latents qui se multiplient avec la croissance des relations entre les individus. Il est d'ailleurs curieux de noter que cette hausse de la demande d'échanges verbaux aboutit parfois à ce que des travailleurs s'isolent ou deviennent silencieux chez eux voire peu enclins à faire des efforts pour préserver la cohésion de leur entourage.

Nombre de cadres ou d'employés sont difficilement joignables, y compris au téléphone, parce qu'ils ne savent pas préserver une

²⁰⁰ Jacques Paitra, *La Société de l'autonomie*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

plage de temps disponible pour « ouvrir leur bureau » aux visiteurs, clients ou fournisseurs. Cette méthode de cloisonnement du temps soulève une difficulté : il faut imposer cet emploi du temps aux autres et ensuite ne pas se relâcher. Remarque évidente pour les tenants de la « politique de la porte ouverte ». Cette pratique consistant à ne jamais fermer la porte de son bureau pour entendre tout ce qui se passe dans le couloir devient une cause de distraction. Faut-il comprendre que celui qui s'intéresse aux bruits de couloir ne dispose d'aucun autre moyen pour en être informé ? Le cadre qui agit ainsi manque-t-il d'occasions de bavarder avec ses collègues en dehors des moments où ils passent devant son bureau ? L'observation de ces comportements a montré que la possession d'un bureau personnel augmentait la communication par rapport à la disposition en espaces ouverts. Selon une étude de Mary Jo Hatch, professeur de management à la Copenhagen Business School, les cadres dotés d'un bureau particulier s'efforcent plus de communiquer que ceux qui travaillent sur un plateau ouvert, précisément parce qu'ils se savent moins visibles²⁰¹.

En réponse à ces besoins, des entreprises ont créé des occasions de rencontres et d'échanges. Un grand nombre ont mis en place un arsenal de mesures anti-stress, comme des centres de relaxation, des salles de sport, une surveillance médicale, etc. Lotus et Ranx Xerox à Palo Alto ont instauré des lieux de discussions et de « fertilisation croisée » entre les disciplines grâce à de tels types d'organisation des bureaux. Ces espaces de travail servent de lieux de réunion, de plates-formes pour des rencontres plus ou moins formelles.

Chez IBM, la direction a pris soin d'organiser le nouvel espace avec des modules individuels autour d'une salle de séjour commune. Le siège sert de centre de ralliement pour un point hebdomadaire, pour des réunions internes ou avec les clients. Pour son nouveau centre de recherche, Apple a choisi un aménagement fondé sur des bureaux personnels disposés en rayon autour d'un espace de travail collectif. Ceci afin d'inciter les salariés qui préféreraient travailler tranquillement chez eux à se rendre dans les locaux, où beaucoup d'innovations voient le jour grâce à l'échange informel d'idées entre collègues²⁰². Conclusion : pour limiter les tensions qui sont parfois très fortes, les bureaux doivent aussi servir de lieux de détente.

Certaines entreprises, se fondant sur les études les plus récentes, s'attachent à combattre le mal en modifiant les conditions de travail. Elles abandonnent les bureaux paysagers, où il est impossible de se créer un espace à soi, et abaissent le niveau sonore dans les ateliers. On s'est rendu compte que les « espaces de parole » artificiels n'amélioreraient nullement la communication là où une mauvaise gestion de l'espace et surtout des conflits entre les personnes l'entravaient. En Amérique du Nord, où les trois

²⁰¹ Voir Joseph W. Harder, « Vers la pause-café virtuelle », *Les Échos*, 7-8 février 1997.

²⁰² *Ibid.*

quarts des travailleurs de bureau exercent dans un bureau ouvert, le problème de l'intimité acoustique de ces espaces commence à devenir pesant. Quelques entreprises ont élaboré des règles de comportement dans les espaces ouverts ; ainsi Alcoa demande à ses employés de « respecter le poste de travail d'une personne comme un espace privé ». Pour certains de ses clients, le fabricant de mobilier de bureau Smed International va jusqu'à construire des « espaces de tranquillité » dans lesquels les employés pourront faire une retraite à l'abri de leurs collègues²⁰³. Bravo pour l'ouverture !

Le mieux disant social, atout clé de succès

Mai 1997. Une délégation de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris fait un voyage d'étude aux États-Unis. Son périple l'amène à Santa Cruz, Californie, chez Oracle, un des plus importants éditeurs mondiaux de logiciels de bases de données. Au début de la visite, leur hôte les fait patienter près des machines à « coke » dans un espace qui tient lieu de cafétéria. L'un des membres de la délégation est intrigué par un jeune couple qui devise derrière une table sur laquelle se trouve des prospectus luxueux. À côté d'eux se trouve une dame à l'allure très distinguée. Il s'approche :

— Que faites vous ? demande-t-il, en prenant un des prospectus.

La dame distinguée et très souriante lui répond qu'elle dirige une agence spécialisée pour les *Busy People*. Un dialogue s'amorce :

— Nous faisons office d'agence matrimoniale et relationnelle pour les personnels des entreprises. Ils travaillent trop pour s'en occuper eux-mêmes. C'est la compagnie Oracle qui prend en charge les frais.

— Et qui est le jeune couple ?

— C'est le couple témoin.

Faut-il que le temps leur manque, à ces obsédés du travail de toutes nations, de toutes entreprises, pour que naissent de si étranges commerces ? À quand la mise aux enchères des rendez-vous des personnes débordées ? Est-ce qu'une entreprise où il fait bon travailler n'est pas d'abord celle qui vous laisse le temps de vivre ? Les Français savent-ils au moins encore chanter au travail ? Sont-ils dans une entreprise où il fait bon travailler ?

Être une entreprise où il fait bon travailler

En 1993, l'initiative de PepsiCo de créer une fonction de « concierge d'entreprise²⁰⁴ » semble avoir été une première aux

²⁰³ Gwendolyn Bounds, « How to Find Privacy in Open-Plan Offices », *Wall Street Journal Online*, 12 juillet 2002.

²⁰⁴ Julie A. Lopez, « Pepsico invente le concierge d'entreprise », *The Wall Street Journal* repris dans *Courrier International*, 29 avril 1993.

États-Unis. L'objectif de ce service est de réduire l'absentéisme et d'améliorer l'organisation du travail des salariés confrontés aux mille petits problèmes et tracas de la vie quotidienne. La majeure partie du personnel est ravie de bénéficier des services individuels de cet homme providentiel.

À la fin des années soixante, on les disait paternalistes ; aujourd'hui, on peut les qualifier d'intéressées : les sociétés commencent à admettre l'unité globale de l'individu y compris dans sa dimension familiale et pas seulement pour son utilité fonctionnelle. Elles investissent pour offrir des services personnels... qui rapportent, y compris de la notoriété. Patagonia, firme pionnière dans le développement de fibres nouvelles écologiques pour les vêtements sportifs, un des leaders mondiaux des équipements de tourisme aventureux et de sports de l'extrême, a été classée en 1997 par le magazine *Working Mother* parmi les dix meilleures entreprises américaines pour les femmes. Elle donne un exemple de ce qu'une entreprise peut faire pour développer une bonne ambiance pour les femmes et concilier vie professionnelle et vie familiale de ses employés.

Au siège de la société, à Ventura (Californie), où travaillent 300 salariés, une crèche et une classe de maternelle ont été créées, qui accueillent jusqu'à 90 enfants, âgés de 2 mois à 2 ans. Les employés participent pour moitié à son coût de fonctionnement. Des salles spécifiques ont également été aménagées pour les femmes qui allaitent leur enfant. Et tout le monde s'efforce d'éviter les réunions tard le soir ou le week-end. Les femmes restent chez Patagonia, affirme Terri Wolfe, directeur des ressources humaines, parce qu'elles y sont considérées et qu'elles peuvent y faire carrière sans que leur sexe soit un handicap²⁰⁵.

En 1996, René Chiche avait illustré comment certaines entreprises étaient parties à la conquête de leurs collaborateurs respectifs²⁰⁶. Elles les impliquent concrètement dans la stratégie de développement de l'entreprise, les respectent, les responsabilisent en s'évitant des combats syndicaux démodés. Ces entreprises leaders qui ont compris que l'entreprise est une organisation sociale à but économique ouvrent incontestablement la voie à d'autres modèles. Certaines ont instauré la participation aux résultats, c'est-à-dire un revenu complémentaire tiré du rendement du capital. D'autres ont fait de leur comité d'entreprise une véritable centrale de services pour faciliter la vie de leurs employés. Au point qu'une jeune société française offre aux grands groupes sur Internet un bouquet de services personnels et familiaux spécialisés pour faciliter la vie de leurs salariés. Cette sélection d'entreprises où il fait bon vivre et... travailler démontre qu'il est possible d'avoir autant de considération pour son personnel que pour ses clients, même s'il ne faut pas se cacher qu'elles sont loin de faire la majorité.

²⁰⁵ Voir Dominique Pontvianne, « L'entreprise préférée des salariées mères de famille », *L'Entreprise*, n° 140, mai 1997.

²⁰⁶ René Chiche, *Les 120 entreprises où il fait bon vivre. Le Top des meilleurs employeurs de France*, Paris, Jacques Grancher, 1996.

En dehors des critères relatifs aux obligations légales ou de circonstances économiques particulières, il est difficile de se faire une idée claire sur le « mieux disant social » comparé des entreprises. Peut-être parce que l'exercice est un peu convenu. Sans doute aussi parce que les établissements astreints au bilan social ne représentent qu'un faible pourcentage de l'ensemble. Il y a là un espace de non-droit qui arrange bien ceux qui n'hésitent pas à maintenir leurs établissements en deçà de cinquante personnes pour ne pas être astreint à un minimum de politique sociale à l'intérieur de leur entreprise. Ce n'est pas un bon choix. Les sociétés qui ont décidé de devenir un lieu où il fait bon vivre... et travailler y trouveraient un argument commercial et de notoriété favorisant leurs affaires.

Pour de nombreuses firmes, le travail en équipe n'est plus fondé sur de simples théories mais procède bien du sentiment excitant de produire une œuvre collective. Autrefois, les compagnons finissaient leur voyage d'apprentissage par la réalisation de leur chef-d'œuvre, qui faisait leur réputation professionnelle auprès de leurs pairs. Aujourd'hui, le chef-d'œuvre réside dans l'art de la réalisation collective. Il va de pair avec le savoir vivre ensemble, en bonne intelligence. De même que l'éthique des affaires est devenue un vecteur de différenciation stratégique, le mieux disant social sera une arme concurrentielle.

Le travail en collectif intelligent implique l'effet de confiance

La plupart des nouvelles théories du management incitent les entreprises à transformer le regard qu'elles portent sur leurs employés et leurs collaborateurs. Les thèses développées par des auteurs aussi différents que l'historien américain Francis Fukuyama ou l'académicien français Alain Peyrefitte montrent que les employés doivent faire l'objet d'autant de considération que les clients des entreprises, qu'ils doivent bénéficier de la confiance.

Alain Peyrefitte a posé la question : « Pourquoi, tout à coup, certains peuples, à certains moments de l'Histoire – et pas à d'autres – ont-ils commencé à développer leur économie ? » Pour lui, le ressort caché tient à la confiance, celle que l'État accorde à l'initiative individuelle et celle que les individus accordent à l'État. Celle-ci se décline en confiance en soi et confiance vis-à-vis des autres. Alain Peyrefitte développe l'idée que le premier effet de la confiance est sa capacité créatrice.

« Il peut être bénéfique, en des temps où la confiance fait cruellement défaut, de se replonger dans l'atmosphère confiante des créateurs, des inventeurs. Éternellement insatisfaits du présent, ils ont anticipé l'avenir. Ils ne se sont pas contentés de gérer les structures techniques ou de digérer les données économiques existantes. Ils ont fait bouger les choses, parce qu'eux-mêmes étaient continuellement

en marche. Qu'est-ce que la marche, sinon un déséquilibre continuellement rattrapé²⁰⁷ ? »

Francis Fukuyama s'est livré lui aussi à une étude comparative des performances économiques à partir des caractéristiques culturelles qui les accompagnent en considérant la culture comme un des facteurs explicatifs essentiels de l'activité économique²⁰⁸. Très vite, l'idée de confiance apparaît déterminante.

« Le bien-être d'une nation, ainsi que son aptitude à la compétition, est conditionné par une caractéristique culturelle : le niveau de confiance inhérent à cette société. »

Pour mieux comprendre sa pensée, laissons-le définir la confiance :

« La confiance est l'attente qui naît dans une communauté au comportement régulier, honnête, coopératif, fondé sur des normes acceptées par les autres membres de la communauté ; elle permet la constitution de grandes entreprises aptes à se passer de l'État. Elle rend superflus les contrôles imposés par la méfiance. »

Il continue en décrivant des sociétés « à bas niveau de confiance », comme la France, l'Italie ou la Corée, auxquelles il oppose les sociétés « à haut niveau de confiance », comme le Japon et l'Allemagne. Ce problème de la confiance comme critère de développement trouve hélas ! sa confirmation dans les difficultés du décollage économique de certaines régions du globe.

Cette approche a suscité plusieurs critiques d'Alain Peyrefitte²⁰⁹. Il reproche d'abord à Francis Fukuyama de considérer la confiance comme un facteur résiduel d'explication de la croissance, ce qui reste quand on a ôté la part du facteur travail et du facteur capital. Ensuite, l'explication culturelle de Francis Fukuyama lui paraît témoigner d'une méconnaissance du rôle véritable de la culture qu'il réduit au constat de vieilles habitudes ethniques. Pour Alain Peyrefitte, la culture exprime un ensemble de références collectives, partagées par une majorité d'individus. Ce qui représente un « capital social de valeurs » de nature à donner une assurance, une confiance supplémentaire à une collectivité, une entreprise ou une nation, pour faire face à l'adversité et assumer son développement. Mais ne faut-il pas donner du temps au temps pour constituer ce capital social de valeurs ?

Le management moderne n'est pas un management par la peur

Les nouvelles formes d'organisation virtuelle se heurtent à la difficulté de contrôler ce qui se passe exactement dans l'entreprise mais aussi chez ses autres partenaires, parfois occasionnels. Au-

²⁰⁷ Alain Peyrefitte, *La société de confiance*, Paris, Odile Jacob, 1995.

²⁰⁸ Francis Fukuyama, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, New York-Londres-Toronto, The Free Press, 1995.

²⁰⁹ Alain Peyrefitte, commentaire du livre de Francis Fukuyama, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, in *Futuribles*, n° 206, février 1996.

delà du contrôle de gestion traditionnel, plus apte à mesurer l'utilisation des ressources et les dérives possibles, il reste difficile de contrôler l'évolution dynamique des organisations en projet, éclatées, caractérisées par l'intervention de compétences et de « tempéraments » individuels très variés. De tels types d'organisation ne peuvent pas fonctionner sous un régime de contrôle – impossible – et de mobilisation par la peur qui castrerait toutes possibilités de dégager de la valeur ajoutée faute d'apports intellectuels positifs.

Un patron n'est plus en mesure et n'a plus l'obligation de s'occuper lui-même de tous les problèmes. Il doit définir le sens, la direction et les objectifs qu'il entend donner à son action. Ensuite, il lui faut laisser le plus possible aux acteurs du terrain le soin de penser eux-mêmes les transformations nécessaires. Plus conseil que contrôleur, le dirigeant doit, en faisant confiance à ses collaborateurs, les impliquer dans ses décisions et leur donner la possibilité de s'exprimer s'ils l'estiment justifié. De fait, comme l'explique la sociologue Anne Vila du Laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI), « les salariés essaient de comprendre ce qu'on leur demande de faire et n'appliquent plus les ordres reçus sans broncher. Ils réfléchissent désormais avant d'agir. Ils ne rougissent plus quand ils adressent la parole à leurs supérieurs. Le chef est devenu quelqu'un comme tout le monde, il est désacralisé²¹⁰ ».

La subordination traditionnelle devient de moins en moins pertinente comme instrument de direction du personnel. L'idée que les salariés puissent faire des propositions à la direction sur l'organisation du travail commence à entrer en pratique. Le problème aujourd'hui tient plutôt dans la capacité des responsables à savoir gérer et animer un projet. Obtenir, à la place de la sujétion de l'esclave, l'autonomie et l'autostimulation d'un individu pour qu'il agisse de lui-même représente sans doute le plus bel apprentissage qui soit pour une équipe dirigeante.

Charles Handy raconte ce que lui confia le chef d'une entreprise américaine dont personne n'ignorait le succès. Selon ce responsable, le secret résidait dans le pardon.

« Nous leur donnons [à nos salariés] de gros postes et de grandes responsabilités. Inévitablement, ils font des erreurs, nous ne pouvons pas les surveiller tous tout le temps et nous ne le désirons pas. Ils apprennent, nous pardonnons, et ils ne commettent plus d'erreurs²¹¹. »

Cette opinion lui parut inhabituelle.

« Trop d'organisations se servent de leurs programmes d'évaluation et de leurs dossiers confidentiels pour enregistrer nos erreurs et nos petits désastres. Ils s'en servent pour nous corriger, en espérant nous inspirer ou nous effrayer pour que nous nous améliorions. Cela peut marcher une fois, mais ensuite, il est sûr que nous ne ferons plus d'effort pour sortir des sentiers battus au risque de commettre une

²¹⁰ Frédéric Rey, « Le manager, un superman sous pression », *Liaisons sociales*, février 2001.

²¹¹ Voir Charles Handy, *op. cit.*

nouvelle erreur. Ainsi aucune expérience, aucun essai d'idée nouvelle ne se produira ; rien ne sera appris, et il n'y aura aucun changement. »

Les réussites de compagnies comme IBM et ATT tiennent au fait qu'elles sont passées d'un système de commande et de contrôle qui prédominait dans les années soixante-dix, quatre-vingt à une organisation beaucoup plus décentralisée valorisant l'initiative et l'autonomie des équipes en charge d'objectifs spécifiques. On fait confiance à priori. Ce qui d'ailleurs n'empêche pas une production importante de « rapports » dont se plaignent régulièrement les responsables d'unité. La confiance n'exclut pas de rendre des comptes et d'obtenir des résultats.

Le fun, et si on utilisait le fun ?!

Le *fun* est un mot difficile à traduire en français : ambiance, rire, détente ou rigolade ? Un peu de ce mélange sans doute. Le *fun* joue dans l'entreprise un rôle équivalent au sexe dans les familles coincées. On sait qu'il existe. Qu'il faut faire avec. Et que lorsqu'on en parle, il faut avoir l'air de trouver ça formidable... en y touchant le moins possible. Voilà pourquoi on s'e... dans une majeure partie des entreprises françaises... qui seraient bien avisées d'investir sur ce bien très immatériel et très précieux, l'ambiance, le rire. Le meilleur remède connu contre l'angoisse et le stress.

Lorsqu'il n'est pas un mot vide de sens, le *fun* est un formidable levier pour travailler et vivre ensemble. Certes, une entreprise ne doit pas se prendre pour le Disney Club, mais à force d'en rajouter dans la gestion « jugulaire-jugulaire », on se trouve devant des situations burlesques. En 1988, une société de services n'ayant pu se développer de façon satisfaisante et désireuse de préserver le ratio chiffre d'affaires/salariés, engage une procédure d'évaluation de fin d'année féroce pour les cadres n'ayant pas atteint leurs objectifs. Deux d'entre eux se sentant injustement évalués demandent à la direction générale de revoir leur copie. Refus de cette dernière. Les deux compères, qui ont aujourd'hui des postes importants, démissionnent. Le problème est qu'ils avaient à eux deux, grâce à leur dévouement, leur humour et leur gentillesse, constitué une excellente animation du service dans lequel ils travaillaient. Ce dernier devra être refondu complètement deux ans plus tard, faute de pouvoir retrouver l'ambiance de travail qu'ils avaient su créer. Combien coûte une ambiance de travail pour un contrôleur de gestion ?

Le *fun* des managers semble avoir surtout disparu avec l'éradication des coûts inutiles. Comme le dit la chanson : « J'ai perdu l'humour depuis que j'ai acquis le sens des affaires²¹². » Aujourd'hui, on chercherait en vain ces profils dans les bureaux de bon nombre d'entreprises. Ce qui donne raison à cet homme qui constatait : « On ne fait plus beaucoup de pots au bureau. Qui a envie d'embrasser un ordinateur ? » La propension de certaines compagnies à privilégier les résultats individuels fait qu'elles se

²¹² « Le blues du businessman », extrait de la comédie musicale *Starmania*.

sont séparées de certains hommes peut-être moins doués que d'autres pour faire du chiffre ou pour abattre une besogne irréprochable mais capables de mettre une ambiance formidable. Sérieusement. La crise de l'entreprise française serait-elle due à sa culture de la tristesse et du catastrophisme dans ses états-majors ? Rire de soi alors que l'on manque de recul n'est pas toujours facile. Fréquemment, on se trouve trop immergé dans un problème pour y trouver quelque drôlerie. Rechercher la fréquentation de gens qui ont un flair particulier pour déceler le côté drôle d'une situation, utiliser ce talent pour parvenir à en rire apporte souvent une aide appréciable. Quel meilleur remède que cette capacité à se moquer de soi ? Comme cet homme toujours pressé qui constatait, laconique : « Si je n'arrive pas à l'heure chez mon psy, il commence sans moi ! »

Pourquoi l'humour ne servirait-il pas d'antidote au stress ou à un état de dépression collectif ? L'humour est une qualité de perception qui fait ressentir de la joie même lorsqu'on se trouve face à l'adversité. Trouver de l'humour dans une situation et en rire librement avec d'autres personnes agit souvent comme un puissant antidote au stress en permettant de relâcher la tension. En 1979, Norman Cousins a attiré l'attention de la communauté médicale sur les effets thérapeutiques potentiels de l'humour et du rire lorsqu'il décrit l'utilisation du rire au cours d'un traitement de la spondylite ankylosante, une inflammation des vertèbres²¹³. Pensant que les émotions négatives avaient un impact négatif sur la santé, il a émis l'hypothèse que le contraire devait être vrai, que les émotions positives auraient un effet positif. Il passa la fin de sa vie à explorer les preuves scientifiques de son hypothèse et créa la Humor Research Task Force pour coordonner et soutenir la recherche clinique sur l'humour dans le monde entier.

Des preuves existent maintenant pour affirmer que le rire crée des effets opposés à ceux du stress. Il apparaît comme l'antidote parfait. Le rire abaisse les niveaux d'hydrocortisone dans le sang, augmente la quantité de lymphocytes T actifs, augmente le nombre et l'activité des cellules tueuses naturelles et le nombre de cellules T qui peuvent aider ou supprimer les récepteurs. En bref, le rire stimule le système immunitaire et réduit les effets immuno-dépressifs du stress. Cette recherche fait partie d'un domaine en expansion rapide de la psycho-neuro-immunologie, qui définit les liens entre l'expérience émotionnelle et la réponse immunitaire transmise par le système neurologique. Comme aime le dire le comique Bill Crosby, « si vous pouvez en rire, alors vous pourrez y survivre ».

La conquête d'un nouvel espace-temps

En contrepartie de salaires, gratification et espoir d'évolution de carrière, les employés doivent consacrer le plus clair de leur temps

²¹³ Norman Cousins, *Anatomy of an Illness*, New York, W. W. Norton, 1979 et *Head First. The Biology of Hope*, New York, Dutton, 1989.

à leur employeur. Ceci est considéré comme un échange équilibré entre l'entreprise et ses salariés, et un marché honnête. On suppose que la valeur argent couvre la totalité de la sphère contractuelle entre les deux parties. Ce postulat s'avère réducteur : la rémunération et les avantages matériels ou financiers sont un moteur pour 69 % de l'ensemble des salariés interrogés, et simplement pour la moitié des cadres moyens²¹⁴ ; d'un autre côté, 80 % des salariés se disent fortement motivés par le travail lui-même, par la solidité de l'entreprise. Pour une majorité, les conditions de travail et la qualité de vie constituent les facteurs clés d'attractivité pour un salarié.

La motivation vient souvent de la participation aux succès de l'entreprise, de la fierté de sa position dans la société et du sentiment de l'utilité sociale de son travail. Microsoft, symbolisé par son patron fondateur Bill Gates, constitue jusqu'à la caricature un exemple d'un tel type d'entreprise. Elle insiste sur la convivialité de ses relations internes et sur la jeunesse de ses employés, mais ne met en avant que des valeurs liées à son activité : le produit, le client et l'objectif. Selon le romancier Douglas Coupland, les employés de Microsoft se sentent investis d'une mission humaine collective pour atteindre la transcendance par l'informatique.

« Ces mecs sont complètement ancrés dans le monde : du coup, la machine devient le totem qu'ils investissent de propriétés, de souhaits, d'espoirs, de desseins, de désirs et de rêves. On dirait que c'est de la science-fiction des années quarante, mais c'est le monde d'aujourd'hui²¹⁵. »

L'entreprise traditionnelle, paternaliste, modèle apprécié des années cinquante est devenue un athlète du pentathlon. Championne toutes catégories, l'entreprise du début du XXI^e siècle s'inscrit dans une dynamique faite autant d'agitation que de désir de se faire remarquer sur les podiums. L'entreprise est un héros qui s'essouffle parfois à tenir ce rythme ! Et qui renvoie ses cadres vainqueurs du pinacle du Capitole à la roche Tarpéienne à la moindre défaillance.

L'entreprise est par nature égocentrique, ses chefs aussi

Certaines entreprises veulent absorber et utiliser le capital affectif de leurs employés, leur vie professionnelle mais aussi leur vie personnelle et sociale. Nicole Aubert applique le qualificatif « culture culte » à de telles entreprises. Elles fonctionnent selon un mode du « toujours plus », à contre-courant du précepte selon lequel le mieux est l'ennemi du bien.

« Elles utilisent des mots comme “obsession”, “forcené”, “ultracourt”, “foncer”... Elles demandent aux salariés d'adhérer intensément, et de “devenir” l'entreprise comme un atome devient

²¹⁴ *Entreprise & Carrières*, 18 décembre 2001.

²¹⁵ Jim McClellan, « Microsoft, le seigneur Bill et ses serfs », *The Observer* repris dans *Courrier International*, 21 décembre 1995.

matière. [...] Tout est fait avec enthousiasme et excès. Les salariés sont entraînés dans ce tourbillon²¹⁶. »

En général, les femmes résistent mieux que les hommes lorsque cette culture d'entreprise devient hyperenvahissante.

La création de liens affectifs et de valeurs communes entre les salariés et leur entreprise s'avère nécessaire pour la bonne réalisation des tâches communes, par exemple les rituels de la vie de bureau, célébration en commun d'événements qui jalonnent la vie des membres de cette communauté – anniversaire, mariage, naissance d'un bébé ou départ à la retraite. Mais l'envahissement de la sphère personnelle par la sphère professionnelle doit être contenu dans des limites décentes.

Nombre d'observateurs de la vie des entreprises mettent en garde contre les aspects totalitaires de certains courants managériaux. Les patrons tyranniques, même très compétents, deviennent une terreur pour leurs employés. À la limite, on rencontre des chefs d'entreprise pour qui le pouvoir qu'ils exercent sur leurs subordonnés passe avant le chiffre d'affaires et les bénéfices de leur société. Selon le psychanalyste néerlandais Manfred Kets De Vries, l'entreprise sert d'abord et avant tout à stabiliser leur ego déstructuré.

« Le numéro un de l'entreprise extériorise les profondeurs de son moi, la culture d'entreprise est le reflet de son âme²¹⁷. »

Face à cette vestale exigeante qu'est l'entreprise, nombre de cols blancs ont mis de côté toute vie autre que professionnelle. Le responsable, qui perturbe ses collaborateurs inutilement, devrait s'interroger sur l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Il faut qu'il sache s'investir hors de son travail, ne pas mettre de côté sa vie hors travail, qu'il continue à entretenir des relations avec sa famille et ses amis... Les cadres, les chercheurs, les dirigeants les plus épanouis ont une vie personnelle en dehors de leur entreprise et consacrent du temps à leur développement personnel.

L'entreprise plus attractive que la sphère privée

L'entreprise reste la plus belle conquête de l'homme... et de la femme faut-il rajouter immédiatement. Car les femmes comme les hommes préfèrent le travail à leur vie de famille. De nombreux parents travaillent tous deux et ils y trouvent avantage. Le travail est devenu un second foyer pour eux. Ils y tissent des liens sociaux agréables, ils y rient, ils y développent des relations qui impliquent le respect de l'autre. À la maison, les enfants dévorent le peu de temps qui leur reste. Ils se disputent entre conjoints avec une intolérance qu'ils ne manifesteraient pas dans leur entreprise. De fait, les occasions de conflit entre la vie au travail et la vie hors

²¹⁶ Isabelle Mas, « Entreprises, ne sacrifiez pas tout au Veau d'or ! », *L'Expansion*, 27 juin 1996.

²¹⁷ Theodore Vergeest, « Mégalos, paranos, tyranniques : les patrons perdent la boule », *Wirtschaftswoche*, repris dans *Courrier International* 15 juin 1995.

travail augmentent. Au point que même les mères ayant des enfants en bas âge continuent à travailler autant.

Le temps de travail moyen hebdomadaire pour les Américains (et Américaines) entre 25 et 54 ans a augmenté d'environ 5 % entre 1979 et 1998, de 43 heures à 43 heures 12, pour les hommes, et de 34 heures 18 à 36 heures 06, pour les femmes²¹⁸. L'enquête de la journaliste du *New York Times Magazine*, Arlie Russell Hochschild, en 1997, montrait surtout que les femmes interrogées se trouvaient tout simplement plus heureuses à l'extérieur²¹⁹. Elles se sentent plus utiles, moins déprimées. Selon l'enquête, 86 % pensent gérer mieux leur vie professionnelle que leur vie familiale. Cela suggère que la cellule familiale – famille je vous hais ! – a désormais un compétiteur qui ne manque pas d'atouts.

Une compétition qui sera d'autant plus vive que les entreprises vont faire de plus en plus d'efforts pour rendre attractifs leurs lieux de travail et fournir des services privés à leurs employés. Des entreprises américaines offrent une véritable palette – « flexi-plan » – de services socio-économiques à la carte : assurances spécifiques, crèches, assistance juridique, congés sabbatiques, soins de santé ou de remise en forme, aide pour les personnes âgées de la famille... À la limite, l'idéal serait les *new company towns*, selon l'ancien modèle paternaliste des villes construites autour des usines, qui s'occupent de tous les aspects de la vie des salariés.

Ces programmes, qui constituaient un élément fort de l'image de marque des entreprises américaines, tendent à devenir obligatoires sous la pression du gouvernement fédéral. Le rapport des Conseillers économiques conclut :

« C'est la responsabilité des employeurs et des pouvoirs publics de continuer à chercher des méthodes pour aider les salariés productifs à être des parents efficaces et des membres responsables de leur famille. »

En 1999, un rapport du Department of Labor a insisté sur la nécessité de parvenir à des accords entre employeurs et travailleurs pour faciliter les soins aux enfants et aux personnes âgées, en particulier par la possibilité de travailler en dehors des heures habituelles ou la fourniture d'une assistance par l'employeur²²⁰.

En France, on trouve dans la plupart des comités d'entreprise ces types de services à la famille, que les salariés considèrent comme des avantages non négligeables. Cependant, ils semblent voués à la clandestinité des avantages réservés à l'élite travailleuse des grandes compagnies.

²¹⁸ Council of Economic Advisers, *Families and the Labor Market, 1969-1999 : Analyzing the Time Crunch*, Washington, mai 1999.

²¹⁹ Voir Arlie Russell Hochschild, « Pourquoi l'entreprise est devenue un refuge », *The New York Times Magazine* repris dans *Courrier International*, 30 avril 1997.

²²⁰ US Department of Labor, *Future Work. Trends and Challenges in the 21st Century*, Washington, 1999.

Un nouvel équilibre entre sphère professionnelle et privée

Une thèse convenue voudrait que, dans les sociétés industrialisées, le travail et les questions personnelles appartiennent à deux sphères totalement séparées qui ne se rencontrent quasiment jamais dans les discours des personnes concernées, dirigeants ou employés. La famille serait devenue l'espace privé symbolisé par le domicile. L'espace professionnel s'étendrait, par opposition, hors du domicile. Une thèse insensée, l'individu vit dans ces deux sphères qui ont certes des exigences spécifiques mais qui ont besoin de s'articuler sous peine d'une discordance de la pensée, de la vie émotionnelle et du rapport au monde extérieur. Ce qui définit la schizophrénie. Impossible de croire un instant que les émotions, positives ou négatives, ressenties dans une de ces sphères n'interféreraient pas avec l'autre.

Qu'entend-on par vie privée ? Cette notion, fort ambiguë, correspond à l'intimité de l'être humain et varie selon les périodes et les appartenances sociales. Elle s'avère pertinente pour distinguer les informations considérées comme sensibles ou personnelles dont il faut maintenir le secret. En revanche, l'étanchéité supposée de la frontière entre temps de travail et temps personnel semble une notion récente, d'ailleurs limitée à certaines catégories de la population active. Depuis longtemps, ceux – et leur famille avec eux – qui exercent certains métiers comme agriculteur, artisan, profession libérale, écrivain, artiste, enseignant, etc. ont choisi délibérément un mode de vie où métier et vie familiale se côtoient. Ils en connaissent les aspects positifs comme négatifs sans pour autant envisager une rupture entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Tout au plus ont-ils, selon les tempéraments de chacun, dissocié les temps consacrés au travail de ceux consacrés à la famille.

Les entreprises retirent un avantage concurrentiel du fait que leurs salariés savent équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle. D'abord parce qu'une entreprise où il fait bon travailler attire des compétences de bonne qualité. Cette compétence s'accompagne de qualités émotionnelles et comportementales fort utiles pour faciliter le travail en commun, définir ce que chaque membre d'une équipe est prêt à accepter des autres et pour que chacun sache s'adapter aux changements nécessaires.

Jusqu'à présent, de tels talents sociaux n'étaient pas enseignés dans l'apprentissage de la gestion. Il faut saluer l'initiative de la Wharton School et de l'entreprise Merck & Co qui, en 1996-1997, ont mis au point un programme de formation destiné aux cadres et aux décideurs afin de développer leurs capacités à réaliser, pour eux ou pour les autres, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Stewart D. Friedman, ancien clinicien, docteur en psychologie d'entreprise, et Jessica De Groot, consultant indépendant, ont rédigé le guide Wharton-Merck sur l'équilibre vie privée-travail (*Wharton-Merck Work-Life Balance Resource Guide*)

dont quelques grands principes ont été exposés dans la presse quotidienne²²¹.

Leurs conseils portent d'abord sur les compétences nécessaires aux cadres pour atteindre cet équilibre. Les dirigeants doivent mettre en pratique quatre séries de mesures pour aider leurs salariés à intégrer travail et vie privée : formuler une vision stratégique permettant de concilier vie privée et grands objectifs de l'entreprise ; aider ses subordonnés à formuler leurs besoins et intérêts personnels ; développer leur capacité à apprendre et à changer ; définir et distribuer des gratifications et exercer l'autorité avec justice. Les programmes doivent tenir compte du fait que les hommes et les femmes ne vivent pas de la même manière la confusion entre travail et vie privée, différences qui renvoient à des schémas de pensée profondément ancrés dans les individus. Réduire l'attractivité de l'entreprise ou différemment augmenter celle de la famille et, mieux encore, se mobiliser sur un projet personnel n'ira pas de soi. Autant le dire ici, c'est encore l'entreprise qui tient non seulement les clés du coffre mais aussi la clé des champs. Elle ne la donnera que si elle y trouve son compte.

Les interactions entre l'entreprise et la famille

Le problème de la conquête d'un nouvel espace professionnel devient celui de l'espace personnel, familial. Les relations entre travail et non-travail constituent un des domaines de recherche liés au travail le plus important et le moins exploré. Seuls des sondages donnent quelques indications sur les représentations du travail des Français, la manière dont ils le vivent au quotidien et leurs aspirations en ce qui concerne la vie en dehors du travail.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue un souhait général. Selon l'Apec, en 2001, un cadre sur trois ne le trouve pas satisfaisant et 29 % recherchent en vain un équilibre satisfaisant²²². « Les cadres, surtout les jeunes, développent d'autres centres d'intérêt tout aussi importants pour eux que le travail », observe le président de l'Apec. En 2000, la revue *Autrement* avait présenté les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de 1 000 jeunes de 20 à 30 ans²²³, mettant en évidence que les jeunes hommes revendiquent beaucoup plus qu'auparavant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'était le fait de 83 % d'entre eux qui plaçaient cette attente en premier.

Une nouvelle vague d'enquête sur les valeurs des Européens (European Value Survey, EVS) a été réalisée en 1999, avec 1 821 interviews en France contre 1 002 en 1990. Elle montre une stabilité de l'évaluation du travail, jugé « important » ou « très

²²¹ Voir Stewart D. Friedman, Perry Christensen et Jessica De Groot, « Équilibrer travail et vie privée », *Les Échos*, 31 janvier 1997.

²²² Cf. *La Tribune*, 25 avril 2001 et *Les Échos*, 26 avril 2001.

²²³ *Autrement*, « Travailler, premiers jours », n° 192, coll. Mutations, avril 2000.

important » par 95 % des Français²²⁴. La nécessité du travail « pour développer pleinement ses capacités » est un peu plus prononcée en France (77 % des personnes interrogées) que dans l'Union européenne en moyenne (71 %). Dans leur ensemble, les pays de l'Union européenne souhaitent que la morale de l'effort vis-à-vis du travail soit accompagnée d'une réalisation de soi. Ils mettent le travail en concurrence avec d'autres domaines de la vie, comme les loisirs, et affichent un désir de rééquilibrage entre la part respective du travail et celle du non-travail. Effectivement, les loisirs sont considérés comme « importants » ou « très importants » par 88 % des Français, un pourcentage légèrement plus élevé que la moyenne de l'Union européenne (86 %). Une enquête sur les pratiques culturelles des Français menée en 1997 indiquait que près de 4 Français sur 10 déclarent manquer de temps pour faire tout ce dont ils ont envie dans le cadre de leurs loisirs²²⁵. D'autant plus qu'ils étaient diplômés ou dans les tranches de revenu les plus élevées (60 % chez ceux-ci).

Si une majorité de cadres estime ne pas trop travailler, une proportion plus large encore juge ne pas passer suffisamment de temps avec leur famille (70 %) ou leurs amis (67 %), ni n'avoir assez de temps pour s'occuper d'eux (63 %)²²⁶. Leur entourage s'en plaint d'ailleurs aussi, selon 51 % des interviewés. Plus de la moitié (51 %) de l'entourage des cadres ne se montre pas satisfait de la répartition de leur temps entre vie privée et vie professionnelle. L'augmentation des tâches de gestion familiale explique sans doute pourquoi une proportion très élevée de Français trouvent leur temps de loisir insuffisant malgré la réduction de leur temps de travail. L'ambivalence vis-à-vis des lieux de travail entreprise-domicile tient à ce que la gestion de la vie familiale demande de plus en plus de professionnalisme (savoir-faire, connaissances, compétences) et se met à ressembler à la vie professionnelle, surtout avec l'industrialisation des tâches domestiques. Dès les années soixante-dix, Abraham Moles avait observé que le découpage temporel du travail commençait à pénétrer dans la vie quotidienne²²⁷ ; au Colloque de Cerisy de septembre 2001, Francis Jauréguiberry détailla ce transfert du mode de fonctionnement professionnel sur le mode d'existence privée.

« De façon diffuse, les canons de la rationalité économique contemporaine (pragmatisme, utilitarisme, compétition, rentabilité, efficacité, désir de gain et de puissance) sont appliqués à ce qui est en passe de devenir la "gestion" des occupations et relations privées. Il s'agit d'être à la fois en situation de ne rien manquer, c'est-à-dire à l'écoute (réseaux), et en disposition de commuter immédiatement (zapper) sur ce qui apparaît subitement mieux ou plus intense. »

²²⁴ Hélène Riffault, Jean-François Tchernia, « Les Européens et le travail : un rapport plus personnel », *Futuribles*, n° 277, juillet-août 2002.

²²⁵ Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, Paris, La Documentation Française, 1998.

²²⁶ Étude Ipsos-Challenges, 3 avril 2001 (enquête auprès de 402 cadres).

²²⁷ Abraham Moles, *Micropsychologie de la vie quotidienne*, Paris, Denoël-Gonthier, 1976.

Aujourd'hui, la confusion entre travail et non-travail est d'autant plus facile que l'ordinateur est à la fois un outil de travail et un outil de loisirs. Il arrive que des individus se mettent à passer leur temps devant leur ordinateur chez eux au détriment de leur vie conjugale, sociale. Le comportement des « hackers » donne une idée de l'aboutissement de cette situation, poussée à l'extrême. Comme l'explique Pekka Himanen :

« Différentes séquences de vie comme le travail, la famille, les amis, les hobbies, etc. sont mélangées avec une certaine souplesse de telle sorte que le travail n'occupe jamais le centre. [...] En pratique, le temps réservé au travail reste concentré autour de la journée de huit heures (au moins) mais les loisirs sont coupés par des pauses de travail²²⁸. »

Dans *La Société digitale*²²⁹, Victor Scardigli et ses coauteurs voyaient la maison devenir un « espace plurifonctionnel ». Elle serait un « lieu complet », où l'on peut travailler, se loger, faire ses achats et prendre ses loisirs. D'autant plus que les individus se trouvent de plus en plus immergés simultanément dans plusieurs sphères d'activité et que, comme l'observe Robert Reich, c'est l'essence même du travail qui pénètre dans la vie privée :

« Il nous préoccupe plus pendant nos heures de veille et, parfois, nous atteint profondément dans notre sommeil. Il fait irruption plus inopinément et ses exigences sont moins prévisibles²³⁰. »

Désencombrer le temps personnel du temps professionnel

Avec la désécialisation des lieux, des temps de travail, et les activités distantes, toute la dramaturgie traditionnelle des trois unités de lieu, de temps et d'action qui rythmaient la dynamique sociale est passée dans les réseaux électroniques. Ces réseaux d'ordinateurs, en offrant de nouvelles libertés d'action et d'organisation personnelle, nous invitent à découvrir d'autres modes de vie et de travail... d'autres problèmes, aussi.

En fait, avec la disparition des « effets frontières » entre les organisations et les activités, le problème n'est pas celui du lieu, il concerne plutôt la protection du temps personnel contre l'intrusion abusive du temps professionnel. Pour respecter une « écologie du temps », il ne s'agit pas d'isoler l'un de l'autre, mais de faire en sorte que l'un ne cannibalise par l'autre de façon tyrannique. Contrairement à ce qu'affirment certains, nulle étude n'a démontré que le décroisement entre l'activité professionnelle et la vie domestique perturbe les individus. La volonté d'intégrer le travail et la vie quotidienne, d'abattre les frontières entre les deux a été remarquée dès le début des années quatre-vingt chez ceux que l'on appelait alors les « nouvelles

²²⁸ Pekka Himanen. *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils éditeur, 2001.

²²⁹ Victor Scardigli et al., *La société digitale*, Paris, Le Seuil, 1984.

²³⁰ Robert Reich, *Futur parfait. Progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001.

classes moyennes²³¹ ». William Grossin, qui avait étudié en détail la manière dont les Français ressentent l'aménagement de leur temps, précisait à la même époque que certains travailleurs considéraient comme un avantage très net l'intégration du temps de travail aux loisirs, aux repas, aux activités ménagères :

« L'aménagement du temps concerne autant le temps de travail que le temps hors travail... le fait de choisir ses horaires et les moments que l'on consacre à telle activité est une occasion de reprendre en main l'organisation de sa vie quotidienne, d'équilibrer les temps morts et les temps bousculés, sous tension, peut-être aussi de saisir les occasions qui se présentent en chemin²³²... »

Non, le problème de l'intrusion du travail dans la vie privée – et inversement – n'a pas attendu l'arrivée des réseaux électroniques pour se manifester. Le problème est de soulager la tension nerveuse et mentale due aux nouvelles activités qui sollicitent l'équilibre personnel des individus soumis au bombardement de stimulus nombreux et variés. Le lieu de travail personnel, où qu'il se situe, se confond avec les lieux de travail collectif grâce aux NTIC. S'il faut empêcher une confusion entre la sphère privée et la sphère sociale du travail, c'est en distinguant les rythmes et les moments de travail de ceux destinés à la détente. La transformation du domicile en annexe de l'entreprise par le maintien d'une pression sur les individus devient inacceptable.

Cette irruption des NTIC dans la vie personnelle entraîne des réactions très différenciées. Certains réorganisent toute leur vie autour de leur famille. D'autres, au contraire, font du travail « le principe organisateur tant de la vie familiale que de l'identité sociale ». De nos jours, avec le développement des infotechnos et leur imposition forcée, surgit un risque nouveau pour certaines personnes : un mélange vie privée-vie professionnelle qui ne serait choisi ni par les intéressés ni par leur famille. C'est bien là que le bât blesse. Tout le monde doit pouvoir disposer de temps personnel protégé. À défaut, la situation donnerait raison à Sacha Guitry qui détestait le téléphone, « cette machine qui nous sonne ! ».

Quelles règles s'imposer pour bien travailler chez soi ?

Se mettre au travail chez soi suscite des attitudes fort diverses. Ce n'est pas toujours facile. Le simple fait de se déplacer pour se rendre à son travail remplit une fonction importante de conditionnement pour se mettre ensuite au travail. À son domicile, il faut se remettre au travail après chaque distraction, aussi minime soit-elle. Cela ne pose aucune difficulté pour certaines personnes qui déclarent que du moment qu'elles pénètrent dans leur bureau, où qu'il soit, elles se sentent au travail. Chez soi, hors de la

²³¹ C. Bidou, « Le modèle culturel des nouvelles classes moyennes : des vies "sans modèles", mais des "modes de vie" », note présentée au séminaire du Credoc, novembre 1982, cité dans Commissariat général au Plan, *Comment vivrons-nous demain ?* Paris, La Documentation Française, 1983.

²³² William Grossin, « "Pointer" autrement », *CoÉvolution*, n° 7, hiver 1982.

pression des collègues, des supérieurs, parfois des subordonnés, le travailleur dispose d'une flexibilité des horaires, d'une possibilité de gérer lui-même son temps pendant le travail et hors du travail. Ces caractéristiques apparaissent nettement comme des avantages majeurs du travail à distance, soulignés aussi bien dans les opinions générales que par ceux qui l'ont pratiqué. Il faut quand même savoir qu'il n'y a pas pire patron que soi-même. Pour certains, s'arrêter le soir s'avère parfois aussi difficile que démarrer le matin pour d'autres.

Les travailleurs à domicile doivent s'imposer une discipline horaire personnelle. Les pratiques sont extrêmement diverses. Un consultant en informatique travaille à toute heure du jour ou de la nuit avec un horaire très irrégulier. Une pigiste organise son temps de travail selon ses obligations familiales. Des employés sont contraints par le système informatique qu'ils utilisent de travailler à des heures fixes. D'autres profitent de leurs heures d'insomnie. Il semble que beaucoup de gens préfèrent travailler le matin et réserver l'après-midi aux courses, aux loisirs ou à la famille. Il faut noter également que le travail en soirée, entre 20 heures et 22 heures, connaît une certaine faveur. L'autodiscipline est la qualité la plus évidente de l'individu devenu autonome.

Travailler à son domicile n'est pas toujours chose aisée lorsqu'il s'agit d'un temps plein. Mais ce cas reste plus rare que celui qui consiste à travailler de façon occasionnelle à la maison. Il semble que le pourcentage de cadres qui travaillent régulièrement chez eux ait augmenté depuis 1990. Les sondages de la fin des années quatre-vingt-dix indiquaient que c'était une pratique courante pour environ 40 %, pour environ 4,8 heures par semaine, selon une enquête de l'Union des cadres CFTD en 1999. En 2001, 68 % d'entre eux affirment emporter souvent, ou parfois, du travail chez eux, de même que 29 % des salariés (31 % dans le public, 27 % dans le privé)²³³.

Pour ceux qui sont à temps plein à domicile, encore faut-il que la famille et les voisins soient convaincus qu'ils travaillent effectivement. Travailler chez soi nécessite aussi de fixer de nouvelles règles avec son entourage pour distinguer les interruptions permises de celles qui ne le sont pas. S'isoler totalement du reste de la maisonnée n'est pas toujours facile. Cependant, ils doivent se mettre d'accord avec leur famille pour que les échanges routiniers habituels aient lieu durant les pauses afin de n'être pas dérangés continuellement. Les interruptions impossibles à supprimer devraient servir pour faire des pauses limitées dans le temps. Mais, là encore, une stricte discipline s'avère nécessaire.

Nombre de personnes constatent que certaines mauvaises habitudes personnelles tendent à augmenter : elles mangent plus, fument plus, boivent plus de café, absorbent plus de médicaments en travaillant chez elles qu'au bureau, où elles arrivaient à réprimer

²³³ « La plupart des salariés veulent travailler moins, quitte à gagner moins », *La Tribune*, 2 avril 2001.

ces tendances compulsives. La plupart des gens bénéficient chez eux de pressions pour contrecarrer ces tendances, ou mettent au point une autodiscipline pour les combattre. Mais, encore une fois, pour la bonne harmonie du couple, l'entreprise devra rester attentive à ne pas marginaliser son personnel. Rank Xerox dans les années 1985 avait fondé une association, la Xanadu : Xerox Association of Networkers and Distributed Utilities, pour les personnels mis en situation de travailler dans l'entreprise et à domicile. Une animation régulière créait le lien et les espaces de convivialité dont tout individu a besoin. De plus, le sigle lui-même avait une connotation très particulière pour les Anglo-Saxons : Xanadu était le nom de l'un des palais de l'empereur mongol Kublai Khan, près de Pékin, sur lequel le poète anglais Samuel Coleridge a écrit un très long poème ; ce nom est devenu ensuite le symbole de la créativité et de l'inspiration romantique. Les personnels des entreprises apprécient ces initiatives qui privilégient le projet et les contacts professionnels.

Les conditions ont été réunies pour que quelques entreprises innovantes rénovent ce contrat de mariage forcé contracté par le couple infernal employeur-employé toujours partagé entre amour et désamour mais lié par l'intérêt économique. Seule une utilisation différente des espaces mais aussi des temps de travail mais aussi des temps de la vie permettra une organisation plus efficace de la consommation du temps. Ce contrat implique la protection de la « sphère psychique » de l'individu, la reconnaissance de l'impossibilité de s'emparer indûment de son temps de vie, le seul vrai capital des hommes. En organisant mieux les temps, le problème n'est pas de réduire à tout va le temps de travail au détriment de l'économie. Il est de réduire l'intensité du stress qui détruit l'individu. Lors de la mise en place des trente-cinq heures, les entreprises dont le personnel a été le plus satisfait sont celles où il a été vraiment discuté et négocié. Plus que la réduction réelle du temps de travail – qui est restée parfois marginale –, c'est une meilleure prise en compte des contraintes temporelles individuelles qui a fait la différence.

Le temps n'a pas de prix

« Le jour de sa mort, une personnalité du monde des affaires fait tant et si bien que Dieu accepte de la rencontrer. Ce dernier est vite pressé de questions par notre affairiste :
 — L'éternité, c'est quoi pour vous ?
 Dieu, après avoir réfléchi, répond :
 — Une seconde.
 — Et 100 milliards de dollars, cela représente quoi pour vous ?
 — Un franc, répond le céleste personnage.
 L'autre, patelin :
 — Accepteriez-vous de me prêter un franc ?
 — Certainement, répond Dieu, donnez-moi une seconde ²³⁴. »

Les économistes américains estiment que la moitié au moins de la croissance du PIB américain à la fin de la décennie quatre-vingt-dix a été due aux nouvelles technologies. Sans elles, cette croissance aurait équivalu à celle de la France. Au prix d'une formidable mutation des organisations, de l'entreprise et de l'économie moderne, les TIC ont généré des gains de productivité prodigieux. L'économie immatérielle a brutalement décollé la quantité de richesse créée par rapport au temps et à la quantité de travail fournie. Le capital immatériel qu'est l'intelligence humaine produit une richesse sans mettre en jeu la durée de travail car on sait réutiliser à l'infini les savoirs que des hommes ont mis dans des ordinateurs. Le résultat économique d'une initiative ou d'une innovation donnée tient à son succès sur le marché plutôt qu'à son coût de revient.

Par conséquent, la valeur « temps de travail » n'a plus la même signification pour le postsalariat en devenir. Ses valeurs d'achat et de production ne s'évaluent plus en heures de présence. Des secteurs entiers de l'économie ont besoin de beaucoup moins de « stock de travail » pour créer une quantité de richesse donnée. Le « stock de travail » diminue comme la masse salariale. Dans bon nombre d'activités, les revenus du travail salarié vont continuer à

²³⁴ Anonyme.

se réduire relativement et ceux du capital à augmenter. Rappelons que la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises françaises, après avoir culminé au-dessus de 67 % entre 1975 et 1985, a baissé depuis, pour osciller autour de 60 %. L'économie immatérielle déconnecte la création de richesse de la croissance de la masse salariale.

L'économie immatérielle défie les politiques classiques de soutien à l'emploi parce que ses mécanismes ne relèvent pas de la production industrielle. Cette transformation perturbe le rapport de forces qui s'exerçait depuis toujours entre capital et travail. Le conflit entre capital et travail, qui a fondé une bonne part de la littérature socio-économique, devient historiquement caduc ; le capital et le travail ont procédé à leur fusion dans la création de cette économie immatérielle.

Sous-occupés ou suroccupés, les actifs paient cette prospérité nouvelle par des ruptures de modes et de rythmes de travail, qui les perturbent parfois et coûtent à la collectivité. Une politique du temps de travail (et par conséquent des revenus) ne peut pas s'affranchir d'une mutation technologique et économique aussi radicale. Face au syndrome de Chronos, la réduction et l'aménagement du temps de travail se justifient d'abord parce qu'ils sont une nécessité pour l'équilibre et la santé de tous. Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation de la vie active nécessite de répondre à trois préoccupations :

- Comment accompagner le développement du temps réduit ou temps partiel pluriel ?
- Comment limiter la réduction des revenus ?
- Comment anticiper l'impact du travail réduit sur les systèmes de protection sociale et la retraite ?

Rénover l'approche économique de la valeur travail

Le travail reste une valeur essentielle dans la vie des gens et pas simplement pour des raisons économiques. La valorisation de l'individu, sa construction sociale passent par la valeur travail. On comprend que tous, femmes comme hommes, souhaitent préserver cette valeur. Le déclin du travail n'a aucune crédibilité. En revanche, la réduction du temps passé sur les lieux de travail est certaine. Le problème reste de réduire ce temps sans réduire mécaniquement les revenus. Doit-on oui ou non accepter une diminution de son salaire proportionnelle à la réduction de son temps de travail ?

Rappelons une affirmation étayée tout au long des chapitres précédents. Le lien mécanique entre durée du travail et rémunération, le salaire basé sur la seule rémunération du temps de travail deviennent dangereux, car on sait réduire le stock de travail dans les entreprises tout en continuant à créer de la valeur ; valeur qui n'a rien à voir avec la durée du travail mais dépend largement des apports de l'intellect des intervenants. Un piège sinistre est en train de se refermer sur les défenseurs du « plus tu

travaillés, plus tu gagnes ! ». Les modes de rémunération doivent évoluer fondamentalement pour être eux mieux adaptés à l'économie de leurs secteurs d'activité. Là encore, il faut casser la toise. Il y a bien des différences dans les modes de création de valeur selon que l'on travaille dans un secteur d'activité à forte intensité de main-d'œuvre, à forte intensité de savoir, à forte intensité capitalistique. Il nous faudra bien nous adapter et trouver un mode de rémunération globale plus juste et incorporer d'une façon ou d'une autre une participation à la création de valeur dans les entreprises.

Nous défendrons une thèse qui rapproche les irréductibles. Oui, la réduction du salaire peut suivre celle du temps de travail à condition... que les revenus ne diminuent pas ! On se trouve ici au cœur de la crise de réallocation des richesses qui s'accroîtra au fur et à mesure que l'on continuera à se tétaniser sur le paiement du travail au temps. Que certains secteurs d'activité montrent plus de talents que d'autres pour créer de la richesse, cela n'échappe à personne, ni que le résultat économique d'un secteur donné – nous l'avons vu dans le chapitre 2, concernant les prélèvements sociaux et le rendement des actions relatif à la structure du partage de la richesse créée – ne varie pas proportionnellement au facteur « temps de travail ». Les postsalariés verront très certainement le salaire payé uniquement au temps passé diminuer relativement, alors qu'ils seront de plus en plus nombreux à toucher des revenus tirés du partage de la création de valeur de leur entreprise.

Une société administrée n'est pas une société libérée

Dans une société libérée, les revenus des facteurs de production sont répartis au prorata de la richesse produite et non au seul prorata du temps passé sur le lieu de travail. La société libérale laisse s'exercer l'initiative mais aussi le droit d'abuser d'une position dominante sur une personne ou une collectivité donnée. Cela n'en fait pas une société libérée de ses démons. Avoir du travail le moins cher possible ne s'avère pas une idée économiquement pertinente : l'esclavagisme a ruiné des milliers de petits exploitants agricoles dans l'Empire romain. Ce sont eux qui ont aidé la révolte de Spartacus.

Les esclaves prenaient en charge un travail que leurs propriétaires ne désiraient pas effectuer. Mais ils ne voulaient pas protéger les intérêts de leur maîtres en prenant des décisions en cas de calamités ou de difficultés particulières. À l'image de l'employé moderne, ils faisaient crouler leurs supérieurs sous la charge de sollicitations intenses et parasites. À cette époque, le manque de soins faisait disparaître une force de travail de plus en plus difficile à se procurer, aussi la libération des esclaves n'a pas signifié la victoire de la morale mais la victoire des intérêts bien compris des propriétaires. Immédiatement après cet affranchissement, un certain nombre de règles ont limité la liberté nouvelle. L'affranchi dut se contenter de fournir de la force de

travail sans discuter et du temps sans contester, en échange des quelques sous lui permettant de survivre. Aujourd'hui, le salarié prolétaire²³⁵ payé à l'heure, à la semaine, plus tard au mois, conditionne encore l'idée que l'on se fait de la rétribution d'un employé moderne. Il existe des modèles de rémunération différents de celui du salarié prolétaire. Les commerciaux bénéficient d'un fixe auquel viennent s'ajouter primes et commissions. Les uns sont payés aux résultats obtenus, d'autres, au temps passé. Ces derniers sont les plus nombreux avec ceux qui reçoivent un paiement à la tâche, à la pièce ou au pourboire.

La faiblesse de ces travailleurs a favorisé leur surexploitation alors que s'élargissait le secteur salarié, ouvrier en majorité. Un jour, ce secteur salarié est devenu suffisamment important pour se doter de représentants politiques qui créeront à son intention un État providence. En demandant aux entreprises d'en assurer le financement, cette manœuvre aboutit à renchérir le coût horaire du travail donc à inciter, par la productivité du capital, à réduire la masse salariale. Du coup, le monde du travail et les entreprises s'installent dans un premier paradoxe qui oblige l'État à prélever une part croissante des gains de productivité, de la richesse créée, afin de protéger ceux d'entre eux qui se trouvent hors du marché du travail. En changeant de maître, le salarié prolétaire est devenu le modèle idéal de l'économie administrée.

D'où un second paradoxe qui fige et conditionne le raisonnement sur le revenu. Marqué par des décennies de lutte des classes, le monde du travail et ses représentants attirés n'osent pas envisager un revenu qui ne dépende pas uniquement du travail salarié sans que cela soit considéré comme une trahison à la cause, au *statu quo* ! C'est l'accolade au grand capital ! Résultat : dans les modèles économiques, le coût horaire du travail de production tient le rôle de variable incontournable qui guide la politique de l'emploi, alors qu'il est devenu secondaire pour toutes sortes de raisons dans un nombre croissant de secteurs d'activité.

La situation risque de rester bloquée encore longtemps si personne ne fait preuve d'audace dans notre vieille nation. Réduire le coût du travail en diminuant les charges favorise la baisse du coût des produits et des services, ce qui les rend plus concurrentiels et plus facilement accessibles à une quantité croissante de gens. Du coup, le mécanisme de création d'emplois par le redémarrage des investissements se remet en route puisqu'il suit celui de la création de richesse. Cependant, ces créations d'emplois resteront bien inférieures au seuil nécessaire pour recréer, au sens traditionnel du terme, une situation de plein emploi. Les spécialistes s'accordent pour constater qu'un taux de croissance fort ne suffirait pas à résorber le stock de personnes inemployées.

De plus, les portefeuilles d'activités en croissance ne sont pas régis par les mêmes lois selon le secteur auquel ils appartiennent :

²³⁵ Prolétaire : personne qui ne peut attendre de ressources que de la rémunération de sa force de travail – « afin d'accroître le capital », rajoute le *Manifeste du parti communiste*.

à faible valeur ajoutée (à forte intensité de travail) ou à forte valeur ajoutée (à forte intensité de savoir). Les TIC vont permettre de réaliser de nouveaux gains de productivité ou de solvabiliser de nouveaux services. Certaines activités, comme les services aux particuliers, ont des résultats plutôt directement proportionnels au temps de travail ; en revanche, les résultats de la production d'un film ou d'un logiciel sont plutôt proportionnels à leur succès commercial. Deux systèmes économiques cohabitent. L'enjeu est double : il se situe, d'une part, dans la capacité à réduire le coût du travail sans diminuer les revenus, pour les activités dont les salaires sont proportionnels au temps de travail ; d'autre part, de rémunérer correctement les individus capables de favoriser la création d'activités à forte valeur ajoutée sans augmenter le coût du travail.

Le temps du postsalarié n'est pas le temps du prolétaire

Le temps est entré lentement dans le champ économique. Après le troc vint l'obligation de consacrer une part de son temps de vie pour payer un impôt, la corvée. Après leur libération, les manants et les esclaves ont pu obtenir des gages par leur travail. Les choses basculent définitivement au XVIII^e siècle, au début de l'industrialisation, où le temps-travail rémunéré s'imposa dans le champ économique. Le travail devint une valeur dont le statut sera officialisé par Adam Smith dans *La richesse des Nations*. Karl Marx l'instrumentalisa avec sa démonstration de la spoliation du travail de l'homme dans *Le Capital*.

Afin de faciliter le fonctionnement des systèmes de production, le temps de travail devient l'unité de mesure du temps de la réalisation d'une marchandise, à la fois pour déterminer le coût de fabrication et le salaire à donner au producteur. Les organisations du travail restent encore proches des méthodes artisanales. Frederick Taylor, ouvrier de génie, y met bon ordre en éliminant ce qu'il désigna comme du gaspillage de temps, d'autres auteurs, comme une flânerie des ouvriers. Devenu ingénieur de production, il multiplia les opérations de réorganisation de la production dans son aciérie. Il obtint des gains de productivité de plus de 400 % tout en permettant une amélioration substantielle des salaires (plus de 60 %).

Les théoriciens du XIX^e siècle comme David Ricardo et Jean-Baptiste Say prirent soin de ne pas laisser le travail « enfermé » dans une simple valeur métrique. L'idée essentielle est que la valeur travail doit être déterminée non seulement par la quantité de travail – le temps – mais par la productivité des facteurs de production. En d'autres termes, la durée du travail n'est pas et ne doit pas être le seul critère fondant le salaire d'un individu. Dès cette époque, on défendit l'idée que le pouvoir d'achat n'est pas uniquement déterminé par la durée du travail.

Mais la production restait liée à une idée très matérialiste de la réalisation effective d'un bien ou d'une marchandise. Thomas

Robert Malthus proposait d'admettre que le « travail peut être plus ou moins productif, que certaines activités créent plus de richesse que d'autres ». Parmi les premiers, il admit que le travail (immatériel) du chansonnier est un travail productif et, pour ne pas se laisser enfermer dans le système « du salaire horaire », il considéra qu'est productive toute activité qui reçoit rémunération. En cela – mais le savait-il ? – il dissociait le coût de revient de la production de la valeur d'achat que le marché donne à un bien ou à un service donné. Il mettait, par ailleurs, en évidence le rôle de l'épargne comme facteur de production²³⁶, quittant, comme le dit Alain Cotta²³⁷, le domaine du salaire pour aborder le problème des revenus du capital. C'est l'époque des « rentiers », prônée par l'économie malthusienne.

Les syndicats se battirent alors afin d'empêcher que les propriétaires ne confisquent totalement les gains de productivité ; ils y gagnaient leur légitimité. Une lente compréhension des lois du marché (le fordisme) modifia au fil du temps l'attitude des « maîtres de forge ». Mais, pendant longtemps, ces derniers refusèrent d'augmenter des salaires que « les ouvriers vont boire dans les tavernes de la ville ». Le salarié prolétaire se voyait offrir, en contrepartie de sa subordination, la sécurité – bien relative – de son emploi et de son – maigre – revenu. Un contrat social difficile à préserver au fil du temps, les conjonctures instables se multipliant.

La force de travail devint au début du xx^e siècle une force politique dominante, ce qui lui permit de déplacer le rapport de forces à son profit en prélevant une part des résultats de l'entreprise sous forme de congés payés et en tentant de limiter – au moins dans un premier temps – les effets négatifs des gains de productivité sur les effectifs. Les pouvoirs politiques intéressés à protéger une clientèle électorale devenue majoritaire captèrent l'essentiel de ces gains de productivité sous prétexte de redistribution.

Mais cette donne se transforma. Les revenus du travail se tassèrent : il fallut financer les personnes qui ne travaillaient pas, via la ponction pour la solidarité nationale. Ce qui aboutit à ce que le poids des cotisations sociales pesant sur le salarié français se trouve le plus important d'Europe, pour tous les niveaux de salaire (entre 56,8 % et 65,2 %), devant l'Italie et la Belgique. Faut-il rappeler que les dépenses pour les retraites et pour le chômage ne sont pas uniquement couvertes par les entreprises mais aussi par l'impôt ? Cette politique favorise les revenus du capital par rapport à ceux du travail. D'autant que les responsables de la conduite des affaires ont continué à favoriser la rémunération de l'épargne « malthusienne », renforçant ainsi le mythe du capital exonéré des charges supportées par le travail, ce qui a changé partiellement avec l'arrivée de la CSG. Au bilan, un déséquilibre dans la répartition de la richesse, une escroquerie intellectuelle qui réduit le salaire au temps passé au moment où l'économie de l'intelligence

²³⁶ Point important pour nous qui parlerons d'épargne-temps.

²³⁷ Voir Alain Cotta, *L'Homme au travail*, Paris, Fayard, 1987.

transformatrice modifie profondément les facteurs de production au point de mettre en danger « la valeur travail ».

Aujourd'hui, la matière grise incarnée dans les mémoires des ordinateurs est devenue le seul vrai capital d'une entreprise comme d'une nation moderne. Faute d'une vision contemporaine du travail, les salariés sont prisonniers dans le dilemme historique du conflit entre travail et capital. Pourtant, ils devront s'habituer à l'idée de devenir des capitalistes²³⁸.

L'avènement de la rémunération globale

Au fil du temps, une déconnexion entre le temps de travail traditionnel et la création de richesse est apparu de plus en plus évident. La part relative de la masse salariale n'a pas suivi la croissance du capital – de la valeur des actions – depuis 1980. Jusqu'à maintenant, l'État prélevait (raisonnablement, afin de ne pas faire peur aux investisseurs) une part de ce profit. L'enjeu désormais vise à permettre aux salariés et aux populations actives de profiter d'une part des revenus du capital.

Le débat sur le temps de travail s'est avéré houleux parce que le monde du travail subit une métamorphose encore insuffisamment comprise. Lorsqu'en septembre 1999 la direction de Michelin annonça un plan de restructuration prévoyant la suppression de 7 500 postes en Europe en trois ans, malgré une hausse de près de 20 % de son bénéfice semestriel, le cours de l'action fit un bond de plus de 12 %. Cette décision prise pour « préparer dès maintenant la performance de demain » provoqua un tollé politique et syndical. Parallèlement à l'augmentation du chômage, on note une amélioration de la rémunération favorisant les revenus du capital sur ceux du travail. Scandale, le capitalisme encore lui... Les salariés verraient sans doute d'un autre œil ces restructurations si les entreprises les intéressaient directement aux résultats. Michelin s'est rattrapée en lançant un plan d'actionnariat salarié pour 100 000 salariés en avril 2002.

Au bilan, que voit-on ? La valeur du travail « au temps » régresse et celle de la valeur capital continue à fluctuer et « grimper » au gré des conjectures du marché. Que voit-on sinon qu'il faut changer le mode de rémunération du travail en y incorporant une part des revenus du capital ? La « valeur temps » était réservée au salarié prolétaire, les postsalariés toucheront un mélange des revenus du travail et du capital.

La France dispose déjà de toute la panoplie nécessaire pour infléchir une politique des revenus adaptée au postsalariat. Affichant clairement l'objectif d'une généralisation de l'accès à l'épargne salariale, la loi de février 2001 améliore et complète les dispositifs existants afin que l'ensemble des salariés soient en mesure de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières, dans une perspective à court

²³⁸ Voir Peter Drucker, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993, où il pronostique le salarié actionnaire. Pour lui, la nouvelle citoyenneté sera liée à la propriété du capital.

terme (cinq ans, avec le PEE) ou à moyen terme (dix ans, avec le PPESV). Cette épargne est alimentée par l'intéressement (système libre), la participation (régime obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés), mais aussi par les seuls versements volontaires des salariés (au total, dans la limite du quart de leur rémunération annuelle brute) et l'abondement facultatif de l'entreprise (plafonné à 2 300 euros par an et par bénéficiaire). Puisqu'il s'agit d'une logique d'épargne logée dans un dispositif juridique spécifique, celle-ci est soumise à une durée de détention (avec possibilités de déblocage anticipé), condition aux avantages d'exonération sociale et fiscale (hors CSG et RDS). En quelque sorte, le PEE est à ses adhérents ce que le PEA est aux actionnaires²³⁹.

Les formes de rémunération se multiplieront de plus en plus à l'initiative des entreprises mais aussi sous l'impulsion des législations. Un mouvement de fond a commencé qui donne une place plus grande à la démarche de capitalisation, laquelle traduit à la fois un autre regard sur le capitalisme, la volonté de créer une complémentarité entre l'économique et le social, l'émergence d'une communauté d'intérêts entre salariés et actionnaires. Dès lors, il s'impose en débat de société en ce qu'il touche à la retraite, aux fonctionnements des marchés financiers, à la mondialisation de l'économie, au gouvernement d'entreprise, à l'éthique des investissements.

Le problème de la rémunération globale est des plus ardues. Il s'agit de repenser une politique des revenus qui, traditionnellement, doit corriger certaines inégalités dans le partage de la richesse créée par les forces du travail et du capital. La situation était plus simple lorsque, schématiquement, le capital était détenu par des propriétaires privés et la force de travail, l'apanage des seuls travailleurs. Le droit de propriété privilégiait les revenus du capital, et le droit au travail était la seule propriété du salarié. L'État tentait de compenser par des prestations sociales les déséquilibres les plus flagrants et les plus dangereux pour la paix publique. Aujourd'hui, cet édifice, qui fait encore l'objet de débats caricaturaux, est fragilisé dans la plupart des pays avancés. Le droit de propriété s'est en partie dilué dans l'actionnariat et dans la participation au capital, et le droit au travail devient une propriété immatérielle de salariés capables de maîtriser des compétences indispensables à la production moderne.

L'asymétrie entre capital et travail tient aux politiques de rémunération et de revenus qui n'ont pas suivi les profondes transformations des facteurs de production traditionnels. En d'autres termes, au fait que l'on accepte ou non d'introduire dans la rémunération une part venue du rendement du capital en plus d'une part qui vient de la pénibilité du travail (durée du travail) ou, différemment, de la valeur ajoutée créée par ce travail (cas de l'innovation). Dans une économie moderne, si on veut être logique et corriger l'asymétrie entre capital et travail, il faudrait désormais

²³⁹ Voir la présentation détaillée de la « rémunération globale » par Chantal Cumunel, déléguée générale de l'Observatoire de l'actionnariat salarié, sur www.eurotechnopolis.com.

considérer que la formation est un « investissement », tout comme l'est l'achat de machines outils et, pratiquement, que les salariés acceptent d'y investir.

Cela implique aussi que l'on sache différencier le « revenu » dû au retour sur investissement des actifs tangibles (droits de rente des actionnaires ou de la propriété) de celui des droits liés à la création de valeur par les salariés (droits de la création de valeur immatérielle). On peut penser au droit de copyright (ou copyleft) comme au partage des droits sur brevet. Cela n'est pas si évident. La rémunération salariale est incluse dans la constitution des coûts, la rémunération des actionnaires est due lorsque tout le reste a été payé. Les droits d'auteur sont proportionnels aux succès éditoriaux et celui de l'innovation aux dividendes payés par les clients ou les intermédiaires. Tout cet édifice est régi par des relations très complexes et encore difficilement « vendables » aux salariés.

Les agents économiques conditionnés par des décennies de conflits entre capital et travail ont toujours cherché à s'emparer des facteurs de production (ou de faire pression sur eux) à leur profit, parfois par la violence. Ce qui illustre une fois de plus cette vision cannibale – tout ce qui est à moi est à moi et le reste est négociable – qui fonde encore le discours de trop de syndicalistes qui n'ont pas perçu les profonds changements opérés par notre société. Cette vision doit être balayée des transactions socio-économiques à venir au bénéfice d'une vision globale de nouvelles formes de rémunération.

Comment réactiver et moderniser une politique des revenus ?

À la sortie des années noires que furent pour l'emploi 1993 et 1994, les entreprises se sont engagées dans une approche de plus en plus globale de leur politique de rémunération qui leur permet soit d'associer les salariés aux résultats par la participation et l'intéressement, soit de partager avec eux la valorisation de l'action par le processus de l'ouverture de leur capital ou de l'attribution d'options. Certes, les logiques de ces démarches sont de nature différente puisque, dans un cas, il s'agit de distribuer une rémunération et, dans l'autre, d'initier un investissement en valeurs mobilières. De même, il est important d'opérer une distinction dans leur mode d'organisation : alors que les attributions d'options reposent sur un caractère discrétionnaire, l'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié (plus communément placés sous le vocable d'« épargne salariale ») ont en commun de se fonder sur le principe collectif. En revanche, ils s'inscrivent dans des finalités identiques destinées à servir les intérêts de l'entreprise, de ses salariés et, au-delà, de ses actionnaires, puisqu'ils contribuent, d'une part, à impliquer plus et mieux les salariés au fonctionnement et à la réussite de l'entreprise en les fédérant autour d'un projet commun, de telle sorte que de nouvelles synergies de cohésion sociale sont

impulsées ; d'autre part, à augmenter leurs revenus sans générer d'accroissement de la masse salariale et assortis d'avantages sociaux et fiscaux pour les salariés et pour les entreprises.

Partout en Europe, un nombre croissant d'entreprises développe des systèmes de rémunération globale liés soit aux résultats (intéressement), soit aux bénéfices (participation financière), soit à la création de valeur (actionnariat salarié, stock-options, etc.). Ces nouveaux systèmes introduisent une logique de participation aux résultats caractérisée par les incertitudes du résultat dans une logique de la rémunération traditionnelle au temps passé. Ils dépassent les systèmes individualisés, sources d'arbitraire, d'abus et d'incertitudes.

La réduction de la masse salariale consécutive à celle du temps de travail peut être compensée par des formes modernisées d'intéressement. Dans l'esprit de ses initiateurs, en 1959, l'intéressement visait à réconcilier capital et travail, en dépassant la logique de la lutte des classes et en ouvrant une « troisième voie » entre capitalisme et socialisme. La formule était facultative ; patrons, syndicats et salariés ne se sont pas empressés de la faire vivre. C'est d'ailleurs pour cette raison que le général de Gaulle l'a rendue obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés – ce qui en limite pourtant la portée puisque 93 % des entreprises françaises occupent 10 personnes ou moins –, avec des sommes bloquées pour cinq ans. L'intéressement a pris un essor à partir de 1986, quand Édouard Balladur a harmonisé les systèmes et rendu la formule plus attractive.

En passant à 30 ou 35 %, le revenu de l'intéressement bénéficierait des avantages fiscaux appliqués aux revenus du capital. Les sommes sont déductibles du bénéfice de l'entreprise et exonérées des charges sociales pour l'employeur comme pour le salarié. En revanche, elles sont disponibles tout de suite et, à ce titre, imposables. L'Urssaf veille et il est de mauvais goût de dépasser 20 % de la rémunération totale. Désormais soumis à la CSG, l'intéressement peut voir sa part augmenter dans la rémunération sans inconvénient majeur. Cette forme de rémunération devrait se généraliser d'ici une ou deux décennies.

En 1999, 5,4 millions de salariés, soit 37 % de l'effectif des entreprises des secteurs marchands non agricoles, ont reçu une prime au titre de la participation ou de l'intéressement (cf. fig. 7). Les entreprises ont distribué au total 7 milliards d'euros, pratiquement à part égale entre les deux systèmes. Les primes moyennes avoisinent 945 euros (6 200 F) dans les deux cas.

NOMBRE DE SALARIES	TOTAL	0-9	10-49	50-499	>=500
PARTICIPATION					
NOMBRE D'ENTREPRISES	34100	18270	2790	11560	1210
NOMBRE DE SALARIES (MILLIERS)	3844,1	60,0	71,5	1574,7	2137,9
MONTANT MOYEN EN EUROS	944	1528	1328	933	921
INTERESSEMENT					
NOMBRE D'ENTREPRISES	75600	58740	9680	5700	970
NOMBRE DE SALARIES (MILLIERS)	3607,5	230,0	229,5	858,4	314,7

MONTANT MOYEN EN EUROS	951	1561	1246	938	867
------------------------	-----	------	------	-----	-----

Source : Dares, avril 2001.

Fig. 7 Intéressement et participation en France en 1999

« Pouvez-vous dire si vous seriez plutôt favorable ou plutôt pas favorable à la compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise ? » Dans le sondage Ifop de 1998, 60 % des personnes interrogées ont émis un avis favorable à cette question. L'intéressement s'avère bien apprécié par les professions libérales et les cadres supérieurs (71 %) mais boudé par les 50-64 ans (48 %), sur le point de partir à la retraite. Peut-on imaginer que ces évolutions créent une communauté d'intérêts entre l'entreprise, les salariés, les actionnaires et donc favorisent l'émergence d'une autre conception de l'entreprise dans laquelle l'économique et le social affirment leur complémentarité ?

Aucune entreprise n'échappera à une nouvelle écologie du temps

De nouvelles organisations de la « consommation du temps » apparaissent indispensables. Elles deviendront nécessaires pour des raisons économiques. L'écologie du temps de travail et de la vie concerne l'ensemble des entreprises. Il n'y a aucun angélisme, ni naïveté, à penser différemment le temps de vivre et de travailler, même si ce n'est pas évident de prime abord. Il n'est pas possible d'empêcher quelqu'un de travailler beaucoup, ni une entreprise de se mettre d'accord avec son personnel comme elle l'entend. Mais il convient de faire cesser l'hypocrisie sur la durée légale du travail alors que les rythmes d'activité sont trépidants et les organismes, soumis à rude épreuve avec le développement des effets de la société de commutation.

Rénover l'approche des rémunérations des personnels en fonction des évolutions en cours des modes du travail du XXI^e siècle représente un impératif auquel il faut se préparer. Nombre de personnes ne bénéficient pas, même si elles travaillent beaucoup et longtemps, de récompenses ou de compensations appropriées à leur investissement personnel. Dans la plupart des entreprises innovantes étrangères, les formes de rémunération n'ont plus rien à voir avec le temps de travail. Pour les gens compétents, le monde du travail contemporain ne se limite plus à la France.

Les entreprises françaises qui voudront attirer des femmes et des hommes de valeur devront savoir se constituer une attractivité autre que monnayable : la qualité de vie au travail conditionne la qualité de la vie tout court. Elle conditionnera d'une manière nouvelle le succès des entreprises qui entrent dans le troisième millénaire en se posant plus de questions que l'on ne s'en posait sûrement à la fin du XIX^e siècle. Le mieux disant social fera partie de la culture des organisations compétitives. Comme pour le concours

de la ville la plus fleurie, le gagnant importera peu. Tous les habitants, pardon... tous les travailleurs en profiteront.

Les bons fruits sont ceux que l'on a laissés venir à maturité

Qui n'a pas pesté contre ces fruits bien rouges, à l'apparence trompeuse, désagréables au goût faute d'avoir mûri sur l'arbre plutôt que dans des entrepôts? « Il faut laisser du temps au temps » est devenu un credo rarement suivi d'effets. Les entreprises confrontées au syndrome de Chronos doivent envisager de constituer de véritables « groupes de progrès sur le temps ». Elles ont de fortes chances d'y trouver largement leur compte. Trop tôt lancés dans la vie, certains « brûlent leur psyché²⁴⁰ ». L'agitation est devenue un mode de vie et de travail que l'on rencontre de plus en plus autour du pouvoir. On écrirait un livre sur le côté ubuesque de cette frénésie, le plus souvent infertile.

Nous ne croyons pas qu'il faut appuyer à fond sur le champignon pour faire gagner une entreprise. Le succès des entreprises dites familiales l'illustre largement. Le temps long, accompagné de patience et de persévérance, sert à la maturation et au mûrissement des idées, à la prise de recul, à des relances dans des directions nouvelles, à des allers et retours fructueux entre différentes idées. Il offre l'occasion de se situer en dehors de l'action, comprendre les enjeux d'une situation et en trouver le sens. Il s'avère indispensable pour mener les tâches nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise, agir et décider à bon escient.

C'est le temps qui donne du sens. Il faut du temps et de la lenteur pour donner du sens à des informations. La vitesse éloigne des autres plus qu'elle ne rapproche. Ainsi, nouer des relations amicales dépend du temps que l'on accepte de donner. Bruno Jarrosson a mis en lumière les contradictions qui menacent l'homme d'action désireux d'agir vite, qui se contente d'une signification première, s'éloigne du réel et, de ce fait, se condamne à perdre du temps. Cet avertissement ne date pas d'aujourd'hui :

« [Dans la Bible,] les prophètes reprochent aux entrepreneurs de ne pas respecter le sabbat. Ces hommes qui font marcher l'économie manquent de temps et ne respectent plus ce jour de repos qui permet de se mettre en dehors de l'action et de trouver le sens. Tel est le premier reproche que les prophètes, ces gardiens du sens, leur adressent²⁴¹. »

La lutte de la vitesse contre la lenteur représente un débat très ancien. Les historiens ont pris acte de la nécessité de la lenteur pour exercer leur activité. Laissons au lecteur le temps de méditer ces lignes de Sten Nadolny, le romancier qui a pris pour héros un homme lent.

²⁴⁰ La presse américaine s'est inquiétée de voir des adolescents gagner très tôt beaucoup d'argent et se « griller » rapidement. Le *burning* exprime ce phénomène d'une vie courte et intense.

²⁴¹ Bruno Jarrosson, *Briser la dictature du temps*, op. cit.

« Lorsqu'on s'occupe d'histoire, la lenteur est un avantage. Pour pouvoir appréhender par l'entendement les événements passés, le chercheur doit ralentir ce qui, jadis, connut un déroulement impétueux. Mais il est, dès lors, en mesure de démontrer au plus rapide des rois comment il aurait dû s'y prendre au combat²⁴². »

Nous aimerions pouvoir le conseiller aujourd'hui aux dirigeants de nos entreprises pris dans l'impétueux présent...

Deux expériences exemplaires

Certaines entreprises américaines commencent à s'inquiéter des conséquences pour les salariés d'une insistance excessive sur le travail et les responsabilités. Deux grandes entreprises opérant dans les infotechnos montrent les effets bénéfiques de la recherche d'une saine écologie du temps.

Chez l'éditeur de logiciels américains SAS, quasiment tous les employés et le patron lui-même ont quitté les bureaux à 17 heures, ce qui semble le plus naturel du monde au P-DG, le richissime Jim Goodnight²⁴³. L'accélération de la programmation informatique améliore l'efficacité de la main-d'œuvre, note-t-il. SAS ne propose pas de salaires mirifiques, mais offre à ses employés une bonne qualité de vie qui les retient. La rotation du personnel y est limitée à 3%. « Une plus grande stabilité, c'est aussi une meilleure productivité, parce qu'on n'a pas à former continuellement de nouvelles recrues », explique la DRH. Les femmes représentent 51 % des effectifs totaux et du personnel d'encadrement. L'entreprise a créé un grand « campus » dans un parc où les employés se sentent choyés. Selon un sondage interne, 87 % estiment que l'entreprise ne s'imisce pas dans leur vie privée.

Chez HP, très tôt intéressé par nos travaux sur le syndrome de Chronos, l'antenne chargée de la région des Grands Lacs a demandé à ses employés, lors de l'enquête annuelle, s'ils « subissaient une pression excessive » dans l'exercice de leurs fonctions²⁴⁴. Plus de 50 % ont répondu par l'affirmative. La direction générale a lancé ensuite des réformes dans tous les domaines, de la limitation du temps de travail à quarante heures par semaine à la dissuasion de consulter le courrier électronique et les messages téléphoniques pendant le week-end. Un programme expérimental de réduction du temps de travail a été proposé aux commerciaux qui doivent se fixer des objectifs annuels non seulement en termes de productivité, mais aussi de loisirs. L'importance accordée au volet loisirs a eu un effet notable sur le travail. La productivité a à peine souffert. À la différence de la précédente vague d'initiatives prises par les entreprises afin d'aider leur personnel à concilier vie professionnelle et vie personnelle, ces nouveaux programmes veulent dépasser les simples questions d'ordre pratique. Les plus

²⁴² Sten Nadolny, *op. cit.*

²⁴³ Victoria Griffith, « La semaine de trente-cinq heures aux USA, ça marche ! », *Financial Times*, repris dans *Courrier International*, 3 décembre 1998.

²⁴⁴ Leslie Kaufman, « Vous pouvez vous dispenser de travailler le week-end », *The New York Times*, repris dans *Courrier International*, 27 mai 1999.

ambitieux s'attaquent au problème fondamental du temps qu'exige telle ou telle fonction et à l'organisation de la vie après le travail.

Favoriser le mieux-disant social dans les entreprises

Les dépenses de protection sociale ont dépassé les 400 milliards d'euros en 2000, soit 28,5 % du PIB, plus que le budget de l'État central (Éducation, Défense, Intérieur, Justice...). La solidarité par l'argent encourage à se débarrasser sur les autres de problèmes que l'on n'a pas voulu régler soi-même. La collectivité finance l'éducation et la formation d'hommes et de femmes de qualité. Une qualité qui fait le succès de ses entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles n'hésitent pas à abandonner ensuite ces personnes sur le marché du travail, épuisées, démoralisées et parfois déqualifiées. Pourquoi les entreprises qui s'engagent à ne pas licencier et qui financent elles-mêmes le reclassement de leurs ressources humaines devraient-elles financer les entreprises qui n'accordent aucun intérêt aux gens qu'elles emploient ? Partout dans le monde, des voix s'élèvent pour crier « les pollueurs doivent payer ! », partout on admet qu'il faut taxer les pollueurs et on le fait. Peut-être serait-il temps de s'interroger sur la création de clauses bonus-malus qui affecteraient le pourcentage des charges sociales selon les efforts des entreprises pour recycler leurs ressources humaines ? Les familles et la collectivité pourvoient à la formation des individus, quelles garanties ont-elles pour les nouvelles générations ?

Le bilan social se voulait le reflet, la photographie, de l'intérêt porté par les dirigeants à l'ensemble du corps social. Après l'examen du syndrome de Chronos, nous constatons que du chemin reste encore à faire. De nouvelles voies touchant à la qualité de la vie au travail s'ouvrent aux Français. Citons-en quelques-unes en souhaitant qu'elles puissent être mises en place un jour prochain.

La médecine du travail interviendrait dans la rédaction des bilans sociaux. Le médecin du travail présenterait les décisions prises dans l'année par l'entreprise afin de réduire le stress. Il interviendrait en comité d'entreprise et dans les organismes paritaires afin de favoriser des rythmes et des conditions de travail qui occasionneraient moins de fatigue et de stress. Il conseillerait les directions sur les risques courus par leurs personnels du fait de certaines contraintes psychologiques. Il suivrait les causes de l'absentéisme et apporterait ses recommandations aux représentants des pouvoirs publics.

Les directions proposeraient au personnel une pause de milieu de la journée, quitte à abandonner dans certains cas l'idée de journée continue si le personnel le souhaite. Elles toléreraient ou même encourageraient une pause comprise dans la durée du temps de travail s'il s'agit de personnels pratiquant des activités de temps partiel pluriel posté (« personnel volant » pratiquant des astreintes de remplacement, par exemple) durant la journée de

travail. Elles mettraient en place, chaque fois que possible, une salle de repos ou unité de décontraction, déjà très courante dans les hôpitaux avec les salles de garde. La journée continue donnerait lieu à une pause de mi-journée plus longue que celle actuellement pratiquée, pour le personnel devant travailler la plupart du temps face à un public ou par l'intermédiaire des télécommunications. La réduction du temps de travail serait envisagée en tenant compte de l'intensité d'activité à laquelle est soumis un salarié. Lors de l'enquête demandée à l'Ifop en février 1998, à l'occasion de la sortie du livre *Le syndrome de Chronos*, cette intervention de la médecine du travail a été largement plébiscitée par 85 % des personnes sondées, quels que soient leur catégorie socioprofessionnelle ou leur âge.

Nombre de pistes restent à explorer pour améliorer l'efficacité et la valeur d'une entreprise. Pourquoi ne pas faire de l'exercice du bilan social un facteur de fierté pour l'entreprise, d'attractivité pour ses futurs collaborateurs et de sympathie pour ses clients ?

Plusieurs milliers d'entreprises rédigent des rapports d'activité annuelle qui, en multipliant les informations sans grand intérêt, deviennent de véritables pavés. Selon le *Financial Times* de Londres de novembre 2002, ils sont passés d'une moyenne de 56 à 86 pages en deux ans. Selon le cabinet de conseil en développement durable SustainAbility collaborant avec les Nations unies, le public attend de plus en plus que ces entreprises soient plus claires sur leur degré d'implication dans le respect de l'environnement et du développement durable et le respect de leurs engagements dans leurs relations avec leurs partenaires et, maintenant, leurs salariés.

Obtenir un droit du repos qui équilibre le droit au travail

Le droit du travail est fait pour être respecté. Le salarié esclave doit être protégé malgré lui de « l'abus d'autorité par personne ayant droit de licenciement ». Si la notion de temps de travail doit être plus souple, le paiement irrégulier d'heures supplémentaires à la place du repos compensateur devrait être strictement interdit. De même que devraient être interdites les réunions – les plus souvent bavardes et improductives – qui commencent à la fin de la journée, après l'heure légale de fin de travail déclarée à l'inspection du travail. Hormis en situation de crise, rien ne justifie la généralisation de telles pratiques, sauf le désir médiocre de gagner de l'argent sur le dos de ses collaborateurs.

Le droit au repos doit être aussi strict que l'est le droit au travail. Le respect des horaires légaux devrait être imposé y compris dans les petites entreprises. Un organisme, équivalent à celui qui défend les intérêts de l'industrie des logiciels contre le piratage, devrait être créé. Il porterait plainte, diligenterait des huissiers et recommanderait des amendes à la hauteur des infractions reconnues. Il ferait la publicité de ces infractions au même titre que les infractions fiscales afin de sensibiliser les entreprises. Il aurait la mission pédagogique d'informer les

entreprises de l'intérêt de modérer la charge et l'intensité de travail. Un numéro vert et une adresse unique seraient portés à la connaissance des publics afin de faire mieux connaître les caractéristiques et les conséquences du stress et de la fatigue sur la sécurité. Des publications sur la prévention seraient à la disposition des entreprises, un service en ligne sur Internet permettrait un dialogue interactif sur ces thèmes ainsi que l'accès à des études de cas utiles pour les acteurs socio-économiques.

Durant les congés, les entreprises s'interdiraient de déranger leurs personnels, sauf pour motif grave et légitime. Les lettres électroniques soit seraient bloquées sur les sites, soit feraient l'objet d'un renvoi sur un collègue qui n'est pas en congé et qui jugera de l'opportunité de déranger le collaborateur en vacances.

Un système de prime – sur un compte d'épargne-temps – pourrait être instauré afin de récompenser toutes les missions difficiles confiées à un ou plusieurs collaborateurs. En cas de surcharge de travail, les salariés doivent pouvoir négocier une augmentation du droit au repos qui soit plus avantageux que le paiement des heures supplémentaires (ce qui implique que ces dernières coûtent plus chères afin d'en limiter l'usage) et qui par ailleurs protège le salarié... malgré lui. En effet, l'appât du gain et surtout les besoins d'argent incitent les salariés à préférer une prime au repos. On les comprend, mais l'enjeu est de les inciter à se préparer à pouvoir se reposer un jour ou à prendre leur retraite plus tôt, grâce justement à cette épargne.

Comment développer l'épargne du temps en entreprise ?

Quelques entreprises ont déjà mis en place un système de « compte épargne-temps » : les salariés « épargnent » du temps au cours de leur vie professionnelle pour constituer un capital de temps libre. Créé par la loi du 25 juillet 1994, le compte épargne-temps connaît une nouvelle jeunesse avec la loi sur les trente-cinq heures. La formule est ouverte à diverses sources d'alimentation : heures supplémentaires, treizième mois, augmentation de salaire, prime d'intéressement, congés supplémentaires relevant de la RTT (vingt-deux jours par an), etc. Les jours ainsi épargnés peuvent être reportés sur plusieurs années et pourquoi pas ? sur l'intégralité de la vie professionnelle. Le contexte dans lequel ce capital peut être exploité est assez ouvert : formation professionnelle continue, congé création d'entreprise, congé sabbatique, congé parental d'éducation, projet personnel, travail bénévole ou projet extra-professionnel – comme se présenter aux suffrages de ses concitoyens, ce qui est aujourd'hui quasiment impossible pour un salarié. Les montants provisionnés pour le paiement de ces heures sont déduits des résultats de l'entreprise. Mais cette possibilité reste limitée dès lors que l'on change d'entreprise.

En Allemagne, quelques entreprises ont déjà acquis une expérience de cette formule. Volkswagen, par exemple, a mis en

place un système où les heures supplémentaires non récupérées dans l'année sont stockées sur un compte épargne-temps, leur rémunération étant bloquée sur un compte investi en actions²⁴⁵. Le salarié a le choix, à partir d'un certain âge, d'utiliser le capital ainsi accumulé pour anticiper son départ en retraite ou bien, s'il décide d'attendre l'âge normal, obtenir une pension plus élevée. HP Allemagne a été l'une des premières entreprises à introduire, dès les années soixante-dix, l'annualisation et l'aménagement du temps de travail sur toute la durée de la vie professionnelle. Prendre quelques mois de congé pour faire un grand voyage ou construire soi-même sa maison est ici chose courante²⁴⁶. Certains employés comptabilisent jusqu'à trois cents jours de travail sur leur compte épargne-temps. Cela correspond à un avoir de plus de 52 000 euros. Même si HP faisait faillite, l'argent serait en sécurité dans l'association HP Trust qui place les avoirs des salariés.

Un moment ignorés dans les premiers projets de la réduction du temps de travail, les problèmes posés par l'épargne-temps sont : pouvoir être transférable d'une entreprise à une autre afin de suivre le cursus professionnel du salarié et être protégée. Ce qui implique l'intervention d'un organisme régulateur central. Cet organisme devra être mis à place pour une seconde raison : empêcher que les entreprises ne vivent à crédit sur ce contingent d'heures supplémentaires compensables mais non payables. Il s'agit de ne pas revivre les drames des caisses de retraite d'entreprises qui, en tombant en faillite, entraînent la perte des cotisations des salariés. Les fonds gérés en compte d'épargne-temps peuvent atteindre rapidement des sommes colossales. En Allemagne, afin de mettre les fonds à l'abri en cas de défaillance de l'entreprise, un système de garanties particulières adossé à des compagnies d'assurances est en cours de formation. L'objectif est de garantir la bonne gestion des comptes épargne-temps et, surtout, de faire pression sur les entreprises, notamment des PME et PMI, qui utilisent ces comptes pour vivre à crédit sur le dos de leurs salariés en ne garantissant pas les comptes épargne-temps qu'elles mettent en place pour réduire le coût des heures supplémentaires²⁴⁷. Cette garantie devient primordiale pour voir les salariés accepter les aménagements de temps de travail sur toute la durée de leur vie professionnelle.

Alors que de nombreux cadres et autres salariés abandonnent chaque année des jours de congé, l'épargne des jours de repos reste encore peu utilisée en France : 28 % seulement des salariés ont cette possibilité. C'est bien compréhensible. Le salarié ne peut reporter dans son compte épargne-temps que la moitié des jours de repos prévus. Surtout, il doit l'utiliser dans les quatre ans sans pouvoir ni acheter des droits à la retraite, ni la reporter dans une autre entreprise, ni encore les utiliser pour partir plus tôt à la

²⁴⁵ Yves Chassard, Véronique Singer, Monique Tessier, « Les entreprises et les salariés de plus de 55 ans : une comparaison internationale », Dares, juin 2000.

²⁴⁶ Susanne Preuse, « Ces entreprises qui vivent à crédit sur le dos de leurs salariés », *Die Woche*, repris dans *Courrier International*, n° 4555, 22 juillet 1999.

²⁴⁷ Voir *Courrier International* n° 455 du 22 juillet 2002.

retraite. Cet instrument prometteur qui permettrait de personnaliser la gestion de la vie active et du repos n'a pas encore atteint ses pleines capacités.

Plutôt que la stérile controverse sur les fonds de pension, nous proposons la création d'une « banque du temps libre », organisme paritaire interentreprises, dans laquelle chaque salarié dispose d'un « compte temps » utilisable tous les cinq ans, même s'il change plusieurs fois d'entreprise. N'oublions pas que quatre millions de Français changent d'employeur chaque année et qu'ils n'ont pas le droit, à cause de cela, de profiter de leur compte épargne-temps. Techniquement, ce ne serait pas difficile. Les caisses de retraite savent déjà gérer des carrières accomplies chez de multiples employeurs. Pourquoi ne pas organiser, sur le même modèle, une « banque du temps libre » ?

Qu'en pensent les Français !? Le sondage Ifop/Eurotechnopolis, déjà cité, indique que la création d'un tel compte épargne-temps est largement plébiscitée par les professions libérales et cadres supérieurs (80 %) comme par les employés (78 %). En créant la Banque du temps libre, le monde du travail disposera d'un instrument pour accompagner sa transition vers le postsalariat. Le rôle qui lui incombera et la nature des missions qui lui seront confiées dépendront de la volonté des pouvoirs publics à considérer le problème de la transition économique en cours dans toute son ampleur.

Pour de nouvelles approches de la vie active

L'intensité croissante de la charge de travail est d'autant plus injuste qu'elle tient en partie au fait que l'on réduit la quantité officielle du temps de travail. Ensuite, que l'on concentre la durée de l'activité sur une quantité réduite d'actifs dont la carrière se raccourcit, elle aussi. Ces derniers étant sortis d'autant plus vite du marché du travail que les connaissances sont plus rapidement obsolètes. Par contre-coup, l'annualisation du temps de travail n'a pas grande incidence sur l'emploi puisque le système ne devient qu'un instrument de plus pour gagner en productivité, par la réduction de la masse salariale, et en flexibilité, plutôt que pour créer des emplois. Dans le même ordre d'idées, il y a bien un effet pervers des heures de travail (supplémentaires) non payées, car elles servent de variable cachée à la flexibilité de l'activité. En d'autres termes, la flexibilité, quelle qu'en soit l'origine, est plus destinée à optimiser le coût de la ressource travail qu'à en accroître l'achat. Ce qui démontre que même un pays administré a de l'imagination lorsqu'il faut trouver des solutions pour préserver sa compétitivité.

Choisi ou contraint, le temps partiel concernait 16 % de la population active en 2002. Défini par rapport à une norme traditionnelle, il n'est en réalité que les prémices du nouveau temps de travail, le travail à temps réduit. Le problème est de savoir si l'on subit ou si l'on accompagne le phénomène, si l'on continue de voir dans le temps réduit les damnés du monde du

travail ou une forme moderne de l'organisation du temps ! À défaut de chercher à « normer » ce temps de travail réduit, on multiplie les risques de désynchronisation temporelle des familles et des individus, mettant la cohésion sociale en danger. La logique des systèmes en place conduit, à terme, à la réduction du temps de travail pour la quasi-majorité des travailleurs. Les observateurs de l'OCDE s'accordent à noter que le chômage diminue en même temps que la durée du travail. Mais surtout, ce qui ressemble fort à une « tautologie économique²⁴⁸ », que l'augmentation de la population active entraîne une croissance (vertueuse ?) de la population active qui entraîne une croissance...

La mécanique de la réduction du temps consacré au travail doit servir à augmenter la quantité de la population active et non à partager la masse salariale. Une tentation que nous dénonçons dans *Le travail au XXI^e siècle*²⁴⁹, et qui justifie d'autant plus une compensation salariale par les revenus du capital capable de neutraliser le surcoût présumé de toute formule de réduction du temps de travail.

Charles Handy, auteur de *L'Âge de déraison*, conclut que chacun devrait gérer ainsi son avenir afin de se fixer des objectifs clairs de formation, de projets personnels et de revenus. L'intérêt d'une telle démarche est de mieux gérer le temps et l'équilibre de la famille en fonction du temps consacré à chacune des activités du portefeuille familial. Pour sa part, Bob Aubrey, qui étudie ces transformations depuis des années, constate un « changement de notre sensation du temps qui passe²⁵⁰ ». Les rythmes de vie conditionnés par la vie professionnelle tendront à disparaître en tant que modèle. De nouvelles préoccupations apparaîtront, liées à la valeur que chacun donne à son temps et à la part de ce temps qui sera affectée à la production économique.

Temps réduit ou temps partiel pluriel ?

Une politique défensive de la gestion du temps ne construit pas l'avenir de la nation. Les initiatives, privées et publiques, doivent venir d'opérateurs du terrain. Les marchés du travail du futur seront gérés par des opérateurs privés, surveillés et encadrés par les pouvoirs publics. La compétence sera vendue à la demande, les réseaux en ligne favorisant l'achat instantané de conseil et d'assistance. Pour bien gérer et utiliser le stock de travail disponible, les entreprises vont compter sur des opérateurs intermédiaires très spécialisés à l'exemple des services offerts par les sociétés d'intérim et les services en ligne comme Monster.com ou FreeLance.com.

²⁴⁸ Plus on travaille, plus on embauche (ce qui permet cette forte remarque d'un professeur d'économie : c'est dans les pays où l'on travaille le plus que le taux de chômage est le plus bas).

²⁴⁹ Voir Gérard Blanc, *op. cit.*

²⁵⁰ Voir Bob Aubrey, « Vers un nouveau modèle de travail », *Futuribles*, n° 207, mars 1996.

Sans doute s'agit-il d'instruments en avance sur leur temps. Mais l'idée selon laquelle chaque individu aura deux à trois activités professionnelles en même temps est de plus en plus acceptée. La capacité à pratiquer une certaine polyvalence ne fait que traduire en termes de logique de marché ce que tout chef d'entreprise attend de ses collaborateurs : la polyvalence. Charles Handy propose de remplacer la notion actuelle d'emploi par celle de « portefeuille de compétences ». Le postsalarié représentera une catégorie professionnelle qui s'apparente au travailleur indépendant, par le comportement, et au salarié-partenaire, par le mode de rémunération. Plus flexible, selon Charles Handy, le postsalarié concilie simultanément la sphère personnelle et professionnelle en la considérant comme un ensemble d'activités qu'il lui appartient de gérer comme un entrepreneur. Pour cela, l'auteur de *L'Âge de déraison*²⁵¹ précise qu'un portefeuille contient au moins cinq types différents d'activité. Il n'hésite pas à payer de sa personne en donnant l'exemple de son propre cas :

- activité payée en honoraires : 150 jours
- activité bénévole : 50 jours
- activité d'éducation permanente : 75 jours
- activités domestiques et loisirs (il dit avoir du mal à distinguer les deux) : 90 jours
- activité salariée (rémunération au temps passé) : 0 jour.

Les PME sont en pointe dans l'utilisation de ces structures d'intermédiation, car il leur faut pouvoir accéder à des ressources qualifiées en limitant l'effet à long terme du « stock travail » sur leur masse salariale. En 1996, selon la Dares, elles ont utilisé un tiers des salariés en temps partiel, embauché 27 CDD sur 100 emplois contre 10 sur 100 en moyenne, recruté en temps partiel 34 % de leurs employés qualifiés et 38 % de leurs techniciens. Il semble que ces chiffres aient peu évolué depuis.

Il convient d'encourager l'externalisation de la gestion des ressources humaines pour les PME et les très petites entreprises (TPE) chaque fois que cela améliore la gestion du « stock de travail ». Là encore, il existe un instrument mal connu et mal utilisé : les groupements locaux d'employeurs (GLE). Ils permettent de mutualiser l'utilisation du temps des salariés, de favoriser la mise à jour permanente de leurs compétences, de faciliter leur polyvalence professionnelle. Les « réseaux *corporate* » constituent une forme moderne de solidarité professionnelle en gestion partagée que nous présentons dans *L'Entreprise virtuelle*²⁵². En constituant un GLE, les entreprises diminuent le coût de leur gestion de compétences, affinent la gestion du personnel et facilitent l'employabilité des ressources locales.

Ces GLE, environ 150 regroupant 2 800 entreprises, restent encore confidentiels. Instituée en 1985 et modifiée en 1993, cette

²⁵¹ Voir Charles Handy, *op. cit.*

²⁵² Denis Ettighoffer, *L'Entreprise virtuelle. Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?* Paris, Éditions d'Organisation, 2001 ; première édition, *L'Entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Odile Jacob, 1992.

formule qui vise à stabiliser l'emploi et à optimiser la gestion administrative d'un salarié n'a pas atteint sa maturité. Elle concerne près de 7 000 salariés hors secteur agricole. Pourtant, elle recèle un gisement formidable d'optimisation du temps de travail à la demande. Le club d'entreprises de la ville de Vannes qui regroupe en association une vingtaine d'employeurs, a conduit à une première estimation qui porte à 120 000 heures le stock de travail non satisfait : une cinquantaine d'emplois ont été créés. Quelques dizaines de GLE pèseraient des millions d'heures de stock de travail supplémentaire pouvant être ainsi gérées par des collectifs d'entreprises mutualisant leurs besoins. Ne pourrait-on pas encourager fiscalement et inciter d'une façon ou d'une autre leur création ?

Un droit à l'écologie du temps personnel

« Après des décennies de cupidité et des années de voyage entre le travail et la banlieue, les gens rêvent de troquer les récompenses de la réussite traditionnelle contre un rythme plus lent et une meilleure qualité de vie²⁵³. »

Cette prédiction de Faith Popcorn, spécialiste des styles de vie, le Catala américain, date de 1990. En moins d'une décennie, un bon quart des Américains ont volontairement accepté de réduire leurs revenus pour aérer une vie étouffée par le travail. En Californie du Nord, les résidences secondaires sont devenues le refuge d'une vaste migration intérieure de gens de tous métiers et de toutes origines qui vivent en autosuffisance et travaillent à distance. Les informaticiens à domicile ont remplacé les bûcherons. David, 50 ans, a fui le stress de son métier de constructeur de maisons. Il offre ses services à l'Office des forêts et tient des bases de données dans la solitude des forêts, près de la ville d'Eureka.

Ce sont quelque huit millions d'Américains qui ont décidé de suivre cet exemple autour de l'an 2000, et qui se consacrent à des activités privées ou caritatives. Ce mouvement désigné par le nom de « simplicité volontaire » (*simple life*) a fait l'objet d'un livre *Your money or your life*²⁵⁴ (« La bourse ou la vie ») qui est devenu un best-seller aux États-Unis. Les livres, associations et mouvements prônant plus de simplicité et une transformation des relations avec le dieu-travail et l'argent-roi se multiplient. Le retour à une vie plus simple, moins matérialiste, a suscité un véritable débat de société aux États-Unis. Même si ce prosélytisme particulier fait sourire les Européens sceptiques, on peut s'attendre à ce qu'il retentisse bientôt sur leur monde du travail perclus de stress. D'ailleurs, les questions qu'il pose ont une portée universelle. Faut-il continuer à

²⁵³ Faith Popcorn, *Le rapport Popcorn*, Montréal, Éditions de l'homme, 1996.

²⁵⁴ Jacqueline Blix, David Heitmiller, Joseph R. Dominguez, Joe Dominguez, *Getting a Life : Strategies for Simple Living, Based on the Revolutionary Program for Financial Freedom, Your Money or Your Life*, New York, Penguin, 1999. Ce mouvement a commencé avec la sortie du livre de Duane Elgin, *Voluntary Simplicity : Toward a Way of Life That Is Outwardly Simple, Inwardly Rich*, New York, Quill, édition révisée en 1993. Voir aussi Malie Montagutelli, *La simplicité volontaire*, Paris, Chiron, 1986.

se débattre dans les emprunts pour des objets dont on ne profite pas faute de temps ? Doit-on dialoguer avec les autres exclusivement par l'intermédiaire des machines et pour des raisons professionnelles ? Bref, les hommes et les femmes actifs des pays avancés devront-ils toujours considérer qu'ils sont d'abord et exclusivement des machines à fabriquer du produit national brut au détriment du plus élémentaire droit au confort, non plus matériel, mais psychologique ?

Si le temps, c'est de l'argent, trop travailler, aussi. Indépendamment des coûts induits par la nécessité d'acheter des services qui compensent l'absence de chez soi – de la nounou au soutien scolaire en passant par les services traiteurs –, on note une propension à la compensation psychologique. Un temps surencombré de stress se paie au prix fort. Il suffit de se pencher sur les différents postes de coûts familiaux pour s'en convaincre. Pour se convaincre qu'un train de vie rapide coûte plus que le surplus de salaire gagné dans un poste de travail qui, pour reprendre l'expression de Paul, le courtier, vous « laisse sous le lavabo » en fin de semaine ou dans le lit la moitié du week-end.

Chacun sans doute devra choisir sa voie pour désencombrer son temps personnel du temps de travail. Mais peut-être est-il temps de reprendre son temps ? Exercice pratique : organiser au moins une fois par mois un jour où l'on reste à la maison avec l'objectif de ne « rien faire ». Ah ! Quel délice de protéger un moment qui ne comprend pas d'agitation. Même le seigneur s'est arrêté le septième jour. Le sabbat n'autorise pas la moindre activité hormis le dialogue avec Dieu. À défaut, privilégions le dialogue, ce jour-là.

La crainte de voir réduire ses revenus

Augmenter le temps libre n'est pas incompatible avec le maintien du pouvoir d'achat. Schneider Electric a amélioré la durée d'utilisation des équipements (le capital) en réduisant les heures supplémentaires (le travail) sans modifier le salaire des employés. Les gains de productivité ont réduit l'ensemble des coûts de production à des prix inférieurs de 10 % à celui des pays concurrents à bas salaires. Du coup, l'augmentation relative que la direction a consentie pour maintenir les salaires en réduisant la durée de travail devenait tout à fait supportable pour les finances de l'entreprise. Cet exemple illustre le fait qu'il n'est pas nécessaire de compenser une réduction du temps de travail par une réduction de salaire, ce grâce à l'amélioration de la productivité globale. L'argument de l'impact financier de la réduction du temps de travail est valable lorsque l'on ne parle « que » de la productivité du travail. Pour nombre d'activités, le facteur coût du travail est déterminant. Mais il est tout aussi évident que le manque à gagner sur la « valeur travail » peut être compensé par les résultats dégagés par la productivité du capital. Cette formule laisse une marge de négociation.

Le syndrome de Chronos affecte l'ensemble du corps social et institutionnel. Tous les calculs de primes, et même dans certains cas de la participation aux résultats, sont liés à des durées. L'application du temps partiel en est un bon exemple qui fait craindre un appauvrissement du foyer. Une étude de l'Odas, l'Observatoire décentralisé de l'action sociale, a montré qu'un foyer touchant le RMI était avantagé pour les attributions de différentes allocations par rapport à un foyer qui travaillerait à temps partiel sur la base du Smic.

On ne peut pas toucher à la politique de solidarité – et donc au coût du travail – sans revoir la politique des revenus. Cela n'a rien d'impossible à condition de conduire une politique sur le long terme plutôt que sur le court terme. Un pays européen a su modifier sa politique en conséquence, les Pays-Bas. Au bout d'une dizaine d'années d'efforts, avec la généralisation du temps partiel, une modération salariale exemplaire accompagnée d'un meilleur partage de la richesse créée, ce pays a remis en marche son économie²⁵⁵. La France dispose, avec les lois sur la participation et l'intéressement, de toute la panoplie d'instruments nécessaires pour rééquilibrer les revenus des Français. Cela implique bien sûr que l'État, en favorisant une politique similaire à celle des Pays-Bas, modère son appétit, ce qui est une autre histoire.

L'année 2002 se révèle moins porteuse en raison d'un contexte législatif en discussion sur la retraite et les fonds de pension et d'un environnement économique plus incertain. Pour autant, le mouvement propre au « compte épargne-temps », qui contourne les réticences des uns et des autres pourrait se révéler un outil de management moderne adapté aux conditions actuelles de l'économie. Il concilie la motivation et l'enrichissement personnel, contribue à la stabilité du capital et des coûts et des revenus du travail en valorisant l'image sociale de l'entreprise. Reste à convaincre les salariés qui ont perdu confiance dans les instruments financiers traditionnels de l'actionnariat et de la participation à l'intéressement à partir de résultats pour le moins maigrichons.

Quelles nouvelles approches de la gestion des temps de la vie active ?

Il n'est plus possible aujourd'hui d'aborder la gestion des temps de la vie active de manière collective et uniforme, selon la règle majoritaire appliquée durant la seconde moitié du xx^e siècle. L'organisation taylorienne du travail a aussi contribué à normer les comportements hors travail, départs en vacances, activités de loisir et même programmes de télévision. Bien que quelques évolutions se produisent aujourd'hui, nombre de services (écoles, administrations, banques, commerces, services socioculturels, etc.) fonctionnent encore généralement sur le modèle 8 h-12 h,

²⁵⁵ Jean-Yves Boulin et Gilbert Cette, « Réduire la durée du temps de travail : l'exemple des Pays-Bas », *Futuribles*, n° 222, juillet-août 1997.

14 h-18 h, cinq jours sur sept. Un grand nombre de tendances dans le travail modifient les critères qui composent l'organisation des temps individuels et collectifs.

Aujourd'hui, la vie active de chacun se personnalise et l'organisation des agents économiques échappe à la norme commune. Les nouvelles techniques de gestion des ressources humaines personnalisent le suivi de la performance. Il est courant que deux personnes pratiquant le même métier aient un salaire et un statut différents. Ce phénomène se manifeste particulièrement aux États-Unis, où la plupart des gens disposent de plus en plus de revenus dépendant des bénéfices de leur société et de leur propre contribution à ces bénéfices. Ils reçoivent un pourcentage sur ce qu'ils vendent, ou selon leur productivité, ou encore en fonction du nombre de clients qu'ils ont servis. Une étude du Bureau of Labor Statistics américain a conclu que la période où une loi de distribution unique des revenus (« *one size fits all* ») convenait à toute la population américaine est révolue²⁵⁶. L'ampleur des changements dans le revenu et le temps de travail rémunéré diffère selon les groupes de population. Ce dernier a augmenté pour les personnes entre 18 et 54 ans et diminué pour les personnes au-delà de 54 ans. Les familles ayant un enfant de moins de 5 ans ont vu leurs revenus augmenter beaucoup plus que les autres. Les mères ont moins de temps que dans les années soixante après leur temps de travail rémunéré pour s'occuper de leurs enfants. Mais les seniors ou les jeunes adultes sans enfant bénéficient de davantage de temps libre que la génération précédente. En France aussi, les observateurs reconnaissent cette individualisation croissante des rythmes et du temps de travail, conduisant à une multiplication des temps sociaux (famille, tâches domestiques, vie sociale ou amicale, loisirs, culture ou divertissement) qui s'interpénètrent et se croisent.

De plus, ces tendances dans le travail relaient des tendances plus générales dans la société, qui toutes poussent à une plus grande individualisation de la gestion des temps. Comme l'exprime Bruno Marzloff :

« L'avènement et la généralisation des trente-cinq heures conjugués à celui des nouvelles technologies signent l'explosion du temps collectif. La construction synchrone, récurrente et identique pour tous, de l'organisation de la vie est en train de disparaître pour laisser place à un temps social bâti dans la polychronie et la diversité²⁵⁷. »

À la macro-segmentation de la société s'est progressivement substituée une micro-segmentation complexe, manifestation des appartenances multiples des individus à un grand nombre de petits univers sociaux, en fonction des circonstances. Le comportement de chaque consommateur se laisse de moins en moins facilement enfermé dans une « case » prédéfinie à partir de critères simples (tels la catégorie socioprofessionnelle ou l'âge), ce qui implique la fin des catégories marketing traditionnelles. En fait, cet

²⁵⁶ Council of Economic Advisers, *Families and the Labor Market, 1969-1999 : Analyzing the « Time Crunch »*, Washington, mai 1999.

²⁵⁷ Enquête Parcours, décembre 2000.

« individualisme croissant » recouvre plusieurs attitudes : autonomie dans les choix, refus de l'adhésion aveugle à une idéologie, rejet des solidarités ou repli égoïste, dont il faudra tenir compte au niveau de la société dans son ensemble.

Il faut reconnaître que l'approche collective du temps de travail perd de sa pertinence par rapport à une approche plus individuelle. La durée du travail devient la résultante de choix organisationnels. Les Pays-Bas ont pris la tête des pays européens en matière d'individualisation du temps de travail. Une loi adoptée en février 2000 permet aux employés des secteurs public et privé de diminuer ou d'augmenter eux-mêmes leur temps de travail²⁵⁸. L'employeur est contraint d'accéder à la demande du salarié, sauf si des intérêts importants s'y opposent.

Pendant, cette individualisation risque d'avoir des conséquences néfastes pour les individus et la société. Comment éviter que l'évaluation individualisée engendre la concurrence généralisée entre services, entre équipes et entre salariés, avec des pratiques détestables de rétention d'informations, de méfiance et de conduites déloyales ? Comment les syndicats, traditionnellement habitués à revendiquer la définition de normes collectives générales, vont-ils mener des négociations sur l'embauche, la formation ou les salaires qui intègrent des situations de plus en plus particulières ? Comment les décisions publiques d'investissements, d'équipements, de mise en place de services peuvent-elles et doivent-elles prendre en compte une telle « logique de sur-mesure » ? Il apparaît de plus en plus évident que la gestion des temps de la vie active nécessite de nouveaux types de régulation intégrant des contraintes collectives et, par conséquent, fait l'objet d'un nouveau contrat entre les acteurs socio-économiques.

L'aménagement du temps : un nouveau contrat entre les acteurs socio-économiques

L'aménagement du temps dépasse le cadre de l'entreprise et constitue une question politique, au sens étymologique du mot (qui concerne la cité). La nécessité d'intégrer des contraintes temporelles dans l'organisation de la vie collective a commencé à se faire sentir dans les villes occidentales. Plus récemment, la thématique du temps a investi le champ politique européen afin d'analyser l'imbrication des temps sociaux et de proposer de nouvelles articulations entre tous les temps de la vie. De vrais débats de société sont en cours qui repensent les équilibres ancestraux mis en cause par les technologies et les dérégulations des temps et des espaces de la vie individuelle et collective. Tout l'intérêt de cet ouvrage est de revenir plus en détail encore sur notre précédent travail du syndrome de Chronos pour montrer

²⁵⁸ Susanne Burri, « Pays-Bas : loi sur l'adaptation du temps de travail », *Futuribles*, n° 253, mai 2000.

que bien des solutions envisagées ou mises en œuvre ne sont pas ou plus adaptées aux « temps modernes ».

En France, les encombrements dans les transports et la nécessité d'étaler les congés annuels ont conduit les instances gouvernementales à intervenir dès 1958 dans l'organisation temporelle des activités. Plusieurs institutions gouvernementales furent créées dans ce but : le Catral (Comité pour l'étude et l'aménagement des horaires de travail et des temps de loisir dans la région parisienne) en 1966, un bref ministère du Temps libre et des loisirs en 1974, une mission pour l'aménagement du temps au sein du ministère de la Qualité de la vie en 1976, un autre ministère du Temps libre entre 1981 et 1983, dont le seul résultat concret fut le « chèque vacances ».

La DATAR a pris conscience, peu avant 2000, des lacunes et inconvénients de l'absence d'interactions entre les approches temporelles et spatiales de l'aménagement du territoire. Lorsque le temps est pris en compte dans un débat, c'est essentiellement le temps de travail, au détriment des rythmes et des temps hors travail. La DATAR a entamé une réflexion prospective autour du thème des temps libres et des temps et rythmes de vie. En juin 2001, Edmond Hervé, député-maire de Rennes, a remis un rapport sur les enjeux politiques, nationaux et locaux, d'une démarche temporelle, destiné à établir ensuite une charte du temps pour les élus afin de les aider à s'engager dans cette nouvelle voie. Pour sa part, Eurotechnopolis Institut a travaillé sur le thème de la « ville logistique²⁵⁹ ».

La prise en compte des nouveaux temps dans quelques villes européennes

« Le temps des villes » expérimenté dans quelques villes européennes concrétise un besoin d'améliorer leur fonctionnement. Les femmes ont été les premières à dénoncer la tyrannie du temps de travail et le modèle masculin d'organisation du temps. Nombre d'enquêtes, consultations, etc. ont montré que les citoyens attendent principalement des améliorations dans la mobilité, l'accessibilité, les horaires des services publics et les modes de garde des enfants. Le rythme des cités ne convient plus aux salariés en horaires décalés, car les services, les transports, les administrations, les écoles ou les crèches n'ont pas suivi la même évolution horaire que le travail. Les nocturnes, les ouvertures le dimanche témoignent certes d'une adaptation dans ce sens mais souvent au coup par coup sans réflexion d'ensemble.

Les gouvernements des pays scandinaves se sont penchés depuis longtemps sur l'amélioration des articulations entre les temps de travail et hors travail, afin de favoriser notamment l'entrée des femmes sur le marché du travail. Dès les années soixante-dix, en Suède, et plus récemment dans des pays où les horaires du commerce étaient jusque-là très encadrés (Danemark,

²⁵⁹ Voir www.eurotechnopolis.com

Pays-Bas, Allemagne), des lois ont été votées qui libéralisent les horaires d'ouverture et de fermeture.

En Italie, suite à une loi de 1990, 80 villes ont engagé une réflexion et des actions sur la question du temps. Un souhait des maires pour coordonner les horaires des services communaux s'est combiné à une logique de transformation sociale portée par les femmes pour mieux harmoniser les services municipaux avec les horaires des citoyens. En 2000, deux lois ont rendu obligatoire l'élaboration d'une politique du temps et appelé à une implication de la région dans ce domaine. L'amplitude horaire des services municipaux et des transports, la multiplication de guichets capables de résoudre de nombreux problèmes afin de limiter la course aux guichets éparpillés dans les villes ainsi que l'incitation ou la libéralisation des horaires des commerçants furent quelques-unes des retombées de ces travaux. La municipalité de Milan a eu l'idée originale de créer un « parcours du temps lent » dans un jardin public, projet repris à Ravenne²⁶⁰.

Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires sociales a lancé un programme national, Aménagement des temps journaliers, pour soutenir toutes les expériences visant à mieux concilier vie professionnelle et familiale. Il s'agit de planifier le temps comme l'est déjà l'espace afin d'éviter une stagnation de la mobilité et une moindre accessibilité aux services. Les 140 projets déposés portent sur la collaboration entre les structures d'enseignement, d'accueil, de loisirs et services, le développement des services aux personnes, l'aménagement du territoire et des transports, la recherche d'équilibre entre travail et vie privée dans les entreprises, la vie quotidienne (santé, horaires des services et commerces), services intégrés à la personne, école « élargie », etc. À Dordrecht ; une entreprise privée de garde d'enfants a lancé un projet de services intégrés dans sa structure, repris presque exactement par l'entreprise Unilever dans les locaux de son siège à Feyenoord.

À Brême s'est déroulée la première – et pour l'heure l'unique – expérience allemande. Elle visait à coordonner le fonctionnement des services publics et des commerces avec le rythme de vie et les besoins des habitants de la cité, dans le but de rendre la ville plus vivable, plus humaine. Selon Martina Heitköpper, experte et fondatrice du Bureau du temps du Land de Brême :

« L'idée n'est pas d'instaurer une gestion capitaliste pure et dure en disant que l'usager est roi, mais de négocier des solutions acceptables pour les salariés des services publics et pour les clients²⁶¹. »

Jusqu'à peu, la France semblait en retard. Les réflexions de la DATAR ont suscité un soutien financier de l'État à la mise en place de politiques temporelles dans quelques villes ou départements pilotes. Le développement de « bureaux du temps » a commencé.

²⁶⁰ Compte-rendu de voyage d'étude : « Les politiques temporelles italiennes », rapport Hervé, 2001.

²⁶¹ Francine Aizicovici, « L'Allemagne expérimente le "temps des villes" », *Le Monde*, 19 décembre 2000.

Quatre territoires français ont rejoint le réseau de villes européen Eurexter dans le cadre du projet de la DATAR : le Territoire de Belfort et sa Maison des temps et de la mobilité, Poitiers et son Agence des temps, Saint-Denis et son Espace des temps ainsi que le département de la Gironde qui a décidé d'inclure le temps dans toutes les politiques départementales. Ces expérimentations vont être étendues à d'autres métropoles avec l'ouverture de « bureaux du temps » à Paris, Lille et progressivement dans d'autres villes.

Le droit au travail pour les seniors

Le film *Space Cowboys*, sorti fin 2000, dépeint d'anciens pilotes de chasse de l'armée de l'air américaine rappelés par la NASA pour réparer le système de guidage d'un satellite russe devenu fou. Le héros, interprété par Clint Eastwood, est le seul ingénieur qui connaisse encore son langage de programmation, datant des années soixante. Lui et ses collègues d'autrefois passent les tests à Houston et saisissent cette unique – et dernière – opportunité pour aller faire un tour dans l'espace. Les seniors y montrent avec élégance une aptitude nettement supérieure à celle des jeunes pour sauver la planète. Cela doit-il rester du cinéma ?

Certaines entreprises prennent aujourd'hui conscience des compétences précieuses offertes par les seniors qui les représentent, retrouvant en cela les cycles lents et appliqués du compagnonnage. Les seniors disposent d'une expérience irremplaçable fondée sur la connaissance pratique et intime des processus de production, savoir transmissible aux jeunes collaborateurs. Ils détiennent des qualités propres comme une meilleure écoute, une fiabilité et un respect des horaires. La plupart des tâches actuelles comportent moins de pénibilité et de charge physique qu'autrefois : les travailleurs âgés sont donc en mesure d'assumer facilement certaines d'entre elles. De plus, ils s'accommodent volontiers de certaines formes de flexibilité, car ils n'ont plus à s'occuper de jeunes enfants à la maison.

Une grande majorité (80 %) des *baby-boomers* américains envisageaient avec plaisir de conserver une activité professionnelle après 65 ans, selon un sondage effectué en 1998 par l'American Association of Retired Persons²⁶². Outre l'avantage financier, le maintien d'un lien avec le travail apporte une satisfaction morale et psychologique qui contribue à leur bonne santé et au besoin de se sentir utiles au plan social. Le Senior Citizens Freedom to Work Act d'avril 2000 a éliminé les pénalités qui frappaient depuis 1940 le cumul emploi-retraite²⁶³. Les entreprises qui valorisent le plus les qualités des seniors appartiennent à des secteurs qui ne sont pas les plus attractifs sur le marché du travail, mais connaissent une forte expansion. La chaîne hôtelière Day's Inn recrute depuis 1980 un tiers de son personnel de réservation parmi ses anciens salariés

²⁶² Yves Mamou, « Des centaines américains trop occupés pour quitter le marché de l'emploi », *Le Monde Économie*, 30 janvier 2001.

²⁶³ François Michaux, « L'emploi des salariés âgés. Perspectives et comparaisons internationales », *Futuribles*, n° 275, mai 2002.

à la retraite, avec des résultats tout à fait satisfaisants en termes de qualité d'accueil, de coût de formation et de ponctualité. Les compagnies aériennes embauchent désormais des hôtesses de l'air de plus de 50 ans, et les DRH de General Electric, McDonald's ou Kentucky Fried Chicken sont formés au recrutement et au management des seniors. Des centres d'appels en recherchent aussi, leurs qualités relationnelles et leur patience compensant largement leur moindre rapidité.

Au Japon, en Suède, au Royaume-Uni se trouvent des entreprises employant quasi exclusivement des salariés âgés qui n'exercent pas de petits boulots mais valorisent l'expérience et l'expertise acquises dans leur emploi précédent²⁶⁴. La chaîne de supermarchés Netto, qui possède près de 500 magasins en Europe, a ouvert en 1998 une succursale à Copenhague qui emploie du personnel exclusivement âgé de plus de 45 ans, la première du genre en Europe²⁶⁵. Elle compte 19 employés dont le plus jeune a 46 ans et le plus âgé, 77 ans. Cette expérience a rencontré un grand succès et fait venir beaucoup de clients.

Le groupe des 50-64 ans augmentera d'ici 2040 de plus de 25 % dans l'ensemble de l'Union européenne, soit 16,5 millions de personnes. Le développement de l'emploi des salariés âgés est devenu un objectif majeur de l'Union européenne. Elle s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux d'emploi moyen de 50 % pour les 55-64 ans à l'horizon 2010. Pour l'heure, rares sont les États encourageant l'emploi de salariés âgés bien que les initiatives individuelles contre la discrimination par l'âge se multiplient. Les pionniers comme la Finlande, l'Irlande, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas font peu d'émules. Le programme finlandais qui vise à reculer de deux à trois ans l'âge moyen de départ à la retraite est exemplaire par sa cohérence²⁶⁶. Il a commencé par une vaste campagne d'information sur le thème « l'expérience est une richesse nationale ». La formation a été considérée comme une mesure essentielle pour maintenir l'employabilité des salariés âgés. À mi-parcours, il est déjà possible de dire que le processus de sortie précoce de l'emploi a commencé à s'inverser.

En France, les projections de l'Insee indiquent qu'en 2040 les plus de 60 ans représenteront 33,5 % d'une population estimée à 64 millions d'habitants. En comparaison des autres pays européens, l'activité des seniors reste faible. À partir des années quatre-vingt, les pouvoirs publics ont accentué le principe de rationnement du travail de certains groupes d'âge pour favoriser l'emploi des autres. Les nombreux dispositifs de cessation anticipée d'activité expliquent en grande partie la chute brutale du taux d'activité avec l'âge, qui passe de 75 % pour les 50-54 ans à 48 % pour les 55-59 ans. Cependant, la situation des seniors vis-à-vis de l'emploi dépend en grande partie de leurs secteurs d'activité et

²⁶⁴ Yves Chassard, Véronique Singer, Monique Tessier, *op. cit.*

²⁶⁵ Sarin Alexandre, « Au supermarché danois Netto, le plus jeune employé a 46 ans... », *Le Monde*, 9 décembre 1998.

²⁶⁶ Anne-Marie Guillemard, « L'inactivité en fin de carrière est un piège », propos recueillis par Yves Mamou, *Le Monde*, 4 décembre 2001.

de leurs caractéristiques socio-professionnelles. Les travailleurs âgés sont nombreux dans le secteur public (éducation, santé, action sociale), les banques, les compagnies d'assurances, les transports, les services aux entreprises et les activités immobilières. Les indépendants, les cadres supérieurs et les diplômés restent plus longtemps en emploi. Les ouvriers âgés sont recherchés parmi les ouvriers de type artisanal, qualifiés ou non, et les chauffeurs.

Réformer les retraites

La prolongation de la durée de la vie active amène naturellement à aborder le problème des retraites, ce qui implique, on l'oublie volontiers, une solidarité entre générations.

Des chercheurs du CNRS ont montré que, depuis le début des années quatre-vingt-dix, on assiste à une dégradation des revenus des jeunes ménages par rapport à l'ensemble des autres générations²⁶⁷, alors que le sort des générations plus âgées connaissait une amélioration constante au point que, dans certains cas (les cadres), il devenait plus enviable que celui des actifs. La politique des revenus des retraites dans les années à venir devra tenir compte des nouveaux équilibres démographiques et économiques (rapport entre cotisants et retraités et durée croissante de l'inactivité à financer à la retraite qui passe de 16 à 23 ans entre 1955 et 2015), en limitant la pression fiscale et les charges sociales sur les jeunes générations. Aujourd'hui, ces dernières naissent avec la promesse d'un « endettement social » colossal par la faute de leurs aînés incapables de prendre des décisions difficiles. Nous entendons par là, faire en sorte de favoriser une capitalisation des droits à la retraite qui s'appuie un peu moins sur la répartition intergénérationnelle et un peu plus sur sa propre capacité à épargner... quitte à trouver des instruments d'épargne imaginatifs.

Nous devons condamner vigoureusement et empêcher toute attitude prédatrice et malthusienne des aînés qui tenteraient de bien vivre sur le dos des jeunes générations. Soit les futurs seniors acceptent l'idée que leurs revenus diminuent de moitié en quarante ans, soit ils acceptent d'épargner personnellement pour préserver une retraite qui durerait plusieurs dizaines d'années, soit ils acceptent de rester actifs plus longtemps afin de réduire la dette sociale en cours de constitution. Selon notre conclusion sur les nouveaux grands équilibres à trouver, la solution des retraites ne passe pas par une augmentation des charges qui pèsent déjà sur les acteurs économiques mais bien par un redéploiement de la vie active et des sources de revenus d'activité et d'épargne.

Cette question représente un contrat entre les générations sur la manière de distribuer et de rémunérer les temps de travail et de non-travail et doit faire l'objet d'un arbitrage entre les acteurs

²⁶⁷ Voir Luc Arrondel et André Masson, « Les transferts entre générations. L'État, le marché, la famille », *Futuribles* n° 247, novembre 1999.

socio-économiques. Lors d'un sondage auprès de 948 personnes réalisé par CSA en juin 2001, 85 % des salariés se déclaraient inquiets de l'avenir financier de leur régime de retraite (public ou privé); 92 % estimaient urgente une réforme (49 % la jugent même très urgente)²⁶⁸. Si accord il y a sur la nécessité d'y porter remède, il ne semble pas pour autant exister en France de consensus général sur quelle politique mener.

Le diagnostic posé par les différentes études depuis vingt ans demeure le même. Elles s'appuient sur des constats démographiques indéniables. Le vieillissement pourrait être plus prononcé et plus brutal qu'on ne l'anticipe habituellement. L'espérance de vie continue de s'améliorer, en moyenne 75 ans pour les hommes et 83 ans pour les femmes en France en 2000. Un enfant sur deux né aujourd'hui aura la chance de devenir centenaire. Quel avenir le pays leur prépare-t-il s'il échoue à gérer le temps, donc la prospérité des générations à venir ?

En 1999, le Commissariat général au Plan, mandaté par le premier ministre, a publié son « avenir des retraites » qui donne un panorama complet des perspectives et des enjeux à l'horizon 2040. Il montre que le mode de financement actuel empêche de faire face à l'augmentation des besoins due à l'arrivée de la génération du baby boom à l'âge de la retraite. La principale solution préconisée par le rapport Charpin est d'allonger la durée d'activité professionnelle par une élévation progressive du nombre d'annuités de cotisation nécessaires pour bénéficier d'une retraite à temps plein. D'autres experts, comme la sociologue Anne-Marie Guillemard, insistent en plus sur la nécessité d'une politique active d'emploi en direction des salariés de plus de 40 ans²⁶⁹. Futuribles a mené en 2001 un essai prospectif sur les retraites en France à l'horizon 2040²⁷⁰. Il s'avère à peu près certain que leur coût augmentera très fortement. Selon les experts de Futuribles, leur financement posera d'autant plus de problèmes que la pratique très répandue des cessations anticipées d'activité professionnelle demeurera encore plusieurs années. Ils tirent quelques autres enseignements qui montrent l'urgence, pour les politiques publiques, de s'atteler à cette tâche, même s'il semble que certains hommes politiques en aient pris conscience en 2002.

« La probable conjonction du sous-emploi et du vieillissement risque de nous mener à une faillite du système et/ou à une exacerbation des tensions entre catégories sociales ainsi qu'entre générations. Les chocs seront d'autant plus violents que non anticipés. Les éléments de calendrier sont fondamentaux. Point ne suffit d'anticiper les évolutions si ces anticipations ne conduisent pas à l'adoption, en temps voulu, des mesures adaptées. La réduction des prestations risque d'être beaucoup plus brutale que prévue. »

²⁶⁸ Cf. *Liaisons sociales*, n° 24, septembre 2001.

²⁶⁹ Anne-Marie Guillemard, « L'urgence de la réforme des retraites », in Bruno Palier et Louis-Charles Viossat (sous la dir. de), *Politiques sociales et mondialisation*, Futuribles, 2001.

²⁷⁰ Cf. Benjamin Delannoy, Hugues de Jouvenel, Alain Parant, « Les retraites en France à l'horizon 2040. Un essai de prospective », *Futuribles*, n° 268, octobre 2001.

La France doit inverser ce mouvement et envisager au contraire une augmentation de la durée de la vie active en échange d'une adaptation des cycles de vie et de travail individuel. Le problème des retraites a deux volets en interaction : l'âge et le mode de financement. Il est possible de modifier la valeur de certains paramètres ou d'en changer les principes de fonctionnement. Raisonner en durée de cotisation plutôt qu'en termes d'âge légal de la retraite relève du bon sens dès lors que les Français commencent à travailler à des âges différents et que leur espérance de vie varie très fortement selon leur catégorie socioprofessionnelle. Passer de quarante heures hebdomadaires à trente-cinq réduit le temps de travail de 12,5%. Cette réduction devrait être compensée par un allongement proportionnel de la vie active, soit cinq ans sur quarante ans de cotisations. L'idée va strictement à l'encontre du mouvement récent de sortie anticipée des travailleurs de la vie active et des résultats des sondages, qui indiquaient que 54% des salariés privilégieraient plutôt une augmentation des cotisations vieillesse. Dans le sondage Ifop de 1998 pour Eurotechnopolis Institut, 42% des personnes interrogées se déclaraient favorables à une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement proportionnel de la vie active. C'est chez les femmes, les employés et les jeunes entre 18 et 34 ans qu'on rencontre la plus grande acceptation de cette proposition, avec plus de 45% de réponses favorables.

L'allongement de la durée de cotisations et l'âge de la retraite à la carte prônés par le Medef et de nombreux autres rapports se heurtent aux pratiques des entreprises qui, choisissant la facilité, mettent en préretraite leurs salariés après 50 ans, sous prétexte qu'ils seraient moins productifs. Ces tendances, pour beaucoup, existent depuis longtemps. Chacun cherche à réduire ses contraintes en les reportant sur autrui. Cela crée une tension quasi permanente entre les attentes et souhaits des uns et les limites ou refus opposés des autres empêchant toute rénovation imaginative.

Et si la révolution qui nous attend était de pouvoir rémunérer le « temps libre » !? Le congé sabbatique de trois à douze mois avec objectif partagé entre l'entreprise et le salarié en contrepartie de quoi cette dernière finance 30 à 50% du projet : pourquoi pas ? Accenture, ex-Arthur Andersen Consulting, favorise cette évasion momentanée sous d'autres cieux qui permet à chacun de s'enrichir en évacuant le stress accumulé par les consultants soumis à un régime de travail souvent épuisant. Beaucoup d'autres entreprises ont pris des initiatives similaires. Plutôt que le départ à la retraite anticipée, si on imaginait des retraités à mi-temps ? Plutôt que de chômage technique, si on parlait de missionnés payés par leurs entreprises ? Plutôt que de chômage si on parlait de programmes de formation payés pour partie par l'entreprise et par les comptes épargne-temps ?

Un scénario optimiste d'évolution des retraites se produira si et seulement si les mesures nécessaires sont prises le plus tôt

possible, ce qui implique une responsabilisation des pouvoirs publics et, avec le temps, une remise à plat de l'idée que nous nous faisons du travail, du repos et des revenus dans notre société.

Deviendrons-nous tous de stupides chronophages ?

Producteurs et consommateurs, travailleurs et citoyens, cette double appartenance conduit à des comportements contradictoires. Difficile dans sa vie personnelle de faire cohabiter ces deux facettes, qui sont le revers de la même médaille.

Les patrons interrogés dans le cadre d'une enquête d'Alliance Management Consultants en 2000 soulignent les exigences des consommateurs sur la qualité, l'origine, la traçabilité et la sécurité des produits ainsi que le respect, par les fabricants, des droits fondamentaux de leurs salariés et de l'environnement²⁷¹. Ces demandes s'accordent mal avec le prix qu'ils consentent à payer. La concurrence, la pression directe ou indirecte des consommateurs obligent les entreprises à innover pour survivre. Le travailleur consommateur doit s'activer pour être meilleur que son concurrent, pour faire mieux, plus vite et moins cher que lui.

Les consommateurs souhaitent acheter sur le champ les nouveaux produits et services les plus variés. Ils veulent se distraire à tout moment, en tout lieu. La multiplication des horaires de travail tend à augmenter la durée d'ouverture des commerces et services. Pour répondre à cette demande, des magasins et des lieux de spectacle ouvrent tard la nuit, le dimanche ou fonctionnent vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Comment résoudre la contradiction entre des salariés qui veulent travailler moins avec des horaires confortables et les mêmes qui, comme consommateurs, souhaitent une disponibilité illimitée des lieux de consommation ? La loi sur les trente-cinq heures a amplifié ces contraintes. Les spécialistes interrogés par le Certu observent :

« Les mêmes personnes revendiquent le droit de prendre leur voiture individuelle sans limite et de faire du vélo en ville, dans de bonnes conditions. [...] Les consommateurs souhaitent à la fois des magasins de proximité pour faire rapidement leurs courses et des centres commerciaux de périphérie pour y prendre leur temps²⁷². »

L'homme s'attache à des situations ou à des objets qui compliquent sa vie. Ceux qui se plaignent d'une surabondance d'informations se complaisent dans cette situation en achetant des ordinateurs de poche, des modems cellulaires, des téléphones mobiles pour rester connectés, à la plage, à la montagne et laissent leur courrier électronique toujours ouvert. Les bonnes affaires que certains veulent réaliser, sur Internet par exemple, justifient-elles le prix qu'ils payent dans leur vie ? Les discours qui dénoncent les dangers et ravages d'un capitalisme sans entrave, la puissance ou la cupidité des multinationales et de la finance

²⁷¹ Cf. Laurent Modiano, « Les entreprises françaises en l'an 2000 », *Futuribles*, n° 269, décembre 2001.

²⁷² Certu/Aravis, *Nouveaux rythmes de travail et ville de demain*, Drast, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 2002.

internationale rejettent la faute sur le mauvais coupable. Il y a confusion entre effets et causes. Les hommes et les objets en cause répondent à la demande d'accroissement des choix des consommateurs. Robert Reich souligne cette ambiguïté :

« Ceux qui se plaignent le plus bruyamment sont aussi parfois ceux qui récoltent les profits les plus importants de la nouvelle économie²⁷³. »

S'il faut chercher un ennemi, un coupable ou un complice, il se trouve tout près, ce sont les appétits de chacun, les désirs d'acquisition et de consommation, d'investissements rentables à court terme au détriment du développement durable.

Surtout, derrière cet appétit de profiter de suite, derrière cette gabegie des temps supposés mal utilisés, perdus ou inefficients, derrière cette chronophagie, nous trouvons le même phénomène qui saisit certains lorsque tout à coup, le silence se fait, la musique se tait. Le silence angoisse, un vide s'installe, le vertige est là de se sentir solitaire, fragile, dépendant de la musique ou des bruits qui rassurent. Alors on rallume la radio, on fonce à la cafétéria ou chez un confrère pour se rassurer, pour remplir ce silence qui angoisse.

Faites cette petite expérience. Partez à la recherche de deux ou trois de vos vieux agendas professionnels. Et revisitez-les soigneusement, semaine après semaine, ces années agitées... enfin, c'est l'impression qu'il en reste. Parce que, au fur à mesure que vous retrouverez les rendez-vous, les réunions, les avancées des projets de l'époque, vous vous apercevrez, peut-être avec dépit, qu'il ne vous en reste pas grand-chose. Que ce que vous imaginiez conçu et géré en quelques semaines en réalité vous a pris des années. Que certains moments d'anxiété qui vous reviennent, au fond, ne méritaient pas autant de soucis. Bref, vous aurez le sentiment d'avoir consommé beaucoup d'énergie et de temps pour pas grand-chose. Aujourd'hui, les artefacts construits autour de l'homme sont les équivalents des bruits qui nous sont nécessaires pour nous occuper l'esprit et maintenant... le temps.

Les TIC nous ensèrent dans des liens dont nous devenons dépendants et qui nous pressent et nous oppressent de toutes sortes de façon. Maintenant, imaginez : le téléphone qui ne sonne plus... les mails qui disparaissent comme l'adresse électronique. Ni riche ou ni pauvre du temps, nous ne sommes plus sollicités... nous n'existons plus. Chronophages, trop agités, nous voilà brutalement sevrés. Nous voici mis au silence, un silence d'autant plus angoissant que, tout à coup, nous prenons conscience de notre vide personnel et de notre insignifiance. Voilà pourquoi les sursollicitations deviennent le risque à éviter. Sauf à payer le prix fort pour les avantages offerts par des outils communicants sans cessent plus performants : devenir un homme stochastique, un homme aux trajectoires probabilistes au gré des sollicitations.

Les bouleversements subis attribués à l'organisation de l'économie et du travail, les difficultés à trouver un équilibre de vie sont indissociables de la qualité de la vie au travail. L'ensemble constitue des aspects différents du même phénomène dont les

²⁷³ Robert Reich, *Futur parfait...* op. cit.

liens échappent parfois à notre propre regard. Ces transformations qui affectent déjà les marchés touchent les familles et les individus et réclament de nouvelles réponses. Nos propositions dans ce livre demandent plus que des choix collectifs. Elles demandent de travailler sur soi pour réduire ses appétits et leurs effets pervers. Faire des choix difficiles sur ce que l'on est prêt à abandonner pour entrer dans l'écologie du temps personnel.

Si nos interrogations sur les nouvelles régulations économiques ressemblent fort à celles de l'ère industrielle, les contextes économiques, sociaux et technologiques sont différents. Les univers professionnels, les modes de vie, les façons de consommer le temps se différencient de plus en plus, se microsegmentent en réclamant des solutions plus personnalisées. Mais cela ne saurait suffire. Les technologies, en permettant de modifier les temps et les rythmes des activités, obligent à une rénovation de l'organisation des temps individuels et collectifs. Les citoyens réclament des décisions qui appréhendent l'ensemble des nouvelles régulations des temps. Ils attendent une vision globale qui prenne en compte les temps individuels (travail, famille, loisirs), les temps de l'entreprise (travail, congés, formation) et les temps sociétal (formation, travail, retraite). Les décisions collectives à grande échelle sur le genre de culture dans laquelle les citoyens veulent vivre réclament des décisions collectives qui décideront les nouvelles régulations des temps. Comme le souligne encore Robert Reich :

« Il est temps d'élargir la discussion sur le mélange de dynamisme économique et de tranquillité sociale que nous voulons pour nous-mêmes, notre famille et notre société, ainsi que sur les choix publics que cet équilibre nécessite. [...] Ceci ne peut être (et ne doit être) uniquement une discussion d'ordre économique : elle est fondamentalement plus morale. »

Et, pensant aux discours des égoïsmes corporatistes qui bloquent notre société depuis des décennies, nous avons envie d'ajouter : « nécessairement plus honnête » !

Conclusion

*La technique est faite pour l'Homme,
l'Homme, pour le bonheur*

Une indispensable rénovation de l'ingénierie sociale et économique

Il y a le temps des pauvres, il y a le temps des riches. Il y avait les signes extérieurs de richesse, il y aura les signes extérieurs de vitesse. Qui transforment tout en frénésie et en agitation inutiles dénoncées déjà par R. L. Stevenson. On se grise de projets et de multiples obligations dont la moindre prend un temps fou sans atteindre, sinon rarement, son objectif initial²⁷⁴. On se targue de travailler beaucoup alors que l'on est surtout très inefficace et l'on se donne de l'importance en donnant de l'urgence à toute chose. La mise en état d'urgence et les mauvais rythmes de travail sont une nuisance du temps pour les hommes comme le bruit est une nuisance à leur sommeil. Les multiples petites blessures psychiques dues aux tensions les plus diverses satureront la capacité de résistance de chacun face au harcèlement engendré par les modes de travail modernes eux-mêmes profondément modifiés par les infotechnos. Le non-respect du repos, d'un vrai repos qui limite la pression de cette agitation, devient préoccupant. Adieu le rêve du ministère du Temps libre !

Avec les « nouveaux temps modernes » apparaissent des conflits temporels et chronobiologiques d'un genre nouveau qui opposent le temps des hommes et le temps des machines. Plutôt que de choisir entre l'urgent et l'important, on fait en sorte de rendre urgent ce qui est important. Le mal travailler et le mal vivre qui en résultent coûtent autant aux entreprises qu'à la collectivité. Aujourd'hui, l'intensité du travail et le stress qui s'exerce sur les individus sont devenus un problème aussi important que la durée du travail. Le phénomène est général dans les sociétés occidentales. L'histoire de Robert Reich l'illustre bien. Aux États-Unis, la réduction imposée du nombre de jours de congé fait que pour les seules années 2001 et 2002 un nombre croissant de personnes – soit plus de 30 % – se déclarent malades ou

²⁷⁴ Selon Beer & Nohria, dans un article «Cracking the code of change», de l'*Harvard Business Review* de juin 2000 : parce qu'il y a trop de projets, parce qu'ils sont mal coordonnés et mal positionnés, 70 % des projets lancés dans les entreprises sont un échec. Et d'ajouter que c'est une façon d'attirer l'attention sur son service, sur soi en réussissant à utiliser des ressources au détriment des petits copains. En France, nous dirions « pour obtenir des crédits, il faut g... plus fort que les autres ! »

indisposées afin de souffler un peu. En Espagne, près d'un salarié sur trois a un contrat de travail temporaire. En Europe, nous l'avons vu, la majorité des travailleurs n'a ni les mêmes rythmes, ni les mêmes amplitudes horaires.

Il semble qu'en France le souci d'égalité entre les individus se soit transformé en une recherche d'uniformité de traitement qui conduit ainsi à vouloir appliquer la même durée de travail hebdomadaire et le même âge de départ à la retraite à tout le monde, à imposer les mêmes règles à toutes les entreprises, au détriment de considérations physiologiques et psychologiques individuelles d'une très grande importance. Cette attitude crispée a contrecarré la construction d'un projet cohérent et global... un projet qui aurait dû paraître comme un projet de rénovation de l'ingénierie sociale et économique en phase avec les nouveaux temps modernes et les besoins de personnalisation des solutions proposées à chacun.

La même durée du temps de travail hebdomadaire pour tous est-elle pertinente? Non, bien sûr, cela n'a fait qu'aggraver la dérégulation des temps de travail – qui affecte notre chronobiologie –, facteur qui pose le plus de problèmes. Le travail morcelé, en petits bouts, est extrêmement fatiguant. Les Français savent travailler beaucoup. Mais chacun a son rythme : il faut s'adapter à la « dérégulation » des temps en personnalisant les temps de travail. Les entreprises où les trente-cinq heures ont été prises de cette façon-là ne peuvent que se réjouir d'avoir abordé le problème par le mieux disant social. Coincé entre la surcharge des préoccupations personnelles et familiales et celle de la vie professionnelle, le personnel est surtout satisfait de voir que l'on a mieux pris en compte ses besoins propres. On aurait déjà pu faire de même dans le cadre des quarante heures !

La réduction du temps de travail telle qu'elle était envisagée dans la loi Aubry est-elle en phase avec la rénovation de la vie active qui se profile ? À l'heure du temps réel, les technologies de l'information et de la communication annihilent les frontières entre les temps privés et les temps publics et renforcent un phénomène de « zapping » croissant, directement issu de leurs usages intensifs ou imprudents. Le voyez-vous, cet homme qui parle tout seul à un fil qui pendouille devant son menton ? Les parleurs dans la rue au regard vague deviennent légion. Encore ne voyez-vous pas les téléphones mobiles qui remplacent les postes fixes afin d'être bien certain de cerner chacun où qu'il se trouve. La loi doit, certes, établir des garde-fous pour éviter que les entreprises n'abusent de leurs employés et pour défendre contre eux-mêmes les forçats du travail, mais a-t-on simplement songé à renforcer les droits au repos ?

Et réduire encore cette durée annuelle, est-ce plus pertinent dans un pays qui a la plus faible proportion de population active du monde? Ne valait-il pas mieux payer le travail – les heures supplémentaires – dont il suffisait de réduire les seuils d'application en passant de trente-neuf heures à trente-cinq heures en proposant de dispenser de charges les entreprises qui

adhérent à un compte d'épargne-temps, plutôt que de revenir à cette détestable habitude de partager un stock travail déjà raréfié? Fausse solution qui a surtout comme conséquence d'éloigner encore un nombre croissant d'individus du monde du travail et de les rapprocher de la marginalisation économique et sociale.

Après les trente-cinq heures, après notre enquête qui suivit le *syndrome de Chronos*, après les nombreux débats auxquels il nous a été donné de participer, les multiples articles de presse illustrant les différentes sensibilités à ce sujet, nous sommes désormais bien convaincus que la réduction du temps de travail mise en place a été le fait de technocrates aux ordres d'un dogme politique, sans qu'il soit un instant vraiment envisagé de faire des études d'impact préalables.

Pourquoi, dans ces études préalables, n'a-t-on pas étudié les évolutions des politiques globales des revenus? Face aux transformations des temps de travail, le salaire basé sur la seule rémunération au temps de travail peut-il rester pertinent? La régulation par les coûts est un levier utilisé partout dans le monde pour réguler le marché du travail. Il va même jusqu'au « dumping social ». Pourquoi avoir choisi de rester le pays où le travail est un des plus chers du monde derrière le Japon et loin devant ses voisins européens? C'est un choix dramatique pour les salariés. Les Français savent réduire le stock travail dans les entreprises en créant de la valeur. Cela fait des années qu'ils le prouvent dans leurs entreprises. L'entreprise France n'est pas devenue du jour au lendemain la nation qui utilise la force de travail proportionnellement la plus faible du monde.

Cette situation ne va pas s'arranger. La création de valeur moderne n'a rien à voir avec la durée du travail. Elle est de plus en plus liée à l'intensité des apports intellectuels. Un piège sinistre est posé aux tenants du « plus tu travailles, plus tu gagnes! ». Les modes de rémunération doivent évoluer fondamentalement en France. Ils doivent incorporer une participation à la création de valeur dans les entreprises. Voilà pourquoi nous avons suggéré d'accompagner la réduction inéluctable de la masse salariale par une politique moderne des revenus qui tienne compte de la répartition réelle de la valeur ajoutée créée par les entreprises.

On pourrait imaginer la constitution d'un tableau de bord de la gouvernance qui intègre la répartition de la valeur ajoutée créée entre les différents acteurs (dont l'État) par filières économiques. Il serait, en puissance, le tableau de bord de la bonne gouvernance économique du pays puisqu'il indiquerait exactement comment se partage la richesse créée. On peut rêver...

Le même âge pour tous pour la retraite, est-ce une bonne idée? La « retraite couperet », c'est fini. Selon les métiers, les durées de formation, les dons personnels... l'âge d'entrée dans la vie active est différent, la sortie devra l'être aussi: seule la durée réelle de celle-ci doit compter. Il faudra que les Français comptent en nombres d'années d'activité plutôt qu'en âge de « sortie » de la vie active. Et encore faudra-t-il le faire progressivement. Trois thèses

Comment [AB3]: doublon avec p. 18 Laissez

J'ai trouvé des mots ou des parties de mots soulignés ... est ce normal ?

fondées sur des logiques fondamentalement différentes s'opposent :

- *la logique de l'âge* d'arrêt d'activité et de départ à la retraite ;
- *la logique de la durée* de cotisations ;
- *la logique d'annuités* : c'est la quantité d'argent versée qui compte, idée aujourd'hui exacerbée par le fait que ces fonds de pension sont surtout accessibles aux plus aisés, et non pas à ceux qui travaillent beaucoup.

Pour échapper à cet enfermement des logiques en conflit, nous avons proposé l'idée de fonds d'épargne-temps, qui permettraient un pont entre ces différentes approches.

Fini les modèles administrés ! Fini le salaire à la peine ! Fini la retraite exclusion ! Voilà les trois conclusions fortes de nos investigations sur l'impact des réseaux d'ordinateurs sur le monde du travail, impact largement ignoré par des pouvoirs publics plutôt soucieux de faire passer en force des solutions déjà dépassées et dramatiquement coûteuses.

Nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le bien-fondé de la réduction du temps de travail sans autre accompagnement que de la financer en prenant de l'argent dans la poche de Pierre pour le mettre dans celle de Paul. Personne n'y trouve son compte et certainement pas les petits salaires. Nous restons convaincus que l'ensemble des nouvelles régulations du temps nécessite une approche globale plutôt que de faire semblant d'ignorer, par exemple, que l'on ne peut modifier la durée des temps de travail, donc les revenus, sans affecter la capacité à payer les retraites. Il était possible d'améliorer le financement des retraites en réduisant la durée du travail, à condition d'allonger la durée de la vie active. Une grande quantité de Français, interrogés par l'Ifop en 1998, l'a admis. Du temps (hé, oui, encore lui !), de la pédagogie auraient suffi à préparer le tournant des années 2012. D'ici là, les opposants auraient évolué, le nouveau contrat de la gestion des temps de la vie aurait progressivement été mis au point. Aujourd'hui, le débat sur les nouvelles régulations sociales doit aussi viser à empêcher cette iniquité qui obligerait les jeunes générations à payer chèrement le désir de leurs aînés de quitter le plus tôt possible la vie active.

Comment [D4]: rajout

Au final, nous gardons le sentiment que les Français sont passés à coté d'une chance historique. Lors de la sortie du *Syndrome de Chronos*, en 1998, nous pensions proposer une réflexion originale qui mettrait d'accord les irréductibles de tous bords et influencerait favorablement le débat d'idées autour de la réduction du temps de travail et surtout d'une meilleure régulation de nos temps de repos. Notre question se voulait simple : *Et si l'homme modifiait ses rapports au temps, d'abord, parce que c'est bon pour sa santé, l'équilibre psychique d'une communauté, l'efficacité de l'organisation des entreprises et l'équilibre des comptes de la nation?* Nous n'avons pas été entendus.

Pour une nouvelle échelle du temps

Ne pouvait-on imaginer que les Français restent libres de travailler entre trente-neuf et cinquante heures par semaine et parfois plus ? Qu'ils fassent leurs temps de travail en quatre, cinq ou six jours n'a pas en soi d'importance. Cela fait partie des pratiques, des spécificités des filières professionnelles. Il suffira que l'inspection du travail et la médecine du travail s'assurent, d'une part, que l'organisation des temps de travail et surtout de repos est librement consentie par les employés après négociation, d'autre part, que cette organisation ne met pas en danger la santé des salariés.

Le débat est moins de savoir si l'on pratique la semaine de trente-cinq heures ou des quatre jours, mais de faire en sorte que l'organisation des temps soit désormais mieux adaptée à la vie de chacun. Qu'une entreprise s'organise, comme Ikea, pour utiliser plusieurs équipes de vendeurs qui se relaient durant la semaine – ce qui, soulignons-le au passage, va permettre à des étudiants de faire des semaines de trois jours pour continuer leurs études –, relève plutôt d'un bon sens de l'organisation que d'une vision dogmatique d'un temps de travail uniforme et cadencé. Vision qui s'est retournée, comme toujours, contre les salariés, car les employeurs ont chipoté sur tous les postes de temps (pauses, temps de préparation, temps de compensation...) afin de limiter l'impact économique des trente-cinq heures sur leurs comptes d'exploitation. Sans compter le gel des salaires qui s'ensuit.

Il ne fallait pas toucher à la durée du travail. Mais, à partir de la 35^e heure, les salariés auraient travaillé en heures supplémentaires : on a changé le seuil. À partir de la 40^e heure (ou un autre seuil, selon les filières professionnelles), les heures sont payées par l'ouverture d'un compte épargne-temps (du repos en puissance) utilisable à la demande.

Ces heures de repos (d'épargne-temps) sont abondées par l'entreprise d'une manière qui décourage l'utilisation abusive des heures supplémentaires (on régule le marché du travail par les coûts et non par la répartition des emplois). En rendant le coût des heures supplémentaires insupportable à partir d'un certain seuil, on oblige les entreprises à préférer embaucher ou à faire appel au travail intérimaire²⁷⁵.

Ces abondements seront dégagés des charges sociales afin que les salariés puissent bénéficier pleinement de l'épargne-temps qui correspond à des droits de tirage utilisables uniquement pour réguler son repos, sans qu'il puisse y avoir de contrepartie financière. Ce qui signifie que ce droit ne peut être monétarisé ni transmis, ni négocié, sinon pour servir de droits de tirage sur les temps de repos et de formation. Il reviendra aux élus de mettre au point avec leurs experts les protections légales qui facilitent le droit à la personnalisation du temps de travail et de vie.

²⁷⁵ Même si on ne doit pas être naïf au point de croire qu'il n'y aura pas des dérives et des arrangements « au noir », la règle doit être simple, visible et les sanctions... démonstratives.

Les surplus monétarisés par les règlements des entreprises (s'il y a surplus) resteront la propriété de la Caisse de retraite de secours mise en place par le gouvernement pour recueillir les fonds venus de la privatisation des entreprises publiques.

Afin d'éviter les conséquences désastreuses de possibles faillites ou de détournements de fonds, ce compte (ou ces comptes) d'épargne-temps sera géré par des organismes agréés par les partenaires sociaux. Le cumul des épargne-temps gagnées dans les différentes entreprises servira pour prendre sa retraite plus tôt ou pour faire des pauses plus ou moins longues durant la vie professionnelle.

En contrepartie du recul du seuil à la trente-cinquième heure des temps de travail dits « normaux », les Français acceptent collectivement de reporter à 68 ans l'âge où leurs droits à la retraite sont optimaux. Ceci sans pour autant empêcher quiconque de s'arrêter plus tôt. À chacun de savoir s'il désire prendre sa retraite et quand précisément, soit parce que ses droits de compte épargne-temps lui permettent d'envisager de s'arrêter avant 68 ans, soit parce qu'il accepte de toucher une retraite d'un montant moindre. Cette option qui repousse à 68 ans les droits à la retraite, spéculative en 1998, est aujourd'hui inscrite dans les accords signés à Madrid par les pays européens, dont la France, en 2001 par le président Chirac et son premier ministre Lionel Jospin. Ce qui, soulignons-le encore, n'empêche en rien de moduler la sortie de sa vie professionnelle, de toutes sortes de façons.

L'enjeu devient de mieux gérer la capacité de vie active des Français. De mieux gérer le stock travail comme le font les sociétés d'intérim qui facilitent l'entrée dans le monde du travail pour les jeunes et retardent la sortie du monde du travail en confiant aux seniors de plus en plus de missions. Que leurs activités soient encadrées pour éviter les abus va de soi, mais il ne s'agit pas de combattre ces formes d'intermédiations indispensables aux régulations du « stock travail ». Les pouvoirs publics disposent pour cela, nous l'avons déjà souligné, d'un outil insuffisamment connu et utilisé, les GLE, Groupements locaux d'employeurs. Il convient d'encourager la création de GLE car ils facilitent la mutualisation de la gestion du stock « travail ». Les entreprises membres d'un GLE bénéficieraient d'un abattement sur les charges pesant sur le coût du travail d'au moins 10 %. Le GLE – financé par ses membres – prendrait par ailleurs en charge la formation et l'employabilité des salariés afin de réduire les coûts sociaux du non-emploi. Un réseau animé par des représentants des syndicats, du ministère du Travail et des patrons permettrait les échanges des bonnes pratiques entre les différents GLE et de support à ceux des employeurs qui souhaiteraient créer un GLE dans leurs régions.

Bien sûr, ces propositions doivent passer à l'aune de la critique... constructive. Car ce sont de bonnes orientations acceptées par la majorité des Français interrogés par l'Ifop en 1998. Les partenaires sociaux doivent sortir de leurs postures respectives qui constituent autant de clichés anciens et envisager une vraie rénovation de l'ingénierie sociale et économique. Il faut

les y obliger. Si nécessaire en envisageant un référendum qui mette – osons le dire – les pendules à l’heure !

Les dirigeants le disent, de plus en plus fréquemment. Un nombre croissant d’hommes et de femmes refusent d’être asservis aux contraintes de l’entreprise et repensent désormais la signification du mot « carrière ». Non sans risque parfois, ils – ou elles – osent prendre des initiatives pour changer leur vie, pour protéger le droit au repos et la qualité de leur existence. Les tendances nouvelles obligent chaque individu à porter de plus en plus de responsabilités, et notamment à devenir davantage responsable de lui-même.

À l’avenir, le travail sera vraisemblablement mis en perspective et combiné avec les autres activités à l’échelle temporelle d’une vie humaine. Dans une société plus soucieuse d’efficacité que de vitesse, tout le monde doit apprendre à gérer son temps. Sans doute chacun devra-t-il le prendre pour faire évoluer les mentalités d’une société à peine sortie des temps séculaires de la classe paysanne et encore profondément marquée par les temps de l’ouvriérisme de l’époque industrielle. L’ancien Commissaire au Plan Jean-Baptiste de Foucauld résumait bien les réticences des Français vis-à-vis de la révolution que constituerait le temps choisi. Pour lui, « organiser délibérément la possibilité de travailler moins en gagnant moins pour faire autre chose ne va pas de soi²⁷⁶ ».

Les efforts devraient porter sur la discipline personnelle de chacun afin de l’aider à préserver l’équilibre entre les différentes parties de sa vie. Il faut savoir s’investir hors de sa vie professionnelle, entretenir des relations avec ses amis, ne pas mettre de côté sa vie hors travail. Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, des sondages montrent que le développement de la vie personnelle tend à primer – du moins dans le discours – sur les perspectives professionnelles, alors que l’équilibre entre la vie professionnelle et les aspirations personnelles devient un sujet de préoccupation essentiel. Les cadres doivent dédramatiser les ruptures de carrière qui vont jaloner leur parcours professionnel, se préparer à bien vivre dans un monde postindustriel en évitant le stress des changements de cap. Les salariés dans leur ensemble doivent s’attendre à ce que la pression « des temps modernes » s’accroisse : ils sont 81% à considérer que leurs enfants travailleront dans des conditions plus stressantes qu’eux-mêmes²⁷⁷. Certains d’entre eux commencent à rééquilibrer leur vie en délaissant en partie leur activité professionnelle et en réinvestissant leur vie familiale et amoureuse. Cette réorientation devrait s’accompagner du souci d’une vie émotionnelle saine, c’est-à-dire de la volonté d’éviter de se faire envahir par des modes de vie et des technologies qui contribuent à créer des comportements de tension, de frustration qui aboutissent à faire croître l’agressivité dans les échanges interpersonnels. Par ailleurs, le droit au repos – et savoir se reposer à une époque où l’esprit

²⁷⁶ Jean-Baptiste de Foucauld, « La révolution du “temps choisi” reste à faire », *L’Esprit libre*, mai 1995.

²⁷⁷ Sondage Ifop de 1998 pour Eurotechnopolis Institut.

devient plus sollicité que le corps – constitue un autre aspect de cette discipline : accepter de prendre des vacances, reconnaître l'intérêt de périodes sabbatiques, diversifier ses centres d'intérêt, cultiver son propre jardin, et ainsi s'enrichir personnellement, toutes « renoncements au travail » dont l'entreprise bénéficierait aussi.

En contrepoint, l'entreprise peut, elle aussi, livrer des enseignements. Elle a tout intérêt à accompagner les transformations en cours en prenant acte qu'il lui faut créer les conditions d'une participation à la gestion des temps adaptée à ses contraintes professionnelles mais aussi aux contraintes personnelles de ses employés. De leur côté, les syndicats comme les politiques ne doivent jamais laisser croire que l'on peut développer un pays et améliorer les revenus de ses salariés en augmentant le « temps chômé ». Pour tous, il existe une écologie du temps et si « le temps, c'est toujours de l'argent », il ne faut pas oublier que la vie, la vie active, n'a pas de prix²⁷⁸ !

Janvier 2003

²⁷⁸ Eurotechnopolis a aussi édité en 1996 un ouvrage collectif sur *Le travail au XXI^e siècle, mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, chez Dunod, disponible aujourd'hui par téléchargement sur le site www.eurotechnopolis.com

Bibliographie

- ALBERT Éric, CHNEIWEISS Laurent, *L'Anxiété au quotidien*, Paris, Odile Jacob, 1993.
- ALBERT Éric, *Comment devenir un bon stressé*, Paris, Odile Jacob, 1994.
- ALBERT Éric, NGUYEN NHON Daniel, *N'obéissez plus!* Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- ANACT, *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, dossier documentaire, 1995.
- ASCHER François, *Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine*, La Tour d'Aigues, Éd. de l'Aube, 2000.
- ATTALI Jacques, *Chemins de sagesse. Traité du labyrinthe*, Paris, Fayard, 1996.
- AUBERT Nicole, GAULEJAC Vincent de, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.
- Autrement, « Travailler, premiers jours », n° 192, coll. Mutations, avril 2000.
- BEER Anne de, BLANC Gérard, « Le réseau du père Mersenne : une messagerie non électronique au XVII^e siècle », colloque de l'AIERI, Dublin, juin 1993.
- BELLANGER François, MARZLOFF Bruno, *Transit, les lieux et les temps de la mobilité*, Paris, Éd. de l'Aube-Media Mundi, 1996.
- Blanc Gérard (sous la dir. de), *Le travail au XXI^e siècle. Mutations de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Paris, Dunod, 1995 ; disponible par téléchargement sur le site www.eurotechnopolis.com
- BLIX Jacqueline, HEITMILLER David, DOMINGUEZ Joseph R., DOMINGUEZ Joe, *Getting a Life : Strategies for Simple Living, Based on the Revolutionary Program for Financial Freedom, Your Money or Your Life*, New York, Penguin, 1999.
- BNP Paribas-Lease Group, *Enquête PME-PMI : Nouvelles technologies et Internet*, 2002.
- BOISSONNAT Jean (sous la dir. de), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob-La Documentation Française, 1995.
- BOUKEF Nabila et KALIKA Michel, « Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique », *Cahier de recherche du Crepa*, Paris-Dauphine, n° 74.
- BRIDGES William, *La conquête du travail*, Paris, Village mondial, 1995.
- BRUNNER John, *Sur l'onde de choc*, Paris, Robert Laffont, 1977.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT), « Preventing Stress at Work », *Conditions of Work Digest*, vol. 11, n° 2, Genève, 1992.
- BURKA Jane, *Pourquoi remettre à plus tard? Comment vivre et travailler avec des retardataires, comment se guérir de la manie de toujours remettre au lendemain?* Paris, Éditions Le Jour, 1987.
- BUZYN Etty, *Papa, maman, laissez-moi le temps de rêver!* Paris, Albin Michel, 1995.
- BYRON Reeves & CLIFFORD Nass, *The Media Equation. How People treat Computers, Television and New Media like Real People and Places*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
- CARTWRIGHT Susan et COOPER Cary, *Managing Workplace Stress*, Londres, Sage, 1997.

- CERTU/ARAVIS, *Nouveaux rythmes de travail et ville de demain*, Paris, Drast, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 2002.
- CHICHE René, *Les 120 entreprises où il fait bon vivre. Le top des meilleurs employeurs de France*, Paris, Jacques Grancher, 1996.
- CHIFLET Jean-Loup, *Recueils de citations humoristiques Wit Spirit*, Éditions Mots & Compagnie, 2000.
- CoÉvolution, « Le temps », n° 7, hiver 1982.
- COLLECTIF, *300 médicaments pour se surpasser physiquement et intellectuellement*, Paris, Balland, 1988.
- COTTA Alain, *L'Homme au travail*, Paris, Fayard, 1987.
- COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS, *Families and the Labor Market, 1969-1999 : Analyzing the Time Crunch*, Washington, mai 1999.
- COUPLAND Douglas, *Microserfs*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1996.
- COUSINS Norman, *Head First. The Biology of Hope*, New York, Dutton, 1989.
- CUMUNEL Chantal (déléguée générale de l'Observatoire de l'actionnariat salarié), présentation détaillée de la « Rémunération globale », site www.eurotechnopolis.com
- DAMASIO Antonio R., *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- DENT Harry, *Job choc*, Paris, First, 1995.
- DETT François, *L'Art d'innover*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 1997.
- DONNAT Olivier, *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, Paris, La Documentation Française, 1998.
- Droit social*, « Droit du travail et nouvelles technologies de l'information et de la communication », n° 1, janvier 2002.
- DRUCKER Peter, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993.
- DUPUY Jean-Pierre et ROBERT Jean, *La trahison de l'opulence*, Paris, PUF, 1976.
- EHRENBERG Alain, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- Enjeux/Les Échos*, « La course contre le temps », n° 171, juillet-août 2001.
- ETTIGHOFFER Denis, BLANC Gérard, *Le syndrome de Chronos. Du mal travailler au mal vivre*, Paris, Dunod, 1998 ; sera disponible par téléchargement sur le site www.eurotechnopolis.com
- ETTIGHOFFER Denis, *L'entreprise virtuelle. Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie?* Paris, Éditions d'Organisation, 2001 ; 1^{re} édition : *L'Entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Odile Jacob, 1992.
- E-work2000. Rapport sur les nouveaux modes d'organisation du travail dans la société de l'information*, IST, Commission européenne, Bruxelles, septembre 2000.
- FONTAINE Astrid, *Usage de drogues et vie professionnelle. Recherche exploratoire*, OFDT, juillet 2002.
- FORSTER E. M., « La machine s'arrête », dans *De l'autre côté de la haie*, Paris, UGE, coll. 10/18, 1998.
- FRIEDMANN Georges, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964 (1^{re} édition, 1956).
- GABRIELLE Roland, *Seront-elles au rendez-vous? La nouvelle cause des femmes*, Paris, Flammarion, 1995.
- GARFIELD Charles A., *Second to None : the Productive Power of putting People First*, New York, Avon Books, 1995.
- GAVINI Christine, *La métamorphose du travail. Gagnants et perdants des trente-cinq heures*, Paris, Éd. Liaisons, 2001.
- GAYMARD Hervé, *Pour le droit à la pluriactivité*, rapport rendu au premier ministre en 1994.

- GLEICK James, *Toujours plus vite. De l'accélération de tout ou presque*, Paris, Hachette Littérature, 2001.
- GOLEMAN Daniel, *Intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1996.
- GRUPE CHRONOS, *Étude Parcours*, Paris, 1999 et 2001.
- HALL Edward T., *Le langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1984 (éd. originale, 1959).
- HANDY Charles, *L'âge de déraison*, Paris, Village mondial, 1996.
- HERVE Edmond, « Le Temps des villes », rapport remis au ministre délégué à la Ville et au secrétaire d'État aux Droits de la femme et à la Formation professionnelle, juin 2001.
- HERZ J. C., *Alice au pays d'Internet, les mille et une nuits d'une cybersurfeuse*, Paris, Austral, 1996.
- HIMANEN Pekka, *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils éditeur, 2001.
- HUITEMA Christian, *Et Dieu créa l'Internet...*, Paris, Eyrolles, 1995.
- HYMAN Peter, VARIAN Hal, « How Much Information? », School of Information Management and Systems, University of California at Berkeley, 2000.
- IPSOS, « Des Européens en manque de temps... », enquête internationale pour l'Observatoire Thalys, automne 2001.
- JEANNOT Gilles et VELTZ Pierre (sous la dir. de), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, colloque de Cerisy, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2001.
- KARASEK Robert et THEORELL Töres, *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books, 1999.
- KOULOUMDJIAN Marie-France (sous la dir. de), *Le télétravail en question*, Lyon, ICTT, 2001.
- LELEU Pascal, *Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- LEVY Pierre, *Qu'est-ce que le virtuel?* Paris, La Découverte, 1995.
- Liaisons sociales*, n° 24, septembre 2001.
- MAAS James (sous la dir. de), *Power Sleep : The Revolutionary Program that prepares your Mind for Peak Performances*, New York, Harper Collins, 1999.
- MACHLUP Fritz, *Knowledge and Knowledge Production*, Princeton, Princeton University Press, 1981.
- MARCHAND Olivier, *Plein emploi, l'improbable retour*, Paris, Gallimard, 2002.
- MARSEILLE Jacques, *Le grand gaspillage : les vrais comptes de l'État*, Paris, Plon, 2002.
- MEDA Dominique, *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 2001.
- MINTZBERG Henry, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984.
- MOLES Abraham, *Micropsychologie de la vie quotidienne*, Paris, Denoël-Gonthier, 1976.
- MONTAGUTELLI Malie, *La simplicité volontaire*, Paris, Chiron, 1986.
- MOUTEL Gilles (sous la dir. de), *Le temps des uns, le temps des autres*, Issy-les-Moulineaux, Chronopost International, 2001.
- PAÏTRA Jacques, *La société de l'autonomie*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- PALIER Bruno, VIOSSAT Louis-Charles (sous la dir. de), *Politiques sociales et mondialisation*, Paris, Futuribles, 2001.
- PASINI Walter, *Le temps d'aimer*, Paris, Odile Jacob, 1997.
- PERRIAULT Jacques, *L'accès au savoir en ligne*, Paris, Odile Jacob, 2002.

- PEYREFITTE Alain, *La société de confiance*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- PISANI-FERRY J., « Plein emploi », rapport au Conseil d'analyse économique, 2001.
- POPCORN Faith, *Le rapport Popcorn*, Montréal, Éditions de l'homme, 1996.
- PORAT Marc Uri, *The Information Economy*, Washington, US Department of Commerce, 1977.
- QUEAU Philippe, *Le virtuel*, Paris, Seyssel, INA-Champ Vallon, 1993.
- REICH Robert, *Futur parfait. Progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001.
- REICH Robert, *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993.
- REICHHELD Frederick F., *L'Effet loyauté*, Paris, Dunod, 1996.
- REINBERG Alain et al., *L'homme malade du temps*, Paris, Pernoud-Stock, 1979.
- Rencontres parlementaires « Stress et travail », Paris, 13 juin 2001.
- SAPIR Michel, *Nous sommes tous des psychosomatiques*, Paris, Dunod, 1986.
- SCARDIGLI Victor et al., *La société digitale*, Paris, Le Seuil, 1984.
- SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis, *Le nouvel art du temps. Contre le stress*, Paris, Albin Michel, 2000.
- SUPIOT Alain (sous la dir. de), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.
- SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.
- Systemia, Second Festival européen du télétravail et des téléactivités, 20-22 mars 1997, Serre-Chevalier, 1997.
- THEVENET Maurice, *Le plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- Travail et emploi*, « Premier bilan de l'effet des trente-cinq heures », mars-avril 2002.
- TURKLE Sherry, *Life on the Screen : Identity in the Age of the Internet*, New York, Simon & Schuster, 1995.
- US Department of Labor, *Future Work. Trends and Challenges in the 21st Century*, Washington, 1999.
- VAN VOGT A. E., *Le monde des A*, Paris, J'ai lu, 1983.
- VIRILIO Paul, *La vitesse de libération*, Paris, Galilée, 1995.
- WADDINGTON Paul, « Dying for Information? A Report on the Effects of Information Overload in the UK and Worldwide », Reuters, Royaume-Uni, 1996; résumé du rapport (en anglais) sur le site : www.cni.org/regconfs/1997/ukoln-content/repor-13.html
- WEIL Simone, *La condition ouvrière. Trois lettres à Mme Albertine Thévenon*, Paris, Gallimard, 1951.
- WIENER Norbert, *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, Paris, UGE, 1962 ; la première édition en français a été publiée en 1952 par les Éditions des Deux-Rives, Paris.
- ZARIFIAN Édouard, *Le prix du bien-être. Psychotropes et société*, Paris, Odile Jacob, 1996.

Annexe

Les Français et leur rapport au temps

Lors de la sortie de notre précédent ouvrage, *Le syndrome de Chronos*, nous pensions proposer une réflexion originale qui pourrait mettre d'accord les irréductibles de tous bords et influencer favorablement le débat d'idées autour de la réduction du temps de travail. Fondées sur des années de recherche, nos conclusions répondaient concrètement aux enjeux économiques que posent les centaines de milliards de francs perdus en coût de santé ou en manque à gagner par les entreprises pour cause de stress. Nous estimions possible d'améliorer le financement des retraites en réduisant la durée du travail tout en allongeant la durée de la vie active. Enfin, nous suggérions d'accompagner la réduction inéluctable de la masse salariale par une politique moderne des revenus.

Plutôt que de nous enfermer dans les discussions stériles tenues par les dogmatiques de tous bords, nous avons voulu recueillir l'opinion des Français face aux nouveaux temps modernes ainsi que leurs réactions à quelques-unes de nos recommandations. Nous avons fait appel à l'Ifop pour savoir ce qu'en pensaient les Français en 1998. Disons-le immédiatement, les résultats ont été au-delà de nos estimations les plus optimistes : alors que la plupart n'avaient encore qu'une vision très partielle des enjeux, la majorité des Français étaient prêts à évoluer là où leurs représentants restaient encore très frileux.

Note méthodologique

ETUDE REALISEE POUR	Eurotechnopolis Institut
DATE DE TERRAIN	Les 12 et 13 février 1998
ECHANTILLON	468 personnes, représentatives de la population des actifs occupés âgés de 18 ans et plus
METHODE	La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de l'interviewé) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont eu lieu par téléphone au domicile des personnes interrogées

AVERTISSEMENT	Aucune publication totale ou partielle ne peut être faite sans l'accord exprès de l'Ifop
---------------	--

Le niveau de stress au travail

Question : Vous personnellement, diriez-vous que vous travaillez dans des conditions stressantes ?

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Oui, tout à fait	24 %	22 %	26 %
Oui, plutôt	33 %	35 %	30 %
Non, plutôt pas	22 %	22 %	23 %
Non, pas du tout	21 %	21 %	21 %
NSP	–	–	–
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Les raisons du stress au travail

Question : Parmi les raisons suivantes qui peuvent expliquer que l'on travaille dans des conditions stressantes, quelle est celle qui correspond le plus à votre situation ?

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
La course après le temps	31 %	33 %	30 %
La pression exercée par les clients	16 %	17 %	12 %
Le contenu même de votre travail	15 %	8 %	22 %
La pression exercée par votre supérieur hiérarchique	11 %	11 %	12 %
La crainte de perdre votre emploi	10 %	14 %	7 %
Le fait d'être souvent dérangé dans votre travail par le téléphone	6 %	6 %	6 %
La fragmentation de votre travail	5 %	5 %	3 %
Aucune	5 %	5 %	6 %
NSP	1 %	1 %	2 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

L'approbation d'éléments caractérisant la gestion du temps dans la vie professionnelle

Question : Vous personnellement, diriez-vous qu'aujourd'hui dans votre vie professionnelle... ?

	TOTAL OUI	OUI, TOUT A FAIT	OUI, PLUTOT	TOTAL NON	NON, PLUTOT PAS	NON, PAS DU TOUT	NSP	TOTAL
Les nouvelles technologies de	63 %	31 %	32 %	37 %	18 %	19 %	–	100 %

DU MAL TRAVAILLER AU MAL VIVRE

l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress								
Vous travaillez toujours dans l'urgence	59 %	29 %	30 %	41 %	23 %	18 %	-	100 %
Votre travail est fragmenté, vous passez sans cesse d'une activité à une autre	54 %	34 %	20 %	46 %	17 %	29 %	-	100 %
Vous avez l'impression de n'être plus maître de votre temps	48 %	22 %	26 %	52 %	27 %	25 %	-	100 %
Vous avez le sentiment d'être obligé de passer plus de temps au téléphone qu'à faire avancer votre travail	21 %	9 %	12 %	78 %	21 %	57 %	1 %	100 %
Il vous est arrivé de demander un arrêt de travail ou de vous mettre en congé parce que vous étiez épuisé nerveusement	14 %	7 %	7 %	86 %	6 %	80 %	-	100 %

Récapitulatif : oui

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress	63 %	64 %	60 %
Vous travaillez toujours dans l'urgence	59 %	64 %	55 %
Votre travail est fragmenté, vous passez sans cesse d'une activité à une autre	54 %	52 %	53 %
Vous avez l'impression de n'être plus maître de votre temps	48 %	48 %	46 %
Vous avez le sentiment d'être obligé de passer plus de temps au	21 %	22 %	20 %

DU MAL TRAVAILLER AU MAL VIVRE

téléphone qu'à faire avancer votre travail			
Il vous est arrivé de demander un arrêt de travail ou de vous mettre en congé parce que vous étiez épuisé nerveusement	14 %	13 %	15 %

Le niveau d'adhésion à différents éléments susceptibles d'améliorer la gestion du temps dans la vie professionnelle

Question : Pour chacun des éléments suivants susceptibles d'améliorer la gestion du temps dans la vie professionnelle, pouvez-vous me dire si vous y seriez plutôt favorable... ou plutôt pas favorable ?

	PLUTOT FAVORABLE	PLUTOT PAS FAVORABLE	NSP	TOTAL
La possibilité pour la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise	85 %	15 %	—	100 %
La création d'un compte épargne-temps pour consulter votre capital temps libre	70 %	27 %	3 %	100 %
La compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise	60 %	37 %	3 %	100 %
Une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la vie active	42 %	57 %	1 %	100 %

Récapitulatif : plutôt favorable

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
La possibilité pour la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise	85 %	82 %	92 %
La création d'un compte épargne-temps pour consulter votre capital temps libre	70 %	71 %	72 %
La compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise	60 %	60 %	58 %
Une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la vie active	42 %	44 %	37 %

Les conséquences de la non-maîtrise de son temps professionnel sur l'équilibre de vie

Question : Vous m'avez dit avoir le sentiment de ne plus être le maître de votre temps dans votre vie professionnelle. Diriez-vous que cela nuit à... ?

	TOTAL OUI	OUI, BEAUCOUP	OUI, UN PEU	TOTAL NON	NON, PAS VRAIMENT	NON, PAS DU TOUT	NSP	TOTAL
Votre vie familiale	69 %	21 %	48 %	30 %	17 %	13 %	1 %	100 %
L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle	65 %	20 %	45 %	35 %	18 %	17 %	-	100 %

(Base : ont l'impression de ne plus être maîtres de leur temps dans leur vie professionnelle, soit 48 % de l'échantillon.)

Récapitulatif : oui

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Votre vie familiale	69 %	72 %	62 %
L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle	65 %	66 %	59 %

Le niveau de consommation d'excitants ou de calmants

Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, assez souvent, rarement ou jamais de... ?

	TOTAL SOUVENT	TRES SOUVENT	ASSEZ SOUVENT	TOTAL RAREMENT + JAMAIS	RAREMENT	JAMAIS	NSP	TOTAL
Cconsommer des excitants tels que le café, le thé ou des vitamines pour vous maintenir en forme	40 %	18 %	22 %	60 %	30 %	30 %	-	100 %
Consommer des médicaments contre le stress	6 %	2 %	4 %	94 %	13 %	81 %	-	100 %

Récapitulatif : souvent

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
De consommer des excitants tels que le	40 %	39 %	42 %

café, le thé ou des vitamines pour vous maintenir en forme			
De consommer des médicaments contre le stress	6 %	6 %	7 %

Le niveau d'utilisation des nouvelles technologies de la communication

Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, rarement ou jamais d'utiliser les nouvelles technologies de la communication comme Internet, e-mail, les courriers électroniques pour communiquer... ?

TOTAL SOUVENT	TRES SOUVENT	ASSEZ SOUVENT	TOTAL RAREMENT + JAMAIS	RAREMENT	JAMAIS	NSP	TOTAL
18 %	7 %	11 %	82 %	14 %	68 %	-	100 %

Le pronostic sur le niveau de stress pour l'avenir professionnel de ses enfants

Question : Et à l'avenir, pensez-vous que vos enfants travailleront dans des conditions plus stressantes ou moins stressantes que les vôtres ?

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Plus stressantes	81 %	81 %	82 %
Moins stressantes	13 %	14 %	13 %
Dans des conditions identiques	2 %	2 %	1 %
NSP	4 %	3 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Conclusions

Le stress : le lot quotidien des actifs

57 % des personnes interrogées déclarent travailler dans des conditions stressantes. Si le stress semble aussi répandu dans le secteur public que dans le secteur privé (56 % et 57 %), existent cependant des différences.

Ainsi, les actifs les plus âgés semblent davantage exposés que les jeunes générations (64 % auprès des 65 ans et plus, contre 49 % auprès des 18-24 ans). De même, les personnels d'encadrement (et exerçant des responsabilités) sont plus sensibles au stress que les personnels d'exécution (69 % auprès des professions libérales et cadres supérieurs, 66 % parmi les professions intermédiaires, contre 52 % parmi les employés et 47 % parmi les ouvriers).

La cause principale du stress : la course après le temps

Interrogées sur les causes du stress, 31 % des personnes citent la course après le temps, qui arrive loin devant la crainte de perdre son emploi (10 %).

Cette course après le temps apparaît la plus stressante pour les cadres supérieurs et les professions intermédiaires (37 %). Cette cause de stress est reconnue de manière similaire dans le privé (33 %) et dans le public (30 %). Néanmoins, des différences se font jour entre ces deux secteurs. Ainsi, si le contenu même du travail n'apparaît comme une cause du stress que pour 8 % seulement des salariés du privé, ce taux monte à 22 % dans le public, ce qui le fait apparaître comme la seconde cause de stress. À l'inverse, la crainte de perdre son emploi fait figure de facteur de stress pour 14 % des salariés du privé et pour uniquement 7 % de leurs homologues du public (on notera que cette proportion s'élève à 21 % parmi les 18-24 ans dont l'intégration dans la vie professionnelle n'est pas totalement acquise).

La course après le temps conduit à divers comportements fort répandus qui contribuent à entretenir le stress.

Ainsi, 59 % des personnes interrogées déclarent travailler dans l'urgence, 54 % considèrent que leur travail est fragmenté et qu'ils passent sans cesse d'une activité à une autre et 21 % estiment qu'ils sont obligés de passer plus de temps au téléphone qu'à faire avancer leur travail.

Au total, près d'une personne interrogée sur deux (48 %) a l'impression de ne pas maîtriser son temps. Cette non-maîtrise affecte l'équilibre personnel de ces individus. 69 % d'entre eux pensent en effet que cela nuit à leur vie familiale et 65 %, à l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Sont particulièrement exposés les cadres supérieurs et les femmes (respectivement, 87 % et 73 % pour les conséquences sur la vie familiale).

Le caractère anxiogène des nouvelles technologies

Le stress apparaît largement alimenté par l'émergence de nouvelles technologies qui incitent au « toujours plus vite ». 63 % des personnes interrogées considèrent en effet que les nouvelles technologies de l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress. Les actifs les plus âgés (67 % chez les 35 ans et plus), ainsi que les employés (69 %) et les ouvriers (70 %) se montrent les plus stressés par le développement de ces nouvelles technologies.

Corollaire de ce « cycle infernal de la technologie et du stress », l'avenir apparaît comme relativement menacé en la matière. 81 % des interviewés pensent qu'à l'avenir leurs enfants travailleront dans des conditions plus stressantes qu'eux.

Quelles solutions pour lutter contre le stress ?

85 % des personnes interrogées seraient favorables à la possibilité laissée à la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise. Cette thématique d'une médicalisation du stress se retrouve également à d'autres niveaux. Ainsi, 40 % des actifs déclarent consommer très souvent ou assez souvent des excitants comme le café, le thé ou des vitamines pour se maintenir en forme. En parallèle à cela, 6 % affirment consommer très ou assez souvent des médicaments contre le stress.

Autre réponse médicale au stress : 14 % des actifs déclarent avoir demandé ou pris un arrêt de travail car ils étaient épuisés nerveusement. Cette proportion, non négligeable, se situe globalement au même niveau dans le secteur public (13 %) et dans le secteur privé (15 %). On notera que les femmes semblent beaucoup plus concernées que les hommes (20 % chez les femmes contre 10 % chez les hommes).

D'autres réponses mais non médicales sont également envisagées pour lutter contre le stress. On observe que 70 % des actifs seraient favorables à la création d'un compte épargne-temps pour constituer leur capital temps libre. Cette proposition suscite un intérêt massif parmi les professions libérales et les cadres supérieurs (80 %) comme parmi les employés (78 %).

Autre proposition jugée intéressante par 60 % des actifs : la compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise. À l'inverse, la réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la durée de la vie active ne recueille les faveurs que de 40 % des personnes interrogées. Les positions concernant cette proposition sont néanmoins très clivées : ainsi, 47 % des femmes interrogées se déclarent favorables à cette mesure contre seulement 37 % des hommes ; de même, si les classes d'âge les plus âgées (et donc les plus proches de « la sortie » de la vie active) y sont le moins favorables (37 %), les plus jeunes, quant à eux, se montrent plus intéressés (47 % parmi les moins de 35 ans).

Table

AVANT-PROPOS – 5 RELEVONS LE DÉFI DES NOUVEAUX TEMPS MODERNES	5
AVERTISSEMENT – CRONOS, CHRONOS ET SATURNE.....	11
VITE ● ● ●	13
1 – LES NOUVEAUX TEMPS MODERNES.....	21
L'ÉTAT D'URGENCE PERMANENT	23
Le futur a-t-il un avenir ?	24
La norme du « temps de travail » hebdomadaire n'a plus aucune signification	25
Les rythmes « normaux » deviennent atypiques	28
Quels sont les effets des trente-cinq heures ?	29
CADRES : UNE CONCEPTION FALLACIEUSE DU TEMPS	32
Les obsédés du travail	33
Robert Reich « met la pédale douce ».....	34
Banalisés, les cadres n'acceptent plus la surcharge de travail sans contrepartie.....	36
La fragmentation du temps est-elle devenue un phénomène de société ?	37
2 – POSTSALARIAT... UN MONDE DU TRAVAIL SUR LA DEFENSIVE	39
UNE PROFONDE CRISE DE CONFIANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET SES SALAIRES	41
Un climat de défiance vis-à-vis de la direction	42
Peut-on encore préserver une ambiance de travail positive ?	43
LA PRODUCTIVITÉ, LANGUE D'ÉSOPE DES ENTREPRISES.....	44
Singularité française : la structure des prélèvements pousse à la productivité en détruisant l'emploi	45
Faute de repères nouveaux, la productivité obsède les acteurs socio-économiques.....	46
Entre salarié « esclave » et salarié « libéré » : les paradoxes de l'entreprise	47
Plus d'encadrement ou plus d'autonomie ?.....	48
DESSERREMENT DES LIENS : L'INFIDÉLITÉ A UN COUT.....	49
Les méfaits des plans sociaux : les cadres en première ligne.....	50
L'entreprise est une organisation sociale à but économique	51

Une génération sacrifiée	52
Vers une logique de gestion des temps ou une logique de gestion des compétences ?	53
POSTSALARIAT : UNE CERTAINE CONCEPTION DU TRAVAIL ET DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE REMISE EN QUESTION	54
La multiplication des contrats de mission rend plus difficile la cohabitation entre statuts	55
La banalisation du cadre n'économisera pas une nécessaire rénovation de l'encadrement.....	58
De l'organisation taylorienne au réseau : le travail s'émiette en changeant de nature	59
De nouveaux statuts vont-ils se pérenniser ?	60
3 – NEVROSES EN LIGNE	63
UN MONDE SANS REPERES	64
La virtualisation des organisations favorise la e-collaboration	65
La déstructuration des espaces de travail : Les SBF (sans bureau fixe).....	67
Le nomadisme multiplie les besoins des lieux de transit	68
L'homme mobile est-il en train de devenir un terminal d'ordinateur ?	69
LA REVOLUTION DE LA COMMUNICATION PERSONNELLE	71
Une nouvelle société dans le cyberspace	73
Les infotechnos, le média incontournable des relations interpersonnelles	75
Les infotechnos sont « chronophages »	76
De nouveaux modes de communication qui saturent la capacité d'attention.....	78
Serions nous tous des télétravailleurs, pardon... des e-travailleurs ?	80
TELENEVROSES : EFFETS INDUITS ET RISQUES NOUVEAUX DES ARTEFACTS.....	82
« Mobbing » et risques décisionnels à l'ère de l'hyperchoix	83
Les manipulations de l'information ont pris une place centrale dans les organisations.....	85
« L'Information Fatigue Syndrome » : le déluge électronique	86
Peut-on préserver la prééminence du réseau humain sur les réseaux d'ordinateurs ?	88
INTERACTIONS HOMME-ORDINATEUR : DOMINE OU DOMINANT ?	89
Les outils informatiques donnent une représentation altérée du monde.....	90
L'accident de travail virtuel : la perte du sens des réalités.....	92
Le risque majeur : allez-vous devenir un homme stochastique ?	94
4 – E-STRESS : E-TRAVAILLEURS SOUS INFLUENCE.....	97
LE STRESS DE LA PRISE DE DECISION EST GENERAL	98
En devenant un manipulateur de symboles, l'ouvrier découvre la tension mentale.....	99
Isolement et solitude face à l'obligation de décider	100
Évaluation de l'individu : la psyché compte autant que la qualification.....	102

Vers de nouveaux jeux relationnels dans l'entreprise ?	102
LES NOUVELLES GENERATIONS DE TELETRAVAILLEURS FACE AU E-STRESS	104
La sous-traitance des (télé)services a renforcé le phénomène	105
Les populations exposées.....	106
Préparer les nouvelles générations au e-stress	109
Aider à séparer le virtuel de l'imaginaire	110
L'initiation au travail passera-t-elle par l'informatique ?.....	111
METTRE LES TIC AU SERVICE DE L'HOMME.....	113
Devenir un « pro » de l'intermédiation électronique	114
Maîtriser les pratiques des réunions virtuelles	115
Comment faire écran pour ne pas être dérangé ?	116
LES INFOTECHNOS POUR DIMINUER LE E-STRESS	118
Les utilisateurs ne doivent jamais se sentir seuls face à leur machine	118
Utiliser la simulation pour rendre concret ce qui est abstrait	120
Primauté à l'homme dans un système « chaise-clavier-terminal-homme »	121
Quels garde-fous ?	122
5 – DU MAL TRAVAILLER AU MAL VIVRE	127
STRESS : UN OUTIL CONTESTABLE DU MANAGEMENT	128
Physiologie du stress : le syndrome général d'adaptation.....	128
Le stress et la peur comme outils de management.....	130
Le stress professionnel devient une source de perte d'efficacité	131
Le stress représente-t-il un centre de coût pour les entreprises ?	132
UN PROBLEME D'ECOLOGIE DU TEMPS ET DE SANTE PUBLIQUE.....	133
Les pathologies associées à la chronophagie.....	135
Les maladies ou névroses opportunes	137
Troubles psychiques et chronobiologiques	138
Supertravailleur est-il « dopé » ?.....	139
LA MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL EST MAUVAISE POUR LA SANTE ET... POUR L'ECONOMIE.....	141
La mauvaise qualité de la vie au travail coûte à l'entreprise	141
La mauvaise santé coûte plus que la mauvaise graisse	143
La médicalisation des actifs altère les comportements au travail	144
L'entreprise ne peut se désintéresser de la médicalisation de l'existence.....	145
Quel est le coût de la chronophagie ?	146
LA MEDECINE DU TRAVAIL DOIT S'ADAPTER AUX TEMPS MODERNES.....	148
Les maladies professionnelles deviennent psychopathologiques....	150
Les psychologues au secours de la médecine du travail	151
Les approches de la lutte contre le stress	153
Pourquoi dépister l'alcool et les drogues en milieu professionnel ? .	154
6 – L'ENTREPRISE FACE AU SYNDROME DE CHRONOS.....	157
LES CHARGES NERVEUSE ET MENTALE COMMENCENT A ETRE PRISES EN CONSIDERATION	158
Des entreprises commencent à combattre le stress.....	159

Prendre en compte les comportements émotionnels	161
Redéfinir ce qu'est le succès	162
Préserver « le don de soi » : l'entreprise buissonnière	163
Comment raccrocher les gants pour limiter le stress ?.....	165
PREVENIR LES PRATIQUES CHRONOPHAGES.....	166
Consommer mieux le temps grâce aux collecticiels.....	167
Une pédagogie innovante de la gestion du temps.....	168
Les stages de gestion du temps ne suffiront pas... ..	170
... il faut spécialiser les temps de travail.....	171
Comment cloisonner le temps et favoriser les rencontres de la régulation sociale ?	172
LE MIEUX DISANT SOCIAL, ATOUT CLE DE SUCCES	174
Être une entreprise où il fait bon travailler	174
Le travail en collectif intelligent implique l'effet de confiance	176
Le management moderne n'est pas un management par la peur.....	177
Le fun, et si on utilisait le fun ?!	179
LA CONQUETE D'UN NOUVEL ESPACE-TEMPS	180
L'entreprise est par nature égocentrique, ses chefs aussi.....	181
L'entreprise plus attractive que la sphère privée	182
Un nouvel équilibre entre sphère professionnelle et privée.....	184
Les interactions entre l'entreprise et la famille	185
Désencombrer le temps personnel du temps professionnel	187
Quelles règles s'imposer pour bien travailler chez soi ?	188
7 – LE TEMPS N'A PAS DE PRIX.....	191
RENOVER L'APPROCHE ECONOMIQUE DE LA VALEUR TRAVAIL	192
Une société administrée n'est pas une société libérée	193
Le temps du postsalarié n'est pas le temps du prolétaire.....	195
L'avènement de la rémunération globale.....	197
Comment réactiver et moderniser une politique des revenus ?	199
AUCUNE ENTREPRISE N'ECHAPPERA A UNE NOUVELLE ECOLOGIE DU TEMPS....	201
Les bons fruits sont ceux que l'on a laissés venir à maturité	202
Deux expériences exemplaires	203
Favoriser le mieux-disant social dans les entreprises	204
Obtenir un droit du repos qui équilibre le droit au travail.....	205
Comment développer l'épargne du temps en entreprise ?.....	206
POUR DE NOUVELLES APPROCHES DE LA VIE ACTIVE.....	208
Temps réduit ou temps partiel pluriel ?	209
Un droit à l'écologie du temps personnel.....	211
La crainte de voir réduire ses revenus	212
Quelles nouvelles approches de la gestion des temps de la vie active ?	213
L'AMENAGEMENT DU TEMPS : UN NOUVEAU CONTRAT ENTRE LES ACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES	215
La prise en compte des nouveaux temps dans quelques villes européennes.....	216
Le droit au travail pour les seniors	218
Réformer les retraites	220

Deviendrons-nous tous de stupides chronophages ?.....	223
CONCLUSION	227
BIBLIOGRAPHIE	235
ANNEXE – LES FRANÇAIS ET LEUR RAPPORT AU TEMPS.....	239