

Les technologies mobiles et leurs implications éthiques : Retour sur un projet de recherche sur crédit incitatif du GET¹

Pierre-Antoine Chardel, GET/ INT, Evry

Introduction :

La présente étude se propose d'analyser l'impact sur les personnes des technologies mobiles dans l'entreprise, c'est-à-dire les modalités de la préhension de ces technologies. Dans une telle perspective, il est impossible de distinguer radicalement discours et pratiques – en tant qu'une pratique peut revêtir des sens symboliques bien différents que seul le discours vient mettre à jour, mais aussi en tant que le discours, tout particulièrement dans le domaine de la technique, prend volontiers une funeste autonomie, se faisant champ/chant du fantasme. Si les techniques ont depuis toujours déterminé l'image que l'homme pouvait avoir de lui-même, celle-ci, à l'inverse, n'a pas manqué d'orienter le développement des techniques qui se situe toujours dans des contextes historiques et culturels déterminés. Les techniques sont tout autant que le langage, des éléments de constitution d'un monde humain et sont intrinsèquement liées à l'essence de l'homme : la technique est un mode de dévoilement, une manière de se tenir par rapport à l'être. Il ne saurait donc être question de neutralité quant au sens du rapport qu'une société entretient avec ses techniques. Toute société crée son monde, et les techniques tout autant que les technologies en constituent une expression symbolique qui s'offre à l'interprétation. Nous n'avons plus désormais affaire à une relation naturelle au monde, les instruments ne sont plus un prolongement du corps ou du langage mais forment un monde propre, c'est à travers eux que l'on a une « expérience » du monde². Notre « être-au-monde » devient inséparable de l'expérience technique, celle des transports et des TIC sans doute plus particulièrement aujourd'hui. Dans les entreprises, il est tout d'abord possible de rappeler que les TIC ont amplement contribué à stimuler la compétitivité tout en remettant en question le modèle taylorien. La disqualification de ce modèle coïncide avec la mise en oeuvre de nouveaux ressorts d'efficacité collective substituant la culture à la rationalité technocratique, le dessein qualitatif à l'efficacité immédiate, l'adhésion à la coercition. Les TIC s'inscrivent en principe assez spontanément dans une telle logique de promotion de l'interactivité et de la mobilité. L'utilisation de l'e-mail peut assez aisément être considérée comme centrale dans une dynamique de reconfigurations et de restructurations des organisations depuis ces trente dernières années où le réseau, comme le montrent Boltanski et Chiapello, est devenu une figure centrale des relations. Les réseaux, d'une manière générale, favoriseraient l'autonomie des individus puisque ceux-ci ne seraient plus tributaires d'une organisation centralisée : « L'entreprise du XXIème siècle, digitalisée, se caractérise par une composante en réseau, dans laquelle plusieurs partenaires, acteurs, géographiquement dispersés, et virtuellement organisés développement des affaires globales »³. Dans l'entreprise post

¹ Ce projet de recherche sur crédit incitatif mobilisait des chercheurs issus des sciences humaines et sociales, des sciences de l'ingénieur et du management. Institutions impliquées : INT, CNRS, Université de Paris 8.

² Don Ihde, *Technics and Praxis*, Dordrecht, D. Reidel Publishing Company, 1979.

³ Daniel Lang, p.28

taylorienne en réseau, l'échange d'informations est plus fluide du fait des TIC, plus souvent *bottom-up* (du bas vers le haut de l'organisation) et la métaphore paternelle a tendance à être remplacée par des métaphores fraternelles ou communautaires. Toutefois, tandis que les TIC sont un lieu de créativité, elles peuvent aussi accompagner une forme paradoxale de pression. Dans une étude consacrée aux usages d'intranet dans l'entreprise, Valérie Beaudouin, Dominique Cardon et Alexandre Mallard⁴ ont pu montrer que les technologies de la communication, de façon parfaitement ambivalente, peuvent mener à plus de rationalité et de formalisme. Pour ces auteurs, il apparaît que la diffusion de la communication et de la coopération électroniques dans les organisations s'adosse aux évolutions d'un discours managérial qui a intégré le thème de la créativité alors que cette valeur servait précédemment à critiquer le management des entreprises des années 70⁵. La critique du travail industriel, de la bureaucratie organisationnelle et le développement des techniques d'implication et de participation des salariés a pris une forme beaucoup plus radicale depuis le début des années 1980, en reprenant à son compte des valeurs d'émancipation, de liberté et d'autonomie pour en faire les ressorts du travail en réseau. Il est donc possible de considérer que la souplesse et l'adaptabilité permanentes des Intranets répondent à leur manière à l'expression d'une demande d'autonomie des salariés et qu'elles offrent des espaces de liberté conquis sur les structures hiérarchiques. Cela étant dit, même si des affinités entre ce modèle managérial et les opportunités de communication offertes par l'Intranet semblent évidentes, il est possible d'admettre que les technologies de la communication, de façon parfaitement ambivalente, peuvent aussi bien conduire « à plus de rationalité, de formalisme et de pression temporelle »⁶. Les TIC agissent en ce sens comme un *pharmakon*, elles peuvent être, à l'instar de ce que disait Platon à propos de la technique de l'écriture, autant un remède qu'un poison. Tout dépend de l'usage que nous en faisons⁷.

Si le développement des technologies de réseaux dans les entreprises constitue un élément déterminant de la compétitivité économique, l'utilisation des TIC relève d'une rationalité instrumentale visant à intégrer une organisation dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, quel est plus spécifiquement l'impact des technologies de la mobilité sur les conditions de travail? Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, il faut tout d'abord noter que nous avons connu en quelques années des mutations technologiques extrêmement rapides qui ont considérablement modifié le quotidien des cadres : les PDA ont muté en appareils ultracommutants, capables d'émettre et de recevoir des appels sur tous les réseaux, y compris en haut débit, et d'embarquer les technologies sans fil les plus récentes, du Wi-fi à Bluetooth en passant par le GPS. De leur côté, les téléphones portables sont devenus « intelligents », assurant pêle-mêle les fonctions d'agenda, de messagerie électronique, voire de baladeur audio et vidéo. Quant aux ordinateurs, ils sont eux aussi devenus plus performants et plus légers, plus faciles à transporter. Les technologies dites « mobiles » sont donc sujettes à des mutations extrêmement rapides : elles se disséminent partout, dans les objets, l'environnement, sur les corps, produisant et diffusant une « intelligence ambiante », « comme l'air que l'on

⁴ « De clic en clic. Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », *Sociologie du travail*, 43, 2001, 309-326),

⁵ Boltanski et Chiapello, 1999, cité par Cardon etc., p.325

⁶ Cardon etc., p.325

⁷ Un des pires usages en milieu professionnel étant peut-être illustré par des cas, heureusement très rares, de licenciement par SMS : c'est par un texto sur leur portable que 2500 salariés de l'assureur britannique *The Accident Group* ont appris leur licenciement. « Faute de temps », a-t-on déclaré au sein de l'entreprise, placée en liquidation. Cf. *Management*, 2003, p.77

respire »⁸. Or en quoi les usages des technologies mobiles diffèrent-ils des usages des technologies de la communication dites « fixes » ? Les conditions d'une bonne vie avec soi et avec autrui ne sont-elles pas singulièrement redéfinies dans des modes d'organisation où des logiques de dématérialisation prédominent ? Dans quelle mesure les technologies mobiles interviennent-elles dans l'évolution des conditions de travail et de la relation aux autres ? Est-ce qu'une entreprise peut réellement s'orienter vers un mode de management plus humain sans préalablement mesurer le type de relation interpersonnelle qui s'instaure dans des structures où les communications sont de plus en plus immatérielles ? Surtout, en quel sens des interrogations sur les usages des technologies mobiles peuvent s'intégrer dans une réflexion sur la responsabilité éthique dans les entreprises ? Comment celle-ci d'ailleurs peut-elle se concevoir dans la réalité économique ? Quelle est sa légitimité ?

I) **La réflexion éthique dans l'entreprise :**

Dans l'histoire de l'emploi des mots, rien n'impose de distinguer l'éthique de la morale. L'un vient du grec, l'autre du latin, et les deux termes renvoient à l'idée de mœurs (*ethos, mores*). Depuis le XIX^{ème} siècle cependant, en particulier depuis Hegel, les deux termes sont souvent explicitement dissociés. Par convention, Paul Ricoeur réserve le terme de « éthique » pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de « morale » pour le côté obligatoire, marqué par des normes. L'éthique se trouve caractérisée par sa perspective *téléologique* tandis que la morale est définie par le caractère d'obligation, par un point de vue *déontologique*. En entreprise, la déontologie vient rappeler aux salariés des normes qui garantissent une bonne conduite qui soit respectueuse des intérêts de chacun et de l'action commune. Si les chartes de déontologie définissent des normes et des valeurs, l'élaboration de ces chartes n'aurait aucune pertinence si elle devait se limiter au cadre légal de la profession. Les chartes sont censées porter des valeurs qui dépassent la stricte sphère du droit et qui assurent ainsi une meilleure compétitivité. Comme le souligne Gilles Amédée-Manesme, « il s'agit, selon un processus objectif rationnel et respectueux des intérêts de tous, de rechercher dans l'entreprise les valeurs qui lui permettent, au-delà de la règle de droit, de trouver son identité profonde pour valoriser son efficacité économique »⁹. La déontologie en effet ne s'épuise pas dans la responsabilité juridique. Celle-ci peut être comprise dans son usage juridique classique : en droit civil, la responsabilité se définit par l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé à autrui. En droit pénal, par l'obligation de supporter le châtement. On peut dans ce cas concevoir la place qui est accordée à l'obligation. Est responsable quiconque est soumis à ces obligations de répondre d'un dommage devant la justice et d'en assumer les conséquences. Toutefois, l'adjectif "responsable" entraîne un certain nombre de compléments. Vous êtes responsables de vos actes, mais aussi responsable des autres, dans la mesure où ils sont commis à votre charge ou à votre soin. La loi de 1898 sur les accidents du travail le prouve bien. En obligeant les entreprises à s'assurer, on a ainsi assisté à un passage d'une « gestion individuelle de la faute à une gestion socialisée du risque. Elle traduit le besoin de voir assurée une indemnisation en l'absence même de comportement fautif. Elle met en oeuvre une technique de transposition des préjudices dans un système de barème d'indemnisation. Elle exprime enfin la conviction qu'il doit être possible de

⁸ Daniel Kaplan, Préface, *Mobilités.net. Villes, transports, technologies face aux nouvelles mobilités*, sous la direction de Daniel Kaplan et Hubert Lafont, p. 13.

⁹ Gilles Amédée-Manesme, "L'impact dans l'entreprise de la mise en place d'une charte déontologique", *Entreprise éthique*, N° 3, octobre 1995, p.30.

gérer l'incertitude, de la maîtriser grâce au développement de l'assurance »¹⁰. Le rôle du droit et de ses règles formelles qui encadrent l'activité économique est évidemment fondamental. Le droit est l'un des signes tangibles de la rationalisation des conduites économiques. La responsabilité qui s'y rapporte permet de réguler l'action et les échanges. L'histoire nous apprend, par exemple, que le monde méditerranéen a décliné faute de ne pas avoir été encadré par des structures juridiques fermes et respectées. Fernand Braudel nous rappelle notamment dans *La dynamique du capitalisme* que le monde méditerranéen, à partir des années 1570, a été pillé par les navires et les marchands nordiques et que ceux-ci n'ont pas construit leur première fortune grâce aux Compagnies des Indes et aux aventures sur les sept mers du monde : « Ils se sont rués sur les richesses en place de la mer intérieure et les ont saisies par tous les moyens, les meilleurs et les pires. Ils ont inondé la Méditerranée de produits à bon marché, souvent de la camelote, mais imitant sciemment les textiles excellents du Sud, l'ornant même des sceaux vénitiens universellement renommés afin de la vendre sous ce label sur les marchés ordinaires de Venise. Du coup, l'industrie méditerranéenne perdait à la fois sa clientèle et sa réputation. Imaginez ce qui se passerait si, pendant vingt, trente ou quarante ans, des pays neufs avaient la possibilité de mettre en coupe réglée les marchés extérieurs ou même intérieurs des Etats-Unis en y vendant leurs produits sous l'étiquette : *made in USA* »¹¹. On comprend ainsi dans quelle mesure le capitalisme d'entreprise rationnel nécessite la prévision calculée, non seulement en matière de techniques de production, mais aussi dans le domaine de la responsabilité juridique : une telle base assure, en principe, une relative paix économique ainsi qu'une certaine harmonisation des échanges. L'établissement d'un système juridique permet en fait à l'économie de se rationaliser et de respecter des règles de bonne conduite à l'égard des autres. Toutefois, on sait très bien que la responsabilité juridique peut être orientée et instrumentalisée par l'ambition purement capitaliste. Comme le montre bien Amartya Sen¹², si on évoque souvent en économie le « concept de droits » – et il est vrai que les notions économiques fondamentales comme les ressources, l'échange, le contrat, font toutes appel à des exigences juridiques – la tradition utilitariste considérait cependant ces droits comme de simples moyens d'obtenir d'autres biens, en particulier des utilités. L'existence et la satisfaction des droits ne revêtaient aucune importance intrinsèque, et les droits étaient jugés en fonction de leur capacité à produire de bonnes conséquences, dont la satisfaction des droits ne faisait pas partie : « Cette tradition s'est transmise à la phase postutilitariste de l'économie du bien-être, centrée sur l'optimum de Pareto et l'efficacité. Cela n'est pas trop surprenant, puisque le refus d'accorder une importance intrinsèque aux droits provient de la théorie générale du bien-être plutôt que de l'utilitarisme proprement dit »¹³. Or la thèse selon laquelle les droits n'ont pas d'importance intrinsèque s'avère profondément enracinée dans la tradition économique qui est aujourd'hui établie, ce qui semble en partie attribuable à l'influence de l'utilitarisme qui approuve ou désapprouve une action, selon la tendance qu'elle paraît avoir à augmenter ou à diminuer le bonheur de la partie dont l'intérêt est pris en considération. Dans l'analyse des réalités économiques, les droits sont encore souvent considérés comme des entités purement juridiques à caractère instrumental et dénuées de toute valeur intrinsèque. Dans un tel contexte, la responsabilité juridique semble pourtant se suffire à elle-même. Ce type de position pourrait venir conforter tous ceux qui pensent que l'éthique dans

¹⁰ Laurence Engel, "Vers une nouvelle approche de la responsabilité. Le droit français face à la dérive américaine", *Esprit*, n°192, juin 1993, p.16.

¹¹ Fernand Braudel, *La dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion, 1985, p. 93.

¹² Amartya Sen, *Ethique et économie*, Paris, PUF, 1993.

¹³ *Ibid.*, p. 47.

l'entreprise est superflue, que le droit et le marché s'auto-régulent. Selon ce niveau d'argumentation, on pourrait très vite aboutir à l'idée selon laquelle une raison économique serait à l'oeuvre et que « tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes ». Quelles que soient les contradictions et les conflits que nous serions amenés à rencontrer, une forme de positivité serait au fond toujours en marche. On retrouverait à l'origine de ce type d'interprétation la « Fable des abeilles » de Mandeville (1714) qui inaugure, en suivant le modèle des anciennes théodicées, une approche optimiste du mal dans la société. Préfigurant le libéralisme économique moderne, la fable nous familiarise avec l'idée qu'il existe une loi immanente à la société, et que tout mal tend à se métamorphoser en bien. Dans ces circonstances, on comprend alors bien dans quelle mesure l'éthique dans le monde affaires serait jugée inopportune ou secondaire. Toute attention prolongée à l'égard de sources de négation ou de violence serait vaine. Elle servirait au mieux à maximiser le profit en assurant une certaine transparence au sein de l'entreprise et à assurer la crédibilité financière de l'entreprise. Or pour Monique Canto-Sperber et Jean-Pierre Dupuy, le discours qui ne fait valoriser l'intérêt financier en s'appuyant sur de seules bases juridiques a aujourd'hui contre lui tant l'examen des faits que l'analyse des concepts. La tentation constante de la corruption montre que l'autolimitation de l'économie par le droit demeure problématique : « La morale personnelle du dirigeant, quant à elle, peut-elle suffire à prévenir des risques structurels de dérive? Par ailleurs, le concept de maximisation du retour pour l'actionnaire est sous-déterminé : il dépend du terme et du taux d'actualisation retenus (arbitrage entre présent et avenir); il peut s'apprécier en taux ou en valeur absolue; etc. De plus, d'autres indicateurs économiques interviennent dans les évaluations du marché (c'est le cas, par exemple, des fonds éthiques). Ne faut-il pas admettre que seuls des éléments de nature éthique peuvent remédier à la sous-détermination et pondérer les critères multiples de l'évaluation économique? »¹⁴. La nécessité de se référer à des valeurs qui soient partagées par les salariés, les actionnaires et les consommateurs devient de plus en plus explicite. Un besoin d'éthique se manifeste incontestablement à la fois dans l'entreprise et à l'échelle de la société dans son ensemble.

La vivacité des réactions à l'introduction de la référence à l'éthique dans le monde de l'entreprise est à la mesure de son inflation, au moins en terme de communication : il s'agit d'y voir l'occasion salutaire d'un nouveau regard sur l'entreprise ou bien de se montrer réfractaire à une mode aussi éphémère qu'hypocrite, comme le souligne, par exemple, Gilles Lipovetsky dans *Le crépuscule du devoir* : « L'entreprise ultramoderne doit considérer les hommes comme son principal atout, expérimenter de nouveaux modes de gestion centrées sur le respect et la valorisation de l'individu, diffuser les responsabilités, proposer des plans d'intéressement aux résultats et des perspectives de formation. Tous les signes reflétant le mépris des hommes et le manque de confiance doivent être combattus, le dynamisme économique sera à visage humain ou ne sera pas. Révolution du management et éthique de l'entreprise sont complémentaires, ils constituent les deux faces corrélatives de la même délégitimation de l'organisation taylorienne du travail et de la même promotion du principe de responsabilité individuelle »¹⁵. Si les jugements portés sur cet engouement sont si tranchés c'est parce que l'objet est supposé connu : chacun sait, d'expérience, ce qu'est une bonne action et, normalement, est plutôt bien disposé à l'égard de celle-ci. Le problème est plutôt celui de la constitution de l'éthique en discours et en enjeu de communication dans des entreprises en quête de légitimité. Et, de fait, la réflexion sur l'éthique dans la sphère économique s'arrête le plus souvent à la

¹⁴ Monique Canto-Sperber et Jean-Pierre Dupuy, "Réflexions sur l'éthique de l'entreprise", *Magazine littéraire*, n°361, janvier 1998, p.108-109.

¹⁵ Cf. G. Lipovetsky, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 1992, p.344-345

question de son éventuelle hypocrisie. Or, s'il y a lieu de débattre de l'opportunité, de la sincérité ou de l'efficacité d'une communication sur l'éthique, il convient de ne pas manquer le fond du problème et d'interroger ce qui justifie l'inscription de l'exigence éthique dans le monde de l'entreprise en se fixant pour exigence de prendre en compte ses récentes mutations.

Si l'on ramène l'entreprise aux individus qui la composent, et aux interactions entre ceux-ci, l'enjeu éthique ressurgit inévitablement. Cette attention aux individus – à leur souffrance, à leurs conditions de travail, à la qualité des relations intersubjectives et des échanges – constitue une autre manière d'entrer dans le questionnement éthique, et qui s'avère finalement assez peu répandue dans le domaine de l'éthique des affaires dont nous venons de rappeler quelques caractéristiques. Dans une telle perspective, Theodor Adorno peut sans doute fortement nous aider à enrichir notre réflexion, non pas uniquement sur l'éthique de l'entreprise, mais sur ce qui justifie un questionnement éthique *dans* l'entreprise. Pour Adorno, était question d'envisager une « éthique de la souffrance », c'est-à-dire, une éthique qui soit capable de prendre en compte l'existence du mal en vue de déterminer un comportement juste. La souffrance devient dans ce cas un principe normatif de l'éthique¹⁶. Le titre d'un ouvrage important de Theodor Adorno, *Minima Moralia* nous mène ainsi au plus près d'une « petite morale » qui entend partir des individus et des situations particulières, en prenant ses distances à l'égard des grands systèmes, et en particulier, des grandes éthiques. Il s'agit dorénavant d'exprimer la « mutilation » de tous les individus au sein de sociétés qui s'avèrent de plus en plus dominées par le principe d'indifférence. L'instrumentalisation des relations intersubjectives contribuant, selon Adorno, à éloigner les individus les uns des autres, à appauvrir l'intensité et le sens des rapports interpersonnels. Or c'est en fonction de situations singulières que l'on doit concevoir des valeurs. Des valeurs trop générales qui ne prennent pas en compte l'unicité des situations restent lettre morte. En cela, l'éthique est moins pour Adorno une doctrine générale du bonheur qu'une attention à une souffrance qui peut toujours surgir dans les affaires humaines et dans les systèmes modernes de production. Or, à ce niveau, notre hypothèse est que la réalité technologique qui prédomine dans le monde des organisations – répondant aux critères d'une rationalité instrumentale – intervient comme un fait brut dont il est impossible d'ignorer les conséquences sur les individus. Nous l'avons rappelé dans notre introduction, le monde de l'entreprise est le lieu de transformations importantes et de complexités nouvelles, elle doit en permanence adhérer à des impératifs techniques qui accélèrent sa mise en réseaux et sa dématérialisation. Georges Balandier : « les éloges plus modérés s'en tiennent à l'impressionnant inventaire des réalisations accomplies avec le concours des techniques informatiques et des réseaux, affirmant que la compétitivité économique et la vitalité culturelle dépendent du niveau d'informatisation atteint »¹⁷. Cela signifie que la survie d'une entreprise se trouve directement liée à son adaptabilité et à son inventivité technologique. L'expansion des TIC, comme nous allons le voir, jouent un rôle prépondérant dans l'évolution de la vie des cadres au sein de leur contexte professionnel. Si les technologies mobiles garantissent une vie plus souple et plus diffuse, la flexibilité qui est offerte par les nouveaux modes d'organisation induit de nouvelles problématiques. On peut en effet aisément constater que l'entreprise n'est plus un lieu d'appartenance circonscrit, un lieu défini, mais devient un pôle d'échanges et de flux auquel les salariés, et les cadres plus particulièrement, ont bien souvent du mal à s'identifier. Les cadres ont à assumer des responsabilités qui ne se définissent plus distinctement. Certains malaises sont de ce fait perceptibles et ont pour

¹⁶ Theodor Adorno, *Minima Moralia. Réflexions sur la vie mutilée*, Paris, Payot, 1983

¹⁷ Georges Balandier, *Le grand système*, Fayard, 2001, p.36.

conséquence directe d'entraîner un manque d'implication. Si les structures deviennent plus flexibles, plus fragmentées, plus diffuses, elles ne sont donc pas pour autant porteuses de sens, loin s'en faut. Malgré tous les efforts déployés par nombre de dirigeants, de managers et de chercheurs en sciences de gestion en vue de garantir une activité économique plus humaine, nombre de dysfonctionnements persistent et concernent des réalités structurelles. Un principe de déterritorialisation domine le dans le contexte économique actuel et vient fragiliser les axes traditionnels et visibles de l'entreprise. On constate par exemple que les conditions d'un « vivre-ensemble » ne se trouvent plus systématiquement définies. A l'intérieur des organisations plus étendues, les repères tendent à devenir plus difficilement perceptibles pour les cadres devenus nomades. Comme nous allons le voir dans la partie suivante, cette situation est problématique dans la mesure où elle confronte les cadres à des difficultés qui concernent les conditions du bien-être et de l'efficacité. Malgré de nombreux efforts faits en faveur de la déontologie, et de sa formalisation à travers des chartes, on assiste à des formes très aigües de dépersonnalisation et de standardisation qui ne peuvent que contribuer à rendre plus incertaines les conditions d'une réalisation personnelle dans le travail. Or quel est l'impact des technologies dans les mutations du travail ? En quel sens les médiations technologiques tendent-elles à redéfinir les conditions de travail aujourd'hui ? Dans quelle mesure conditionnent-elles de véritables mutations et en fonction de quels critères peut-on dire qu'elles justifient une interrogation éthique ?

II) **Pourquoi les technologies mobiles viennent complexifier les interactions avec autrui**

La mobilité constitue une caractéristique essentielle de nos sociétés industrielles, elle est vécue comme une source d'épanouissement et de maîtrise. C'est ce que décrivait déjà parfaitement Jean Baudrillard en 1968 en soulignant notamment l'importance de la voiture liée, dans l'imaginaire collectif, à une dimension de puissance et d'autonomie : « Le déplacement est une nécessité, et la vitesse un plaisir. La possession d'une automobile est plus encore : une espèce de brevet de citoyenneté, le permis de conduire est la lettre de créance de cette noblesse mobilière dont les quartiers sont la compression et la vitesse de pointe »¹⁸. Avec la voiture, un compromis extraordinaire est réalisé : « celui d'être chez soi, et d'être de plus en plus loin de chez soi. La voiture est ainsi le centre d'une subjectivité nouvelle, dont la circonférence n'est nulle part, alors que la subjectivité du monde domestique est circonscrite »¹⁹. Le paradigme de la mobilité s'est considérablement développé durant ces 30 dernières années et constitue aujourd'hui une modalité essentielle de notre existence sociale et professionnelle. Les technologies de la communication, devenues mobiles, s'inscrivent assez naturellement dans une telle valorisation de notre autonomie et de notre puissance d'être et d'agir. Il y a derrière la réalité technique une vision de la société, un imaginaire social. On peut, comme le suggère Pierre Musso, vouloir discerner historiquement l'idéal qui accompagne le développement de la société télécommunicationnelle, en tissant une généalogie d'Internet qui pourrait nous faire remonter à la « philosophie des réseaux de Saint-Simon », le célèbre ingénieur français du XIXème siècle, fondateur d'une « religion universelle de la communication »²⁰. Les technologies se situent toujours dans des contextes historiques et culturels déterminés, elles sont des éléments de constitution d'un monde humain et sont intrinsèquement liées à une dimension symbolique, à des formes de représentation. Or les technologies mobiles dans l'univers du travail n'échappent précisément pas à ces modes de

¹⁸ Baudrillard, *Le système des objets*, p.81

¹⁹ Baudrillard, *Ibid.*, p.83

²⁰ Pierre Musso, *Télécommunications et philosophie des réseaux*, Paris, PUF, 1997.

représentation, à des idéaux, voire, à des fantasmes. Comme le montre Francis Jaureguiberry dans *Les branchés du portable*²¹, le succès des technologies mobiles s'explique parce que le portable correspond profondément à nos manières d'être dans la société actuelle. Le téléphone portable nous permet de vivre dans une « frénésie communicationnelle », une agitation ubiquitaire qui est devenue la manière d'être au monde valorisée de l'homme actif contemporain assumant pleinement sa condition d'être nomade, il est synonyme de mon autonomie de communication²². Une telle « frénésie communicationnelle » est également décrite par Zygmunt Bauman : « Les messages défilent les uns à la suite des autres sur l'écran. Vos doigts s'agitent sans cesse : vous pressez les touches, vous composez de nouveaux numéros pour répondre aux appels ou rédiger vos propres messages. Vous *restez connecté* – bien que toujours en mouvement, au même titre que les expéditeurs et destinataires invisibles de ces appels et messages, chacun suivant sa propre trajectoire. Les téléphones portables sont faits pour les gens en mouvement. Vous ne perdez jamais votre portable de vue (...). Muni de votre portable, vous n'êtes jamais *sorti* ou *parti*. Vous êtes toujours *là* – mais jamais enfermé dans un seul endroit»²³.

Les technologies mobiles ne sont pas apparues en terrain vierge²⁴. La notion de mobilité, dont elles sont en quelque sorte la réalisation paroxystique, a une histoire qui les précède et qui constitue, à ce titre, leur terrain symbolique. Pierre-André Taguieff, sur l'œuvre duquel nous prendrons ici appui, est l'un de ces « archéologues » des valeurs modernes. Si l'on suit sa pensée, on ne peut concevoir la mobilité comme une valeur totalement neuve, mais comme l'état muté des valeurs qui animent la modernité occidentale, comme un avatar contemporain de l'idée de progrès. Il interprète la pensée de Joachim de Flore, philosophe millénariste du XIIe siècle aspirant à l'avènement du « troisième âge » de l'humanité, l'âge de l'esprit, comme la première manifestation de cette idée de progrès. Puis l'idée de progrès, radicalement neuve alors, se déploie selon Pierre-André Taguieff au fil de l'histoire, prenant pour alliées celle de science ou celle de Liberté, et prenant à chaque époque un visage nouveau. L'après guerre froide et la mondialisation auraient introduit un nouveau progressisme que Pierre-André Taguieff baptise « bougisme » : dans un monde que l'on renonce à rendre ou à voir rendu essentiellement meilleur, dans un monde qu'il s'agit soit d'« arranger » modestement soit au contraire de préserver, on a pourtant conservé l'une des caractéristiques de l'idée de progrès, celle de mouvement : « L'être planétaire ultra-mobile et jubilatoire, heureux dans l'instabilité et l'insécurité perpétuelle L'accélération du mouvement est la loi et la norme unique de l'existence globalisée. Comme si la mondialisation communicationnelle, technologique, et économico-financière représentait la voie du salut, à la portée de tous. Après l'utopie de « l'Homme nouveau » surgit donc celle de « l'Homme mobile », l'utopie de l'individu sans héritage ni appartenance, sans mémoire et sans histoire, mais ultra-mobile, hyper-malléable et indéfiniment adaptable. »²⁵. Si l'on se livre à un raccourci cavalier, nous pouvons dire qu'ayant renoncé à devenir des êtres affranchis des pesanteurs morales et physiques, nous n'avons pas renoncé à *devenir*, le devenir devenant alors, dans le régime « bougiste », une fin en soi²⁶. Si la datation de

²¹ Francis Jauréguiberry, *Les branchés du portable*, Paris, PUF, 2003.

²² Francis Jaureguiberry, *Les branchés du portable*, p.21

²³ Zygmunt Bauman, AL, p.76-77

²⁴ Au sujet de la naissance des technologies mobiles, cf. notamment P. Mounier-Kuhn, «Les périphériques, un objet central : PME, grands groupes et politiques gouvernementales (1962-1982)», 7e Colloque international Histoire de l'informatique et des télécommunications (J. André et P. Mounier-Kuhn, dir.), Ecole Supérieure d'Application des Transmissions, Cesson-Rennes, 2004.

²⁵, in Pierre André Taguieff, *Le Sens du Progrès*, Libro, 2001, p. 182

²⁶ Pierre André Taguieff, *Le Sens du Progrès*, Libro, 2001, p. 182

ces glissements symboliques est évidemment contestable, il est plus malaisé de contester, d'une part, sur le plan théorique, qu'il existe une mythologie de la vitesse et du mouvement associée à la *Liberté* et très enraciné dans nos consciences, d'autre part, empiriquement, que c'est en prenant place dans ce dispositif symbolique que les technologies mobiles sont associées au progrès – et parfois critiquée, tout progressisme appelant ses réactionnaires. Il s'agit pour nous, via ces considérations préliminaires, d'établir que l'usage des technologies de mobilité prend place sur un fond symbolique, dont il s'agit de prendre acte et qu'il s'agit bien de considérer comme tel. Il y aurait - et il y a eu, souvent - péril à ne pas prendre ce décor pour ce qu'il est : ce serait la meilleure façon d'ignorer les usages réels pour mieux rejouer la querelle des anciens et des modernes, des technophobes et des technolâtres.

Notre projet nous a permis de produire un état de l'art sur la question des usages des technologies mobiles (essentiellement : téléphones mobiles, ordinateurs portables et assistants numériques) dans l'entreprise et sur leurs conséquences sur le management. Nous avons pour cela réalisé une enquête en ligne auprès de plus de cent cadres issus de divers secteurs d'activité (Audit et conseil, Services en télécoms, Industrie, Banque et assurances, Transports, aéronautique, etc.). Cette enquête a été intitulée : « ***Les technologies mobiles : entre stress et autonomie. Enquête sur les nouvelles conditions de travail dans l'entreprise en réseau et sur l'évolution de la relation aux autres dans la mobilité*** ». 120 cadres ont répondu à cette enquête en l'espace de trois mois. Cette enquête a bénéficié de divers réseaux de diffusion (principalement : CFDT Cadres, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, L'Association Nord Internet Solidaire, Cercle Européen des déontologues, etc.).

Les technologies mobiles de communication et de traitement de l'information permettent au manager d'accéder à des informations nécessaires à son activité en dehors de l'entreprise et en dehors des plages horaires traditionnelles du travail. Le salarié devient en même temps joignable par ses collaborateurs en tout lieu et à tout instant : « L'ubiquité permise par ses systèmes d'information mobiles apparaît dès lors comme une caractéristique nouvelle du management, jusqu'alors confiné au sein de l'entreprise dans un espace-temps bien délimité. Elle remet en cause deux fondements de l'entreprise traditionnelle : l'unité de temps et l'unité de lieu. Cette entreprise étendue engendre de nouveaux enjeux pour le management : en effet, ses prérogatives classiques (finalisation, animation, contrôle) s'exercent dans un monde virtuel, mobile, dans lequel le face-à-face direct avec les subordonnés s'estompe »²⁷. Les résultats de notre enquête tendent à montrer qu'à l'heure des technologies nomades, la recherche d'une « transparence communicationnelle » constitue un facteur d'accélération du stress dans la mesure où l'interactivité rendue possible par les ordinateurs demeure difficile à assumer sur un plan humain. Il apparaît dans nombre de cas, comme nous allons le voir plus en détails, que l'augmentation des informations disponible en permanence contribue, non seulement à imposer aux individus une nouvelle forme de pression, mais également à porter préjudice à la prise de décision elle-même : l'information ne se transforme pas en connaissances mais en accumulation de données intraitables. On tend de plus en plus à confondre « réactivité » et « efficacité ». De plus, parallèlement à ces formes de pression très paradoxales, puisque les technologies mobiles, selon les personnes interrogées, apportent autant de flexibilité (pour 60% des personnes interrogées) que de dépendance (68%), les salariés doivent affronter un principe de déterritorialisation qui domine le contexte économique actuel et qui vient fragiliser les axes traditionnels et visibles de

²⁷ Henri Issac, « Les compétences des managers nomades sont-elles différentes de celles des managers sédentaires ? », *Mobilités. Net, ...* p.245

l'entreprise. A l'intérieur d'organisations plus diffuses et plus étendues (aux sous-traitants, aux fournisseurs, aux clients etc.), les repères de sens tendent à devenir de plus en plus difficiles à percevoir pour les salariés, créant parfois un fort sentiment de « désorientation ». On assiste en effet à un éclatement sans précédent des pôles économiques qui ne sont plus caractérisés par une unité de lieu et de temps, comme l'était l'entreprise d'hier. Les orientations actuelles des entreprises et des réalités économiques s'accordent avec une immatérialité qui ne permet pas toujours un réel discernement de l'action. On peut en effet assez aisément constater que la sous-traitance et que la délégation d'activités à des sociétés toujours plus spécialisées rendent les contours de l'entreprise plus imprécis. L'identité même de l'entreprise se voit souvent remise en cause dans la mesure où l'entreprise ne se conçoit plus systématiquement comme un pôle, mais comme un réseau d'échanges où les technologies mobiles apparaissent comme des outils qui contribuent à modifier notablement les interactions avec autrui. Comme le note Daniel Lang, les technologies ont apporté des transformations qui ne sont pas d'ordre technique : « L'usage du PC, la prolifération des terminaux portables et l'utilisation de l'Internet ont altéré la nature du travail lui-même. L'Internet est devenu tellement omniprésent dans les activités entrepreneuriales qu'il transforme totalement la notion d'espace et de temps induisant des bureaux sans lieu physique spécifique et des journées de travail sans horaire de fin. La capacité à exercer son activité n'importe où et n'importe quand, conduit effectivement l'employé à être omniprésent sans temps mort »²⁸. Les managers sont désormais nomades et travaillent en réseau : « Les données et applications stockées sur les serveurs, sont accessibles grâce aux terminaux mobiles à tout moment. Ceci rend possible la mise en place d'équipes virtuelles »²⁹. Dans ce contexte où la virtualité est de plus en plus prépondérante, le rapport à autrui est modifié par les technologies mobiles selon trois axes majeurs : il est désinhibé, relativement plus efficace, et parfois plus anxiogène. Les technologies mobiles dissimulent les individus tout autant qu'elles les rendent présent et disponible. Elles voilent et dévoilent d'un même geste. A ce titre resurgit en quelque sorte, à l'insu des utilisateurs, la question de l'anneau de Gygès telle que la posait Platon dans *La République*³⁰ : quelle serait l'éthique d'un homme muni d'un anneau qui le rendrait invisible, quelle peut être l'attitude d'un être dissimulé ?

Une responsable commerciale nous révèle ceci : « *C'est vrai, j'ai tendance à m'énerver facilement... Enfin, pas méchamment, mais je suis, comme on dit, soupe au lait... Et j'aime que les choses avancent vite, quoi. Le problème, c'est que j'ai eu plus d'une fois des mots qui m'ont échappés, que j'ai regretté, sur mon téléphone portable : vous savez, on est dans la rue, il y a du bruit, on s'emporte, on crie plus facilement. Sans parler des mails, sur lesquels il n'est pas compliqué de se mettre en boule tout seul. Bref, pour les tempéraments disons, irascibles, les portables c'est assez casse gueule, on dit des choses que l'on regrette.* ». Les technologies mobiles semblent génératrices d'une nouvelle forme d'irascibilité, d'emportements notamment renforcés par les malentendus d'une communication soit purement textuelle, soit vocale, en aucun cas corporelle. Des situations de tension naissent dans l'interactivité et dans cette capacité à s'exprimer à chaque instant. Ces situations semblent renforcées dans la mobilité où l'on peut répondre quelque soit notre situation géographique, le contexte où nous nous trouvons, sans pour autant être véritablement disponible : être joignable ne signifie pas être disponible. Or si le portable ne fait pas naître la pression productiviste sur l'individu au travail sommé de gérer son temps au plus près, il occasionne des nouvelles situations de stress, en multipliant les moments

²⁸ Lang, p.30

²⁹ Lang, p.30

³⁰ Platon, *La République* II, 359b6, 360b2

d'ubiquité médiatique. Le fait de devoir être joignable en vacances, le week-end, ou en dehors des heures de bureau est certes relativement accepté, mais cette acceptation, voire de fatalisme, n'exclut pas en l'occurrence le sentiment d'un abus, voire d'une violence, exercé à l'aide des technologies mobiles : « Il n'y a pas bien longtemps on pouvait se rendre compte que, pour une raison quelconque, on avait passé son après-midi au téléphone et déplorer cette aberration. Avec le mobile, au contraire, nous sommes *toujours* au téléphone. L'« être-au-mobile » multiplie donc les fantômes ainsi que le savent fort bien les publicités qui nous assurent qu'aujourd'hui, grâce à un mobile assez évolué, on emporte avec soi tout son bureau. Pour créer la même situation sans mobile, il faudrait imaginer un monde dans lequel, tous les deux ou trois mètres, déserts ou montagnes compris, il y aurait une cabine téléphonique et une boîte aux lettres qui nous serait destinée...»³¹. Le problème de la joignabilité permanente est qu'elle constitue un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée, mais aussi qu'elle entraîne de nouveaux rythmes de travail.

Dans notre nouvelle manière d'être-au-monde, dans l'« être-au-téléphone », se pose le problème de la tyrannie de l'instantanéité qui nous incite à répondre toujours plus vite, en particulier avec des technologies mobiles qui permettent, non plus seulement de recevoir des appels et d'y répondre, mais de traiter des e-mails entre deux rendez-vous, à l'aéroport, pendant la pause d'une réunion. Et si vous ne répondez pas dans la minute, vous avez le sentiment de pouvoir décevoir votre interlocuteur, ou de vous décevoir vous-même. Avant, on sortait de chez soi ou du bureau, et, en quelque sorte, l'histoire du téléphone s'arrêtait là. Tel n'est plus le cas à présent. Où que nous soyons, il est possible de nous trouver ou d'interpréter ce que nous sommes en train de faire. Si on tente de nous joindre et qu'il n'est pas possible de nous trouver, lorsque le portable est éteint par exemple, cela veut dire quelque chose : « *Ex silentio*, c'est le cas de le dire, on déduit beaucoup de choses : le mobile était coupé de 10 heures à midi, il avait cours ; ça passait mal de 13 à 17 heures, il était dans le train ; de nouveau éteint entre 18 et 20 heures : conférence. Mais pourquoi était-il coupé à 21 heures ? Le malheureux était mort de fatigue, cela va sans dire ; reste qu'on peut reconstruire tout un monde avec une table de présences et d'absences »³². Si l'on décide donc de l'éteindre pour travailler en paix, pour accomplir cette ascèse intramondaine dont parle Max Weber, il est possible d'éprouver un fort sentiment de culpabilité. Nombre d'entretiens traduisent un tel sentiment. Citons par exemple ces propos : « *il me semble que les technologies mobiles fournies par l'entreprise créent une forme de culpabilité chez leurs utilisateurs lorsque ceux-ci ne répondent pas tout de suite aux différentes sollicitations (mails ou appels). En fait, ils ont le sentiment de ne plus avoir le droit de ne pas répondre et en même temps lorsqu'ils ne reçoivent pas de messages ils s'inquiètent (c'est un véritable fil à la patte)* ». Le mobile relie donc par un « fil invisible » : « *Le week-end, j'éteins mon portable, raconte cette responsable administrative dans un organisme professionnel. D'ailleurs, vu mes fonctions, personne ne doit m'appeler en urgence. Cela a dû arriver deux ou trois fois depuis dix ans. Mais nous avons changé de secrétaire général. De vingt ans plus jeune que l'ancien, son remplaçant a fait acheter pour tous les chefs de services, quelle que soit leur fonction, un blackberry afin que tout le monde puisse être joignable n'importe quand* ». Désormais, le petit instrument noir ne la quitte plus. Et elle se prend à regarder ses mails, ce qu'elle ne faisait pas auparavant³³. Les connexions permanentes, qui sont des formes de servitude volontaire, tout autant rassurante qu'oppressante,

³¹ Maurizio Ferraris, *T'es où ? Ontologie du téléphone portable*, Albin Michel, 2006, p. 42

³² Maurizio Ferraris, p.43

³³ Nous nous référons ici un cas cité dans un article intitulé, « Les trentenaires échapperont-ils au *workaholism* ? », *Le Monde Campus*, mardi 13 mars 2007, p.35.

sont aux antipodes du « monologue solitaire de l'âme, c'est-à-dire des confessions, mais ce n'est pas dit. Au contraire, si Augustin ou Rousseau renaissaient à l'époque du mobile, peut-être écriraient-ils *Les Connexions* »³⁴. Pourtant, nous avons bien le sentiment qu'avec tous ces appels il est difficile de faire quoi que ce soit, « au point qu'aujourd'hui les conseillers d'entreprise suggèrent aux managers de ne pas lire leurs mails et éteindre leur mobile au moins un jour par semaine »³⁵.

Nous parlions d'une confusion entre « réactivité » et « efficacité ». Un manager a évoqué lors d'un entretien non-directif sa perplexité à l'égard de cette fameuse « réactivité » qui nous entraîne souvent très loin de toute forme de « réflexion », ou de toute prise en compte réfléchie de l'action : « *dans bien des cas, être réactif empêche d'être actif* ». Une bonne décision nécessite toujours du temps et doit pouvoir être précédée d'une forme d'ascèse, en tout cas d'une mise en suspens des contraintes futiles. Dans cette logique de l'immédiateté, les rapports à autrui sont certes fluidifiés mais tendent à occuper tout le champ de l'activité professionnelle, au détriment des activités réflexives, ou plus généralement des tâches solitaires ou de long terme³⁶. Les entretiens mettent à jour un sentiment généralisé de dictature de l'immédiateté qui se trouve renforcé par l'usage des technologies mobiles. Or le problème est qu'être toujours là pour autrui semble être une façon de n'être plus vraiment là pour soi même, de *ne plus avoir le temps pour cela*. A cet envahissement par autrui perçu comme douloureux par de nombreuses personnes interrogées, répond une dimension moins évidente mais tout aussi prégnante des technologies mobiles : la refondation d'une intimité symbolisée par les équipements. Significativement, notre enquête en ligne montre que 55,7 % des personnes interrogées ne laissent jamais leurs collègues faire usage de leur ordinateur portable, le chiffre montant à 84,2 % s'il s'agit des PDA. Les technologies de mobilité se manifestent alors sous un jour de nouveau paradoxal : machines à créer de la convivialité, du lien, elles sont aussi des outils de clôture de l'espace privé, de délimitation : « De même que la mort chez Heidegger, le mobile est *seulement nôtre* : personne – en principe, bien entendu – ne peut répondre sur le mobile d'un autre, de même que personne ne saurait mourir à la place d'un autre, puisque le mobile, comme la mort, est une propriété individuelle qui nous suit comme une ombre »³⁷. En ce sens, il est possible de dire que les technologies mobiles sont objet d'une dialectique de l'intrusion et de la réappropriation. Si les technologies mobiles ont un caractère délimitant d'un espace personnel, ce caractère est renforcé par les usages dits « subversifs ». Les trois principaux usages subversifs de ces technologies que nous avons rencontrés sont :

- l'utilisation d'un téléphone portable à des fins personnelles (seuls 4,3% des personnes interrogées ne s'y livrent jamais)
- la pratique des jeux, sur ordinateur, téléphone portable, ou PDA
- la mise à disposition de sa famille de son ordinateur portable (qui concerne même rarement, selon notre enquête, un utilisateur sur trois)

Si ces usages détournés ont certes un coût, s'ils soulèvent des questions déontologiques, il faut néanmoins se garder d'en donner trop vite une interprétation moralisatrice, généralement

³⁴ Ferraris, p.56

³⁵ Maurizio Ferraris, *T'es où ? Ontologie du téléphone portable*, Albin Michel, 2006, p. 43

³⁶ Régis Debray, *Des Machines et des Ames*, Descartes & Cie, 2002, p. 12 : « Comme l'urgent fait oublier l'essentiel, les savoirs du bien-communiquer éclipsent à notre insu les arts de transmettre. »

³⁷ Maurizio Ferraris, p.42

formulée dans les chartes de déontologie ou les chartes de bonne pratique des outils informatiques, leur usage semble double. D'une part, il s'y joue le classique désir d'échange informel avec l'entreprise. Anonyme, 34 ans : « *Quand j'appelle ma femme de mon portable pro, je ne me demande pas trop si j'ai le droit ou pas... C'est pas la question... Moi il m'arrive de rester une heure de plus au bureau gratos, je peux bien leur gratter ça à mon tout, non ? Il faut être cool par rapport à ce genre de petits débordements, je pense* ». Et l'enjeu, là, est bien de déborder : déborder la froide logique contractuelle pour entrer symboliquement dans une économie d'échange, et déborder la rationalité assignée aux équipements mobiles pour mieux se les approprier. C'est en effet là l'autre enjeu de ces subversions : Sophie, 23 ans, assistante de gestion dans une PME : « *Oui, ça m'arrive de faire des petits jeux en douce, du chat, etc., mais, je veux dire, ces machines sont aussi faites pour ça... Si j'ai un stylo, c'est pour écrire, pas juste pour remplir des formulaires, et bien là c'est pareil !* ». Il s'agit donc bien, par les actes de subversion, d'affirmer comme sien un équipement, d'affirmer qu'il est personnel comme pour contrer la sollicitation intense qu'il rend possible. On pourrait dire qu'il s'agit par la subversion de marquer un territoire dont le marquage est d'autant plus nécessaire que le territoire est ouvert à tous les vents³⁸. Parallèlement à cette fonction « négative » – résister à l'envahissement – les technologies mobiles ont dans de nombreux cas une fonction indéniablement positive : elles sont objet de fierté, elles s'inscrivent dans une logique d'intégration et de reconnaissance sociale.

Fabrice, 33 ans, ingénieur : « *Quand ta boîte te file une bête d'ordi qui vaut un mois de ton salaire, ou un téléphone qui assure et qui a un beau design, c'est bien qu'ils te font confiance, qu'ils reconnaissent que tu bosses bien et que tu sauras t'en servir comme il faut.* » La fierté est de deux ordres : d'une part, la puissance des équipements est comme le symbole du pouvoir conféré aux utilisateurs – « *Mon ordi, c'est ma force* ». D'autre part, la fragilité des équipements est une sorte de symbole de confiance : l'entreprise s'en remet à son employé quant au sort d'une partie de ses « actifs ». Elodie, 27 ans, assistante de direction : « *Pour moi, l'ordi, c'est un beau cadeau, une responsabilité à laquelle je prête une attention très particulière, presque comme si on m'avait filé un bébé à m'occuper. Enfin, là j'exagère, mais il y a presque de ça...* ». Dans la plupart des cas, l'équipement mobile est donc souvent pour celui qui, dans l'entreprise, le reçoit, un signe de reconnaissance. Aux cotés de ces aspects positifs – l'équipement mobile comme recreation d'un espace personnel, l'équipement mobile comme symbole de reconnaissance – ces équipements peuvent être vécus comme des facteurs d'humiliation pour les personnes qui en font un usage incertain. L'aptitude à utiliser les équipements mobiles peut paraître acquise et évidente pour la plupart des individus – ainsi, plus de 80 % des personnes interrogées considèrent qu'il n'est pas nécessaire de recevoir une formation à l'utilisation d'un ordinateur portable. Mais ce chiffre masque celui, tout de même non négligeable, des 11,1 % de personnes qui répondent « non, malheureusement » à la question « Avez-vous reçu des formations à l'utilisation de votre ordinateur portable ? ». On peut de plus légitimement penser que ce chiffre de 11,1 % constitue un minimum, car les individus auront tendance à dissimuler des difficultés d'usage éventuelles, en tant qu'elles sont stigmatisées. Sentiment d'inadaptation, angoisse de sa propre préemption dans un contexte professionnel en mutation, ce sont là des souffrances que tendent à dissimuler les statistiques mais qui ont un poids bien réel à l'échelle d'une économie³⁹. L'existence d'une

³⁸ C'est ce que Debray analyse comme la « privatisation du rapport au monde », cf. Régis Debray, *Des Machines et des Ames*, Descartes & Cie, 2002, p. 117

³⁹ Souffrances dont G. Anders propose une singulière interprétation. Cf. Thierry Simonelli, *Günther Anders, De la désuétude de l'homme*, Editions du Jasmin, 2004, p. 34 « Enfin, le travailleur doit s'adapter à sa machine, il doit s'harmoniser avec son rythme. Le travail en devient une *imitatio instrumenti*, c'est à dire non pas une identification au produit, mais une identification à la machine. La machine devance l'opérateur, réduit à la suivre. »

« humiliation numérique », qui correspond à ce que Günther Anders nomme la « honte prométhéenne » : « La honte prométhéenne est ce sentiment qui nous fait pâlir devant la perfection de nos machines et devant la pitoyable défektivité de notre propre corps. »⁴⁰. Cette honte nous renvoie indirectement à la problématique de l'aliénation, c'est à dire à ce troisième axe d'observation que constituent les rapports de soi à l'organisation.

L'un des paradoxes que notre enquête a mis en évidence est le suivant : si 36% des personnes interrogées considèrent que les technologies mobiles ont, entre autres défauts principaux, celui d'être générateur de stress, elles ont une tout autre perception du contrôle de leurs communications. Elles considèrent à 63,3% que ce contrôle est légitime, pour peu que les personnes contrôlées en soient informées. Quel est le socle de cette légitimité ? Après avoir mené une enquête auprès de dix entreprises ayant doté leurs employés de portables, Anne Mayère constate que l'introduction de ce nouvel outil de travail a plutôt tendance à diminuer l'autonomie des employés « nomades » et à accentuer les contrôles hiérarchiques : « Le portable est par excellence un des moyens mobilisés par l'entreprise pour optimiser l'affectation de son personnel et son adaptation aux événements : pour détourner le dépanneur de photocopieur sur un client prioritaire, pour changer le planning de tel commercial suite à un appel client, etc. Pouvoir être appelé à tout moment suscite alors une mise sous pression renforcée. L'outil de communication mobile facilite un contrôle accru du temps de travail des personnes mobiles par leurs entreprises. Les marges d'autonomie résultant de la mobilité tendent à diminuer, du moins pour ce qui concerne les opérateurs »⁴¹. Toutefois, du point de vue de notre enquête, il nous est apparu que les contraintes subies par les personnes leur semblent être moins le fait de l'entreprise que de l'évolution générale de la vie économique et des sociétés. S'il y a souffrance sociale, en tout cas dans certains cas, celle-ci s'inscrit dans un nouveau paradigme : elle n'est plus le fait des « patrons », ou des idéologies et pratiques managériales, elle est le fait de l'évolution technique en elle-même qui nous échappe de plus en plus. Les inconvénients suscités par les technologies mobiles ne sont donc plus matière à rébellions. La technologie – et nous retrouvons là la dimension mythologique étudiée plus haut – est porteuse d'une autorité dont est dépourvue l'économie. Elle entraîne un fort consentement : « *Je finirai bien par m'y faire, j'espère !* ».

Un tel consentement prend appui sur le sentiment que les technologies mobiles sont l'expression d'un sens de l'histoire qu'il serait absurde de vouloir contrer⁴². En un sens, l'organisation est donc perçue comme extérieure à l'usage de ces technologies. Mais si le contrôle des communications des individus par les entreprises est en lui-même légitime selon nombre de personnes, et si les difficultés d'adaptation rencontrées sont tout aussi inévitables, il est un inconvénient plus difficile à l'accepter, celui de se sentir rouage d'un système qui a son autonomie, douloureux corollaire d'un travail toujours plus technologique et collaboratif⁴³. Nous avons pu constater qu'il s'agit là d'un malaise à la fois diffus et répandu. Quand 44 % des personnes interrogées déclarent que la standardisation des rapports humains fait partie des principaux inconvénients des technologies mobiles, l'idée est sensiblement la même : les technologies de communication ont par nature tendance à établir des procédures, une grammaire

⁴⁰, in Thierry Simonelli, *Günther Anders, De la désuétude de l'homme*, Editions du Jasmin, 2004, p. 25

⁴¹ A. Mayère, « Communication mobile professionnelle et transformations des entreprises », *Actes des séminaires Actions scientifiques*, n°6, 1996, France Telecom, p. 70. Cité par Jauguier, p.108

⁴² Le fait qu'il n'y ait pas d'inventeur officiel du téléphone portable, bien que l'on en attribue la paternité à Motorola, parce qu'il est le produit de l'association de plusieurs techniques, va dans le sens de cette impression.

⁴³ Cf. Daniel Lang, in « Séminaire recherche 2004 », Collection INT, p. 28

nouvelle, qui enserrant les rapports interpersonnels et réduisent d'autant l'autonomie des individus⁴⁴. C'est, sur le mode concret, l'expression d'une intuition de Jean Baudrillard : « Les technologies modernes, tout cet appareillage *high-tech*, ce ne sont plus tellement des extensions de l'homme comme le disait Mc Luhan. C'est l'homme qui devient une sorte d'extension du système logistique et alors quel retour peut-il y avoir ? Comment peut-il se référer à son propre travail, puisque celui-ci n'a plus de définition véritable ? Il n'y a plus vraiment de prix ni de valeur du travail. Même le travail ne peut plus s'évaluer véritablement, tant il est pris dans des réseaux de connexions multiples, à l'instar de l'information. Il est pris dans cette forme spéculative du travail qu'est l'emploi, qui est l'objet d'une cotation flottante, et non plus d'un contrat social. »⁴⁵. Ce malaise est indissociable d'une perte de territoire, de la plongée dans un espace autre, l'espace virtuel. Dans quelle mesure cependant les technologies mobiles peuvent-elles devenir de nouvelles sources d'interrogation éthique ? En quel sens cette question se pose pour nous ?

III : Les technologies mobiles comme nouvelle source d'interrogation éthique :

Afin d'apporter quelques premiers éléments de réponse à ces questions, nous allons dans un premier nous référer aux travaux de Henri Isaac qui a commencé à mettre en évidence les spécificités des technologies de l'information et de la communication pour identifier les défis éthiques qui en découlent⁴⁶. Selon Henri Isaac, qu'il s'agisse de la téléphonie mobile ou des technologies Internet, quatre caractéristiques essentielles constituent la source de nouvelles interrogations éthiques. Ces quatre caractéristiques sont les suivantes : traçabilité des activités des individus, modification de l'espace-temps, mise en réseau des données, virtualisation des échanges. En plus des caractéristiques mentionnées par Henri Isaac et qui constituent bel et bien des nouvelles sources d'interrogation éthique, nous soulignerons que la virtualisation des relations aux autres dans l'activité professionnelle n'est pas sans poser quelques questions importantes. La situation est la suivante : 41 % de personnes interrogées communiquent dans le cadre de leur activité professionnelle uniquement par le biais des technologies mobiles. Les TIC d'une manière générale sont perçues comme des instruments de facilité communicationnelle : on se sent à la fois proche et en même temps à l'abri de son interlocuteur. Les nouvelles technologies apparaissent même conviviales pour près de 30 % des personnes interrogées. Ce sentiment de proximité aisée et détachée est sans doute permis par l'abstraction physique qu'implique la communication à distance. Pour la génération des 25 – 40 ans, ce sentiment apparaît d'autant plus explicitement. La virtualité ne paraît pas problématique pour cette génération qui confirme en un sens la thèse de Gilles Deleuze et Félix Guattari selon laquelle le virtuel n'est pas l'autre de l'actuel, et que, par conséquent, les enjeux ne sont pas si lourds de conséquence pour la subjectivité qui se voit dès lors définie selon des modalités différentes. On

⁴⁴ « L'accélération technologique avait d'abord opéré le transfert de l'écrit à la parole – de la lettre et du livre au téléphone, à la radio... -, c'est aujourd'hui la parole (le verbe) qui logiquement dépérit devant l'instantanéité de l'image en temps réel Avec l'illettrisme et l'analphabétisme, s'ébauche l'époque des micros silencieux, du téléphone muet, non plus en panne technique, mais en panne de socialité, parce que nous n'auront bientôt plus rien à nous dire, ni le temps réellement de le dire – que surtout, nous ne saurons plus comment nous y prendre pour écouter ou dire quelque chose, comme déjà nous ne savons plus bien écrire, malgré la révolution du fax qui devait soi-disant réactiver l'épistolaire. », in Paul Virilio, *La Bombe informatique*, Galilée, 1998, p. 84

⁴⁵ Jean Baudrillard, *Le Paroxyste indifférent*, Le Livre de Poche, 1999, p. 42

⁴⁶ Henri Isaac, « Technologies de l'information et management : la nouvelle frontière éthique de l'entreprise ? », in Jacques Lauriol et Hervé Mesure (sous la direction de), *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, L'Harmattan, 2003, p.93 - 110

voit bien ici qu'au développement des dispositifs technologiques de notre époque correspond un développement de nouveaux processus de subjectivation. Cette situation, souligne à cet égard Giorgio Agamben dans le sillage de Deleuze et Guattari, « pourrait donner l'impression que la catégorie de la subjectivité propre à notre temps est en train de vaciller et de perdre sa consistance, mais si l'on veut être précis, il s'agit moins d'une disparition ou d'un dépassement, que d'un processus de dissémination qui pousse à l'extrême la dimension de mascarade qui n'a cessé d'accompagner toute identité personnelle »⁴⁷. Or dans la phase actuelle du capitalisme, continue de remarquer Giorgio Agamben, l'enjeu n'est pas une quelconque forme de nostalgie d'une subjectivité qui serait remodelée par les technologies de la communication, il s'agit plutôt de se demander si les dispositifs technologiques dominants, comme le téléphone portable par exemple, ne sont pas en train de produire des « processus de désobjectivation » : « Qui se laisse prendre dans le dispositif du téléphone portable, et quelle que soit l'intensité du désir qui l'y a poussé, n'acquiert pas une nouvelle subjectivité, mais seulement un numéro au moyen duquel il pourra éventuellement, être contrôlé »⁴⁸. De là, se manifeste la vanité de ces discours sur la technique remplis de bonnes intentions qui prétendent que le problème des dispositifs « se réduit à celui de leur bon usage ». Or ces discours semblent oublier que si un processus de subjectivation – ou de désobjectivation – correspond à chaque dispositif, il est tout à fait impossible que le sujet du dispositif l'utilise « de manière correcte »⁴⁹. Nous arrivons aujourd'hui à cette situation paradoxale où plus la mobilité est exaltée et plus les technologies de contrôle sont développées. Mais celles-ci, bien sûr, n'ont plus rien de commun avec le panoptique conçu par Jeremy Bentham. Ce dernier, on le sait, avait dégagé cette fonction qui consiste à discipliner les individus tout en maintenant constamment réelle et tangible la menace de la sanction. Au-delà des multiples termes désignant ses modes d'exercice, Bentham a contribué à définir la stratégie fondamentale du pouvoir : faire croire aux sujets qu'ils n'ont aucun moyen d'échapper au regard omniprésent de leurs supérieurs et, par conséquent, qu'aucun de leurs écarts de conduite, même les plus secrets, ne peut demeurer impuni. Comme l'explique Michel Foucault dans *Surveiller et punir*, l'effet majeur du Panoptique peut être résumé ainsi : induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action que la perfection du pouvoir tend à rendre inutile l'actualité de son exercice. Il s'agit de faire en sorte que cet appareil architectural soit une machine à créer et à soutenir un rapport de pouvoir indépendant de celui qui l'exerce : « bref que les détenus soient pris dans une situation de pouvoir dont ils sont eux-mêmes les porteurs »⁵⁰. La rationalisation de la surveillance du sommet à la base était le trait commun d'inventions modernes aussi diverses du point de vue fonctionnel que les écoles, les casernes, les hôpitaux, les cliniques psychiatriques, les maisons de correction, les usines et les prisons. Comme Michel Foucault l'a bien analysé, les techniques panoptiques ont joué un rôle essentiel pour permettre le passage des mécanismes d'intégration locaux, assurant leur propre surveillance et leur propre contrôle, et adaptés aux capacités naturelles des yeux et des oreilles humains, à l'intégration étatique et supra-locale de territoires dont l'étendue dépasse de loin la sphère des capacités naturelles de l'homme : « Il était maintenant indispensable de mettre en place une dissymétrie de la surveillance, des surveillants professionnels, de réorganiser l'espace de telle sorte que les surveillants fissent leur travail, tout en faisant savoir aux surveillés que ce travail était fait, et qu'il pouvait être fait à n'importe quel moment. Tous ces réquisits

⁴⁷ Giorgio Agamben, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, p. 33

⁴⁸ Giorgio Agamben, Id., p.44- 45

⁴⁹ Giorgio Agamben, p.45

⁵⁰ Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, p.234

furent atteints de manière presque complète dans les grandes institutions disciplinaires de l' "âge classique" de la modernité, surtout dans l'industrie et dans les armées de conscrits, qui avaient une ambition universelle »⁵¹. Tout en étant une métaphore quasi parfaite pour saisir les traits essentiels de la modernisation du pouvoir et du contrôle, les techniques panoptiques risquent cependant de ne plus être tout à fait adéquates d'un point de vue sociologique si l'on formule l'exigence d'interpréter les bouleversements actuels qui sont induits par les technologies de l'information et de la communication. Dans le cas des technologies mobiles, nous avons affaire à une dépendance ainsi qu'une surveillance qui n'empêchent pas la mobilité. L'autonomie, paradoxalement, n'est pas garantie par la distance physique et géographique que les salariés sont inévitablement amenés à prendre avec leur entreprise, les technologies mobiles leur permettent au contraire, comme nous avons pu le constater, d'être joignables à tout moment dans la journée. Dans cet horizon, nous poserons la question suivante : si la liberté et l'autonomie sont de plus en plus menacées à mesure que les systèmes de contrôle dématérialisés se répandent et se complexifient, qu'advient-il de la responsabilité, qu'en est-il des démarches qui entendent valoriser l'éthique dans l'entreprise si l'on respecte le fait que l'idée de responsabilité elle-même repose sur l'hypothèse que ceux qui valident les normes sont des agents actifs et en grande partie autonomes?

Il paraît contradictoire de vouloir instaurer une démarche éthique dans une entreprise qui ne formule pas un principe de responsabilité centré sur un droit à l'opacité qui trouve une justification incontestable dans le travail moderne, qui est plutôt « à base neuronale », et qui ne s'exécute bien qu'en liberté. C'est-à-dire que « le travailleur moderne qui fait jouer ses neurones plus que ses bras a une productivité liée à son confort de travail (ne pas être surveillé, harcelé...) et à ses capacités qui seront nécessaires et dont on n'avait pas besoin hier ou différemment en forme et intensité »⁵². Ce qui signifie que les technologies actuelles permettent la surveillance de tous les instants (examen du courriel et des habitudes de navigation des employés sur Internet etc.), mais l'exigence du travail dans ses caractéristiques contemporaines impose que l'on respecte la plus grande liberté aux salariés parce que c'est ainsi qu'ils sont plus intelligents et réellement efficaces : « plus fondamentalement, on sait que l'être humain ne fonctionne que grâce à une alternance d'ombre et de lumière, et donc grâce à l'existence d'une opacité nécessaire. Les techniques permettent de le mettre en permanence en pleine lumière, ce qui revient à l'empêcher de vivre. La nature elle-même nous enseigne que les êtres vivants ne peuvent pas vivre en permanence en pleine lumière. Il y a une alternance d'ombre et de lumière pour les plantes, il y a une alternance de nuit et veille pour les animaux et les êtres humains ». Il y bien sûr toujours un écart entre les potentialités technologiques du contrôle (ce que les technologies rendent possible) et son effectivité. En France, comme dans d'autres pays d'Europe, les formes de surveillance sont encadrées par la loi (cf. loi de 1978). Cependant, les sophistications technologiques sont telles qu'il devient de plus en plus délicat d'évaluer les modes de contrôle et de surveillance à distance. Même si le cadre nomade n'est pas encore devenu la « bête d'aveux » dont parlait Michel Foucault, tout laisse croire que les enjeux éthiques des TIC, et des technologies mobiles de manière plus spécifique, seront en grande partie liés à ces questions, à ces contradictions vécues par les cadres sommés d'être de plus en plus créatifs, flexibles et responsables. Il n'est bien sûr pas question de revenir sur ces motifs managériaux que sont la créativité, la flexibilité ou la responsabilité, ce qu'il importe néanmoins, c'est d'accorder ces motifs avec l'idée qu'il n'y a pas de nomadisme sans lieux, qu'il n'y a pas de nomadisme sans un point de convergence, de

⁵¹ Zygmunt Bauman, *Le coût humain de la mondialisation*, op. Cit., p.78

⁵² Hubert Bouchet, p.25

ressourcement ou de complicité. Si l'entreprise comme lieu d'appartenance paraît être de plus en plus révolue, les dirigeants et les managers ne doivent pas pour autant négliger le fait qu'une action est plus efficace lorsqu'elle se rattache à des valeurs incarnées par des individus. Comme le dit le sociologue Fernand Dumont : « On ne fabrique pas des valeurs et des fins comme on fabrique des techniques; on n'invente pas non plus, à partir de zéro, des valeurs nouvelles. Les valeurs n'existent que dans des relations humaines particulières »⁵³. D'un point de vue éthique, on le comprend mieux désormais, le risque avec une communication uniquement virtuelle serait de perdre le sens de vraies rencontres avec Autrui. Il s'avère en effet pour beaucoup de personnes interrogées sur le sujet que la virtualité des relations contribue à amoindrir assez sensiblement le sentiment de responsabilité : il est toujours plus facile d'être intransigeant avec quelqu'un par e-mail qu'en situation de face-à-face. Ce qui vient en partie confirmer la thèse d'Emmanuel Lévinas selon laquelle le face-à-face à caractère irremplaçable. Le visage se pose, selon l'auteur de *Totalité et infini*⁵⁴, comme une altérité irréductible. C'est là le commencement de l'éthique. Se manifester comme visage, c'est s'imposer au-delà de la forme phénoménale, se présenter d'une façon irréductible à la manifestation, comme la droiture même du face-à-face, sans intermédiaire d'aucune image. Le visage nous met face à l'au-delà de l'être, à la hauteur de *l'absolument Autre*. L'altérité, telle que Lévinas veut la définir ici, n'est pas saisie passivement et par un horizon égologique précis mais n'intervient qu'en tant que principe qui structure le réel et le sens. Le visage n'est pas saisi par un ego mais c'est lui au contraire qui saisit et déstabilise la conscience en la constituant comme telle et en instaurant un événement de sens (éthique). Se soucier d'autrui, c'est en outre pour Lévinas avant tout rendre compte d'un enchaînement de questions et de réponses dans le discours. Dans le discours je m'expose à l'interrogation d'autrui et à cette urgence de la réponse qui m'appelle à la responsabilité⁵⁵. Ici, la responsabilité n'est plus un simple attribut de la subjectivité, comme si celle-ci existait déjà en elle-même, avant la relation éthique. Autrui n'est pas simplement proche de moi dans l'espace, ou proche comme un parent, mais s'approche essentiellement de moi en tant que je me sens responsable de lui. Et le moi a toujours une responsabilité *de plus* que tous les autres au-delà de sa propre finitude: « Il y a sans doute une bassesse dans une action qui ne se conçoit que pour l'immédiat, écrit Lévinas, c'est-à-dire, en fin de compte, pour notre vie. Et il y a une noblesse très grande dans l'énergie libérée de l'étreinte du présent. Agir pour des choses lointaines au moment où triomphait l'hitlérisme, aux heures sourdes de cette nuit sans heures – indépendamment de toute évaluation de "forces en présence" – c'est, sans doute, le sommet de la noblesse »⁵⁶. Or c'est en particulier dans la parole que je deviens pour l'autre, que je suis véritablement dépossédé de ma suffisance, que je deviens pour-autrui dans l'obligation de répondre à l'Autre tout en répondant de lui. La parole est dans ces conditions moins une connaissance d'autrui que le lieu d'une rencontre fragile et responsable avec l'Autre. Le langage n'est pas dès lors l'élaboration, la reconnaissance ou la constitution subjective et intersubjective d'un sens, d'une vérité, mais l'épreuve de la non-identité. Il n'est pas la conquête même toujours inachevée de la transparence mais l'épreuve de l'opacité. Le langage ne constitue

⁵³ Fernand DUMONT, *Un témoin de l'homme. Entretiens*, L'Hexagone, 2000, p.90.

⁵⁴ Emmanuel Lévinas, *Totalité et infini*,

⁵⁵ - Voir, Emmanuel Lévinas, *Totalité et infini*, op. cit. , "Séparation et discours", p.45-80. On assiste ici à une radicalisation de la responsabilité ainsi qu'à une subordination explicite de l'éthique à la morale. On peut à cet égard dire avec Paul Ricoeur que si au "plan juridique, on déclare l'auteur responsable des effets de son action et, parmi ceux-ci, des dommages causés. Au plan moral, c'est de l'autre homme, autrui, que l'on est tenu responsable". *Le juste*, Paris, Esprit, 1995. La morale est en effet bien agissante chez Lévinas à travers l'obligation à laquelle elle nous soumet, mais aussi sa norme qui va s'avérer particulièrement obsédante.

⁵⁶ - Emmanuel Lévinas, *L'humanisme de l'autre homme*, op. cit. , pp.46-47.

donc pas uniquement un site concret pour le sens éthique, mais est aussi son élément originel où la distance elle-même rend possible le respect. Ce faisant, si l'autre me parle, il me parle en annonçant l'infini étranger à toute espèce de possession, je lui parle comme je parle à celui que je ne peux atteindre ni réduire. C'est donc bien par la parole que se noue invisiblement la relation éthique, par le face à face qui m'engage à me projeter hors de moi-même. Et lorsque Lévinas écrit que dans l'expression du visage « l'être qui se manifeste assiste à sa propre expression et par conséquent en appelle à moi »⁵⁷, on comprend que je ne suis que dans la stricte mesure où je suis appelé au langage. Dans ces circonstances, penser l'être-soi comme responsable, ce n'est pas isoler au préalable un moi qui tendrait ensuite vers un au-delà. C'est affirmer que se saisir de l'intérieur, se produire comme soi, c'est se saisir par le même geste qui se tourne déjà vers l'extérieur en assumant les aléas offerts par l'oralité et le face à face où l'autre est toujours susceptible de nous déstabiliser ou de nous « déranger ». Or la question qui se pose aujourd'hui dans la perspective de relations médiatisées par les technologies est que si nous nous habituons à tenir les autres à distance, comme le remarque Peter Kemp, nous risquons d'oublier que l'éthique suppose toujours une certaine proximité : « Si nous ne nous fréquentons que par écrans interposés, les autres ne seront plus pour nous que des images médiatiques, et non des êtres humains dont nous sommes responsables »⁵⁸. Nous pouvons même considérer que le sentiment de responsabilité dans un cadre professionnel, se détériore inévitablement lorsque la médiation devient exclusive et systématique. Le caractère plutôt furtif des relations à distance (la durée moyenne des communications est de 1 minute sur un portable et de 4 minutes sur un téléphone fixe. Les appels de moins de 45 secondes représentent 50% du trafic des portables⁵⁹) peut-il contribuer à la construction de liens responsables ? A d'autres égards, on pu observer dans l'histoire que la médiation technique au sens large contribue à étouffer le sentiment moral. Zygmunt Bauman a pu dans cette perspective étudier tout spécialement la manière dont le génocide industriel calque ses procédures et ses dispositifs sur les schèmes de l'action bureaucratique rationnelle des pays industriels : « Le succès technico-administratif de l'holocauste fut lié en partie à l'astucieuse utilisation de « somnifères moraux » disponibles grâce à la bureaucratie moderne et à la technologie moderne. Parmi les plus importantes, notons l'invisibilité naturelle des relations causales dans un système complexe d'interaction, ainsi que la « distanciation » des résultats peu appétissants ou moralement repoussants au point de les rendre invisibles à l'exécutant »⁶⁰. A partir de ce cas extrême et historiquement daté, il nous est possible de suggérer qu'une distance permanente entre soi et les autres ne contribue pas à créer des liens durables, qu'il y a même sans doute à une forme de contradiction à exiger une certaine « durabilité » dans la virtualité. Comme le souligne à cet égard Henri Isaac dans le contexte de l'entreprise d'aujourd'hui, « on ne bâtit pas des relations de confiance avec de courriels. C'est pourquoi la question de la confiance doit être fortement considérée lorsqu'on lance une nouvelle technologie ou encore lorsqu'on crée une équipe virtuelle. Il s'agit là d'un enjeu central »⁶¹. La question du temps dans la construction de relations de confiance est également essentielle. Nous l'avons vu, les technologies mobiles représentent un moyen extraordinaire de gagner du temps et d'accélérer le temps. Or il y a toujours une durée nécessaire dans l'acte de communication qui ne se réduit pas à un simple échange d'informations. Et Dominique Wolton de souligner à ce propos que si naviguer sur le réseau peut prendre du temps, il y a un tel décalage entre le volume de ce à

⁵⁷ - Emmanuel Lévinas, *Totalité et infini*, op. cit. , p. 70.

⁵⁸ Peter Kemp, *L'irremplaçable*, p.231

⁵⁹ Cité par Jauguiberthy, p.30.

⁶⁰ Bauman, *Modernité*, p.60

⁶¹ Henri Isaac, cité par Danielle Stanton, « TIC et éthique : rétablir la confiance », p.24

quoi on accède et le temps passé, que l'on entre quasiment avec ces moyens technologiques dans une « autre échelle du temps »⁶². Et si échapper au temps n'est pas désagréable, on a de plus en plus affaire à un temps qui n'est plus celui de « l'expérience humaine ». La réduction, voire la suppression de l'épreuve de la durée, pose « le problème essentiel du prix que l'on accepte de payer pour encore vouloir dialoguer directement avec quelqu'un »⁶³ ; ce qui risque toujours de prendre plus de temps et d'avoir l'impression de prendre du retard. Il y a en effet un tel décalage entre la rapidité des systèmes d'information et la lenteur de la communication humaine que le risque est de vouloir introduire plus de vitesse et de rationalité dans nos échanges avec autrui. Le risque avec la communication technique serait de perdre le sens de la vraie rencontre avec Autrui et de la lenteur qu'elle nécessite, et cela, aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle : « Il ne faut jamais oublier le rythme naturel des relations humaines, rappelle Henri Isaac. Les relations de confiance mettent du temps à se construire ; les comportements humains n'évoluent pas au même rythme que les technologies. Il faut donc se rappeler qu'il est essentiel de trouver le bon équilibre entre le rythme technologique et le rythme humain »⁶⁴. Les relations de confiance mettent toujours du temps à se construire et sont aux antipodes de ce que Francis Jauréguiberry appelle le « syndrome du zappeur ». Le sociologue appelle « syndrome du zappeur », « l'ensemble des symptômes du mal latent qui guette ceux qui vivent de façon trop entière une expérience d'ubiquité médiatique au point de s'y faire absorber. C'est tout à la fois l'anxiété du temps perdu, le stress du dernier moment, le désir jamais assouvi d'être ici et ailleurs en même temps, la peur de rater quelque chose d'important, l'insatisfaction des choix hâtifs, la hantise de ne pas être branché au bon moment sur le bon réseau, et la confusion due à une surinformation éphémère »⁶⁵.

Il apparaît en outre assez distinctement que le « tout-communicationnel » qui règne aujourd'hui dans le monde des organisations est en train de donner naissance à une forme très paradoxale d'« incommunicabilité » où les flux d'informations ainsi qu'une communication permanente tendent à nuire, non seulement à la qualité des échanges, mais à l'efficacité elle-même. Dans le contexte de l'entreprise, la recherche d'une « transparence communicationnelle » peut être un facteur d'accélération du stress dans la mesure où l'interactivité rendue possible par les ordinateurs demeure difficile à assumer sur un plan humain. Avec les TIC, on est confronté à une formidable compression du temps. Les pressions que les personnes subissent au travail renvoient souvent à la question de la « surcharge informationnelle et communicationnelle »⁶⁶. Nos entretiens non-directifs ainsi que de multiples enquêtes quantitatives vont toutes dans le même sens : la masse d'information circulant dans les entreprises s'accroît considérablement et les employés soumis à cette pression informationnelle se plaignent (dans des études menées par Reuters, enquêtes auprès de managers en 1996 et 1998, 70% des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle). « La surcharge informationnelle fait référence aux difficultés à localiser, récupérer, traiter, stocker, et/ou retrouver des informations, difficultés dues au volume de l'information disponible »⁶⁷. La *surcharge communicationnelle* est définie ainsi : « La

⁶² Dominique Wolton, op. cit., p. 107

⁶³ Wolton

⁶⁴ Henri Isaac, cité par Danielle Stanton,

⁶⁵ Jauréguiberry, p.61-62

⁶⁶ Jérôme Denis, « Le travail et les technologies de l'information »

⁶⁷ Helmersen p., Jalalian, A., Moran G., Norman F., *Impacts of information Overland, Eurescom, 2001*, cité par Jérôme Denis et Houssem Assasi, « Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle »,

surcharge communicationnelle fait référence aux difficultés résultant de la croissance des sollicitations de la part des collègues, membres de la famille, amis avec des une exigence de disponibilité immédiate ». Les cadres nomades n'échappent pas à ce type de surcharge puisqu'ils sont le plus souvent reliés et connectés. Il nous a été possible de constater en effet que la plupart des personnes interrogées se sentent obligées d'être disponible en permanence, même pendant les moments de pause, de déjeuner etc. Un sentiment de culpabilité même advenir dans ces situations où l'interactivité signifie, dans l'esprit des gens, « efficacité ». Pourtant, beaucoup de personnes ont pu nous avouer ressentir cette interactivité, « malsaine », « oppressante » ;

Qui plus est, corrélativement ces nouvelles formes de pression, les salariés doivent affronter un principe de déterritorialisation qui domine le contexte économique actuel et qui vient fragiliser les axes traditionnels et visibles de l'entreprise. A l'intérieur d'organisations plus diffuses et plus fragmentées, les repères de sens tendent à devenir de plus en plus difficiles à percevoir pour les salariés. Dans leur organisation industrielle et commerciale, les entreprises se scindent de nos jours en plusieurs établissements de production, en bureaux techniques, en centres de recherches, en réseaux de vente, d'après-vente etc. On se trouve en face d'une nouvelle entreprise, composée de plusieurs micro-entreprises, distribuées à travers plusieurs pays, chacune produisant tel ou tel produit et service et reliées entre elles par les TIC. Toutefois, est-ce qu'un management qui entend faire la promotion de certaines valeurs ne doit pas prendre en considération ces nouvelles complexités ? Est-ce que la transmission des valeurs ne doit pas appeler un examen préalable de *ce que transmettre veut dire* ? Si les valeurs sont des exigences permanentes qui n'ont aucune signification en dehors des personnes, que deviennent-elles dans le cadre d'échanges dématérialisés ? On peut à ce niveau proposer de distinguer la communication et la transmission. Communiquer, c'est transporter une information dans l'espace, transmettre c'est la conserver dans le temps. Claude Lévi-Strauss a pu avancer l'idée apparemment paradoxale selon laquelle, pour garder quelque chose à transmettre, mieux vaut ne pas trop communiquer. Et Régis Debray de commenter : « Surtout quand communiquer se transforme en verbe intransitif, se suffisant à lui-même, synonyme de faire du bruit avec la bouche. Jusqu'à ne plus savoir qui dit quoi, pourvu que ça cause et que ça bouge... »⁶⁸. Dans la continuité d'un tel raisonnement, nous avons été amenés à nous demander si l'échange d'informations ainsi qu'une communication permanente ne sont pas paradoxalement susceptibles de nuire à la transmission dans les organisations. L'enjeu est de taille si nous admettons le fait que la qualité de la relation à autrui dépend en grande partie des moments d'interruption où l'individualité peut conquérir une véritable autonomie et devenir réellement créative : « Créer a toujours été autre chose que communiquer »⁶⁹. Le trop de communication appauvrit incontestablement les échanges et tend à vider les mots de leur contenu. En situation d'entreprise, on n'est parfois pas très loin du bavardage jadis décrit par Heidegger qui avait pour caractéristique de déposséder les individus d'eux-mêmes et de les désorienter. Si le phénomène de la perte de soi dans le bavardage n'est pas le fait des technologies mobiles en particulier, mais de la frénésie communicationnelle qui caractérise notre époque, les technologies de la mobilité accentuent néanmoins le risque de saturation et d'oppression. Thibault, 60 ans, responsable du service après-vente dans une multinationale : « Avant, lorsque je partais en mission chez un client, je savais me concentrer sur l'objet du rdv en ayant par conséquent le sentiment d'être plus particulièrement disponible et à son écoute. Etre à l'écoute des clients, savoir passer du temps avec eux, constituait une exigence de premier

⁶⁸ Régis Debray, *Des machines et des âmes*, p.46

⁶⁹ Gilles Deleuze, *Pourparlers*, p.238

ordre. Quelque chose d'un peu exclusif se tissait entre moi et eux, et la qualité du service rendu semblait garantie. En 10 ans à peu près, depuis que je travaille quotidiennement avec mon téléphone et ordi portable, je me sens moins concentré lorsque je vais voir mes clients, car avant un rdv, j'ai toujours une sollicitation d'une toute autre nature qui m'arrive, un appel d'un collègue ou d'un autre client, ce qui me rend de fait moins disponible pour le client que je dois initialement rencontrer ». L'utilisation des technologies mobiles révèle une généralisation de nouvelles formes d'astreinte. En effet, le portable accompagne l'évolution du travail vers davantage d'autonomie et aussi de contraintes chez les cadres, de dépendance, d'interférences et d'interruptions multiples. Ce qui vient confirmer le point de vue selon lequel « les managers se trouvent dans des contextes peu propices à la prise de décision, et le fait d'être joignable les oblige à apporter des réponses sans toujours avoir le temps de la réflexion ou disposer des éléments nécessaires »⁷⁰.

Conclusion :

Il nous semble, à l'issu des entretiens, de l'enquête en ligne et des recherches bibliographiques qui ont contribué à enrichir notre approche, que la problématique de l'appropriation est l'enjeu essentiel de l'usage des technologies mobiles pour les années à venir, leur usage en étant resté à un stade finalement encore relativement « adolescent ». Il est nécessaire pour les entreprises, pour ne pas voir se répandre le malaise mobile, le « mal des télécommunications »⁷¹, d'accompagner chez les salariés la prise de conscience du caractère non-magique ou salvateur des technologies mobiles. En tant qu'elles ne sont pas sacrées, il n'y a pas de raisons pour que les sollicitations qu'elles accompagnent prennent le pas sur le travail de fond plus solitaire, en tant qu'elles ne doivent pas être objet de fétichisme, il convient de ne pas céder à l'utopie de la connexion perpétuelle, en tant qu'elles ne sont pas « l'avenir de l'homme ». Il faudrait ne pas survaloriser, dans les domaines dans lesquels la technologie n'est qu'un moyen, la compétence technique aux dépens des autres. La sur-finalisation des objets techniques, que Gilbert Simondon appelait leur « hypertélie », pose le problème de leur inscription dans un projet respectueux de l'homme et de sa complexité. Cette intégration est nécessaire car la tentation technophobe est bien évidemment une impasse, compte tenu de la place prise par les TIC dans nos vies professionnelles et personnelles. Le risque est toutefois de voir les technologies de la communication imposer leur simplification « de la complexité humaine et, par là, fragiliser le projet qu'elles sont censées servir. C'est ce qui se produit non seulement lorsque l'on conduit des politiques de développement des TIC pour elles-mêmes, mais également lorsque l'on confie aux TIC la résolution des problèmes »⁷². Pour que les technologies de la communication soient au service, précisément, de la communication, il nous semble donc essentiel de les détacher du mythe d'un progrès intouchable qui pare la nouveauté technologique de plus d'attrait que l'invariant communicationnel, de défendre l'opacité contre la transparence, l'ombre contre la lumière. Comme l'expliquait le sociologue Georg Simmel, « si la socialisation humaine est déterminée par la capacité de parler, elle est modelée par la capacité de se taire – ce qui n'apparaît guère qu'ici ou là. Quand toutes les représentations, les sentiments, les pulsions jaillissent librement sous forme de paroles, cela donne un mélange chaotique et non un ensemble

⁷⁰ Isaac, *Mobilités.net*, p.252

⁷¹ Jauréguiberry, p.62

⁷² Jean-Pierre Letourneaux, *Hermès* 45, 2006.

tant soit peu organisé »⁷³. Dans une telle perspective, est-ce que l'évitement du « chaos » ne doit pas impliquer la valorisation d'un phénomène nouveau que pourrait constituer la « déconnexion négociée » ? Ne doit-elle pas s'inscrire dans la logique d'une appropriation des technologies par les utilisateurs (et plus spécifiquement dans le monde de l'entreprise)? Nous partageons ici l'avis de Francis Jauréguiberry pour qui, « au cours des prochaines années, une prise de conscience se fasse autour de ce thème et qu'un nouveau droit en vienne à être revendiqué : le droit à la déconnexion et à l'isolement, le droit de refuser de porter un *beeper* jour et nuit ou bien d'être téléphoniquement partout et constamment joignable – le droit à la dignité des personnes qui ne sauraient être réduites à être des fonctions ou des ressources contrôlables et corvéables à distance. Un droit dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement»⁷⁴.

En somme, au regard des entretiens menés, de l'enquête en ligne, et des lectures effectuées, il est important de préciser que le processus d'intégration des TIC doit comprendre des investissements adéquats et s'accompagner de processus de *re-engineering* des méthodes de management. Pour tenter d'étayer ces considérations, nous avons voulu montrer que la responsabilité nécessite une appropriation significative et singulière des technologies de la communication et se doit de gérer la dématérialisation comme un défi autant technologique qu'ontologique. Comme le remarque Jean-François Caillard, Professeur de Médecine du travail, « les armées pour vaincre sont certes des ordinateurs, des technologies... tout ce qu'on veut... mais ce sont d'abord des hommes et des femmes qui sont derrière et on sait qu'on ne peut pas gagner une guerre si on n'a pas des troupes en bonne santé. Or la guerre abîme (...). Il y a un constat que je trouve important, c'est qu'aujourd'hui ce dont l'homme a le plus besoin pour gagner ces compétitions, c'est de son cerveau, c'est d'être capable de mobiliser en permanence toutes ses capacités mentales. Or les organisations modernes du travail – la pression du temps, la compétition, la perte souvent des solidarités professionnelles au profit d'un individualisme qui se réinstalle dans nombre de milieux de travail (...) – font très précisément peser une menace sur ce que l'on appelle la santé mentale. On se heurte vraiment là à une contradiction fondamentale »⁷⁵. Aujourd'hui sans doute plus qu'hier, et en particulier dans notre civilisation technologique, il n'y a plus de ligne de conduite préétablie, mais des diagnostics et des décisions qui nous font obéir à des injonctions parfois antagonistes. Mais de même que pour Pascal, le doute n'empêche pas la foi, l'incertitude n'empêche pas l'éthique, elle l'enrichit en lui donnant une dimension ontologique qui met en exergue l'unicité des situations et les différences qui séparent irrévocablement les individus. Ces différences sont des défis permanents dans des sociétés de plus en plus sophistiquées sur le plan technologique, de plus en plus dématérialisées et « communicantes », mais où, paradoxalement, la multiplication des communications, des informations et des connaissances, en diminuant certains malentendus, en atténuant certains *a priori*, est loin d'avoir totalement résorbé les incompréhensions et les mésententes. Nous nous rapprochons toujours plus les uns des autres mais restons malgré tout souvent très éloignés. La prise en compte de cette complexité proprement humaine doit nous aider à mieux appréhender la dématérialisation au-delà des problèmes liés à la mise en place d'un système d'information et d'un système de gestion des compétences adapté à la mobilité. C'est un ensemble de rapports

⁷³ Georg Simmel, p.111

⁷⁴ Jauréguiberry, p.129. La Communauté européenne, dans sa « Recommandation 6c » sur la société de l'information (1997, p.51), signale qu'il convient d'être attentif et d'étudier « les conséquences d'une connexion permanente, le besoin de se déconnecter parfois et le droit de restreindre l'accès à certains moments » tout comme « la restriction et la négociation des intrusions ».

⁷⁵ Jean-François Caillard, « La santé au travail dans une gestion d'éthique d'entreprise », p.106

humains, de nouvelles formes d'interaction entre les individus, que l'entreprise doit être amenée à reconsidérer au travers de son éclatement dans l'espace et le temps.