

## Éloge de l'indisponibilité numérique au travail

### *Eulogy of the digital unavailability at work*

Article inédit, mis en ligne le 29 mars 2016.

#### Yanita Andonova

*Yanita Andonova est maître de conférences à l'université Paris 13 et chercheure au LabSic (Laboratoire des sciences de l'information et de la communication). Docteur en communication du Celsa, elle y enseigne depuis plusieurs années. Ses recherches portent sur la communication des entreprises et des organisations, l'usage social des dispositifs numériques, l'interculturel, ainsi que sur les problématiques de la visibilité et de la reconnaissance des individus au travail. Ces travaux s'inscrivent dans une approche critique des organisations marchandes et des industries créatives. [yanita.andonova@gmail.com](mailto:yanita.andonova@gmail.com)*

#### Plan de l'article

Introduction

Le travail en débordement

*Les engagements multiples à l'aune du travail et du hors-travail*

*Émiettement de l'activité et dispersion au travail*

*L'usage intensif du numérique, source de comportements addictifs ?*

Usage du numérique et nouveaux rapports au temps

*Quand l'usage du numérique scande les rythmes de travail et contrôle l'activité*

*Une disponibilité à toute épreuve*

Conclusion : La disponibilité à l'épreuve des temporalités accélérées

Références bibliographiques

#### Résumé

L'article questionne la problématique de la disponibilité et des temporalités numériques dans le contexte de la société française où le travail reste une norme sociale forte, avec ses valeurs, ses règles et ses pratiques. Comment le numérique vient bousculer les temporalités et accentuer les transformations du travail, déjà en cours ? Le sujet traité est celui des évolutions des normes en matière de « joignabilité » et de disponibilité, rendues possibles et quasi imposées par les outils numériques. Avec la prolifération des smartphones, messageries, réseaux sociaux internes, on assiste à une pression constante pour l'individu au travail de se rendre disponible, de répondre au plus vite, de réagir à la présence d'autrui.

À partir d'un travail empirique au sein d'un grand groupe du secteur des télécommunications, l'auteur démontre à travers l'analyse en parallèle de deux métiers, celui de technicien d'intervention et celui de juriste, que les normes en termes de disponibilité ont évolué. Comment développer un ensemble de pratiques socialement acceptables concernant la gestion de la disponibilité et la demande d'attention quand on travaille en *open space* ou quand on est un professionnel nomade ? Le volume prodigieux d'informations à traiter qui afflue par des canaux numériques requiert un traitement ininterrompu. Le raccourcissement des délais à respecter auprès des clients et des fournisseurs exige une réactivité accrue. La chasse aux temps morts s'inscrit dans des logiques d'intensification du travail et de contrôle de l'activité. Ceci implique de la part des individus une forte vigilance cognitive, une disponibilité continue et une dispersion au travail. La thèse défendue ici

consiste à affirmer que le numérique participe à la reconfiguration temporelle du travail et que son usage fait évoluer inéluctablement les normes en termes de disponibilité.

### **Mots-clés**

Disponibilité, temporalité, joignabilité, numérique, travail.

### **Abstract**

The article questions the issue of the availability and the digital temporality in the context of French society where work remains a strong social norm, with its values, rules and practices. How the digital hustles the temporalities and accentuates the changes in work already underway? The subject is that of transformations in standards of the reachability and the availability, made possible and almost imposed by digital tools. With the proliferation of smartphones, messaging, internal social networks, there is a constant pressure to the individual work to be available to respond quickly, react to the presence of others.

From an empirical work in a large firm in telecommunications, the author, through parallel analysis of two professions, that of technician of intervention and the corporate lawyer, demonstrates that the standards concerning the availability evolved. How to develop a set of socially acceptable practices for managing availability and demand attention when working in open spaces or when you're a mobile professional? The huge amount of information to process, streaming in through digital channels requires a continuous treatment. Shortening deadlines with customers and suppliers requires increased responsiveness. The hunt for dead time is part of the logic of work intensification and of control of the activity. This implies a high cognitive vigilance, continuous availability and dispersion at work. The thesis advanced here is to affirm that the digital tools participate in the temporal reconfiguration of work and that their use is the result of evolving standards in terms of availability.

### **Keywords**

Availability, temporality, contractibility, digital, work.

### **Introduction**

Sommes-nous devenus plus disponibles au travail en raison de l'accroissement et de la diversification de notre équipement technologique (smartphones, tablettes, ordinateurs portables, objets connectés) ? Cette disponibilité numérique est-elle souhaitée ou subie ? Comment transforme-t-elle le travail quotidien du salarié et des collectifs de travail ? En démultipliant les sollicitations, les normes temporelles ont-elles changé ? Telles sont les principales questions qui seront traitées dans la présente contribution. La thèse défendue ici consiste à affirmer que le numérique participe à la reconfiguration temporelle du travail et que son usage fait évoluer inéluctablement les normes en termes de disponibilité.

Dans l'entreprise, les potentialités du numérique sont abyssales : gestion de grandes masses de données grâce au *Big Data*, nouvelles manières de s'informer, de se former et de collaborer, possibilités inédites d'accéder au marché, approches originales pour fidéliser les clients, émergence de nouveaux métiers (*coach* numérique, *data scientist*, développeur évangéliste), etc. Souvent au cœur des dynamiques de changement, sans être forcément toujours à leur origine, l'usage des outils numériques suscite des espoirs, en tant que vecteur majeur de croissance économique et moteur du

progrès, tout en faisant souvent l'impasse sur les risques psycho-sociaux (Clot, 2010) et sur la dégradation des conditions de travail (Klein, Ratier, 2012). Les risques dus à la transformation numérique (Mettling, 2015) sont en partie liés au gommage des frontières spatio-temporelles et des démarcations entre travail et hors-travail. À partir de ces premiers éléments de réflexion sur le numérique au travail, il s'agira moins dans la présente contribution de s'intéresser aux usages sociaux des technologies de l'information et de la communication (Tic), déjà largement débattus dans les multiples et riches monographies menées dans le champ de la sociologie des usages (Jouet, 2000 ; Denouël, Granjon, 2011 ; Vidal, 2012), que d'étudier les modifications profondes du travail, engendrées par l'usage du numérique.

Dans la dernière décennie, la littérature scientifique a amplement insisté sur les questions d'accélération, d'instantanéité et de rapidité des échanges, en lien notamment avec le rapport au temps (Rosa, 2010), induites par le déploiement massif des outils numériques. Notre propos ici est tout autre : il ne s'agit pas de saisir la complexité des relations que notre société entretient avec la temporalité, mais plutôt de porter un regard attentif sur ce que le numérique implique comme changement dans les temporalités de travail et plus concrètement dans le travail lui-même. C'est cet angle mort des recherches en sciences de l'information et de la communication que nous souhaitons explorer.

Le terrain qui sert d'illustration à notre argumentation est issu d'un travail de recherche en cours au sein d'un grand groupe français du secteur des télécommunications (170 000 salariés). L'entreprise, engagée dans une transformation interne majeure pour devenir une référence en matière d'usage des outils numériques, s'interroge sur les modalités de leur déploiement sans accroître le stress des collaborateurs tout en tenant compte des impératifs de compétitivité. Cette stratégie promue depuis 2014 par la direction doit se décliner sur les différents sites du groupe de façon opérationnelle.

Notre analyse s'appuie sur une étude qualitative, commanditée par un organisme paritaire, dont les objectifs sont d'identifier les compétences transverses au numérique et d'analyser comment le digital modifie les pratiques professionnelles. Nous nous appuyons sur les premiers résultats de cette étude, menée depuis plus de 8 mois, par une équipe de chercheurs à Nantes, Toulouse, Rennes et Paris. Les matériaux recueillis proviennent d'une part d'entretiens semi-directifs, menés avec des dirigeants de l'entreprise, porteurs du projet et fortement imprégnés par le discours sur la digitalisation et d'autre part d'une étude ethnographique à la suite de plusieurs journées d'observations *in situ* auprès de techniciens d'intervention, managers de proximité, conseillers clientèle, vendeurs, ingénieurs, architectes réseaux, juristes. L'intérêt de cette approche méthodologique est d'analyser les transformations du travail liées au numérique en effectuant des focus métiers. Les entretiens et les observations sont retranscrits et font l'objet de discussions régulières au sein de l'équipe de chercheurs, ainsi que des points de présentation avec les commanditaires de l'étude.

Pour construire notre argumentation, nous avons choisi de mobiliser ici des éléments en provenance de deux métiers, a priori fortement singuliers : celui de technicien d'intervention et celui de juriste. L'intérêt de les mettre en parallèle est double : identifier les points communs et les divergences en matière d'équipement technologique et en termes d'usage, tout en observant concrètement les évolutions inéluctables de ces métiers, bien au-delà de la performativité du discours sur la digitalisation.

Pour traiter cette problématique, nous allons procéder en deux temps. Nous nous intéresserons d'abord à la question du « travail en débordement » et aux conséquences de l'usage du numérique sur le travail quotidien. Nous analyserons ensuite les évolutions des normes temporelles dans les organisations en nous focalisant sur la question de la disponibilité.

## Le travail en débordement

Plusieurs éléments liés à l'usage des Tic contribuent au débordement du travail. La surcharge cognitive, suscitée en partie par l'arrivée du numérique dans le cadre professionnel (Isaac et al., 2007), le traitement ininterrompu d'informations issues de canaux divers, le travail flexible (Askenazy, 1998 ; Sennett, 2000), le processus d'apprentissage permanent dû à l'obsolescence des savoirs informatiques (De Saint Laurent-Kogan et Metzger, 2007) concourent à mettre le travail sous tension. Nous allons aborder trois conséquences majeures, parmi d'autres, du débordement au travail : la complexification de l'environnement sur fond de brouillage des frontières entre travail et hors-travail, la dispersion de l'attention et enfin, les addictions au numérique.

### *Les engagements multiples à l'aune du travail et du hors-travail*

Le travail empiète sur le temps de vie personnelle, mais l'inverse peut être aussi vrai. Le phénomène d'interpénétration du travail et du hors-travail, n'est pas nouveau en soi (Monjaret, 2008), mais est rendu saillant, avec les nouvelles possibilités de communication à distance. Le téléphone a joué un rôle particulier à cet égard, en supprimant l'entre-deux spatial, en instaurant une communication franchissant *a priori* la frontière spatiale, temporelle ou sociale (Gournay et Mercier, 1996). L'usage des outils numériques, tels la messagerie et le téléphone portable, permettant une réactivité et une flexibilité accrues, autorise un affranchissement du cadre spatio-temporel et dispense des formes physiques de présence. En donnant accès à tout instant aux salariés à leur boîte électronique professionnelle et au réseau d'entreprise, les Tic permettent au travail de s'immiscer de plus en plus dans la vie privée et rendent l'individu joignable partout et à tout instant. À quel moment travaille-t-on, se repose-t-on, communique-t-on ? Il y a un siècle, il était beaucoup plus simple de répondre à cette question. De nos jours, la donne a changé en raison de l'hybridation des temps de travail et de vie, de l'imbrication des sphères professionnelles et domestiques. Le travail déborde le seul lieu de travail et la vie personnelle est souvent phagocytée par celui-ci.

Les entreprises, à la recherche accrue de productivité, demandent à leurs salariés de s'investir dans le travail, de s'y engager corps et âmes en mobilisant notamment la question de l'intime, qui est devenu un nouvel outil de gestion au service des entreprises (Berrebi-Hoffmann, 2009). À cela s'ajoute un accroissement de l'autonomie, de la prise d'initiative et une exigence de disponibilité renforcée, que les entreprises tentent de contrebalancer en favorisant l'épanouissement personnel, à travers la mise en place des techniques de *coaching* et des formations centrées sur le développement personnel. Nombre de travaux de recherche soulignent cependant le malaise des cadres (Dupuy, 2005) et des managers de proximité qui est la résultante de formes d'engagement exigeant une forte implication, la conduite d'activités chronophages, sous la pression d'indicateurs multiples (Thévenot, 2006).

Prenons l'exemple du juriste en charge de valider des supports marketing et communication, activité dont il porte la responsabilité pénale. Il reçoit quotidiennement entre 50 et 60 messages qu'il doit lire, analyser, traiter. Pour y parvenir, il se rapporte aux documents joints, consulte attentivement les informations qui y figurent, les vérifie selon la réglementation en vigueur, les discute s'il a un doute avec ses collègues ou son supérieur hiérarchique, les modifie le cas échéant, rédige un message à l'intention de son interlocuteur en explicitant les modifications et en les justifiant, archive le dossier s'il est finalisé ou le laisse en suspens. Il traite ainsi quotidiennement plusieurs « petits » ou « gros » dossiers, tout en répondant aux sollicitations orales et écrites, en assurant une veille juridique et en assistant aux réunions. Durant les dix dernières années, le travail du juriste s'est considérablement complexifié : de nouvelles offres commerciales voient le jour en permanence et exigent une vigilance accrue, la concurrence est devenue féroce, les réglementations française et européenne ne cessent d'évoluer. De même, les clients sont devenus plus exigeants, les associations de consommateurs, plus actives, s'attaquant d'une manière plus virulente aux entreprises. Cette complexification s'opère dans un environnement de plus en plus stressant, car urgent. Il faut apprendre à s'adapter vite, être réactif,

rigoureux et bien organisé. Par conséquent le métier de juriste « opérationnel », comme le nomment eux-mêmes ces professionnels d'entreprise, n'attire pas de candidats et souffre d'un déficit d'image. Et même si les juristes s'efforcent, selon leurs propres paroles, de ne pas rapporter de travail chez soi, certains reconnaissent que le brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle est de plus en plus marquant.

Le technicien d'intervention grand public quant à lui, est également soumis à des engagements multiples, mais ne souffre pas, selon nos observations, de la porosité des frontières précédemment évoquées. Son travail consiste à se déplacer chez les clients (des individuels ou des PME/PMI), de tester les installations et les lignes téléphoniques, de rechercher la panne et de la réparer. Ses activités et ses compétences s'expriment dans des registres différents. Elles impliquent à la fois des savoir-faire techniques liés au métier et en lien étroit avec des engagements corporels (aptitudes manuelles, auditives, visuelles, etc.), des compétences numériques (maîtrise de l'informatique, usage de la tablette et de l'ordinateur), mais aussi des compétences relationnelles car le technicien est en permanence face aux clients. Disposant d'une certaine autonomie dans la gestion quotidienne de ses activités, il s'efforce de bien distinguer les contours de sa vie professionnelle et personnelle.

À travers ces deux cas, nous avons observé comment les individus, suite à la complexification de l'environnement de travail et au suréquipement numérique, sont amenés à opérer des engagements multiples qu'ils tentent de maîtriser tant bien que mal. S'ajoutent à cela deux autres éléments qui méritent qu'on s'y attarde, à savoir l'émiettement de l'activité, accompagné d'une dispersion de l'attention, et l'apparition de comportements addictifs au travail.

### *Emiettement de l'activité et dispersion au travail*

La multiplication des écrans et l'usage des outils numériques, en premier lieu la messagerie électronique et le téléphone, favorisent le sentiment d'un fort émiettement du travail, en raison des interruptions incessantes et de la profusion des situations de multi-activités. Cependant, la question des risques suscités par la multiplication des ressources attentionnelles n'a pas vu le jour qu'avec l'apparition d'Internet et des outils numériques. Yves Citton (2014) situe l'émergence de la problématique de l'attention dans les années 1870-1920, avec le développement de la publicité, du cinéma et de la radio, où une grande quantité d'objets culturels était proposée pour requérir l'attention des consommateurs. Il pose la question des évolutions des modes d'attention : celles de demain seront-elles identiques à celles d'aujourd'hui ?

Pour revenir à notre juriste, celui-ci est constamment interrompu dans son activité : par des fenêtres *pop-up*, accompagnées d'un signal sonore qui annoncent l'arrivée d'un nouveau mail, par le *chat* instantané qui apparaît sur son écran dès qu'un collègue le sollicite d'une manière urgente, par le téléphone enfin qui sonne fréquemment. Le technicien d'intervention quant à lui, semble plus concentré sur la finalisation de sa tâche, moins éparpillé dans son activité, car moins interrompu. Dès que son plan d'activité est fixé et qu'il est engagé dans sa mission, il poursuit d'une manière plutôt linéaire les tâches qui lui incombent, même s'il doit prendre en considération et gérer des incertitudes liées directement à son travail (client qui ne décroche pas son téléphone, adresse imprécise, ligne en hauteur qui nécessite la demande d'une nacelle, etc.).

Le travail en multitâches et l'usage intensif de dispositifs numériques, censés être peu intrusifs, conduisent à des situations de dispersion, où les individus sont constamment amenés à traiter en temps réel des informations éparses et hétérogènes. Le caractère non intrusif des outils numériques (sms, messagerie instantanée, mail) contribue ainsi à renforcer la dislocation de l'attention des salariés, qui sont évalués sur la réussite de leurs objectifs (tableaux de *reporting*) et non sur la manière concrète de les atteindre. Comment dès lors, favoriser un environnement de travail qui prend en compte cette dimension d'émiettement de l'activité et de dispersion tant d'un point de vue organisationnel que matériel (aménagement de l'espace, réflexion sur les outils et leurs usages) ? Peut-on cultiver des aptitudes et développer des compétences spécifiques pour mettre en place une

bonne gestion de la dispersion ? Cette dernière renvoie à des situations de travail où les salariés sont fréquemment confrontés à un écartèlement entre des engagements multiples et quasi synchrones (Datchary, 2011). Elle peut occasionner un mal-être au travail parce que ce type de situation souffre d'un manque de visibilité par le salarié lui-même, qui fait de son mieux pour gérer sa dispersion et d'un manque de reconnaissance de la part de sa hiérarchie directe.

Paradoxalement, l'usage des outils numériques contribue à cette complexification des interactions sociales et suscite de nouvelles formes de visibilité de l'individu au travail (Andonova et Vacher, 2013). Justifier son activité à travers l'envoi de mails, se montrer et être vu sur l'Intranet et les réseaux sociaux d'entreprise, prouver son utilité par l'utilisation accrue des forums métiers et autres communautés en ligne, etc., accentue la dispersion au travail, renforce la prédominance d'un sentiment fort d'émiettement de l'activité et concourt à la surcharge cognitive à laquelle sont quotidiennement exposés les salariés.

### *L'usage intensif du numérique, source de comportements addictifs ?*

Les entreprises outillent le travail par des équipements technologiques sophistiqués, qui peuvent devenir pour les salariés une source de comportements addictifs. Puissants, performants, intuitifs et ergonomiques, les capacités techniques et les aspects ludiques des outils participent à la dépendance aux Tic et peuvent favoriser une addiction numérique. Celle-ci se traduit par une utilisation compulsive (regarder sans cesse son smartphone, lire ses e-mails professionnels en dehors du bureau et pendant ses congés, consulter en permanence les réseaux sociaux). Dans le cadre d'une étude sur les pratiques numériques des 18-25 ans et les rapports affectifs que ces jeunes entretiennent avec leur environnement numérique en situation de travail, Fabienne Martin-Juchat et Julien Pierre constatent que les dispositifs numériques sont incontestablement aliénants et reconnus comme tels par les jeunes utilisateurs. La raison principale tient au fait que ces outils jouent paradoxalement à la fois sur le régime de la contrainte, étant considérés intrusifs, et le régime du plaisir dont ils relèvent d'une manière indéniable (Martin-Juchat et Pierre, 2013).

Pour notre part, dans un travail antérieur nous avons montré que la modernité et la valeur symbolique des Tic contribuent à l'idéalisation du numérique, mais aussi à sa banalisation et par conséquent à sa légitimation dans l'espace de travail (Andonova, 2004). Dans la présente étude de terrain, ce constat se trouve confirmé par les premiers résultats de l'enquête, relevant des entretiens avec les stratèges, c'est-à-dire avec ceux qui initient et mettent en place les politiques de la soi-disant « communication digitale ». L'attrait de la modernité, permise et offerte par l'usage du numérique est un élément important dans l'appropriation des Tic au sein de l'environnement de travail de plus en plus équipé. Les salariés vivent dans un contexte technologique multi-appareillage (téléphone professionnel, portable personnel, tablette, ordinateur portable) qui peut devenir aussi une source d'aliénation.

Les utilisations accrues des outils numériques au travail peuvent traduire à la fois une addiction aux Tic, mais aussi une addiction au travail permise par ces outils (Denis, 2014). Les salariés souffrant de ces deux types d'addiction seraient identifiables par certains critères liés notamment à l'organisation du travail (télétravail, organisations par projet, solitude dans la gestion d'une activité, etc.). Certains métiers étant même considérés « à risque » : des métiers nomades, mais aussi des métiers fortement dépendant des Tic (la vente, les services, la sécurité, etc.). Comment apprendre aux salariés non seulement à bien se servir des outils numériques, mais également à s'en servir à bon escient pour éviter les addictions aux Tic ?

Il suffit de passer quelques heures en observation auprès des techniciens et des juristes pour se rendre compte de la frêle frontière qui sépare l'addiction de l'usage intensif. Chaque technicien d'intervention grand public possède une tablette, sur laquelle il teste, des dizaines de fois par jour, la connexion, le réseau et le signal, des mesures qu'il effectuait encore il y a peu, avec des outils manuels. Il possède aussi un smartphone (professionnel et/ou personnel), un ordinateur au cas où le

réseau ne marcherait pas pour qu'il puisse vérifier les modes opératoires, etc. Les juristes, quant à eux, passent la majeure partie de leur journée de travail devant un écran d'ordinateur, ont sous la main un ou deux téléphones portables et leur téléphone fixe. Même si le temps de travail devant l'écran tend à augmenter (Klein et Ratier, 2012), le suréquipement technologique ne peut guère être automatiquement considéré comme l'indice d'un usage addictif. Il témoigne toutefois de la dépendance progressive au numérique qui s'érige d'une manière irréversible dans l'évolution de ces métiers, qui autrefois s'appuyaient sur des habiletés techniques, sur des savoir-faire, des tours de main ou des connaissances spécifiques.

## Usage du numérique et nouveaux rapports au temps

L'usage des outils numériques recompose les temporalités numériques au travail et engendre un rapport inédit au temps. Les rythmes de travail s'intensifient, les manières de travailler se diversifient. Il est désormais possible de travailler partout, mais aussi de travailler tout le temps. L'instantanéité des échanges, la réactivité et la « joignabilité » permanente ont pour conséquence d'instaurer des injonctions à court terme et de bousculer les normes temporelles du travail. L'analyse de la littérature scientifique met en évidence une focalisation des travaux en sciences humaines et sociales sur les thématiques d'intensification des rythmes de travail, sur la fabrication des urgences (Aubert, 2003 ; Carayol, 2005), sur les risques suscités par la surcharge informationnelle et sur la nécessité d'instaurer un droit à la déconnexion (Jauréguiberry, 2006). Chronophage, l'usage du numérique contribue à la perturbation des conventions temporelles et à l'accélération sociale (Rosa, 2010). Ces évolutions s'inscrivent dans des mutations plus globales du rapport au temps et de l'expérience du temps (Ricoeur, 1985).

Sans négliger ces aspects incontournables, il nous semble que dans le cadre du travail, les questions de la disponibilité et des évolutions des normes temporelles liées au numérique sont en revanche peu abordées. Nous proposons donc de discuter deux dimensions : la structuration et la régulation des rythmes de travail par les outils, ainsi que la problématique de la disponibilité à travers la « joignabilité » permanente.

### *Quand l'usage du numérique scande les rythmes de travail et contrôle l'activité*

Les outils numériques sont-ils devenus l'épicentre de l'organisation de travail ? Dans un travail empirique sur l'usage de la messagerie électronique par les cadres de la fonction publique territoriale, Bretesché, de Corbière et Geffroy (2012) montrent comment l'outil structure l'activité de travail. Les cadres, connectés en permanence y compris en-dehors de leurs bureaux, traitent les informations reçues quasi immédiatement, en temps réel, afin d'éviter leur stockage. La priorité n'est plus de s'attarder sur le contenu des messages, mais bien de réduire leur nombre et leur volume. Il en résulte une régulation temporelle opérée par l'outil qui structure l'organisation personnelle du travail. Pour les cadres, la place prééminente de la messagerie dans le quotidien professionnel opère, comme un métronome des activités, sans les ordonnancer.

Sur notre terrain, les juristes se plaignent d'une surabondance de mails, plus urgents les uns que les autres. Ils sont censés établir des priorités, tant bien que mal, entre les dizaines de demandes de validation qu'ils reçoivent quotidiennement par ce canal électronique. Deux principales questions émergent : Comment évaluer le degré d'importance et d'urgence ? Comment gérer les flux continus de demandes qui ne cessent d'affluer ? À la première question, la majorité des personnes interviewées indiquent trier les demandes, en consultant le nom de l'émetteur d'abord, l'objet du message reçu ensuite. L'ordre chronologique d'arrivée des messages vient en dernier ressort. Les juristes reconnaissent aussi que dans ce flux abondant qu'ils ont à traiter, ils passent parfois à côté de certains sujets importants, qui mériteraient davantage leur attention. Quant à la question de la gestion de leur boîte électronique encombrée, la connexion permanente à celle-ci, parfois le soir et les week-

ends, est censée être la solution miracle pour éviter le stockage des données, pour améliorer le tri et éviter la surcharge. Une problématique émane cependant : celle de la culpabilisation de l'individu au travail, qui surchargé, n'est plus capable de répondre immédiatement aux questions, nombreuses, indiquées comme urgentes. C'est avec l'expérience que les juristes arrivent à relativiser cette question, à instaurer des règles au sein de leurs équipes pour gérer les priorités, à aider les plus jeunes à ne pas culpabiliser. La mise en place par la hiérarchie d'une règle fixant le temps de réponse à 72 heures, contribue ainsi à éviter « l'urgence, comme piège du temps » (Jauréguiberry, 2006).

Dans un tout autre contexte de travail, celui des employés nomades, la connexion via des équipements mobiles permet de raccorder le temps et l'espace de travail, dans le but de vérifier les plannings, contrôler les objectifs fixés, augmenter la rentabilité. Ainsi la majeure partie des dispositifs numériques et des systèmes d'information sont bel et bien des outils de gestion qui contribuent à contrôler l'activité. Sur sa tablette, le technicien d'intervention fait son *reporting* en temps réel : dès qu'il achève une intervention il classe le dossier, en appelant souvent au préalable le chargé d'activité qui le suit à distance tout au long de la journée et avec qui il échange en permanence. Contrôlés en continuité, les techniciens d'intervention ne s'en plaignent cependant pas, car ils arrivent à s'aménager des plages suffisamment larges pour ne pas se sentir surchargés. Ils prennent ainsi le temps d'effectuer leur batterie de tests, de discuter avec les clients, d'échanger avec leurs managers de proximité. Les techniciens n'ont pas l'impression d'être « fliqués » en permanence et reconnaissent qu'ils sont évalués sur des objectifs qu'ils doivent atteindre et que ce contrôle est justifié. Paradoxalement ce sont bien ceux qui sont le plus facilement contrôlables par l'équipement technologique qui se sentent les moins contrôlés.

Un des points communs entre le métier de juriste et celui de technicien d'intervention est qu'ils jouissent tous deux d'une autonomie paradoxale. La connexion permanente à l'entreprise (via la messagerie électronique ou la tablette) laisse place à une autonomie fragilisée où la gestion des tâches et l'organisation du travail sont réalisées avec latitude, tout en les inscrivant dans un cadre temporel contraignant, voire aliénant. On constate ainsi une nouvelle forme de dépendance temporelle qui questionne l'autonomie traditionnellement déléguée aux individus. L'usage des outils numériques scande ainsi le rythme de travail qui s'inscrit dans des temporalités accélérées. Comment dès lors temporaliser son travail au sens d'Elias (1984) ? Peut-on le dissocier des multiples instruments de la mesure du temps qui le régulent ? Une des pistes fécondes pour appréhender ces questions est la question de la disponibilité au travail.

### *Une disponibilité à toute épreuve*

Les multiples sollicitations ininterrompues que subissent les individus au travail, mais qu'ils induisent également, posent la question du rapport entretenu avec les outils numériques qui impliquent une présomption de disponibilité. Celle-ci se traduit par une exigence de réactivité et de vigilance permanente, afin d'assurer la continuité des flux d'information et cela coûte que coûte. L'omniprésence, physique ou virtuelle, est devenue une preuve d'efficacité et une preuve de l'engagement dans le travail. La réponse immédiate à une sollicitation par les canaux numériques constitue désormais la norme tacite partagée. Même quand ils sont physiquement en réunion, les salariés répondent aux sollicitations en temps réel par *chat* ou par sms. Personne ne doute de leur disponibilité pour le travail, car ils sont en continu en train de réagir et de travailler sur différents sujets. Mais sont-ils réellement disponibles pour la réunion à laquelle ils sont censés participer ? Une « société de disponibilité » a succédé, selon Sophie Pène, aux sociétés de souveraineté, de discipline et de contrôle, une société, qui est la nôtre, exigeant de ses membres « d'être "connectés", prêts à saisir les urgences tout en pensant le long terme, prêts à plonger sur un détail tout en pensant le "tout", admettant l'incertitude et apprenant à convertir le plus d'informations possibles en données calculables » (Pène, 2005).



La problématique de la disponibilité renvoie à deux aspects : la gestion de sa propre disponibilité et celle de l'intrusion dans la sphère intentionnelle d'autrui (Broadbent, 2011). De nombreuses stratégies sociales se sont développées pour s'assurer de cette double disponibilité : envoi d'abord d'un mail ou d'un sms, avant d'appeler le collègue ou le client. On n'utilise pas un canal synchrone pour communiquer avec une personne qui se trouve dans une position hiérarchique supérieure de la sienne. Dans un contexte de présomption de disponibilité, comment développer dès lors un ensemble de pratiques socialement acceptables concernant la gestion de la disponibilité et la demande d'attention quand on travaille en *open space* ou quand on est un professionnel nomade ?

Les juristes, que nous avons observés, sont joignables à tout moment, d'une part par les outils numériques (mail, chat, téléphone fixe, mobile), d'autre part par l'organisation de leur espace de travail. Dans l'*open space* le chuchotement est de mise, le travail est plutôt solitaire, chacun devant son écran (voire souvent devant plusieurs écrans), même si les juristes se plaignent d'une « réunionite aiguë » qui contribue elle-aussi à hacher leur activité. Ils se servent d'une manière très intensive de la messagerie instantanée, qui a l'avantage d'être moins intrusive à leurs yeux que le téléphone pour établir un contact rapide. Le mail et le sms restent également des moyens courtois et plus appropriés pour établir une communication avec leur cercle professionnel proche, tout en assurant une traçabilité des échanges. Le technicien d'intervention en revanche décroche plus facilement le téléphone pour résoudre un problème urgent et ne se sert ni de messagerie électronique, ni de sms. Cela peut être expliqué par deux éléments : par le fait qu'il reste concentré et donc « disponible » pour la réalisation d'une seule mission à la fois (il n'est pas en multitâches) et par le cercle très limité d'interlocuteurs mobilisés (le chargé d'activité et son manager de proximité). Et même si le travail du juriste et celui du technicien d'intervention semblent très différents en raison de la nature même du contenu du travail, il y a cependant dans les deux cas une présomption de disponibilité implicite et indéniable. Il est utile de noter les similitudes entre ces deux métiers dans leur rapport à la disponibilité. Les techniciens d'intervention sont disponibles sans pression, les juristes le sont sous la pression de l'urgence et de la responsabilité pénale qu'ils doivent assumer.

Une autre conséquence majeure liée aux perturbations des conventions temporelles est la difficile planification de l'emploi du temps. Le technicien d'intervention découvre en général le matin même son plan de charge, dont les missions peuvent encore changer à tout moment de la journée. Il n'a cependant pas le sentiment d'être accaparé et de ne plus contrôler son quotidien (à la différence du juriste), même si dans la pratique il travaille à très court terme. Ceci est dû au fait qu'il s'aménage des marges suffisantes entre les différents déplacements de la journée qu'il est le seul à maîtriser. Pour le juriste l'accélération des échanges, la démultiplication des sollicitations et l'augmentation des amplitudes de la journée de travail accentuent le sentiment de travailler à court terme et d'une manière éparpillée. La segmentation de l'attention, les quantités énormes d'informations à stocker et à traiter interviennent, selon leurs propres mots, au détriment du travail d'analyse et d'encadrement. Pour rééquilibrer cette situation, les juristes sont amenés à contourner parfois les dispositifs numériques, l'agenda partagé en particulier, en y indiquant des rendez-vous fictifs, qui ne reflètent pas leur activité réelle, mais qui sont indispensables pour que le travail soit bien fait.

Ces tendances générales confirment notre hypothèse que l'ubiquité numérique et la règle tacite de la réponse immédiate sont devenues la norme au travail, difficilement acceptable par les salariés, mais en réalité largement répandue.

## **Conclusion : La disponibilité à l'épreuve des temporalités accélérées**

Dans le contexte de la société française où le travail reste une norme sociale forte, avec ses valeurs, ses règles et ses pratiques, cette contribution interroge comment le numérique vient bousculer les temporalités et accentuer les transformations du travail, déjà en cours. À partir d'un travail empirique au sein d'un grand groupe du secteur des télécommunications, nous avons pu démontrer que les

normes en termes de disponibilité ont évoluées. La multiplication des canaux de communication et les temporalités accélérées participent à la dispersion au travail et imposent aux salariés une disponibilité accrue. La dispersion au travail, distribuée entre la personne et son environnement, se traduit par une attention fragmentaire et éphémère, une fugacité des échanges, des interruptions constantes (Datchary, 2011). La disponibilité accrue implique pour l'individu au travail d'être constamment présent, même lorsqu'il est occupé ou physiquement absent, d'être attentif en permanence aux sollicitations et de réagir au plus vite à la présence d'autrui. Ces phénomènes corrélés peuvent assurément avoir des effets bénéfiques. C'est en partie grâce à eux que les collectifs de travail fonctionnent car ils permettent une adaptation rapide aux requêtes des collègues et des clients, ainsi que des résolutions immédiates aux problèmes urgents. Les salariés développent ainsi de nouvelles compétences, comme celles qui consistent à établir des priorités entre les tâches, gérer ou trier des flux continus pour éviter tout débordement.

Cependant le volume prodigieux d'informations à traiter qui affluent par des canaux numériques requiert un traitement ininterrompu. Le raccourcissement des délais à respecter auprès des clients et des fournisseurs exige une réactivité accrue. La chasse aux temps morts s'inscrit dans des logiques d'intensification du travail et de contrôle de l'activité. Ceci implique de la part des individus au travail une forte vigilance cognitive, une disponibilité continue et une fragmentation de l'attention. L'usage des outils numériques agit comme un chronomètre tacite qui morcelle le travail, scande le rythme de la journée, instaure des injonctions à court terme et en constitue un des principaux régulateurs. Pour éviter le débordement au travail, le travail déborde l'espace professionnel et s'installe souvent durablement dans la sphère privée.

Ne serait-il pas judicieux d'apprendre à se rendre indisponible par les outils numériques pour mieux se concentrer sur son activité et ses urgences, pour mieux gérer son travail et pour retrouver un équilibre entre vie professionnelle et privée ? L'indisponibilité numérique est-elle au final l'alternative à la disponibilité permanente ? Discuter du droit et du devoir de déconnexion (Metzling, 2015) est une proposition importante, les mettre en pratique au moment opportun est un sujet différent. Pour y remédier plusieurs propositions émanent de cette analyse.

- Nous avons observé qu'il existe bien **des arrangements** pour se rendre « indisponibles » à certains moments précis de la journée de travail et pour tenter ainsi de neutraliser, ne serait-ce qu'en partie, les situations de disponibilité accrue. Les techniciens d'intervention se gardent de courtes plages horaires dans leur emploi du temps qui constituent des marges de manœuvre où ils savent qu'on ne les sollicitera pas. On observe aussi **des contournements d'outils**. Ainsi les juristes bloquent expressément dans leur agenda partagé des créneaux de réunions inexistantes pour ne pas être dérangés, afin de finir un compte-rendu ou avancer sur un dossier qui ne peut plus attendre.
- **Le rôle du collectif de travail, la place de la parole et l'estime mutuelle** sont aussi des éléments qui protègent les individus face à la règle tacite de réponse immédiate. Échanger en face-à-face avec ses collègues (et pas uniquement par les outils numériques), cultiver l'entraide dans les équipes de travail et pratiquer l'estime mutuelle (Vacher, Andonova, 2011) permettent de dépasser la quête de rationalisation et la recherche de performance, en trouvant un compromis, certes parfois fragile, entre les sollicitations liées aux résultats attendus et la préservation du travail bien fait. Les techniciens d'intervention instaurent ainsi des interactions fonctionnelles régulières avec ceux qui organisent leur charge d'activité en réajustant ainsi sans cesse l'organisation de leurs missions. Ceci permet une gestion plus souple de leur disponibilité.
- **L'organisation** enfin, constitue également un rempart efficace face à la présomption de disponibilité. Dans le cas des juristes, la mise en place d'une règle explicite : chaque demande de traitement juridique nécessite un temps d'analyse de 72 heures avant la formulation d'une réponse, évite la culpabilisation des individus et permet une gestion de la disponibilité plus aisée.

Être disponible constamment a souvent pour conséquence un travail en débordement, ce qui mérite d'être questionné sous le prisme culturel. « Être débordé » pour un cadre français est souvent valorisant. Est-ce le cas dans d'autres cultures, où le débordement serait plutôt synonyme de mauvaise organisation du travail, voire de manque de compétences ? Si cette contribution pose les bases d'une réflexion sur l'indisponibilité numérique, elle requiert d'être mise en perspective avec d'autres facteurs organisationnels. Loin d'être un épiphénomène, la question de la disponibilité au travail pourrait s'enrichir à l'avenir par des études comparatives, car elle est selon nous une problématique fondamentalement culturelle.

## Références bibliographiques

Andonova Yanita (2004), *L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC*, thèse de doctorat en SIC, Celsa, Paris IV-Sorbonne.

Andonova Yanita, Vacher Béatrice (2013), Introduction du dossier thématique « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise », *Communication & Organisation*, n°44, p.5-14.

Askenazy Philippe (1998), *Le développement des pratiques 'flexibles' de travail*, La Documentation Française.

Aubert Nicole (2003), *Le culte de l'urgence*. Paris : Flammarion.

Berrebi-Hoffmann Isabelle (2009), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte.

Bretesché Sophie, de Corbière François et Geffroy Bénédicte (2012), « La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 14 juin 2015, URL : <http://nrt.revues.org/262>

Broadbent Stefana (2011), *L'intimité au travail*, FYP éditions.

Carayol Valérie (2005), *Vivre l'Urgence dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.

Citton Yves (2014), *L'économie de l'attention, nouvel horizon du capitalisme ?*, La Découverte.

Clot Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Datchary Caroline (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.

Denis Marie-Laure (2014), *La caractérisation et la détermination des utilisations excessives - voire abusives, des outils TIC au travail, traduisant une addiction au travail et/ou une dépendance aux outils*, Prix du meilleur mémoire de l'AFCI 2014, 126p.

Denouel Julie, Granjon Fabien (2011), *Communiquer à l'ère du numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Ed. Transvalor/Presses des Mines.

Dupuy François (2005), *La fatigue des élites*, Seuil, La République des idées.

Elias Norbert (1984), *Du temps*, Paris, Fayard.

Gournay Chantal (de), Mercier Pierre-Alain (1996), *Téléphone, lieux et milieux. Usages privés/usages professionnels*, Rapport de recherche, Paris, CNET, France Télécom.

Isaac H., Campoy E., Kalika M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. », *Management et Avenir*, n°13, p.149- 168.

Jauréguiberry Francis (2006), « De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence », *Communication et organisation* [En ligne], 29 | 2006, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 01 novembre 2015, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3409>

- Jouet Josiane (2000), « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, n°100, pp. 487-521.,
- Klein Tristan, Ratier Daniel (2012), *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Centre d'Analyse Stratégique et Direction générale du travail, 208 pages.
- Martin-Juchat Fabienne, Pierre Julien (2013), « Usages affectifs des Tics par la jeune génération. Le numérique pour tromper l'ennui au travail », p.223-234, actes du colloque Org&Co.
- Mettling Bruno (2015), *Transformation numérique et vie au travail*, rapport à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, mis en ligne le 15 septembre 2015, consulté le 21 septembre 2015, URL : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Mettling\\_-\\_Transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Mettling_-_Transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)
- Monjaret Anne (2008), *Penser le continuum travail et hors travail : comment, pourquoi et sous quelle forme ?*, Habilitation à diriger des recherches, Olivier Schwartz (dir.), Université Paris Descartes.
- Pène Sophie (2005), « La "Vie des hommes infâmes" dans la société de disponibilité », *Études de communication*, n°28, p.107-123.
- Ricoeur Paul (1985), *Temps et récit*, 3 tomes, Paris, Seuil.
- Rosa Hartmut (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Saint Laurent-Kogan (de) A-F., Metzger J-L. (2007), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses des Mines de Paris, Coll. Sciences sociales.
- Sennett Richard (2000), *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, Coll. Fait et cause.
- Thévenot Laurent (2006), *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.
- Vacher Béatrice, Andonova Yanita (2011), « La reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques », *Communication* [en ligne], Vol. 28/2 | 2011, mis en ligne le 30 janvier 2015, consulté le 03 décembre 2015, URL : <http://communication.revues.org/1968>
- Vidal Geneviève (2012), *La sociologie des usages. Continuités et transformations* (dir.), Paris, Lavoisier.