

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INFLUENCE DES TECHNOLOGIES MOBILES SUR LE FONCTIONNEMENT D'UNE  
ORGANISATION : ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE LES SPHÈRES PRIVÉE  
ET PROFESSIONNELLE ET LA DIMENSION SURVEILLANCE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

PAR  
CHRISTIAN NZIENGUE-A-TOMBET

JUILLET 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes que j'aimerais remercier, et à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. J'aimerais d'abord exprimer toute ma gratitude à Magda FUSARO, ma directrice de recherche, pour ses conseils judicieux et ses remarques constructives. Je la remercie également de m'avoir communiqué le sens de la rigueur intellectuelle et la passion pour la recherche.

Mes remerciements vont aussi à Laurent RENARD, Professeur à l'ESG-UQAM, d'avoir accepté de consacrer une partie de son temps à la lecture de ce mémoire. Je le remercie particulièrement pour ses critiques constructives qui ont contribué à mûrir ma réflexion.

Toute ma gratitude va également à l'endroit de tous les participants qui ont accepté, à travers les entrevues, de participer à ce travail.

J'aimerais enfin témoigner toute ma reconnaissance à mon père, professeur d'université à la retraite, de m'avoir transmis le goût de l'effort, du travail bien fait et le sens du sacrifice. Merci à mon frère Constantin pour son soutien moral.

Je ne saurais terminer mes remerciements sans penser à Irina, mon épouse, pour sa patience, et à Angela notre fille, née pendant ces années de maîtrise, pour les moments de bonheur et de réconfort.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	12
1. 1 La sphère privée.....	15
1.2 La sphère professionnelle.....	15
1.2.1 Le contrôle au sein de l'entreprise.....	16
1.2.2 L'esprit d'initiative de la part des employés.....	17
1.2.3 Source d'exploitation et de taylorisation à distance.....	17
1.3 La dimension surveillance.....	18
1.4 Dynamique entre les deux sphères, la dimension surveillance et le téléphone cellulaire.....	19
1.5 Question de recherche, hypothèses et objectifs de recherche.....	21
CHAPITRE II	
L'ÉTAT DE LA CONNAISSANCE.....	28
2.1 Les technologies mobiles.....	29
2.1.1 La téléphonie mobile.....	30
2.1.2 Les services et les protocoles téléphoniques.....	31
2.2 La sphère privée -----	32
2.2.1 La notion de polychronie -----	33
2.2.2 Le télétravail ou la rencontre de plusieurs temporalités -----	33
2.2.3 L'apprentissage d'une communication standardisée -----	35
2.3 La sphère professionnelle.....	36
2.3.1 La notion de travail en réseau -----	36
2.3.2 La contrainte des coûts et du temps -----	38
2.3.3 La communication à distance -----	39
2.3.4 La surcharge informationnelle -----	41

2.3.5 La mobilité dans les petites et moyennes entreprises (PME) -----	42
2.3.6 La mobilité dans les très petites entreprises (TPE)-----	44
2.3.7 Le contrôle du travail-----	46
2.3.7.1 Moins d'esprit d'initiative de la part des employés -----	47
2.3.7.2 Le choix entre l'efficacité et le contrôle -----	48
2.3.7.3 Le principe d'être joignable et ses limites-----	49
2.3.7.4 La supervision à distance -----	51
2.3.7.5 L'urgence comme conséquence de l'immédiat -----	51
2.3.8 Les réfractaires à la téléphonie mobile-----	53
2.4 La dimension surveillance-----	54
2.4.1 Les stratégies et les tactiques face à la surveillance-----	55
2.4.2 Le degré de nuisance de la surveillance -----	57
 CHAPITRE III	
MÉTHODE DE RECHERCHE.....	61
3.1 Présentation de l'entreprise Alpha -----	62
3.2 L'état de l'art.....	64
3.3 Sélection des participants de l'entreprise Alpha.....	65
3.4 Les entrevues semi-directives.....	66
3.5 Les guides d'entrevue.....	67
3.6 Les catégories d'analyses.....	68
3.7 Les correspondances entre les thèmes et sous-thèmes des commis et des gérants.....	73
3.8 Les niveaux d'analyses.....	74
 CHAPITRE IV	
UTILISATION ET IMPORTANCE DU TÉLÉPHONE CELLULAIRE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES.....	77
4.1 Profils des salariés .....	77
4.2 L'utilisation du téléphone cellulaire par les commis et les gérants.....	79
4.3 Le rôle et l'importance du téléphone cellulaire pour les commis et les gérants..	80
 CHAPITRE V	
ORGANISATION ET CONTRÔLE DU TRAVAIL.....	88
5.1 Description et définition du travail-----	88

5.2 Les avantages du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.....	92
5.3 Les inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle...99	
5.4 Les limites du téléphone cellulaire en tant qu'outil de contrôle du travail.....	101
<b>CHAPITRE VI</b>	
<b>HYBRIDATION DES SPHÈRES PRIVÉES ET PROFESSIONNELLES,</b>	
<b>SURVEILLANCE ET CONTRE-SURVEILLANCE.....</b>	<b>104</b>
6.1 Définition de la vie privée.....	104
6.2 Influence du téléphone cellulaire dans la sphère privée.....	106
6.2.1 Ceux qui sont conscients de l'influence du cellulaire.....	107
6.2.2 Ceux qui trouvent que c'est normal .....	109
6.2.3 Ceux qui trouvent qu'il n'y a pas d'intrusion entre les deux sphères.....	109
6.2.4 Ceux qui disent avoir le contrôle .....	110
6.3 Les limites par rapport aux deux sphères.....	111
6.4 Le téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance.....	112
6.5 La contre-surveillance ou les moyens	
d'échapper à la surveillance par le téléphone cellulaire.....	117
<b>CHAPITRE VII</b>	
<b>DISCUSSION SUR LES LES RÉSULTATS</b>	
<b>ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE.....</b>	<b>120</b>
7.1 Réponse à la question générale de recherche.....	120
7.2 Discussion des résultats en lien avec l'état de la connaissance.....	124
7.2.1 La sphère privée .....	125
7.2.2 La sphère professionnelle.....	126
7.2.3 La dimension surveillance et la contre-surveillance .....	133
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>136</b>
<b>APPENDICE A</b>	
<b>LES NORMES DE RESEAU. ....</b>	<b>141</b>
<b>APPENDICE B</b>	
<b>LES SYSTEMES D'EXPLOITATION. ....</b>	<b>144</b>
<b>APPENDICE C</b>	
<b>GUIDE D'ENTRETIEN COMMIS .....</b>	<b>147</b>

APPENDICE D	
GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER.....	152
APPENDICE E	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (SUJET MAJEUR) .....	157
BIBLIOGRAPHIE.....	163

## LISTE DES FIGURES

## Figure

1.4. Représentation sommaire des interactions entre la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire. ....	20
3.5 Présentation de l'organigramme de l'entreprise Alpha au Canada.....	64
7.1 Dynamique entre les sphères privées, la sphère professionnelle et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire.....	121



## LISTE DES TABLEAUX

## Tableau

2.1 Services de téléphonie mobile.....	31
2.3. Situations de communication (Benghozi et al., 2008). ....	40
3.4.1 Thèmes et sous-thèmes pour les commis.....	69
3.4.1 Thèmes et sous-thèmes pour les gérants.....	72
4.1 Profils des commis et des gérants.....	78
4.2 Profil d'utilisateurs des commis et des gérants.....	80
4.3 Importance du téléphone cellulaire pour les commis et des gérants.....	81
5.1 Caractéristiques du travail pour les commis et des gérants.....	89
5.2.1 Avantages du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.....	93
5.2.2 Les avantages du téléphone cellulaire pour les commis et les gérants .....	96
5.3 Les inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.....	100
6.1 La vie privée selon les commis et les gérants.....	104
6.4 Le téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance.....	112
6.5 La contre-surveillance au moyen du téléphone cellulaire.....	117

## RÉSUMÉ

Nous décrivons et analysons les relations professionnelles par le biais de la téléphonie mobile, entre les employés d'une entreprise. Cela passe par notre question principale de recherche qui consiste à savoir comment se déroulent les relations professionnelles entre les employés d'une entreprise, dotés de téléphones cellulaires, sachant que ces derniers évoluent dans deux sphères (professionnelle et privée). Pour traiter notre sujet, nous avons eu recours à une méthode de recherche qualitative exploratoire basée sur 16 entretiens semi directifs avec des gérants et des commis de magasins de la même entreprise. Sur la base de nos cinq hypothèses de recherche, nous démontrons que les conséquences de l'utilisation du téléphone cellulaire sont plus contraignantes pour les gérants que pour les commis. Nous montrons aussi qu'il existe une relation dialogique entre les gérants et les commis, ce qui explique qu'ils ne s'appellent pas pour les mêmes raisons. Nous démontrons que les modalités d'utilisation du téléphone cellulaire entraînent des effets qui dépassent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. C'est à dire que l'exploitation dont sont victimes les gérants au sein de l'entreprise tient plus de leur obligation d'être contactés sur leurs téléphones cellulaires que de leur fonction au sein de l'entreprise. À cause de cette obligation d'être joignable en permanence, le téléphone cellulaire provoque une porosité des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle, entraînant une surveillance des employés de la part de leur entreprise. Ce qui conduit à une possibilité de contre-surveillance. Nous mettons en évidence le fait que les commis, parce qu'ils pensent leur « joignabilité » par rapport aux trois logiques de Jauréguiberry (2003a), ont la possibilité d'éviter les contraintes de la surveillance. Ce qui confirme le fait que les conséquences de l'utilisation du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle, mais surtout dans la sphère privée, dépendent de leurs modalités d'utilisation, volontaires ou imposées par l'entreprise.

Mots clés : sphères privée et professionnelle, dimension surveillance, téléphone cellulaire, trois logiques de Jauréguiberry (2003a).

## INTRODUCTION

Les technologies mobiles dotent les individus de capacités d'ubiquité, en ce sens que ces derniers peuvent exercer leurs activités professionnelles potentiellement n'importe quand, n'importe où, voire dans des contextes inhabituels (Leclercq et Isaac, 2005 ; Lyytinen et Yoo, 2002) y compris dans des situations de travail à distance (Cocula et Planchot, 2003). Nous nous intéressons donc à ce qui donne aujourd'hui aux employés le don d'ubiquité, à savoir le téléphone cellulaire, ainsi que ses conséquences dans le milieu professionnel. Par le biais des technologies mobiles, en effet, un employé peut vivre simultanément plusieurs réalités. Il peut être quasiment présent partout où il le souhaite, quand il le souhaite et effectuer plusieurs activités en même temps ; y compris travailler. Nous proposons de traiter la question non pas dans sa globalité, mais en ciblant notre réflexion sur les sphères professionnelle et privée, et sur la dimension surveillance. Car l'organisation du travail est telle que, grâce au téléphone cellulaire, une interaction est possible entre ces trois composantes. Ainsi, un employeur peut, pour plusieurs raisons, surveiller et contrôler ses employés. Par exemple en fonction de certains objectifs, ôtant en même temps à ses salariés leur autonomie tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée. Cela peut soulever des questions morales, voire éthiques. D'ailleurs Jauréguiberry (2004) parle de taylorisation à distance et du droit à la déconnexion, comme un signe marquant le recul dans la gestion des personnes sur leur lieu de travail, mais aussi en dehors de celui-ci. Car le téléphone cellulaire peut aussi être une passerelle, voire carrément un pont, entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Cela peut permettre des incursions de la première dans la deuxième, et inversement, avec des conséquences diverses et variées. Ces conséquences pouvant, être selon les cas, des avantages ou des inconvénients.

Aussi, pour traiter notre problématique de recherche, nous avons choisi comme champ d'étude une entreprise canadienne, spécialisée dans le commerce de proximité. Cette entreprise est un ensemble de plusieurs magasins situés au Canada et à l'international, spécialisés dans le commerce de proximité. Pour faciliter la gestion de ces nombreux magasins, ces derniers sont regroupés en plusieurs secteurs géographiques. Chaque secteur

est formé de six à dix magasins. Nous avons réalisé notre étude dans l'un des secteurs dont les magasins, au nombre de huit, se trouvent à Montréal.

Notre question générale de recherche consiste à savoir comment se déroulent les relations professionnelles entre les employés d'une entreprise, dotés de téléphones cellulaires, sachant que ces derniers évoluent dans deux sphères à savoir professionnelle et privée. Nous prenons aussi en compte la possibilité d'une hybridation de ces deux sphères au moyen de la dimension surveillance (au sens de De Certeau et Foucault) grâce au téléphone cellulaire.

Notre premier objectif consiste à décrire l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de cette entreprise, que nous avons rebaptisée Alpha, pour en respecter l'anonymat. Le deuxième objectif concerne la compréhension de la dynamique qui se dégage des interrelations entre les sphères privée et professionnelle, et la dimension surveillance autour du téléphone cellulaire. Le troisième objectif consiste à confronter le modèle de Jauréguiberry (2003a), à savoir les trois logiques (utilitaire, d'intégration et d'autonomie) à la réalité des sphères professionnelle et privée par rapport à une possibilité de surveillance grâce au téléphone cellulaire. Le quatrième objectif concerne les solutions sous forme de prescription et recommandations que nous formulons, pour éventuellement améliorer la qualité des relations entre les employés de Alpha.

À cause de l'importance que revêt la dimension humaine dans notre problématique de recherche, nous optons pour une méthode de recherche qualitative exploratoire. Elle passe par des entrevues individuelles semi directives tant avec les gérants qu'avec les commis des magasins. Puisque nous nous proposons quelques suggestions pour de meilleures relations entre employés, notre méthode de recherche comporte aussi une dose de recherche action.

En guise de structure, nous présentons dans un premier temps notre problématique de recherche, suivie de l'état des connaissances. Nous y abordons la technologie mobile, les sphères privée et professionnelle et la dimension surveillance. Nous terminons enfin par l'analyse des données, la vérification de nos cinq hypothèses de recherche, la réponse à notre question générale de recherche et quelques recommandations.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les technologies mobiles, notamment le téléphone cellulaire, font désormais partie intégrante de la vie sociale d'une manière générale. Pour preuve, le taux de pénétration du téléphone mobile au sein des ménages québécois est passé de 58 à 65 % entre 2006 et 2008. Soit une progression de 7 pour cent en trois ans (Statistiques Canada, 2009). Nous pensons à ce titre, que cela justifie une réflexion, voire une étude pour comprendre l'impact de ces technologies dans le monde du travail. Plusieurs auteurs (Jauréguiberry, 2004; Metzger et Cleach, 2004; Isaac, 2001; Benghozi et al, 2005; Sorensen, 2007; Besseyre des horts et Isaac 2006) ont effectué des travaux pour évaluer l'impact de la téléphonie mobile dans les organisations. L'idée centrale de la plupart de ces travaux était de démontrer que le travail n'était plus forcément effectué entre les murs d'un bâtiment, mais partout où il était possible d'assurer une liaison téléphonique. Doublé de la notion d'ubiquité (Sorensen, 2007) à cause du téléphone cellulaire, le travail peut également se réaliser en toute mobilité. Or cette nouvelle forme d'organisation du travail n'est pas sans conséquences sur la dimension relationnelle des membres des organisations en question. La littérature fait mention de questions de pouvoir, de contrôle, d'exploitation (Jauréguiberry, 2004), de suractivité et de temporalité (Metzger et Cléach, 2004), de vie privée (Isaac, 2001), de surcharge informationnelle (Isaac et al., 2006), de contrôle renforcé des activités (Jarvenpaa et Lang, 2005 ; Gribbins et al., 2003 ; Davis, 2002). Pour Isaac, Kalika et Campoy (2006), les technologies mobiles induisent des questions relatives aux limites entre la vie privée et la vie professionnelle.

Pourquoi devons nous effectuer à nouveau cette étude, si certains des aspects que nous avons évoqués ont déjà été abordés dans le passé ?

Les motivations, du moins sommaires, qui nous poussent à réaliser cette étude dans le contexte québécois, sont d'abord d'ordre chronologique. En effet, les études passées datent de quelques années, puisque les dernières publications sur le sujet remontent à 2006-2007. De plus, dans leurs études, les auteurs considéraient les technologies mobiles dans leur ensemble. Entre temps, le téléphone cellulaire a évolué à un point tel, qu'il est qualifié d'intelligent, car désormais doté de fonctionnalités qui n'existaient pas ou étaient peu développées il y a encore quelques années. On parle aujourd'hui de vrais ordinateurs de poche (ordiphone).

Ces motivations primaires sont également d'ordre géographique et contextuel car, pour la plupart, ces études ont été réalisées sur le vieux continent.

D'autres raisons, cette fois-ci liées à notre état de l'art, nous poussent à réaliser cette étude aujourd'hui. Il s'agit du fait que les études passées avaient pris pour acquis qu'il fallait se doter d'un téléphone cellulaire. Ne pas le faire relevait de la résistance au changement, voire au progrès. Rogers (1983, p. 154) parle de l'adoption de l'innovation comme « sage et rationnelle » et de son rejet comme « irrationnel et stupide ». Gaglio (2005), loin de partager cet avis, pense au contraire que l'avis des « réfractaires » à la téléphonie mobile doit être considéré, pour démontrer qu'il existe de ce côté une « rationalité décalée ». C'est une rationalité décalée certes, mais une rationalité tout de même. Dans son essence et en tant que choix et avis, celle-ci doit valoir celle des possesseurs de téléphones cellulaires. En effet, loin d'être stupides (Rogers, 1983), les « réfractaires » peuvent expliquer leur choix. Concernant le téléphone cellulaire, ils avancent l'argument selon lequel il existe d'autres moyens de communications qui conviennent à leurs situations respectives. C'est le cas de certains mouvements altermondialistes, dont le fonctionnement exclut l'utilisation du téléphone cellulaire pour des raisons d'efficacité, de confidentialité et de sécurité (Datchary et Pagis, 2005).

Nous pensons qu'il est important, pour notre étude, d'avoir à l'esprit ces quelques considérations qui ne vont pas toujours dans le sens du discours classique et majoritaire. Pour ce faire, notre problématique s'articule autour des thèmes suivants : la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance. Avec pour dénominateur commun le téléphone cellulaire.

Cela veut dire que le téléphone cellulaire entraîne une interpénétration des sphères privée et professionnelle. C'est par le biais de cette interpénétration que la surveillance peut s'exercer. Il s'agit généralement de la surveillance de la sphère professionnelle sur la sphère privée au moyen du téléphone cellulaire. Cela pousse les personnes concernées par cette surveillance, à développer des stratégies et des tactiques pour y échapper quand elle est jugée insupportable. Notre réflexion, concernant l'usage du téléphone cellulaire, se situe entre deux considérations opposées, que nous avons déjà abordées. À savoir, d'une part, celle de Rogers (1983) et d'autre part, celle de Gaglio (2005). Ce qui veut dire que nous aborderons la question de l'usage selon la perspective de Jauréguiberry (2003a). Dans ce cas, l'usage du téléphone cellulaire est à considérer en fonction de trois logiques qui sont : la logique utilitaire, la logique d'intégration et la logique d'autonomie. Car nous considérons que l'utilisation du téléphone cellulaire peut aussi se faire au-delà d'une logique entièrement permissive, et au-delà d'une logique complètement réfractaire. D'où notre première hypothèse, à savoir que l'évolution technologique du téléphone cellulaire offre aux usagers des possibilités d'utilisation qui vont au-delà de l'usage permissif et du non usage, c'est-à-dire qui intègrent les trois logiques. Nous y reviendrons dans les paragraphes consacrés aux objectifs, aux hypothèses et à la question de recherche.

Nous tenons toutefois à préciser que lorsque la surveillance s'exerce dans le cadre de la sphère professionnelle, nous la qualifions de contrôle du travail. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons brièvement les concepts autour desquels va s'articuler notre travail. En commençant par la sphère privée, ensuite la sphère professionnelle pour terminer par la dimension surveillance.

Pour des besoins de clarté dans notre propos, nous allons donner de brèves définitions de ce que nous entendons par les concepts sphères et dimensions.

La sphère est la délimitation d'un espace qui est l'objet d'une analyse. Dans notre cas il s'agit donc clairement de l'espace privée et de l'espace professionnel.

Quant à la dimension, nous la considérons comme un regard porté sur la sphère en tant qu'objet d'analyse. D'où le fait de penser que la dimension surveillance est un regard ou une incursion, par exemple de la sphère professionnelle sur la sphère privée.

Nous y reviendrons avec plus de détails dans le chapitre consacré à l'état de la connaissance.

### 1.1 La sphère privée

Elle se réfère à une différence de perceptions et de réalités par rapport aux technologies mobiles. Car les avantages de ces dernières, pour les uns (les décideurs), peuvent faire office d'inconvénients pour d'autres (les exécutants sur le terrain) dans le cadre d'une même entreprise. En effet, les avantages que les personnes favorables aux technologies mobiles avancent, pour justifier son utilisation dans l'organisation du travail, peuvent se résumer à plusieurs considérations. Par exemple une amélioration des capacités de communication et une possibilité renforcée d'accès aux employés sur et en dehors du terrain. Cette perception n'est pas toujours partagée en retour. Car cela peut induire l'absence de frontières entre le travail et le non-travail, le culte de l'urgence, la surcharge informationnelle (Isaac, Kalika, Campoy 2006) et le contrôle renforcé des activités (Jarvenpaa et Lang, 2005 ; Gribbins et al, 2003 ; Davis, 2002). Puisque considérer que toutes les personnes dans une société seraient partisans du téléphone mobile dans les conditions que nous venons de décrire relèverait d'une certaine forme de déterminisme technologique (Tinel, 2007). Étant donné qu'il y a aussi des réfractaires (Gaglio, 2005). Pourtant il faut prendre en considération l'approche qu'ils ont de cet outil. Heurtin (1998), cité par Gaglio (2005), explique que l'enjeu sociologique de l'usage du téléphone cellulaire ne réside pas strictement dans la mobilité des individus. Il faudrait considérer la recherche de l'équilibre entre le contrôle et la capacité de mobilité. Heurtin (1998) rajoute que l'objet vaut davantage pour son caractère personnel que mobile. En d'autres termes les personnes veulent bien être connectées, mais garder le choix de leurs connexions. Elles ne souhaitent pas une connexion imposée ; surtout pas avec n'importe qui. Flichy (2004), cité par Gaglio (2005) parle d'individualisme connecté. Pourtant ces personnes travaillent aussi. Et nous devons prendre en considération la réalité de leur existence en abordant l'impact du téléphone cellulaire dans le cadre d'une entreprise. D'où la deuxième dimension de notre problématique, à savoir la sphère professionnelle.

### 1.2 La sphère professionnelle

Pour Chen et Nath (2005) et Davis (2002) l'usage des outils mobiles transforme profondément les rapports traditionnels au temps et à l'espace des individus dans l'organisation du travail et en dehors de celui-ci. Au-delà des capacités dont il est doté, la littérature nous apprend que le téléphone cellulaire induit une nouvelle forme d'organisation



du travail et de rapports entre les employés d'une entreprise. Sous l'angle organisationnel, le mode de coopération ouvert par les TIC déclenche tout à la fois plus d'autonomie et plus de contrôle.

Si on peut ainsi distinguer deux types d'applications, ce n'est pas simplement du fait de leurs caractéristiques techniques intrinsèques, mais aussi en raison de l'esprit et des finalités dans lesquels elles sont mises en place (Benghozi et al., 2005, p. 29).

En d'autres mots, le téléphone cellulaire permet plus d'autonomie dans le travail. Il conduit à plus d'agilité organisationnelle, à une plus grande vitesse de réaction face aux aléas, à une meilleure coordination et à une meilleure mobilisation des différents acteurs d'une organisation. Sans oublier leur contrôle par la hiérarchie. Puisque le contrôle, au moyen du téléphone cellulaire, fait partie intégrante de l'organisation, nous traiterons cette question dans ce cadre.

#### 1.2.1 Le contrôle au sein de l'entreprise

Bien que Rosanvallon (2011) traite la question du contrôle sous l'angle de la perception qu'en ont les salariés d'une entreprise, il n'en demeure pas moins que ce contrôle puisse être effectif. Notamment en termes de dispositifs, grâce à l'usage des technologies de l'information et de la communication en général, et des technologies mobiles en particulier.

La diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est fréquemment associée au développement d'une surveillance accrue et généralisée des salariés, car elles seraient autant de moyens d'observer et de tracer le travail de chacun. (Rosanvallon, 2011; p.1).

Amossé et al. (2010), vont encore plus loin concernant le contrôle au travail. Ils affirment, sur la base d'une étude qualitative, que les salariés d'une entreprise peuvent réinvestir de manière subjective les outils de contrôle et se muer en contrôleurs pour leurs collègues. Quelle que soit sa forme, la littérature, comme nous allons le voir, fait état de deux conséquences sur les employés, quand il est question de contrôle au travail.

### 1.2.2 L'esprit d'initiative de la part des employés

Derrière la diminution de l'autonomie de l'employé au sein de l'entreprise, c'est le rapport de force entre deux logiques d'action qui se trouve modifié. D'un côté une logique d'autonomie, de maîtrise et d'initiatives dans le travail de la part de l'employé, et de l'autre une logique de branchement, de réactivité immédiate et de prescriptions de la part de la direction. Maugéri (1995) qui a réalisé une enquête auprès d'entreprises de transport ayant doté leurs employés de téléphones cellulaires, souligne le caractère « manipulateur » et parfois « frustrant » des contre-ordres lorsqu'ils sont trop fréquents. Toutefois, la tendance semble s'équilibrer, dans ce sens que les employés sur le terrain profitent aussi du téléphone cellulaire pour solliciter le soutien technique de la part de leur supérieur hiérarchique. Ce dernier peut alors être confronté à une situation d'urgence constante ; justifiée ou non. Cela peut, par exemple, se manifester par une surcharge informationnelle. S'installe alors une relation dialogique (au sens de Bakhtine) entre le manager et le managé du fait de la possibilité technologique offerte par le téléphone cellulaire. Le dialogisme étant l'interaction qui se met en place entre le discours de l'énonciateur et les discours de ceux qui sont en dehors de sa sphère. C'est le cas de notre problématique, puisqu'il est question de deux sphères, l'une privée et l'autre professionnelle. Cette relation dialogique peut être la source d'une forme d'exploitation et de taylorisation, comme nous allons le voir.

### 1.2.3 Source d'exploitation et de taylorisation à distance

Le modèle tayloriste est une forme d'organisation du travail qui induit un certain degré de contrôle. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix de le présenter dans la partie consacrée au contrôle dans la sphère professionnelle.

Charles Chaplin (1936), dans le film « Les Temps modernes », tourne en dérision les types d'organisation de travail qui ne prennent pas en compte la dimension humaine. En effet, les ouvriers y sont utilisés comme des machines, effectuant inlassablement les mêmes gestes dans une course contre le chronomètre. Une fois qu'ils ne remplissent plus les quotas de production, ils sont licenciés.

Concernant le monde du travail contemporain, sans aller aussi loin dans la caricature, Jauréguiberry (2004) fait mention d'un critère structural. Il s'agit de la nature du travail et du rang occupé par l'employé dans la hiérarchie de l'organisation. D'après ces critères, plus

l'employé est bas dans l'échelle, plus son travail est normé et répétitif, avec une plus grande probabilité pour qu'il se fasse surveiller et contrôler à distance. Jauréguiberry (2004) fait remarquer qu'à cause de la téléphonie mobile, le modèle tayloriste rattrape son retard sur la gestion des employés nomades. Puisque ceux qui avaient pu échapper au taylorisme grâce aux changements fréquents de leurs lieux de travail et de la difficulté de se faire contrôler à distance, ont rejoint le lot des ouvriers travaillant en usine. Cela s'est fait par le biais de la téléphonie mobile qui a permis « la mise en équivalence de ces mêmes lieux ».

Après avoir présenté brièvement les sphères privée et professionnelle, nous allons terminer la présentation des concepts avec la dimension surveillance.

### 1.3 La dimension surveillance

Jauréguiberry (2003a) fait état de trois principales logiques dans l'utilisation du téléphone mobile. Il qualifie la première d'utilitaire. Elle pose la question de savoir s'il est utile de posséder un téléphone cellulaire pour son travail ? Mieux, est-ce utile de permettre à l'entreprise pour laquelle on travaille d'être constamment joignable ? Il s'agit d'une étape que certains employés franchissent en fonction de plusieurs considérations. C'est comme donner son numéro de téléphone cellulaire à une personne, pour des raisons bien particulières dans la vie privée. L'option appel anonyme explique d'ailleurs ce propos.

La deuxième logique concerne l'intégration (Jauréguiberry, 2003a). Selon cette logique, la possession et l'utilisation d'un téléphone cellulaire concernent l'intégration à un ou plusieurs réseaux ; y compris professionnels. Le choix des sonneries pour différencier la provenance des appels explique cette intégration. Au gré des sonneries, on peut décider d'intégrer (répondre au téléphone) ou ne pas intégrer (ne pas répondre) un réseau. Cette deuxième logique débouche sur la troisième qui est l'autonomie (Jauréguiberry, 2003a). L'individu se donne le choix et la possibilité de se soustraire aux contraintes qu'on lui impose d'une certaine façon. Quand il le peut, il reporte autant que possible les sollicitations dont il fait l'objet. Par exemple en choisissant de se doter d'un répondeur.

La surveillance peut aller encore plus loin, à en croire le cas rapporté par Jauréguiberry (2004). Il s'agit d'un ambulancier dont la Cour de Cassation avait annulé la condamnation (prononcée par la Cour d'appel d'Aix-en-Provence). Le motif évoqué par son patron pour le faire condamner était son refus de répondre aux trois appels téléphoniques que

son employeur avait passés sur son téléphone cellulaire personnel, pourtant en dehors de son horaire de travail.

Nous venons de présenter sommairement les trois éléments autour desquels s'articule notre problématique. Mais pour une meilleure compréhension des interactions qui les caractérisent, nous allons les présenter en mettant en lumière les liens qui existent entre la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire.

#### 1.4 Dynamique entre les deux sphères, la dimension surveillance et le téléphone cellulaire

Pour aborder cette dynamique, nous allons nous inspirer des trois logiques de Jauréguiberry (2003a) concernant l'utilisation du téléphone cellulaire. En guise de rappel, il s'agit de la logique utilitaire, de la logique d'intégration et de la logique d'autonomie.

Une représentation plus détaillée permet de découvrir le faisceau relationnel, entre les sphères privée et professionnelle, et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire. Comme nous l'avons déjà précisé, la sphère professionnelle comprend une dimension contrôle qui ne s'exerce que dans le cadre professionnel, c'est-à-dire dans le cadre des activités de l'entreprise. Le contrôle s'exerce sur les employés au moyen de l'équipement téléphonique. Un manager qui serait physiquement en dehors de l'entreprise pourrait, malgré tout, au moyen de son téléphone cellulaire, contrôler ce qui se passe sur le lieu de travail. La sphère privée, dans laquelle on retrouve les employés de l'entreprise, en dehors de leur travail, peut à son tour faire des incursions dans la sphère professionnelle. Par exemple en réponse à une sollicitation de la part de l'entreprise.

Les flèches bidirectionnelles assurent la liaison entre les deux sphères, mais aussi entre le téléphone cellulaire et les deux sphères. Toute cette structure s'organise dans le cadre de la dimension surveillance qui se met en marche grâce au téléphone cellulaire. Les deux sphères sont reliées par des flèches qui pointent dans les deux directions, ce qui veut dire qu'il y a une interpénétration possible des deux sphères.

D'où le schéma ci-dessous, qui représente les relations entre la sphère privée et la sphère professionnelle au moyen du téléphone cellulaire. L'hybridation des deux sphères pouvant se faire grâce à la dimension surveillance.

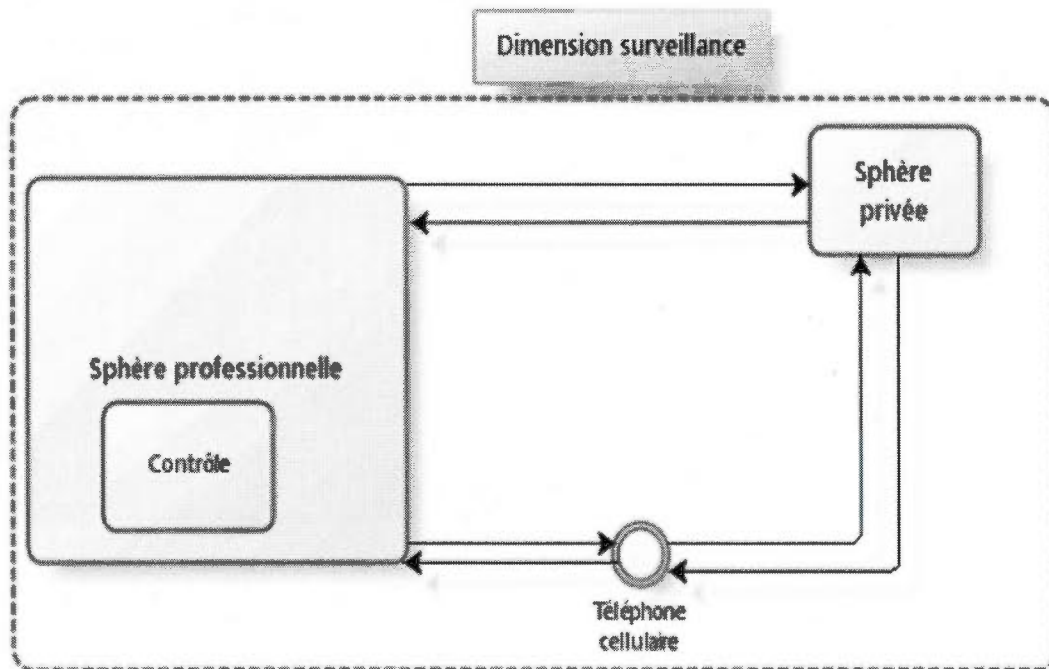


Figure 1.4. Représentation sommaire des interactions entre la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire.

Notre problématique de recherche s'appuie sur les constats suivants :

Il y a une divergence de perception de la part des managers et des managés, à propos des technologies mobiles en général et du téléphone cellulaire en particulier, dans le cadre de l'organisation du travail. Car le téléphone cellulaire contribue à modifier les structures et les processus organisationnels des entreprises, en transformant les rapports traditionnels au temps et à l'espace, qu'entretiennent les individus dans la sphère professionnelle et en dehors de celle-ci.

Le téléphone cellulaire introduit la question de la perméabilité de la frontière qui sépare la sphère privée de la sphère professionnelle. Quand cette frontière est perméable, cela conduit à une hybridation des deux sphères. Car la sphère professionnelle, au moyen du téléphone cellulaire, a la possibilité de s'immiscer dans la sphère privée.

Au vu de ce qui précède, les employés sur leur lieu de travail et en dehors de celui-ci, seraient l'objet de surexploitation, perdraient leur esprit d'initiative et pourraient être

confrontés au phénomène de taylorisation (Jauréguiberry, 2004).

Nous distinguons le contrôle de la surveillance parce que leurs espaces d'application ne sont pas les mêmes. Le contrôle fait partie de l'organisation de l'entreprise et ne s'applique donc que dans la sphère professionnelle. La surveillance, en revanche, s'applique sur la sphère privée.

Nous avons présenté les concepts ci-dessus de manière brève pour les fins de la problématique. Nous y reviendrons plus en détails dans le chapitre consacré à l'état des connaissances.

Sur la base de ces constats, nous allons présenter nos objectifs et nos hypothèses de recherche, ainsi que notre question générale de recherche.

### 1.5 Question de recherche, hypothèses et objectifs de recherche

Comment se déroulent les relations professionnelles entre les employés d'une entreprise, dotés de téléphones cellulaires, sachant que ces derniers évoluent dans deux sphères à savoir professionnelle et privée ? Telle est notre question générale de recherche. Nous prenons aussi en compte la possibilité d'une hybridation de ces deux sphères au moyen de la dimension surveillance (au sens de De Certeau et Foucault) grâce au téléphone cellulaire. À partir de cette question générale de recherche, nous nous fixons quatre objectifs de recherche.

Pour une meilleure compréhension de nos objectifs de recherche, nous aimerions apporter quelques précisions au sujet de la sphère professionnelle qui nous sert de cadre d'étude. Alpha, est une entreprise de commerce de détails, constituée de plusieurs centaines de magasins à travers le Canada. Chaque magasin, d'une superficie d'environ 300 à 350 mètres carrés, compte de 6 à 8 employés, supervisés par un gérant secondé par un assistant-gérant. Les tâches effectuées relèvent essentiellement du service à la clientèle, plus une partie consacrée à des tâches manuelles. C'est donc le niveau opérationnel qui est l'objet de notre étude. À ce niveau de l'entreprise, les employés n'ont pas besoin de téléphones cellulaires intelligents, puisque les fonctions évoluées de ce type de téléphone ne servent pas dans leur travail. Ils n'ont, par exemple, pas besoin de s'envoyer des fax ou des courriels dans le cadre

de leur travail. Ils n'ont même pas besoin de communiquer par téléphone pendant leur travail, à cause de la taille réduite des magasins.

Au vu de ce qui précède, nous positionnons notre étude par rapport à la logique utilitaire (Jauréguiberry, 2003a) du téléphone cellulaire. C'est-à-dire par rapport à la question de savoir s'il est utile de permettre à la sphère professionnelle de s'immiscer dans la sphère privée en dehors des heures de travail. Notre choix se justifie par le fait que si certaines fonctionnalités intelligentes, telles que l'envoi de fichiers électroniques ou la consultation de courriels, peuvent être essentielles à certains niveaux de l'organisation, il n'en est pas ainsi au niveau opérationnel. Ces fonctionnalités n'ayant aucune incidence supplémentaire sur ses processus opérationnels, ni sur les activités et les tâches effectuées par ses employés. Encore moins sur les relations entre employés. Par contre, le caractère utilitaire du téléphone cellulaire ouvre la voie à des analyses intéressantes à explorer. Surtout dans la perspective d'une hybridation possible des sphères professionnelle et privée, due à la dimension surveillance.

Ainsi, le premier objectif consiste à décrire l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de l'entreprise Alpha. Une étude approfondie de l'usage de la téléphonie mobile nous permettra de comprendre et d'en mesurer l'impact sur cette entreprise. Nous pourrons ensuite déterminer la nature de cet impact et ses conséquences sur son fonctionnement. Mais aussi sur celui d'autres entreprises, qui présenteraient le même profil, quant à leurs structures et leurs processus organisationnels. En évoquant l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de cette entreprise, il peut s'agir aussi bien de son utilisation directe, concernant ses activités, que son utilisation en périphérie. C'est cette dernière utilisation, pourtant indirecte, qui fait le lien entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Le deuxième objectif, qui découle du premier, est de nature analytique. Il concerne la compréhension de la dynamique qui se dégage des interrelations entre les deux sphères et la dimension surveillance autour du téléphone cellulaire. En effet, étant donné le caractère tridimensionnel de notre problématique, nous serons amenés à analyser les dimensions en jeu en tant qu'éléments d'un système en interaction. Ce système étant composé des sphères professionnelle et privée et de la dimension surveillance autour du téléphone cellulaire. Nous

pensons que notre travail manquerait d'intérêt si nous analysons séparément ces trois composantes. Or en mettant l'accent leur interaction, comme un ensemble en perpétuelle dynamique, nous comprendrons mieux les liens et les enchevêtrements qui les caractérisent. Par exemple, on ne peut parler de contrôle sans évoquer la sphère professionnelle, comme on ne peut parler de surveillance sans évoquer la sphère privée.

Le troisième objectif consiste à confronter le modèle de Jauréguiberry (2003a), à savoir les trois logiques (utilitaire, d'intégration et d'autonomie) à la réalité des sphères professionnelle et privée par rapport à une possibilité de surveillance grâce au téléphone cellulaire.

Le quatrième objectif concerne les solutions, sous forme de prescription et recommandations que nous formulons.

En nous basant sur la problématique qui sous-tend notre travail, ainsi que nos objectifs de recherche, nous avançons cinq hypothèses de recherche. Nous avons fait le choix de soutenir chacune des hypothèses par une question de recherche subsidiaire. Ce choix s'explique par le caractère pluridimensionnel de notre problématique qui rendrait difficile notre réflexion sur la base d'une seule question générale.

Hypothèse 1. Au regard des trois logiques à savoir utilitaire, d'intégration et d'autonomie (Jauréguiberry, 2003a), le téléphone cellulaire entraîne des réactions différentes, selon qu'il s'agit des commis ou des gérants.

L'entreprise, grâce au téléphone cellulaire, a la possibilité de contacter un employé, pour diverses raisons ; combien même cet employé se trouverait dans sa sphère privée. Du fait de leurs niveaux de responsabilité dans l'entreprise, nous pensons que les commis auront une marge de manœuvre plus grande que ne l'ont les gérants. De ce fait, les trois logiques de Jauréguiberry (2003a), s'appliqueront différemment selon qu'il s'agit des commis ou des gérants. D'où notre première question de recherche.

Question 1. Quel est l'impact du téléphone cellulaire sur le déroulement d'une journée, tant dans la sphère professionnelle que privée, pour les commis et les gérants ?



Même si les téléphones cellulaires ne sont pas fournis par l'entreprise, les employés utilisent volontiers les leurs, même dans le cadre de leur travail. Bien que les gérants soient dotés de téléavertisseurs fournis par la société, tous ceux qui ont participé à l'étude préfèrent de loin utiliser leurs téléphones cellulaires parce que plus pratiques et plus efficaces.

Cette question nous permet de montrer comment les commis et les gérants réagissent aux appels téléphoniques surtout quand ils sont contactés en dehors de leurs heures de travail. Nous posons cette question par rapport aux logiques utilitaire, d'intégration et d'autonomie. Elle nous permettra de savoir si les commis et les gérants ont les mêmes possibilités de réaction et comment ils réagissent face à cette situation.

Hypothèse 2. Il existe une relation dialogique (au sens de Bakhtine), grâce au téléphone cellulaire, entre les managers et les managés. De ce fait, les managers et les managés ne s'appellent pas pour les mêmes raisons.

Les managers dans le cas de notre étude sont les gérants, et les managés représentent les commis.

La communication dans le sens managés vers managers n'était possible que dans certaines conditions (Leon, 2005). Le managé, pour des raisons organisationnelles et techniques (par exemple l'utilisation d'un téléphone bridé ou d'un pager), n'avait pas toujours la possibilité de joindre son supérieur hiérarchique ; sauf dans certaines conditions. Aujourd'hui, une certaine flexibilité dans l'organisation du travail peut entraîner chez l'employé la possibilité de contacter sa hiérarchie pour diverses raisons, concernant, par exemple l'exécution d'une tâche. Malgré cette évolution, les motivations qui poussent à appeler peuvent être différentes selon la hiérarchie et selon l'employé. D'où notre deuxième question de recherche.

Question 2. Quels sont les impacts de la téléphonie mobile sur les relations entre managers et managés dans une organisation, en considérant le fait qu'ils ne s'appellent pas pour les mêmes raisons ?

Cette question nous permettra de comprendre la nature et la qualité des relations qui existent, entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés par le biais du téléphone

cellulaire dans le cadre de la sphère professionnelle. Elle nous permettra aussi de répondre aux questions suivantes :

- Comment la téléphonie mobile est-elle perçue par les supérieurs hiérarchiques dans le cadre de leur travail ?
- Comment la téléphonie mobile est-elle perçue par les employés subalternes dans le cadre de leur travail ?

À travers cette question et cette hypothèse, nous tentons de déterminer le type de communication entre les managers et les managés. À savoir si elle est symétrique ou dissymétrique, c'est-à-dire si elle se fait dans un seul sens (Leon, 2005) ou dans les deux sens. Soit des managers vers les managés, et des managés vers les managers. Par la même occasion nous cherchons à déterminer les raisons qui motivent ces échanges entre les gérants et les commis.

Hypothèse 3. La possession du téléphone cellulaire est une source d'exploitation et de taylorisation à distance des employés de la part de leur entreprise.

Cette hypothèse suggère que, plus l'employé est bas dans l'échelle plus son travail est normé, et plus la probabilité qu'il se fasse contrôler à distance est grande. Nous émettons cette hypothèse à propos du contrôle des activités dans la sphère professionnelle. Cette hypothèse est soutenue par notre troisième question de recherche.

Question 3. Comment se déroule le contrôle au moyen du téléphone cellulaire dans le cadre des activités de l'entreprise ?

Cette question nous permet de savoir si le contrôle des activités au moyen du téléphone cellulaire est effectif. Si c'est le cas elle nous permettra de comprendre comment il est organisé et comment il est vécu par les employés.

Hypothèses 4. Le téléphone cellulaire provoque une porosité des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle, entraînant une surveillance de l'employé de la part de son entreprise.

Le fait qu'un employé dispose d'un téléphone cellulaire et soit joignable en dehors de ses heures de travail, entraîne de la part de l'entreprise la possibilité de le surveiller. Cela

veut dire que l'entreprise, par le biais d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue ou d'un employé subalterne, peut solliciter les services d'un salarié pendant qu'il est dans sa sphère privée. En d'autres termes, la surveillance ne doit pas être considérée uniquement comme étant, a priori, subie uniquement par les employés subalternes. Notre quatrième question nous éclaire davantage sur cette hypothèse.

Question 4. Comment se déroule le processus d'interpénétration des sphères professionnelle et privée, qui conduit à la surveillance des employés ?

Cette question nous permettra de comprendre le mécanisme par lequel se forme l'hybridation des sphères privée et professionnelle, mais aussi comment s'effectue la surveillance sur les employés.

Hypothèses 5. L'employé qui possède un téléphone cellulaire et qui est l'objet de surveillance de la part de son entreprise, a la possibilité de faire de la contre-surveillance.

Le fait qu'un employé dispose d'un téléphone cellulaire, et soit joignable par son entreprise, quand il est dans sa sphère privée, induit de la part de cet employé la possibilité de faire de la contre-surveillance. Cela consiste en un ensemble de tactiques qui lui permettent de gérer cette situation de surveillance en fonction des trois logiques de Jauréguiberry (2003), à savoir utilitaire, d'intégration et d'autonomie.

Question 5. Quels sont les moyens dont disposent les employés pour lutter contre l'hybridation des sphères professionnelle et privée ?

En d'autres termes, le travail fait-il toujours partie des connexions souhaitées ou jugées utiles par les employés (Heurtin, 1998 et Flichy, 2004) ?

Dans ce chapitre nous avons présenté notre problématique de recherche ainsi que les concepts qui y sont associés. À partir de la problématique nous avons fixé notre question

générale de recherche et nos hypothèses, soutenues chacune par une question de recherche. C'est aussi dans ce chapitre que nous avons présenté nos objectifs de recherche.

Dans le chapitre suivant, nous allons passer en revue la littérature consacrée à notre problématique de recherche. Nous l'appellerons l'état de la connaissance.

## CHAPITRE II

### L'ÉTAT DE LA CONNAISSANCE

Nous réalisons l'état de la connaissance au moyen d'une revue de littérature. C'est une méthode de collecte de données dans un processus inductif, dont les « objectifs dépassent la seule description des composantes d'une situation sociale et insistent sur l'importance d'en repérer le sens, l'orientation et la dynamique » (Laperrière, 2006, p. 273-274). Elle nous permettra de prospecter tous les champs qui sous-tendent notre problématique de recherche. Cette prospection nous permet de connaître les concepts qui se rapportent à notre problématique. Ces concepts seront pour la plupart dans des cadres réels et non théoriques. De ce fait la revue de littérature nous permettra de trouver les informations qui se rapportent directement ou indirectement à notre sujet de recherche. Mais aussi d'être au fait des études (articles scientifiques, travaux, colloques etc.) qui ont été réalisées dans les domaines connexes. Cela nous permettra de ne pas refaire les mêmes études ; surtout de ne pas refaire les mêmes erreurs le cas échéant. Cet état de l'art peut aussi nous permettre de travailler sur des pistes de recherche laissées en friche. Mais l'état de la connaissance sur le sujet, grâce à la revue de littérature, nous permettra par la même occasion de délimiter, en connaissance de cause, notre champ de recherche.

Ce chapitre va nous permettre de comprendre les différentes composantes de notre problématique et le bien-fondé de nos objectifs de recherche, ainsi que les questions qui les sous-tendent. Puisque le téléphone cellulaire est le point commun entre les sphères privée et professionnelle et la dimension surveillance, nous présenterons d'abord les technologies mobiles. Comprendre en premier lieu l'artéfact technologique, permet de mieux saisir toute la dynamique que nous expliquerons par la suite. Mais au-delà, cela nous permet de présenter la cohérence de nos propos par rapport aux limites d'utilisation du téléphone cellulaire pour ce qui est de notre étude. Étude dont nous rappelons la portée, à savoir qu'elle est un prélude à une étude plus importante qui prendra aussi en compte la plupart des fonctionnalités, voire des services offerts grâce au téléphone cellulaire. Présenter la technologie mobile en premier, permettra donc de mieux saisir les contours et la profondeur de l'étude actuelle, et de mieux entrevoir celle à venir par rapport à la téléphonie mobile.

Une première section sera consacrée aux technologies mobiles. Nous y présenterons la téléphonie mobile, la notion de réseau, ainsi que les services et les protocoles qui en permettent le fonctionnement.

Nous aurons ensuite une deuxième section dans laquelle nous présenterons la sphère privée par rapport à l'utilisation du téléphone cellulaire.

Une troisième section suivra, concernant la sphère professionnelle et son fonctionnement au moyen de la téléphonie mobile. La sphère professionnelle fait référence à la gestion du travail et aux logiques managériales dans les entreprises professionnelles. C'est également dans cette section que nous parlerons de contrôle du travail.

Il y aura, enfin, une quatrième section, dans la quelle nous présenterons la dimension surveillance par la téléphonie mobile. Nous parlons de surveillance pour illustrer les tentatives réussies ou avortées de l'entreprise, d'établir un contact avec les employés quand ces derniers se trouvent en dehors du cadre de leur travail. C'est-à-dire quand ils sont dans la sphère privée et en dehors de leurs horaires de travail.

## 2.1 Les technologies mobiles

Comme nous l'avons précédemment annoncé, cette section est consacrée aux technologies mobiles d'une manière générale, et au téléphone cellulaire en particulier. Son importance est telle qu'elle va nous permettre de mieux comprendre la dynamique que nous avons présentée dans notre problématique de recherche. À savoir des éléments (sphères privée et professionnelle et la dynamique surveillance) en interaction au moyen de la téléphonie mobile. Le but de cette section est donc de présenter succinctement les technologies mobiles pour mieux comprendre ces interrelations. Pour ce faire nous n'entrerons pas dans des détails trop techniques, sauf s'ils sont essentiels pour comprendre la dynamique que nous présentons. C'est pour ces raisons que nous avons décidé de présenter en annexes les normes de réseau et les systèmes d'exploitation de la téléphonie mobile.

Anciennement nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), aujourd'hui les technologies d'information et de communication (TIC) regroupent l'ensemble des outils qui servent à produire, manipuler, faire circuler et assurer une meilleure diffusion de l'information (mollat.com, 2011).

On retrouve les TIC dans trois grandes catégories qui sont :

- les télécommunications.
- l'électronique.
- l'Internet.

### 2.1.1 La téléphonie mobile

La téléphonie mobile est un moyen de télécommunication par le téléphone sans fil. La téléphonie mobile désigne toute l'infrastructure de télécommunication permettant d'utiliser des téléphones cellulaires (Techno-Science.net, 2010). C'est grâce à l'amélioration des composants électroniques dont bénéficie la technologie mobile, en particulier leur miniaturisation, que les téléphones cellulaires ont pu être dotés de fonctions qui n'étaient réservées qu'aux ordinateurs. D'où l'appellation d'« ordiphone » que certains utilisent pour désigner le téléphone cellulaire. Il est aussi appelé « smartphone » ou téléphone intelligent, quand il est doté de technologies évoluées. De façon plus générale, pour désigner le téléphone mobile, les termes suivants sont utilisés : « mobile », « téléphone mobile », « portable », « téléphone cellulaire » (en Amérique du Nord), « natel » (en Suisse), GSM ou G (en Belgique).

Le téléphone intelligent, dispose de plusieurs fonctions en plus de celles d'un téléphone de base. Il peut par exemple faire office d'assistant numérique personnel, d'agenda, de calendrier, d'appareil de géolocalisation. Il permet aussi la navigation sur Internet, la consultation du courrier électronique et de la messagerie instantanée. À ces messages il est possible d'attacher des fichiers sous formes d'images (photos), de vidéo et de son. Il permet même d'écouter la radio et, sous certaines conditions, de regarder certains programmes de télévision.

Aujourd'hui, le « smartphone » permet l'installation d'applications additionnelles sur l'appareil. De ce fait il est comparé à un couteau suisse, numérique (Lifeinthecloud, 2010). Mais sans réseau, il ne peut y avoir de téléphonie qui soit fonctionnelle.

Le principe de la téléphonie mobile repose sur la radiotéléphonie, qui est la transmission de la voix au moyen des ondes radioélectriques (fréquences dans la bande des 900 et 1800 MHz). Cette transmission se fait entre la base relais et le téléphone mobile de l'utilisateur. La distance entre les deux dispositifs peut être de plusieurs kilomètres.

Les premiers systèmes mobiles fonctionnaient en mode analogique. Les terminaux étaient de grande taille, et utilisables seulement dans les automobiles, où ils occupaient une partie du coffre, et profitaient de l'alimentation électrique du véhicule. Contrairement aux premiers systèmes mobiles qui fonctionnaient en mode analogique, aujourd'hui les systèmes

sont en mode numérique. Le numérique permet la transmission de la voix de manière fractionnée sous forme de bits. À la réception, la voix est re-synthétisée, ce qui améliore sa qualité.

Grâce aux progrès de la microélectronique, la taille des téléphones mobiles a été réduite considérablement au point de tenir dans une poche.

### 2.1.2 Les services et protocoles téléphoniques

Il est important de comprendre, sinon d'avoir une idée assez précise du fonctionnement de la téléphonie mobile à travers les services et protocoles, tels que nous le décrivons dans le tableau ci-dessous. C'est grâce à tous ces dispositifs que la communication au moyen du téléphone cellulaire est possible.

Tableau 2.1  
Services de téléphonie mobile

Services	Description
Le SMS (Short Message Service)	Service de messagerie qui permet d'envoyer, par téléphone mobile, des messages écrits, jusqu'à 160 caractères. Il permet aussi de transférer différents types de données (par exemple des sonneries, des logos, des cartes de visites).
Le MMS (Multimédia Messaging Services)	Pour diversifier les envois, tant du point de vue des objets que de leurs tailles, le MMS a été mis en place. C'est un service qui étend la capacité des SMS, en permettant l'envoi de photos, de fichiers sonores et des vidéos.
Le PRBT (Personal Ring Back Tone)	Service qui permet aux abonnés d'un opérateur de personnaliser leurs sonneries d'attente habituelles, ou l'arrivée d'un message par des musiques ou des messages choisis. La personnalisation des sonneries a été une autre étape importante dans les progrès technologiques accomplis en matière de téléphonie. Elle offre aux usagers de téléphones mobiles le choix de se rendre disponibles ou non, à partir de sonneries personnalisées en fonction de chaque contact.



L'i-mode.	L'autre étape importante a été la possibilité de se connecter à l'Internet à partir du téléphone mobile. Cela passe par certains protocoles dont l'i-mode. C'est un protocole qui permet de connecter les téléphones mobiles à Internet. Pour ce faire, il faut un langage adapté à la navigation Internet sur téléphone mobile, à savoir le C-HTML, qui vient de la modification du langage HTML.
Le WAP (Wireless Application Protocol).	C'est un protocole qui permet la connexion des téléphones mobiles à Internet. Le langage de balisage utilisé est le WML (Wireless Markup Language).

## 2.2 La sphère privée

Dans la section précédente nous avons présenté sommairement les technologies mobiles, en éludant volontairement certains aspects strictement techniques comme la sécurité. En effet, cette présentation prend en compte le fait qu'il ne s'agit que de l'un des éléments en interaction dans un système, comme l'indique notre problématique de recherche. La sphère privée est l'un de ces éléments. Nous présenterons donc la sphère privée par rapport aux technologies de l'information et de la communication (TIC) d'une manière générale, et par rapport au téléphone cellulaire en particulier. Car nous pensons que présenter la sphère privée dans l'absolu n'aurait aucun intérêt pour notre étude.

Le développement rapide des technologies de téléphonie mobile, l'arrivée à maturité des technologies de réseaux sans-fil (Wi-fi) et le développement de l'accès au haut débit à domicile facilitent le travail hors de ses lieux habituels (Isaac al., 2007). La conséquence en est que la frontière, non seulement s'estompe entre la vie privée et la vie professionnelle, mais devient chaque jour plus floue pour beaucoup de salariés d'une entreprise (Isaac et Kalika, 2001). L'intrusion et l'incursion de la vie professionnelle dans la vie privée constitue de ce fait une perturbation du temps personnel ; quelques fois interrompu par des sollicitations professionnelles. Plus qu'une invasion de la vie personnelle par la vie

professionnelle, Isaac et al. (2007) parlent d'un enchevêtrement des différents temps sociaux. Car selon ces auteurs, de nombreux salariés utilisent leur temps de travail pour régler des affaires privées, grâce à une connexion constante avec leurs liens personnels. Les outils de communication électroniques (messagerie instantanée, courrier électronique, SMS, téléphone cellulaire) les y aidant. Cet enchevêtrement des temps sociaux serait un facteur aggravant de l'urgence. La justification est que les individus joignables, doivent souvent répondre aux sollicitations de leurs entreprises et de leurs clients respectifs, quel que soit le moment où ils sont contactés (Metzger et Cléach, 2004).

### 2.2.1 La notion de polychronie

Isaac et al. (2007) définissent la polychronie comme étant la possibilité pour un employé de travailler chez lui en alternant les tâches de la vie familiale et les tâches professionnelles. Mais cela peut aussi être la permission par celui-ci d'un certain degré d'intrusion de sa vie professionnelle dans sa vie privée. Cela veut dire que la personne concernée se retrouve dans deux mondes cognitifs complètement différents. Les technologies mobiles ont fortement contribué au développement de ce phénomène au sein même des organisations. Car il n'est pas rare, comme le mentionnent Isaac et al. (2007), que des salariés puissent simultanément, assister à des réunions et réaliser plusieurs tâches, au moyen de leurs outils mobiles et à la connexion au réseau de l'entreprise.

Cette notion nous permet d'introduire le concept de télétravail. Nous faisons le choix de le traiter dans la sphère privée, parce que c'est cette dernière qui accueille la sphère professionnelle en son sein. Nous pensons de ce fait que c'est un phénomène avant tout social, qui est né de la volonté de concilier la vie privée et la vie professionnelle. On pourrait dans ce cas parler de la rencontre de deux temporalités.

### 2.2.2 Le télétravail ou la rencontre de plusieurs temporalités

La première approche consiste à définir le télétravail à partir du lieu où se déroule le travail. Ainsi, d'après Tremblay et al., (2006), le télétravail peut s'apparenter au travail à la pièce, effectué à domicile, sans l'utilisation des TIC. Il peut aussi se réaliser au moyen des TIC (ordinateur, internet et téléphone essentiellement). C'est par exemple le cas du travail nomade (« e-work » en anglais) car les travailleurs sont constamment en déplacement.

La seconde approche consiste à définir le télétravail en termes d'organisation du travail. Il peut être informel, c'est-à-dire sans qu'il n'entraîne de modifications dans le contrat de travail (Cléach et Metzger, 2004). L'alternance du travail à domicile et celui effectué dans les locaux de l'entreprise est, quant à elle, qualifiée de télétravail alterné.

Le télétravail comme concept et forme organisationnelle peut être considéré comme contemporain à un contexte ou à un environnement. C'est le cas de la Suède où la notion de télétravail est dépassée. Elle est désormais remplacée par le concept de travail flexible (Morel, 2006). Car le degré d'équipement en TIC du pays est tel que cela induit une nouvelle organisation de la vie sociale en général, et celle des relations entre le temps professionnel et le temps privé en particulier.

Le développement de la téléphonie mobile, la maturité technologique des réseaux sans-fil (Wi-fi) et l'accès au haut débit à domicile facilitent le travail hors des lieux de travail habituels (Isaac al., 2007). La frontière s'estompe entre la vie privée et la vie professionnelle, mais devient de plus en plus floue pour beaucoup de salariés d'une organisation (Isaac et Kalika, 2001). Plus qu'une invasion de la vie personnelle par la vie professionnelle, Isaac et al. (2007) parlent d'un enchevêtrement des différents temps sociaux ; facteur aggravant de l'urgence. Car les individus se doivent de répondre aux sollicitations de leurs entreprises, peu importe le moment où ils sont joints (Metzger et Cléach, 2004).

Le télétravail est caractéristique de l'évolution soutenue par l'Internet, notamment à des fins professionnelles (Castells, 2001). Mais cette évolution révèle également le caractère ambivalent du télétravail. Car, en plus d'entraîner une potentielle contamination de la sphère privée par l'activité professionnelle, elle est à l'origine de la flexibilisation de l'organisation du travail (Metzger et Cléach, 2004). D'ailleurs Taskin (2006) considère le télétravail comme une forme d'organisation flexible du travail, qui conduit à une réorganisation des processus de travail, des pratiques et de l'autorité managériale. Pour cet auteur, le télétravail s'inscrit dans une relation managériale (donc, de contrôle) qu'il contribue à faire évoluer. L'auteur fait remarquer que le télétravail affecte, de façon fondamentale, la structure du travail et du contrôle. Il y parvient en accordant aux travailleurs plus d'autonomie dans l'organisation, la planification et l'exécution de leur travail. Ensuite, en supprimant les

rigidités qui se rapportent souvent à la spécialisation des tâches et aux frontières du travail dans la tradition tayloriste (Edwards et al., 2002, cités par Taskin, 2006).

Pour les avantages, le télétravail permet d'épargner du temps grâce à l'absence de déplacements vers le lieu de travail (Tremblay, 2001a, b ; 2002). Les horaires flexibles permettent aux télétravailleurs de passer plus de temps en famille ou de se consacrer à d'autres activités personnelles. Enfin, d'après Tremblay (2001a, b ; 2002), les personnes qui pratiquent cette forme de travail seraient moins sujettes au stress et à la fatigue.

Concernant les inconvénients, la majorité des télétravailleurs n'en voient pas, bien que certains évoquent l'isolement et le manque de collègues (Tremblay, 2001a, b). Pour Felstead et Jewson (2000) il s'agit de la difficulté d'installer des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Tremblay et al., (2006) présentent cette difficulté comme étant un paradoxe sur le plan temporel. En effet, si le télétravail semble faciliter la conciliation des activités personnelles et professionnelles, cet avantage permet aussi de brouiller les frontières entre le temps personnel et le temps professionnel. Cela contribue à rendre les salariés plus disponibles pour le travail ; bien souvent malgré eux.

### 2.2.3 L'apprentissage d'une communication standardisée

Pour Benghozi et al. (2008) les technologies mobiles induisent avant tout une dimension d'apprentissage d'une communication standardisée tant dans ses formes que dans ses contenus. Kayworth et Leidner (2000) ont démontré que, dans l'utilisation des médias de communication, la perte d'information était directement corrélée à la richesse de la technologie utilisée. Ainsi, les équipes qui ne fonctionnent que par courriels seraient sujettes à davantage de pertes et de distorsions de l'information, que celles utilisant des médias plus riches. Car la portée de la communication demeure limitée : l'ironie, par exemple, ne fonctionne pas par courrier électronique, et certaines discussions sont jugées trop complexes pour être réalisées à distance dans le cadre de négociations, notamment.

Leon (2005) aborde la question des indices sociaux en faisant remarquer que le statut social et hiérarchique de l'interlocuteur est moins facilement appréciable à distance (la taille du bureau, le mobilier, les vêtements portés, etc. étant autant d'indicateurs de la position sociale). Car du fait de la distance, ces éléments sont souvent inconnus, ou minimisés (Daft et

Lengel, 1986 ; Sproull et Kiesler, 1986). Cette perte d'indices sociaux aurait un effet « égalisateur » (Léon, 2005). Les individus seraient par conséquent moins sensibles à la hiérarchie sociale, donc réagiraient différemment que s'ils se trouvaient dans un contexte de face-à-face.

### 2.3 La sphère professionnelle

Comme pour la sphère privée, nous présentons la sphère professionnelle en mettant l'accent sur les notions qui nous permettront de comprendre le fonctionnement de la téléphonie mobile dans le cadre du travail. Car présenter la sphère professionnelle sans tenir compte de la téléphonie mobile, serait également sans intérêt par rapport à notre problématique de recherche. C'est également dans cette section que nous aborderons la question du contrôle du travail au moyen des TIC.

#### 2.3.1 La notion de travail en réseau

Le travail en réseau représente les opérations qui réunissent au moins deux acteurs, qui évoluent par la mise en relation de personnes ou de groupes dispersés dans l'organisation, mais dont les actions s'articulent, en s'appuyant sur un système qui permet d'échanger et de supporter le traitement de l'information (Benghozi et al., 2008). De ce fait il existe des réseaux entre des organisations qui coopèrent. Mais il existe aussi des réseaux au sein même des organisations du fait de la structure et la nature de leurs activités. Des entreprises dites traditionnelles peuvent présenter cette forme d'organisation. Cela peut correspondre à une logique industrielle et commerciale qui oblige les acteurs à coopérer pour réussir. Elle peut aussi résulter des conditions de répartition géographique de l'activité sur un territoire. Quel qu'en soit la forme, les besoins de coopération et de coordination requièrent des moyens technologiques pour assurer la communication au sein de l'organisation en réseau.

Les modes de coopération et de coordination entre individus ne passent plus simplement par l'organisation formelle ni par les prescriptions explicites, mais s'appuient au contraire sur des formes de regroupement et d'échanges non prescrites, sur des savoirs répartis collectivement partagés et mobilisés à la demande, sur des formes d'engagement et d'appartenance diversifiés et opportuns (Benghozi et al., 2008, p. 18).

En effet dans leur travail ces auteurs définissent, caractérisent et esquissent une typologie de la notion de réseau. Ils ont pour ce faire regardé le travail en réseau sous différents angles. Ils l'ont fait selon une vision technique, organisationnelle, psychologique et ergonomique, sociologique, de gestion, et économique. D'après Benghozi et al., (2008) le travail en réseau semble devenir un phénomène social, qui va au-delà d'un simple effet de vogue et une nouvelle mode managériale. Concrètement, ils proposent une grille de lecture qu'ils mettent à la disposition des praticiens des entreprises. Cette grille leur permettra de se mettre en position de diagnostic, et les aidera à comprendre les mutations du travail dans lesquelles ils sont impliqués. Les auteurs font la proposition suivante : travailler en réseau c'est organiser l'information sous une double tension. C'est à la fois favoriser une diffusion élargie non prescrite, et s'inscrire ou subir une contrainte nouvelle du travail, qui est la dépendance aux autres et leur rendre compte (Benghozi et al., 2008). Les auteurs ne se contentent pas d'émettre gratuitement cette hypothèse mais tentent de la vérifier et d'analyser de manière approfondie ce qu'ils qualifient de contrainte.

Benghozi et al. (2008) remarquent que l'évolution des organisations se fait simultanément à celle des pratiques de gestion, appuyée sur le développement soutenu des outils de l'information et de la communication. Ces transformations contribuent à la définition de nouvelles formes concernant :

- la coopération

Elle fait référence à de nouvelles formes de développement de la communication, des rapports différents au temps et à l'espace, de nouvelles formes de mobilisation et de gestion des ressources de l'organisation (logistique, expertises...).

- le management des structures de la connaissance

Il s'agit d'une nouvelle gestion des stocks et des flux d'informations disponibles, une organisation nouvelle des pôles de connaissances, d'apprentissage et d'échanges d'expertise, avec une capacité accrue de traitement.

- les contours de l'organisation

Il s'agit de l'inscription de nouveaux réseaux dans les entreprises, de la transformation des modes d'appartenance, de nouveaux attachements d'un caractère plus labile, et au-delà de

l'entreprise, de la redéfinition des chaînes de valeur ajoutée et des structures de la compétition, entre grandes et petites entreprises notamment.

### 2.3.2 La contrainte des coûts et du temps

Plusieurs entreprises, à cause d'importantes contraintes de rentabilité, recherchent des solutions de réduction des coûts liés à la production, mais aussi des coûts administratifs. Les coûts immobiliers des entreprises peuvent être une charge assez importante, surtout quand les bureaux et les locaux, en général, se situent dans le centre ville. Beaucoup d'alternatives existent pour faire baisser la charge de l'immobilier, comme les bureaux partagés, les bureaux satellites et le télétravail (Apgar, 2000). Apgar (2000) soutient que ces solutions génèrent d'énormes économies. Il prend en exemple IBM, en mentionnant qu'un tel programme a permis en Amérique du Nord entre 1992 et 1997 de diminuer le coût d'occupation et de télécommunication par personne de 16100\$ à 9000\$. Cette baisse représente un coût, en pourcentage du bénéfice, ramené de 5,3% à 2,2% (Apgar, 2000).

Hormis la réduction des coûts, les bureaux virtuels augmentent le volume horaire du travail des employés ; surtout lors des phases de déplacements. Cela augmente au final la productivité de ces derniers.

Concernant le temps, Aubert (2003) et Barkema (2002), affirment que les économies occidentales, globalisées et numérisées entraînent des changements significatifs pour les entreprises. Trois dimensions se retrouvent pour cela. Il y a l'hyper-compétition dans laquelle le temps joue un rôle important dans les questions de stratégie (D'Aveni, 1994). Il y a aussi la chrono-compétition (Stalk, 1990), et l'environnement à changement rapide (Eisenhardt, 1989). Pour Cusumano (1998), l'Internet est également perçue comme un facteur accentuant la vitesse, comme moyen de compétition entre les entreprises. Ce cadre temporel conduit l'entreprise à mettre en œuvre tous les dispositifs qui permettent d'accélérer les processus de décisions et l'exécution des opérations. Ainsi, la possibilité de joindre n'importe quand un collaborateur, est un moyen de rendre l'entreprise plus réactive, quelque soit l'endroit où le salarié est localisé. Quant aux salariés, la possibilité d'accéder aux données nécessaires au travail, partout et n'importe quand, leur permet de répondre très vite aux sollicitations. Dès

lors, les systèmes d'information mobiles constituent un levier permettant d'augmenter la capacité de réaction de l'organisation dans son ensemble. D'où l'importance de la communication à distance grâce à la téléphonie mobile.

### 2.3.3 La communication à distance

L'examen des pratiques de travail des managers nomades par Isaac (2006) et Isaac et Besseyre des Horts (2007) révèle que ces derniers mettent à profit la gestion de leur temps de travail. En effet, il ressort de leurs études que, grâce aux technologies mobiles, ils arrivent à rentabiliser les « temps morts ». Car en situation ordinaire, ils peuvent être une cause de perte de temps importante. Par exemple des cas d'attente en dehors des durées prévues, des défections dans les transports, les embouteillages, etc. Les travailleurs nomades équipés de téléphones cellulaires peuvent utiliser ce temps pour consulter et répondre à leurs courriers électroniques, lire des documents électroniques, ou être en communication avec leurs collaborateurs. Cela est possible dans la mesure où la technologie dont ils disposent le permet. Ce souci dans la mise à profit des « temps morts » s'inscrit pour certains auteurs (Queinnec, Barthe et Verdier, 2000) dans des logiques d'intensification du travail. En d'autres termes ces auteurs soutiennent que les technologies mobiles ont des conséquences en ce qui concerne le management d'entreprise. Mais ces conséquences existent aussi sur le sentiment d'urgence permanent chez certains employés (Jauréguiberry, 1996; 1998, 2007). Ce sentiment d'urgence étant essentiellement dû à la grande vitesse de circulation de l'information, à la disponibilité permanente de l'employé et à sa nécessité ou (dans certains cas) son obligation de réagir. Pour Besseyre des Horts et Isaac (2007), ces effets sur le temps sont à l'origine de la surcharge de l'information. Car les technologies de l'information provoquent la réduction du temps d'action des salariés pour effectuer une tâche.

La communication en réseau peut se résumer à une typologie, qui représente toutes les situations relatives aux endroits et aux moments possibles, qui peuvent concerner un acte communicationnel par le biais des TIC.

Le tableau suivant représente les situations de communication, au moyen des TIC, sur deux dimensions, à savoir le temps et le lieu.



Ces situations de communication s'obtiennent en croisant indifféremment les moments et les endroits possibles. Les auteurs Benghozi et al. (2008) font à travers ce tableau, la démonstration de quatre scénarios.

Tableau 2.3.  
Situations de communication (Benghozi et al., 2008).

OÙ	QUAND
1. Même lieu	Même moment
2. Même lieu	Différents moments
3. Différents lieux	Même moment
4. Différents lieux	Différents moments

Le premier scénario concerne des interlocuteurs présents sur le même lieu de travail au même moment. Même lieu ne voulant pas dire en face à face, puisque dans ce cas l'utilisation des TIC pour communiquer n'aurait pas de sens. Or il est question ici d'un lieu qui rendrait possible une communication, par exemple un bâtiment avec plusieurs bureaux, voire plusieurs étages. C'est le cas de plusieurs entreprises, dans lesquels les salariés peuvent communiquer par courriels. Dans ce premier scénario, la communication est synchrone.

Le deuxième scénario concerne des interlocuteurs se trouvant sur le même lieu de travail, mais qui communiquent de façon asynchrone. C'est le cas d'un message laissé dans le répondeur ou dans la boîte de courriers électroniques d'un collègue de travail. La réaction du récepteur a lieu plus tard, quand il découvre la présence des messages dans son répondeur et/ ou dans sa boîte de courriers électroniques.

Le troisième scénario concerne des interlocuteurs qui se trouvent sur des lieux différents, mais communiquent de façon synchrone. Cela peut être le cas d'un commercial en déplacement chez un client, mais qui est en communication avec son manager qui se trouve au siège social de l'entreprise.

Enfin, le quatrième et dernier scénario, met en scène deux interlocuteurs se trouvant sur des lieux différents et qui communiquent de manière asynchrone. Il peut s'agir par exemple du commercial qui tente de rentrer en contact avec son manager. Puisqu'il ne peut le joindre, il lui laisse un message dans son répondeur, ou lui envoie un message texte.

La messagerie électronique est un outil de communication qui correspond principalement à la situation asynchrone, c'est-à-dire «différents lieux à différents moments». C'est ce que décrit le quatrième scénario.

#### 2.3.4 La surcharge informationnelle

La notion de surcharge informationnelle est envisagée dans la recherche en management comme un concept à plusieurs dimensions à savoir informationnelle, communicationnelle et cognitive (Isaac et al., 2007). C'est un concept qui ne date pas d'aujourd'hui. Déjà Meier (1963) considère la surcharge d'informations comme étant une source de stress chez les employés, en plus de produire des dysfonctionnements opérationnels et des pertes d'efficacité (Isaac et al., 2007).

Pour les salariés, il existe une première définition de la notion de surcharge informationnelle. Il s'agit du fait de recevoir trop d'informations. Shenk (1997) cité par Sauvajol-Rialland (2010) évoque le «brouillard informationnel». De nombreux résultats (obtenus pour la plupart en laboratoire) mettent en évidence le fait qu'il existe un volume optimal d'informations, qui, une fois franchi, dégrade la qualité du processus de décision (allongement du processus, qualité de la décision). Isaac et al. (2007), en s'appuyant sur plusieurs travaux élargissent le concept initial à un concept à trois dimensions.

La première dimension se réfère à la volumétrie d'information, trop abondante à traiter par un individu, un groupe, ou une organisation (Autissier et Lahlou, 1999). Cela peut concerner des salariés qui estiment recevoir trop d'informations dont ils ne perçoivent pas l'utilité dans l'exécution de leurs tâches. La piètre qualité des informations reçues (Simpson et Prusak, 1995), qui oblige les salariés à consacrer davantage de temps à rechercher l'information pertinente, peut en être une autre forme. Cela concerne aussi le volume d'information constant conjugué au raccourcissement des délais de traitement (Assadi et Denis, 2005 ; Farhoomand et Drury, 2002 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Schick, Gordon et Haka, 1990).

La deuxième dimension est la capacité cognitive des individus à traiter la volumétrie d'informations qu'ils reçoivent. Pour Vacher (1998), il s'agit d'une manutention de l'information qui passe par les phases suivantes : réception (courrier, messagerie, intranet), traitement (lecture, confrontation avec d'autres informations, impression, photocopie, classement, tri, recherche) et formatage. Autissier et Lahlou (1999) montrent dans une étude, que les managers d'une entreprise consacrent en moyenne un tiers de leur temps à ces tâches de manutention.

La troisième dimension est liée à la surcharge de communication. Plusieurs auteurs (Assadi et Denis, 2005 ; Helmersen, Jalalian, Moran et Norman, 2001 ; Kimble, Grimshaw et Hildreth, 1998 ; Saintive 2000) mettent en cause la multiplication des échanges par le courrier électronique. Nous pouvons y inclure les pourriels (spam) qui contribuent à l'augmentation du nombre de messages non pertinents, mais dont le coût social n'est pas réellement perçu (Withworth et Withworth, 2004). Cette surcharge communicationnelle est perçue plus intensément par les salariés en situation de télétravail et en situation de nomadisme (Saintive, 2000). En effet, considéré par les émetteurs comme peu perturbateur pour le récipiendaire (Assadi et Denis, 2005), l'envoi d'un courrier électronique est peu coûteux en temps. Sachant que de nombreux salariés traitent leurs courriers électroniques dès réception (Gupta, Sharda, Greve et Kamath 2004), cela contribue à fragmenter le temps de travail (Assadi et Denis, 2005) et à perturber l'organisation de celui-ci (notamment lors des réunions dans lesquelles les salariés ont accès à leurs courriers électroniques).

### 2.3.5 La mobilité dans les petites et moyennes entreprises (PME)

Dhaleine et Largier (2003), précisent l'objet de cette mobilité ainsi que les éléments principaux qui permettent leur définition. Le premier élément qu'ils retiennent est la portée organisationnelle de la mobilité. Elle peut être individuelle si elle concerne certains membres isolés de l'entreprise, ou collective si l'activité de l'organisation dans son ensemble est intrinsèquement mobile. Quand elle est collective, la mobilité concerne l'ensemble ou la majeure partie des acteurs (y compris ceux qui ne se déplacent pas, mais collaborent avec les acteurs mobiles). De plus, elle implique la prise en compte des déplacements de ces acteurs dans le déploiement des solutions technico-organisationnelles (Dhaleine et Largier, 2003). Le cas des très petites entreprises, du fait de la taille de ces dernières, peut entraîner une

confusion entre la mobilité individuelle et la mobilité collective. Les auteurs intègrent dans leur définition d'une activité mobile, les déplacements réalisés en amont de la réalisation d'une activité sédentaire. D'où la considération des professions telles que poissonniers ou fleuristes, très mobiles lors des approvisionnements par exemple. Ce qui n'enlève pas à ces professions leur nature sédentaire quant à l'activité de vente.

L'autre considération de la mobilité de la part de Dhaleine et Largier (2003) concerne toute personne qui utilise des dispositifs techniques mobiles dans le cadre de son activité ; que ce soit lors des déplacements ou non. Se baser sur cette approche plus techniciste, permet aux auteurs de faire un lien entre les différents contextes d'usages des technologies mobiles. Pour définir les contours généraux des différents sens qu'ils souhaitent donner au terme « mobilité », Dhaleine et Largier (2003) intègrent dans leur approche l'idée de contexte de mobilité (acteurs, système normatif, dispositifs techniques, artefacts et repères présents). Cela leur permet d'observer l'ensemble des situations vécues par les acteurs. Cette démarche va au-delà des seuls acteurs mobiles « évidents » tels que les VRP ou livreurs, et considère l'ensemble des personnes qui, à un moment donné, se trouvent à distance de leur lieu de travail de rattachement et/ou doivent collaborer avec des personnes en déplacement (Dhaleine et Largier 2003). Ces auteurs positionnent leur typologie de la mobilité dans le travail autour de deux axes, à savoir le degré de préparation nécessaire à cette mobilité et le nombre de personnes de l'organisation qui sont mobiles.

Selon le premier axe qui est le degré de préparation, Dhaleine et Largier (2003) distinguent trois niveaux de mobilité.

Le premier niveau est la mobilité ponctuelle, pour répondre à un besoin immédiat. Dhaleine et Largier (2003) parlent d'un déplacement éphémère, effectué dans une zone géographiquement restreinte sous la forme d'un rapide aller-retour. Par exemple un prothésiste dentaire, qui ne se déplace sur une cinquantaine de mètres pour faire une petite retouche à un client. Cette mobilité s'apparente à la mobilité extra-entreprise partielle (Claudio et Ducros, 2008). Elle correspond à des personnes au nomadisme restreint, présentes par intermittence dans les locaux de l'entreprise ou sur un même site et qui ont besoin de communiquer en temps réel avec leur siège, et effectuer des relevés.

Le deuxième niveau est la mobilité en tant que pré requis. Cela suppose un déplacement préalable à l'exécution d'une activité qui se déroule dans un lieu situé en dehors de l'organisation. Cette mobilité préalable diffère de la mobilité quotidienne, car le lieu n'est pas, au commencement de l'activité, équipé pour son exécution (Dhaleine et Largier 2003).

Le troisième niveau est atteint, lorsque la mobilité devient l'activité même de l'acteur. Dhaleine et Largier (2003) parlent du déplacement au centre de l'activité. Ces auteurs classent dans cette catégorie toutes les professions dont l'activité consiste à effectuer un déplacement de personnes ou de marchandises (en général pour le compte d'autrui). C'est une mobilité qui est alors quasi permanente. Selon les cas, les déplacements ne demandent pas le même niveau de préparation. D'après Claudio et Ducros (2008), cette forme correspondrait à la mobilité extra-entreprise étendue. Il s'agit d'un nomadisme important de la part des personnes, qui ont besoin d'échanger de l'information sur une vaste zone géographique, en utilisant éventuellement plusieurs technologies réseau, afin d'assurer la continuité de l'accès à l'information (Claudio et Ducros, 2008).

Selon le second axe, à savoir le nombre de personnes de l'organisation qui sont mobiles, Dhaleine et Largier (2003) conçoivent la mobilité en fonction de l'existence ou non, dans l'organisation, une personne sédentaire en charge de gérer les flux de communication (Heurtin, 1998). Car même si elles ne se déplacent pas, certaines personnes peuvent centraliser les informations, canaliser les demandes, répartir les tâches, voire attribuer des priorités à des événements imprévus lorsqu'ils surviennent. De ce fait la présence ou non de personnes sédentaires modifie les conditions de réalisation des déplacements en induisant la mise en œuvre de pratiques de communication spécifiques.

#### 2.3.6 La mobilité dans les très petites entreprises (TPE)

Dhaleine et Largier (2003) définissent quatre mobilités types qui, selon eux, permettent une meilleure compréhension des diverses situations liées aux technologies mobiles dans les TPE. Ces formes de mobilité sont la résultante des deux axes précédemment mentionnés.

Le premier type concerne la mobilité anecdotique. Elle est caractérisée par un faible niveau de préparation et un faible nombre d'acteurs impliqués. Le faible niveau de

préparation des déplacements est relatif à leur caractère routinier. Dans cette mobilité, l'activité peut être complexe. Le téléphone cellulaire est, dans ce cas, un dispositif important qui aide à maintenir le lien entre l'acteur mobile et l'organisation, quand les déplacements se font dans la précipitation. Cette mobilité type implique généralement des agents sédentaires ou suffisamment présents dans les locaux de l'organisation pour réceptionner les demandes, y répondre, les filtrer ou les faire suivre. Dans ce cas de figure la mobilité n'est pas un élément essentiel de l'activité. Elle ne nécessite pas non plus la mise en place de modalités d'organisation particulières. Dans le cas de la mobilité anecdotique, la réception des demandes de la clientèle, l'agencement des tâches et les ajustements qui peuvent avoir lieu dans le déroulement de l'activité se font de manière relativement indépendante des déplacements (Dhaleine et Largier 2003).

Le deuxième type fait référence à la mobilité support. Elle se caractérise par un faible niveau de préparation mais concerne tout de même tous les acteurs de l'organisation. Bien que les déplacements ne soient pas préparés, ils ne sont pas sans effets sur les modalités d'organisation de l'activité. Car, lorsque tous les acteurs de l'organisation sont mobiles, des modalités d'organisation spécifiques sont mises en œuvre pour pallier l'absence d'un point fixe qui permet de centraliser les demandes et ré-agencer les tâches. L'utilisation de certains dispositifs de communication permet dans ce cas aux personnes en déplacement de demeurer joignables. Ces dispositifs permettent en outre de stocker les informations lorsque la personne mobile n'est pas disponible. Les auteurs (Dhaleine et Largier 2003) font la distinction entre le fait d'être joignable et celui d'être disponible. Pour eux, un agent peut ne pas être disponible tout en étant joignable et inversement. Ceux qui se retrouvent le plus souvent dans cette situation utilisent des téléphones cellulaires, des renvois d'appels et des répondeurs téléphoniques ou encore des pagers. L'objectif étant d'assurer une continuité des relations quand la mobilité de l'ensemble des membres de l'organisation crée de nombreuses coupures. Dans le cas d'une entreprise unipersonnelle le téléphone cellulaire est le dispositif qui rend le travailleur accessible vis-à-vis des clients. C'est aussi le lien permanent qui existe entre le responsable et son entreprise (Dhaleine et Largier 2003). Les auteurs rapportent les propos, tenus par un libraire spécialisé, qui illustrent ce point :

le téléphone mobile me sert majoritairement à réceptionner des appels. Je m'en sers très peu pour appeler mais je m'en sers souvent pour recevoir des appels, notamment quand je suis fermé pour des raisons de déplacements (Dhaleine et Largier, 2003, p. 13).

Le troisième type est la mobilité centrale, qui se caractérise par un niveau important de préparation et touche l'ensemble des acteurs d'une organisation. La préparation des déplacements se justifie parce qu'ils sont longs, lointains ou à destination de lieux inconnus. Ou encore parce qu'ils sont compliqués du fait de leur enchevêtrement ou de leur interdépendance. C'est le cas de figure de plusieurs architectes par exemple. Grâce au téléphone cellulaire une coordination de dernière minute et assurée, ainsi qu'une certaine souplesse organisationnelle.

Le quatrième type est la mobilité réfléchie. Elle est caractérisée par un niveau important de préparation et concerne seulement certains membres de l'organisation. Elle présente deux cas de figure. Dans le premier, la personne qui se déplace est celle qui prépare sa mobilité. Dans ce premier cas, l'activité de chacun des membres présente un certain degré d'indépendance par rapport à celles des autres. Dhaleine et Largier (2003) présentent l'exemple de Monsieur Q, un designer qui ne se déplace pas souvent pour présenter l'état d'avancement de son travail. Mais ses déplacements lui imposent une préparation attentive, parce qu'il ne peut se permettre d'oublier un élément, de commettre une erreur ou d'arriver en retard.

Dans le second cas, la personne qui se déplace n'est pas celle qui prépare le déplacement. La préparation est réalisée par une tierce personne qui ne quitte pas les locaux de l'entreprise. Les personnes mobiles gardent le contact avec l'organisation par le biais des téléphones cellulaires, et les acteurs sédentaires transmettent les informations en fonction de l'évolution des besoins des acteurs mobiles.

### 2.3.7 Le contrôle du travail

Comme nous l'avons précisé dans notre problématique de recherche, le contrôle fait partie de la sphère professionnelle. C'est la raison pour laquelle nous le présentons dans ce cadre.

Pour Isaac et Kalika (2001), les technologies de l'information, en soi, ne portent pas atteinte à la vie privée. C'est au contraire leur utilisation abusive, sans concertation qui fait naître chez les employés une méfiance accrue. Par contre le développement des technologies de l'information dans une organisation conduit, selon eux à l'émergence de systèmes de contrôle panoptique. Ce sont des systèmes qui permettent d'observer sans être observé.

#### 2.3.7.1 Moins d'esprit d'initiative de la part des employés

Pour Jauréguiberry (2004) le fait de déposséder l'ouvrier de toute forme d'initiative le déresponsabilise, au point où il se sent exclu de son travail. Reynaud (1989) parle des espaces de régulation autonomes, qui sont nécessaires aux employés. Ces espaces permettent à l'employé de s'adapter aux aléas pouvant affecter son travail.

Pour Jauréguiberry (2004), la connexion des employés nomades est ambivalente. Elle leur apporte à la fois une certaine sécurité, leur permet de lutter contre la solitude, et leur offre en direct les services du « back office » pour accomplir leur travail. En revanche leur autonomie de gestion et leur liberté s'en trouve diminuées.

Pour Moeglin (1996) et Jauréguiberry (2004), cette organisation, liberticide pour l'employé, est sous-tendue par une logique organisationnelle et économique.

Il semble bien, qu'en la matière, ce soient les capacités en réactivité et en flexibilité de l'entreprise, doublées de son désir de rentabiliser ses investissements, qui constituent l'ultime aune à laquelle est mesurée l'autonomie de l'employé nomade (Jauréguiberry, 2004, p. 189).

De ce fait, pour l'employé qui est détourné de son itinéraire initial au dernier moment, puis forcé de faire un détour de plusieurs kilomètres, l'ordre lui semble illogique ; voire absurde. Mais, pour l'entreprise qui a une vision holistique de l'organisation du travail, et qui raisonne en termes de rentabilité, cette logique a non seulement un sens, mais elle est aussi fondée et justifiée. Il ressort donc de cette analyse que l'intérêt de l'entreprise ne tient pas compte des états d'âme de ses employés (Moeglin, 1996). Moeglin (1996) relève toutefois que dans certains cas, l'organisation peut laisser à ses employés nomades un espace d'initiative et de maîtrise du temps.



Pour Amossé et al. (2010), l'initiative laissée aux employés peut aller jusqu'à leur permettre d'exercer le contrôle au sein de l'entreprise. Dans ce cas le contrôle n'est plus exercé par la hiérarchie mais entre collègues. Même si les auteurs (Amossé et al., 2010) posent des questions sur la nature et la forme de ce contrôle en termes d'outils, de configurations, de mobilisation et de conditions d'exercice. Cette vision du contrôle va clairement à l'encontre de celle que relève Jauréguiberry (2004). En effet, ce dernier affirme, parlant des travailleurs mobiles, que le contrôle entraîne chez l'ouvrier la perte de toute forme d'initiative et de responsabilité, au point où il se sent exclu de son travail. Or, Amossé et al. (2010, p.2) parlent aussi de ce même type de travailleurs quand ils affirment :

l'informatique permet de déterritorialiser le travail, que ce soit dans la mobilité des travailleurs (Crague 2005), dans l'implantation à distance des salariés (Rosanvallon, 2007) ou dans le télétravail. L'informatique apparaît alors comme un outil qui vient pallier à la supervision directe (Colombier et al., 2007).

Tous ces cas se réfèrent à des situations où l'employé est confronté à des difficultés que même sa hiérarchie ne saurait résoudre. L'organisation à laquelle il appartient compte alors sur la débrouillardise de son employé pour résoudre le problème. Pour Moeglin (1996), il ne s'agit pas d'un angélisme patronal qui vise à laisser plus d'autonomie à son employé. Au contraire, la hiérarchie est obligée de le faire pour bénéficier de la capacité d'initiative de l'employé qui est incontournable à ce moment. Car plus le travail est complexe et fait appel à une expertise rare, plus l'employé qui en fait preuve bénéficiera d'une certaine dose d'initiative, donc de liberté. Dans tous les cas, l'initiative n'est acceptée que parce qu'elle est incontournable et parce qu'elle se place dans l'optique de l'entreprise. C'est-à-dire vers une meilleure productivité.

#### 2.3.7.2 Le choix entre l'efficacité et le contrôle

L'apparition de la téléphonie mobile dans les organisations a provoqué l'apparition de deux logiques (Jauréguiberry, 2004). La première est celle de l'employé nomade qui entend gérer son emploi du temps le plus librement possible. La seconde est celle de la direction qui souhaite contrôler le mieux possible ses employés nomades, pour rendre leur travail plus efficace et rentabiliser leurs déplacements. Il y a donc clairement d'après

Jauréguiberry (2004) une logique d'autonomie dans le travail et une autre de branchement, de réactivité immédiate et de prescriptions. Mayère (1995) penche pour la seconde logique.

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. (Mayère, 1995, p. 70, cité par Jauréguiberry 2004).

Amossé et al. (2010) vont au-delà de cette dualité. Ils montrent dans leurs travaux que les technologies de l'information et de la communication sont mobilisées dans le but de permettre le passage d'un contrôle du travail axé sur les objectifs, à un contrôle des activités de travail.

### 2.3.7.3 Le principe d'être joignable et ses limites

Ce principe implique que les individus faisant partie d'une organisation, se doivent de rester téléphoniquement joignables en permanence (Gaglio, 2004). Il s'agit d'être constamment disponible pour ceux avec qui on est contact quotidiennement. Pour illustrer cette affirmation, l'auteur rapporte les propos d'un plombier ayant participé à son étude.

C'est pas que ça m'enchant tous les jours mais c'est un cordon quasi permanent entre les clients et moi et entre mes gars et moi pour savoir si tout se passe bien sur les chantiers quand j'ai pas le temps de passer voir (Gaglio, 2004, p. 4).

Pour Ehenberg (1991), cité par Gaglio (2004), la « joignabilité » fait référence à une grande performance individuelle ainsi qu'à une réactivité plus grande dans le domaine professionnel, provoquées par le téléphone cellulaire. Gaglio (2004) rapporte à la suite de ses entretiens que lorsque la personne interrogée occupait un poste à responsabilité, ce dernier présentait le téléphone cellulaire comme un outil, mais aussi comme une arme. Une arme qui accroissait l'efficacité et la réactivité de l'entreprise. Son utilisation fait écho à la figure du manager, du capitaine d'équipe responsable d'une troupe, si petite soit-elle. Autrement dit, le fait d'être joignable est censé apporter une efficacité plus grande dans le travail, via une mise en relation gagnant en immédiateté entre les membres de l'entreprise. D'après l'enquête de

Gaglio (2004), le téléphone cellulaire, comme l'ont attesté les professionnels, permet de réaliser plusieurs actions. Par exemple obtenir une information sans se déplacer, ajuster des actions dans le cadre d'un projet, pallier à un oubli, arranger des rendez-vous, clarifier des éléments à la suite d'une rencontre de visu, régler rapidement des problèmes d'organisation. Pour résumer, la téléphonie mobile dans une entreprise, combinée à la « joignabilité » entraîne de l'action et de la réaction dans un contexte de résolution de problèmes (Gaglio, 2004). Or, en tant que principe, elle présente aussi des effets que Gaglio (2004) qualifie de pervers.

Le premier concerne la généralisation de l'urgence dans une organisation qui est une source de stress supplémentaire pour les employés.

Le deuxième effet que l'auteur qualifie de pervers, est relatif à la désorganisation du travail dont la téléphonie mobile est la cause. Car elle peut remettre en cause la réalisation d'une activité prévue de longue date, à cause des changements de dernière minute.

Enfin, le troisième effet pervers concerne la possibilité de toujours avoir des échanges avec ses collègues. Cela a pour conséquence de retarder la prise de décision.

Pour ce qui est des limites de la « joignabilité », Gaglio (2004) en rappelle quelques unes. Notamment le fait que les employés puissent la contourner par l'usage de certaines pratiques. Le filtrage des appels, le fait de ne pas répondre à des numéros inconnus, l'arrêt provisoire du téléphone. Tous ces procédés sont autant de moyens dont peuvent se servir les employés pour négocier leur accessibilité et se soustraire à une organisation qui peut devenir un poids.

Au vu de ce qui précède, cela reviendrait donc à dire que la téléphonie mobile serait vectrice de nouvelles inégalités et de nouvelles formes d'exploitation (Jauréguiberry, 2004). Car il y a parmi les employés, d'un côté ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter et donc d'imposer aux autres leur inaccessibilité (relative s'ils disposent d'un répondeur), et de l'autre ceux qui ont le devoir de rester connectés. L'auteur fait remarquer que la téléphonie mobile ne crée pas cette inégalité, mais renforce celles qui existent déjà dans les organisations professionnelles.

#### 2.3.7.4 La supervision à distance

Leon (2005) comme plusieurs auteurs (Kurland, Bailey, 1999 ; Davenport, Pearlson, 1998) qu'il cite, considère comme une évolution majeure, le passage de la supervision directe au contrôle à distance. Léon (2005) se réfère à Pinsonneault et Boisvert (1996) pour présenter les différentes stratégies que les managers utilisent pour contrôler les télétravailleurs. Il s'agit du contrôle électronique (vérification des temps d'accès, des fichiers consultés, etc.), du contrôle par l'usage de spécifications formelles et rigoureuses (cibles à atteindre, procédures très détaillées, formalisation, etc.) et du contrôle par le marché (paiement aux résultats ou à la pièce).

Léon (2005) présente les approches de Hortel et al (2005) concernant la supervision à distance d'équipes virtuelles. Parmi ces approches il y a l'EPM (Electronic Performance Monitoring), dont le but est d'évaluer le rythme de travail en fonction du nombre de transactions traitées. Léon (2005) assimile l'EPM à de la gestion invasive à distance. Ce qui en fait un des principes taylorien de l'organisation du travail, comme le mentionne Lund (1992) (cité par Léon, 2005). Pour Aiello et Kolb (1995) (cité par Léon, 2005) cela contribue à augmenter le niveau de stress des salariés.

Pour Davidson et Henderson (2000), (cité par Léon, 2005), le suivi électronique serait un stimulant pour les travailleurs hautement qualifiés et inhibant les travailleurs peu qualifiés. Ce qui revient à dire que le niveau de stress dépend du niveau de qualification de l'employé quand il travaille à distance. Pour éviter ces situations de stress, Cascio et Shurygail (2003) et Davenport et Pearlson (1998) recommandent aux managers de fixer et de clarifier les objectifs lors de rencontres avec leurs collaborateurs. Car le management à distance selon Dumoulin (1999) doit être contractuel et centré sur des objectifs. Il faudrait aussi, lors de ces rencontres, que soit précisé le mode d'évaluation pour que l'employé sache ce qu'attend de lui sa hiérarchie.

#### 2.3.7.5 L'urgence comme conséquence de l'immédiat

Jauréguiberry (1996), qualifie l'urgence comme une maladie dont le téléphone cellulaire est le principal vecteur de contagion. Jauréguiberry (2007) développe sa pensée en décrivant l'urgence tant sur le plan de son origine, de sa composition que sur celui de son fonctionnement. Pour l'auteur (Jauréguiberry, 2007), le point de départ de l'urgence est la

prise de conscience quant à son existence. La prise de conscience qu'un aspect incontournable d'une réalité peut avoir des conséquences dramatiques et qu'il faut une action d'une rapidité exceptionnelle pour empêcher le drame. Pour l'auteur, il y a urgence si et seulement si ces deux conditions sont réunies (la prise de conscience et la nécessité de l'action). Dans sa description, l'auteur dépeint l'urgence comme étant un piège dont la gravité dépend de l'interprétation que celui qui la subit en fait. Mais il nuance son propos en notant toutefois que l'urgence est une notion relative. Car elle dépend de la capacité de réaction de la personne qui la vit. Il y a donc pour l'auteur une dimension subjective, car elle dépend du système de référence et des capacités cognitives de chaque acteur. Mais quelque soit l'acteur, le point commun est le manque de temps. Pour Jauréguiberry (2007) la téléphonie mobile, du fait de l'immédiateté de télécommunication qu'elle permet, densifie la notion d'urgence. Cette densification se manifeste par l'usage de l'urgence comme moyen d'échapper à une obligation. Cette amplification de l'urgence peut être vécue de deux manières.

D'abord positivement, comme multiplicateur d'activités et d'opportunités, et révélateur de potentialités organisationnelles inexploitées (Jauréguiberry, 2007). Pour certains professionnels, notamment les indépendants, l'urgence peut aussi être une source de satisfaction. Car la course contre la montre peut être pour eux passionnante et gratifiante, à cause des défis qu'ils se doivent sans cesse de relever.

L'aspect négatif de l'amplification de l'urgence, toujours selon Jauréguiberry (2007), se décline en deux risques.

Le premier risque consiste à réagir impulsivement pour éviter ce que l'auteur appelle « l'effet bouchon ». C'est une accumulation incontrôlable d'informations qui empêche qu'elles soient traitées efficacement. Cela peut être le cas face à un flux important de courriels urgents et de sollicitations téléphoniques, qui exigent d'agir vite. Cela nécessite de rester connecté sans interruption, mais aussi de réagir vite et avec lucidité.

Le second risque concerne l'hésitation dans une situation d'urgence. Parce que l'individu prend des décisions sans pour autant les maîtriser. Tout cela est source de tensions et de stress, car l'individu se sent harcelé. D'une part par la conscience de l'urgence, de l'autre par celle de l'impuissance.

### 2.3.8 Les réfractaires à la téléphonie mobile

Nous rappelons que notre étude concerne les possesseurs de téléphones cellulaires. Mais dans la présentation de l'état des connaissances, il nous a semblé important d'aborder aussi la question des réfractaires à la téléphonie mobile (Gaglio, 2005). Car il n'est pas certain que tous les employés d'une entreprise possèdent effectivement un téléphone cellulaire. Mais il n'est pas non plus acquis que tous les employés d'une entreprise mettent à la disposition de leurs employeurs leurs numéros de téléphones cellulaires s'ils en possèdent réellement un. Cela veut dire, d'une certaine façon, que même les possesseurs de téléphones cellulaires peuvent quelques fois adopter des attitudes qui se rapprochent de celles des réfractaires. Poser le problème en ces termes est déjà en soi symptomatique d'une forme d'hétérogénéité entourant la possession et la non-possession, l'usage et le non-usage du téléphone cellulaire. En clair, nous devons considérer les personnes réfractaires au même titre que les personnes favorables à la téléphonie mobile. Car plusieurs paramètres, au-delà de l'artefact technologique dans son essence, conditionnent cette divergence entre usage et non-usage, possession et non-possession. Pour de nombreuses raisons d'ailleurs, chacune de ces catégories peut être subdivisée en sous catégories. Enfin, pour montrer le caractère non déterminé de la divergence entre ces catégories, Gaglio (2005) met en évidence la porosité des frontières qui les séparent. En effet des personnes peuvent passer d'une catégorie à l'autre au gré des circonstances. Les motivations qui poussent à la possession et à l'usage du téléphone cellulaire peuvent aussi varier d'une personne à l'autre.

L'interrogation autour des réfractaires au téléphone cellulaire nous permet de mieux aborder et analyser les raisons qui poussent à son adoption et à son usage. Heurtin (1998, cité par Gaglio, 2005) considère par exemple le téléphone mobile à l'aune de l'équilibre qu'il devrait permettre entre le fait d'être autonome et le contrôle qu'il pourrait impliquer. Cela veut dire que de son point de vue la capacité de mobilité, voire d'ubiquité, qu'il confère aux individus n'est pas le seul critère à retenir sociologiquement parlant ; et certainement pas le plus important. Au-delà des individus, certaines organisations font le choix de fonctionner sans technologies mobiles. Or à bien y regarder ce choix est cohérent à la lumière de l'environnement dans lesquelles elles évoluent, des enjeux qui entourent leur existence et la nature de leurs activités. C'est par exemple le cas de certaines organisations altermondialistes (Datchary et Pagis, 2005), qui préfèrent fonctionner sans téléphones cellulaires pour échapper

aux contrôles des forces de l'ordre. Il semble donc plus cohérent de considérer les réfractaires, les usagers et les possesseurs de téléphones cellulaires, par le biais du concept de la rationalité (Caradec 2001, cité par Gaglio, 2005). Cela permet de les mettre tous au même niveau et de leur accorder la même valeur en tant qu'acteurs sociaux. Nous pensons en effet que les adeptes du téléphone cellulaire n'ont pas plus de légitimité que les réfractaires. Rien ne semble, à notre avis, pouvoir le justifier d'un point de vue de l'analyse scientifique. D'autant que les personnes appartenant aux catégories que nous avons mentionnées sont capables de justifier leurs choix. Cette considération va dans le sens de la théorie des bonnes raisons de Boudon (1998, cité par Gaglio, 2005). Cette théorie se caractérise par le fait que l'individu théorise d'abord le problème auquel il est confronté avant d'agir ou de choisir une orientation. Son action s'appuiera dans ce cas sur un « système de raisons fortes », construit lui-même à partir d'un certain nombre de valeurs et/ou d'un raisonnement téléologique (Gaglio, 2005). Dans ce cas, être réfractaire à la téléphonie mobile ne doit pas être synonyme d'une quelconque forme de déficience, et son usage ne doit pas non plus faire basculer dans une forme de normalité ; encore moins de vertu. Gaglio (2005) parle de rationalité décalée concernant les réfractaires à la téléphonie mobile pour les différencier des utilisateurs de cette technologie.

#### 2.4 La dimension surveillance

Nous avons fait le choix, du fait de notre problématique de recherche, de présenter la dimension surveillance par rapport aux trois logiques qui sous-tendent l'utilisation du téléphone cellulaire selon Jauréguiberry (2003). Ce dernier, en guise de rappel, fait état de trois principales logiques dans l'utilisation du téléphone cellulaire. Ces trois logiques sont également trois conditions par lesquelles une liaison peut s'établir, au moyen du téléphone cellulaire, entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Le contact entre ces deux sphères, quand il est établi, conduit à l'existence d'une sphère que nous qualifions d'hybride. Ce contact peut aussi ne pas avoir lieu du fait de certaines prédispositions prises par les employés. Il s'agit d'un ensemble de stratégies et de tactiques que les employés, dans leurs sphères privées, mettent en place en guise de contre-surveillance ou de surveillance inversée.

#### 2.4.1 Les stratégies et les tactiques face à la surveillance

Elles consistent à combattre la surveillance en se servant de l'outil qui permet la surveillance, c'est-à-dire le téléphone cellulaire.

Michel de Certeau (1980) constate que Michel Foucault (1975) substitue l'analyse des appareils qui exercent le pouvoir (c'est-à-dire des institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales) par celui des dispositifs qui, selon Foucault, ont vampirisé les institutions et réorganisé en sous-main le fonctionnement du pouvoir.

Des procédures techniques "minuscules" jouant sur et avec des détails, ont redistribué l'espace pour en faire l'opérateur d'une "surveillance" généralisée (de Certeau, 1980, p. 13-14).

Cette description de l'auteur nous permet d'emblée de différencier le contrôle de la surveillance. En effet, le contrôle, comme nous l'avons déjà dit, se limite à la sphère professionnelle, tandis que la surveillance va au-delà de l'organisation du travail. Comme l'affirme Foucault, c'est au moyen de dispositifs, dont fait partie la téléphonie mobile, que s'exerce cette surveillance. La question que l'auteur se pose est celle de savoir comment une société ne se réduit-elle pas entièrement à cette surveillance, si elle est à ce point « vampirisée » par ces dispositifs ? La solution serait, selon de Certeau (1980), à l'image des dispositifs, c'est-à-dire tout aussi minuscule et quotidienne. Il s'agit concrètement d'un ensemble de procédures populaires qui permettent aux personnes surveillées de jouer avec les mécanismes de la discipline, et en ne s'y conformant que pour les tourner en leur faveur. Pour cela, de Certeau (1980) attribue aux personnes surveillées le statut, sinon au moins la qualité de consommatrices. Car seules les personnes consommatrices de ces dispositifs, peuvent être indisposées par ces mêmes dispositifs. Pour faire le lien avec la téléphonie mobile, seules les personnes qui se servent de cette technologie peuvent être surveillées par le biais de leurs téléphones cellulaires. Les procédures dont parle de Certeau se déclinent de façon distincte en stratégies et en tactiques. La stratégie se rapporte à un groupe d'individus, contrairement à la tactique qui s'applique à un seul individu.

Pour ce qui est de leurs moyens et modes d'expression, la stratégie se rapporte, selon l'auteur, au calcul des rapports de force qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir est isolable d'un environnement. Elle fait référence à un lieu



« propre », capable de servir de base à une gestion de ses relations avec une extériorité distincte.

La tactique, en revanche, n'a pas de lieu propre car elle s'exerce sur celui d'un autre. Puisque l'individu seul n'a pas les moyens de se doter d'un tel lieu. Selon Michel de Certeau, « c'est un calcul qui ne peut pas compter sur un propre, ni donc sur une frontière qui distingue l'autre comme une totalité visible » (de Certeau, 1980, p. 21).

Mais, sans mobilisation, la stratégie et la tactique ne peuvent être appliquées. Pour de Certeau, la mobilisation est synonyme de révolution. Laquelle révolution passe par la résurgence des pratiques populaires dans la modernité industrielle et scientifique. Pour être dans l'ère du temps, nous y incluons la modernité technologique. Puisque la dimension technologique d'une manière générale, et la téléphonie mobile en particulier font partie des moyens par lesquels les individus s'expriment aujourd'hui. C'est une technologie qui est accessible comme jamais auparavant. Autrement dit, les pratiques populaires s'incarnent dans les moyens qui leur sont contemporains pour qu'elles puissent s'exprimer. Cette expression se résumant à l'utilisation, la manipulation et au détournement de ces moyens. Ce qui confirme le fait que les cultures populaires n'ont donc effectivement pas de lieux ni de corps propres qui puissent leur permettre de s'exprimer. De Certeau qualifie ces actions d'usages, en précisant qu'elles correspondent à un art très ancien, mais pourtant très actuel, du « faire avec ». Cet art est caractérisé par la ruse, la clandestinité, le braconnage, les murmures et l'invisibilité. En somme tout ce qui relève de la stratégie et de la tactique. Pour étayer ce propos, l'auteur compare la situation des consommateurs des produits industriels (cela est valable pour les produits technologiques) à celle des ethnies indiennes pendant la colonisation espagnole.

Même soumis, voire consentants, souvent ces Indiens utilisaient les lois, les pratiques ou les représentations qui leur étaient imposées par la force ou par la séduction à d'autres fins que celles des conquérants ; ils en faisaient autre chose ; ils les subvertissaient du dedans – non pas en les repoussant ou en les transformant (cela arrivait aussi), mais par cent manières de les employer au services de règles, de coutumes ou de convictions étrangères à la colonisation qu'ils ne pouvaient fuir. [...] Des procédures de consommation tenaient leur différence dans l'espace même qu'organisait l'occupant (de Certeau, 1980, p. 79).

Nous notons à travers cet exemple des similitudes avec ce que peuvent être une démarche stratégique et une démarche tactique. En effet, la tactique est un mouvement qui se déroule dans un espace fortuit, ce malgré la contrainte de la délimitation en termes de portée. Car elle ne vit que de manière conjoncturelle ou occasionnelle au gré des failles que lui prête le système (Von Bullow, cité par de Certeau, 1980). La teinte guerrière de cette définition se renforce davantage avec Clausewitz (*De la guerre*) (cité par de Certeau, 1980) : « plus sont faibles les forces soumises à la direction stratégique, plus celle-ci sera accessible à la ruse ».

Force est de constater que, peu importe l'époque, la tactique tente bon gré malgré de s'exercer contre une technologie qui n'a pas besoin d'idéologie propre, sauf celle que lui prêtent ses consommateurs, pour se perfectionner et se répandre. Son expansion est telle qu'elle fait de l'espace qu'elle investit, un lieu où règnent discipline et surveillance (Foucault, 1975 ; cité par de Certeau, 1980). Pour Foucault, cette technologie représente une forme de pouvoir opaque, sans possesseur, sans lieu privilégié, sans supérieur ni inférieur, autonome par sa capacité technologique de distribuer, classer, analyser et individualiser spatialement l'objet traité. Une description à l'image du réseau de téléphonie mobile aujourd'hui.

#### 2.4.2 Le degré de nuisance de la surveillance

Nous abordons ce point en faisant un parallèle entre la surveillance vidéo (Jost, 2002) et la surveillance par le biais du téléphone cellulaire.

Il semblerait, en effet, qu'à l'instar des tribus indiennes colonisées (de Certeau, 1980), la téléphonie mobile en tant que dispositif de surveillance ait quelque peu perdu, pour plusieurs personnes, son caractère autrefois anxiogène. Mieux, il serait devenu rassurant pour certains. C'est dans tous les cas le constat que fait Jost (2002) à propos de la surveillance vidéo. Le point commun entre ces deux formes de surveillance (la vidéosurveillance et la téléphonie mobile) est la problématique de l'intrusion dans la sphère privée. Cette question est d'autant plus pertinente que l'étude de Jost (2002) sur la surveillance vidéo révèle que, les personnes qui y sont soumises ont tendance, volontairement et en connaissance de cause, à banaliser sa présence. Aujourd'hui nous avons, à travers le téléphone cellulaire, des milliers de dispositifs potentiellement panoptiques à portée de main, du fait de leur fonctionnement en réseau. Comme l'affirme de Certeau (1980), cité par Castells (1998), nous sommes

aujourd'hui passés d'un système à un « espace de flux », caractérisé par l'effacement du lieu au profit du réseau. Pour Jost (2002), l'entrée dans le réseau est hasardeuse et tous les participants y sont égaux. Chacun peut donc décider d'en faire partie et d'en sortir librement et à tout moment (Jauréguiberry, 2003a ; Flichy, 2004). Contrairement à l'ancien système dans lequel la surveillance se faisait verticalement, dans le réseau elle est horizontale. Ce qui veut dire que la surveillance peut venir de partout.

Bien que les relations dans le réseau soient horizontales, et que chaque personne soit libre de se connecter et se déconnecter, la tactique reste malgré tout de rigueur. L'affichage du nom et la possibilité de personnaliser les sonneries en fonction de l'appelant font partie de la panoplie des tactiques. Cela donne lieu à un panoptisme inversé au moyen du téléphone cellulaire. Puisque celui qui est appelé a désormais tout le loisir de voir et de choisir ses connections. Il peut tout simplement aussi décider de ne pas donner suite aux appels qu'il reçoit. Il n'y a pas si longtemps encore, dans le cadre professionnel, c'est le patron qui fixait les règles. C'est lui qui décidait à quels appels téléphoniques il pouvait répondre (Léon, 2005), car il s'agissait encore d'un système relationnel vertical appliqué au réseau. Avec le système relationnel horizontal, la donne a changé.

Combien même ils peuvent répondre aux appels téléphoniques, certains possesseurs de téléphones cellulaires sont devenus de vrais experts dans ce qu'on pourrait appeler le déguisement situationnel. Cela commence par le plus simple qui est ne pas répondre quand on souhaite éviter un contact. Il y a ceux qui répondent en inventant de toutes pièces un environnement imaginaire qu'ils partagent à leurs interlocuteurs se trouvant à l'autre extrémité du réseau. Cela passe par l'évocation d'un problème de batterie déchargée, la simulation d'un passage dans un tunnel ou simplement celle d'un problème de réseau.

Ceux qui permettent d'être contactés sont susceptibles de favoriser la formation de sphères hybrides et la multiplication ou la superposition des moments. En effet la sphère hybride est considérée comme le résultat de la rencontre entre la sphère privée et la sphère professionnelle (Isaac et Kalika, 2001 ; Isaac et al., 2007 ; Metzger et Cléach, 2004). Mais elle peut aussi concerner des sous sphères professionnelles. Par exemple dans le cadre du télétravail, les travailleurs mobiles en contact avec leurs patrons ou leurs collaborateurs (Cléach et Metzger, 2004).

Pour ce qui est de la superposition des moments, Henri Isaac (2007) parle d'enchevêtrement des temps sociaux. En effet, il n'est par exemple pas rare aujourd'hui de mettre un appel en attente, de consulter ses courriels pendant une conversation téléphonique.

Nous avons organisé la présentation de l'état des connaissances en quatre principaux thèmes, à savoir : les technologies mobiles, la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance.

Dans la section des technologies mobiles, nous avons abordé des aspects techniques de telle sorte que l'on comprenne le rôle de la téléphonie mobile en tant qu'élément en interaction avec d'autres éléments dans un système. Notamment par rapport aux sphères privée et professionnelle et à la dimension surveillance. D'où notre choix volontaire de ne pas insister, ni aborder les aspects purement techniques comme la sécurité des données par exemple.

Nous avons privilégié la présentation de la sphère privée par rapport à la téléphonie mobile. Car présenter la sphère privée en soi aurait été sans intérêt car trop généraliste quant à notre problématique de recherche. Au contraire présenter la sphère privée par rapport à la téléphonie mobile, nous a permis d'aborder des notions telles que la polychronie (Isaac et al., 2007) et le télétravail (Tremblay 2001 ; 2006).

La sphère professionnelle nous a permis de constater l'état des connaissances par rapport au travail en réseau (Benghozi et al., 2008), ou au contrôle du travail (Isaac et Kalika, 2001).

Nous avons aussi présenté quelques réflexions à propos des réfractaires à la téléphonie mobile (Gaglio, 2005). Notamment pour montrer que le téléphone cellulaire ne fait pas toujours l'unanimité dans le domaine professionnel, voire dans certains types d'organisations.

Nous n'avons pas trouvé d'études qui abordent directement la question de la surveillance entre la sphère privée et la sphère professionnelle au moyen du téléphone cellulaire. Nous avons, pour cela, dû combiner les réflexions de quatre auteurs.

Jauréguiberry (2003a), qui fait état de trois logiques dans l'utilisation du téléphone cellulaire, dont la logique utilitaire qui pose la question de savoir s'il est souhaitable de permettre à son entreprise de franchir la sphère privée des employés.

De Certeau (1980), s'appuyant sur les travaux de Foucault (1975), constate que ce dernier substitue l'analyse des appareils qui exercent le pouvoir par celui des dispositifs qui ont vampirisé les institutions et réorganisé en sous-main le fonctionnement du pouvoir. Cette description de l'auteur nous permet d'emblée de différencier le contrôle qui se limite à la

sphère professionnelle, de la surveillance qui dépasse la sphère professionnelle pour toucher la sphère privée.

Jost (2002) nous permet d'aborder la question de la contre-surveillance en faisant le parallèle avec la surveillance vidéo généralisée, notamment dans les sociétés occidentales, tout en se posant la question de savoir si le caractère autrefois anxiogène des dispositifs de surveillance, l'est toujours de nos jours.

Notre constat par rapport à l'état de la connaissance, aujourd'hui, est qu'il n'y a pas d'études qui aient été faites, qui répondent directement à notre question générale de recherche.

## CHAPITRE III

### MÉTHODE DE RECHERCHE

Pour mieux comprendre le choix de notre méthode de recherche, nous allons rappeler les grandes lignes de la problématique de recherche.

Il est question de deux sphères, à savoir professionnelle et privée, dans lesquelles évoluent les employés d'une entreprise. Ces derniers sont également des utilisateurs de téléphones cellulaires dans le cadre de ces deux sphères. Ces employés sont des commis et des gérants. Pour les besoins de l'étude, nous les qualifions respectivement de managés et managers. La littérature fait état d'une divergence de perception de la part des managers et des managés, à propos du téléphone cellulaire dans le cadre de l'organisation du travail. Nos deux premiers concepts sont donc les sphères privée et professionnelle.

Pour traiter notre problématique de recherche, nous allons nous appuyer sur les trois logiques de Jauréguiberry (2003a) pour ce qui est de l'utilisation du téléphone cellulaire. Pour rappel, la première logique concerne l'utilité. Elle pose la question de savoir s'il est utile de se laisser contacter par l'entreprise pour laquelle on travaille, en dehors des heures de travail. Cela veut dire que, se pose la question de savoir s'il est utile de permettre à la sphère professionnelle de s'immiscer dans la sphère privée.

La deuxième logique concerne l'intégration. Il s'agit d'intégrer ou non un réseau, au moyen de son téléphone cellulaire. Parmi ces réseaux, il y a le réseau professionnel.

La troisième logique concerne l'autonomie. Cela veut dire la possibilité de choisir d'intégrer ou non un réseau ; en l'occurrence professionnel, pour ce qui est de notre étude.

Puisque notre problématique de recherche revêt une dimension humaine importante, notamment à travers les comportements des employés par rapport au téléphone cellulaire, cela nous conduit à choisir une méthode de recherche qualitative exploratoire. Pour ce faire nous allons recourir à des entrevues individuelles semi-directives tant avec des managers qu'avec des managés. L'objectif de ces entrevues étant de faire un état des lieux à travers une description et une analyse du comportement des employés, dans le contexte que nous avons décrit plus haut. À savoir l'utilisation du téléphone cellulaire dans le cadre des sphères privée et professionnelle, avec la possibilité d'une intervention de la dimension surveillance.

Nous proposons quelques suggestions pour améliorer les relations entre les employés au sein de la société Alpha. Nous faisons donc aussi, dans une certaine mesure, un peu de recherche action.

Nous commençons notre chapitre par la présentation de Alpha, l'entreprise qui nous sert de champ de recherche.

Même si nous l'avons déjà abordé dans le chapitre précédent, nous allons souligner l'importance de la revue de littérature par rapport à notre méthode de recherche.

Nous présenterons ensuite la sélection des participants et le déroulement des entrevues.

Il sera ensuite question de présenter les guides d'entrevue et les catégories d'analyses.

Nous terminerons ce chapitre en présentant les correspondances entre les thèmes et sous-thèmes des commis et des gérants, et les niveaux d'analyses.

### 3.1 Présentation de l'entreprise Alpha

Alpha est un grand groupe de l'industrie canadienne du commerce de proximité. Il se présente sous la forme d'une chaîne de magasins corporatifs qui emploie plus de 50 000 personnes. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ 16 milliards de dollars. Chaque année le groupe Alpha accueille plusieurs millions de clients qui s'approvisionnent en divers produits. Cela concerne aussi bien des produits alimentaires, des boissons que d'autres produits et services. Dans certains magasins du groupe, les clients peuvent aussi s'approvisionner en carburants.

Alpha compte aujourd'hui près de 6000 magasins dont près de la moitié se trouvent au Canada. Parmi ces magasins, le Québec en compte 600. Rien qu'aux États-Unis le groupe dispose de plus de 3000 magasins. À ces 6000 magasins du Canada et des États-Unis, il faut ajouter plus de 4000 magasins dans le reste du monde.

Au Canada, les magasins sont répartis dans 10 provinces et dans trois marchés géographiques (Est, Centre et Ouest). Aux États-Unis, les magasins sont répartis dans 43 États.

Grâce à un système ERP développé en interne, le groupe peut gérer le plus efficacement possible ses opérations d'approvisionnement, d'inventaires et la gestion du personnel.

Pour la gestion de ses transactions, le groupe Alpha utilise les systèmes de paiement par carte débit, crédit et comptant. Pour les pompes à essence elle se sert aussi de façon très importante des transactions par bornes automatiques.

Les transactions corporatives et celles effectuées auprès de ses fournisseurs, se font électroniquement grâce au système ERP. Les commandes des magasins se font à partir des recommandations du système à la suite des ventes effectuées. Pour les commandes auprès des fournisseurs, le contrôle à la réception se fait par scanner, qui est ensuite traité par comparaison avec la facture. Lorsque la concordance entre la livraison et la facture est établie le traitement s'effectue.

Le groupe Alpha considère que la technologie mobile permet une facilité d'utilisation et une efficacité surtout d'un point de vue sécuritaire. D'où la volonté de dématérialiser le plus possible ses transactions afin de limiter les risques de vols à la suite des manutentions fréquentes d'argent.

En guise de rappel, notre étude ne prend pas en compte l'ensemble du groupe Alpha qui compte plus de 6000 magasins. Notre étude se concentre uniquement sur un secteur de 8 magasins. Car les magasins sont organisés en régions et en secteurs. Chaque secteur compte de 6 à 10 magasins.

Pour comprendre l'organisation des magasins du groupe Alpha, nous l'avons schématisé ci-dessous.



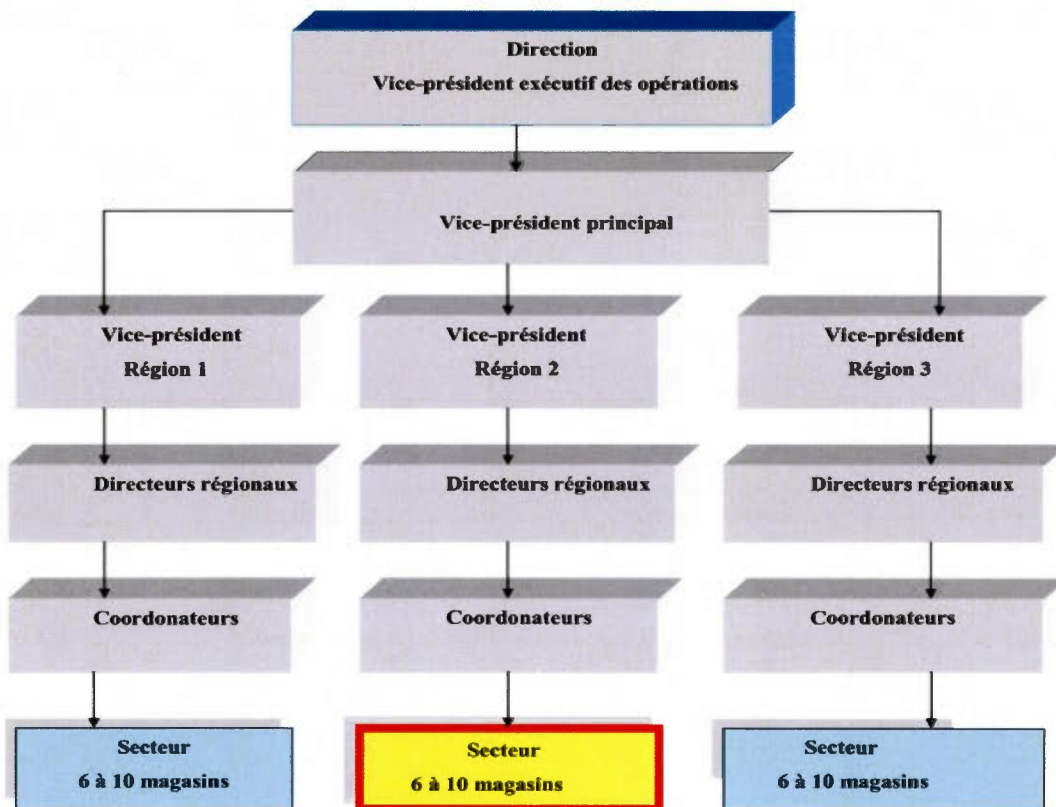


Figure 3.5 Présentation de l'organigramme de l'entreprise Alpha au Canada

Pour mieux visualiser à quel niveau nous réalisons notre travail de recherche, nous avons représenté par un carré jaune l'un des nombreux secteurs que compte l'entreprise.

Chaque magasin est sous la responsabilité d'un gérant. Tous les gérants d'un secteur (de 6 à 10 gérants) sont sous la tutelle d'un coordonnateur d'opérations.

### 3.2 L'état de l'art

Nous ne pouvons envisager d'aborder la méthode de recherche sans nous appuyer sur notre état des connaissances. Car ces connaissances ne nous renseignent pas seulement sur les concepts sur lesquels se base notre problématique de recherche. Mais elles nous permettent aussi de repérer des pistes de recherche inexploitées par rapport à notre sujet de recherche. Si l'état de l'art nous permet d'être au fait des études antérieures, il peut aussi

nous permettre d'améliorer ou de mieux adapter les méthodes de recherche utilisées dans de précédentes études. C'est ainsi que nous avons décidé d'avoir des entrevues semi-directives avec deux catégories d'employés, à savoir des gérants et des commis, au lieu d'une seule catégorie.

### 3.3 Sélection des participants de l'entreprise Alpha

Pour la partie recueil des données en vue de notre étude, nous nous sommes imposé quelques contraintes quant au choix des répondants. Pour les commis, le seul critère initialement retenu était la durée de l'expérience professionnelle qui devait être d'au moins une année, avec un volume horaire hebdomadaire de 15 heures et plus. Mais face au manque de répondants correspondant à ces critères, surtout concernant la durée de l'expérience professionnelle, nous avons dû la fixer à trois mois. Car les discussions avec les candidats nous ont permis de constater qu'une expérience d'au moins trois mois était suffisante pour nous permettre de recueillir l'essentiel des renseignements dont nous avons besoin. Puisque leur vécu professionnel était tel, que même avec trois mois d'expérience, cela laissait entrevoir une récolte de données suffisamment riche et intéressante en vue de la partie analyses.

Cette contrainte ne s'est pas posée pour les gérants. D'abord pour ce qui est de leur volume horaire hebdomadaire, qui varie entre 40 et 60 heures, payé à 40 heures. L'expérience minimale étant de six mois.

Les seules limites concernant la sélection des répondants concernent la démission d'un gérant et un cas de changement d'avis d'une gérante, après avoir obtenu leurs accords pour la participation à l'étude. Certains commis n'ont pas pu participer à l'étude parce qu'ils ont déclaré ne pas posséder de téléphone cellulaire. À cause des limites évoquées, le nombre final des répondants est de 6 gérants pour 10 commis.

Notre intention de départ était d'avoir un ratio de deux commis pour un gérant. D'abord parce que dans les magasins il y a plus de commis que de gérants. Ensuite pour espérer avoir deux avis contradictoires ou deux avis convergents de la part des commis, par rapport à l'avis d'un gérant sur chaque thème.

Pour une meilleure homogénéisation de nos données, nous avons choisi de réaliser notre étude dans un seul secteur. Puisque les magasins sont organisés comme tel. Chaque secteur pouvant compter de 6 à 8, voire 10 magasins. Il est en effet important de comprendre que l'entreprise Alpha est un ensemble de plusieurs milliers de magasins répartis à travers le Canada et dans certaines régions du monde. Ces magasins sont organisés en régions et en secteurs. Pour les besoins de notre étude, nous nous sommes limité à un secteur de 8 magasins.

Du point de vue de l'éthique en matière de recherche impliquant des sujets humains, un certificat d'éthique nous a été délivré de la part du CIEREH, à la suite d'une formation obligatoire à cet effet. Tous les répondants ont signé un formulaire de consentement en deux exemplaires.

### 3.4 Les entrevues semi-directives

La période des consultations et des entretiens s'est étendue de janvier 2011 à juillet 2011. Toutes les entrevues se sont déroulées sur le lieu de travail des répondants. Les entrevues étaient individuelles et enregistrées au moyen d'un dictaphone numérique.

Pour analyser les données issues de notre enquête de terrain, nous avons eu recours à la méthode d'analyse des données qualitatives, plus précisément l'analyse de contenu, qui est l'une des méthodes les plus utilisées pour ce type de recherche (Krippendorff, 2003 ; cité par Andreani et Conchon, 2005). Elle consiste en une retranscription des données qualitatives (les enregistrements audio dans notre cas) et à la mise en place d'une grille d'analyse, après avoir dégagé les thèmes du corpus à étudier.

Avant de commencer l'analyse des données proprement dite, nous avons réalisé le verbatim de l'ensemble des enregistrements audio. Il s'agit des données brutes, c'est-à-dire non traitées, de l'enquête de terrain. Cette retranscription nous a permis d'organiser le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse (Auerbach, Silverstein, 2003, cités par Conchon et Andreani, 2005). En effet, les verbatim nous ont permis d'avoir

une trace fidèle et nous ont facilité la lecture et la navigation dans les données (Auerbach, Silverstein, 2003; cités par Conchon et Andreani (2005). Nous avons réalisé les verbatim à l'aide du logiciel Express Scribe, qui permet une retranscription manuelle, certes longue, mais très précise des données. L'ensemble des verbatim des commis totalise 91 pages, et celui des gérants 43 pages, au format 12 et interligne 1.5.

### 3.5. Les guides d'entrevue

Puisque nous avons deux catégories de répondants, à savoir les managers et les managés, nous avons donc eu recours à deux guides d'entrevue. La revue de littérature nous a inspiré dans l'élaboration de ces guides d'entrevue. D'abord parce qu'elle nous apprend que les managers et les managés ne vivent pas de la même manière les réalités reliées à l'utilisation du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle. De plus les implications de cette utilisation ne sont pas les mêmes dans la sphère privée selon qu'il est question de l'une ou de l'autre catégorie d'employés.

Hormis la revue de littérature, qui nous a fournit des concepts utiles pour élaborer nos guides d'entrevue, nous nous sommes aussi basés sur les renseignements concernant l'entreprise Alpha. Le site internet de l'entreprise nous a permis de savoir comment cette dernière est organisée et comment elle fonctionne. Les questions ont donc été élaborées en tenant compte de toutes ces informations.

Nous avons opté pour des entrevues semi-directives, parce qu'elles permettent d'obtenir des réponses plus libres et plus développées de la part des répondants. Les questions ont été élaborées de telle sorte que nous puissions comparer les mêmes perceptions chez les deux catégories d'employés. Le but étant de dresser deux typologies qui correspondent aux managers et aux managés par rapport à l'impact de la téléphonie mobile sur leurs relations, dans et en dehors de la sphère professionnelle. Les réponses à ces questions nous permettront aussi de déterminer les contours et les limites que se fixent les répondants pour ce qui est de l'interpénétration des sphères privée et professionnelle. Limites voulant dire jusqu'à quel niveau ils sont prêts à se laisser contacter par leur entreprise, quand ils se trouvent en dehors de leurs heures de travail. Sur la base de ces réponses nous aurons

également les perceptions des uns et des autres par rapport à la téléphonie mobile, dans le cadre de leur travail.

Nous rappelons que ces guides d'entrevue ont été testées, ce qui nous a permis d'y apporter quelques corrections. Nous avons par exemple adapté nos questions au fait que les gérants dépassent souvent leur volume horaire hebdomadaire, sans être payés plus. Ce qui n'est pas le cas des commis. Nous avons aussi tenu compte du fait que les gérants ont une vie de famille avec conjoints, conjointes et enfants. Ce qui n'est pas le cas des commis dans leur très grande majorité.

### 3.6 Les catégories d'analyses

Même si nous avons prédéterminé les catégories qui constitueraient notre grille d'analyse, nous avons dû la revoir, grâce aux thèmes issus de nos verbatim. Puisque cette première grille d'analyse était, à l'origine, incomplète et trop générale. L'émergence des thèmes, grâce notamment à la déconstruction et à la reconstruction des données brutes, nous a permis d'obtenir des thèmes plus détaillés et par conséquent des catégories et une grille plus complète. Nous avons réalisé toutes ces opérations à la main. Deux raisons ont motivé notre choix. La première est la taille du fichier relativement accessible par le biais d'une analyse manuelle. La seconde c'est parce qu'un premier codage chromatique du verbatim nous avait permis de cibler de façon grossière et sommaire, mais assez précise, les thèmes et les catégories d'analyses auxquelles ces thèmes pourraient appartenir. Nous avons par exemple attribué la couleur bleue à tous les propos qui concernaient l'utilisation du téléphone cellulaire. Le rouge pour marquer tous les propos touchant à la surveillance. La couleur orange pour l'hybridation des sphères privée et professionnelle, etc.

Nous pouvons dire que nous avons procédé à un codage manuel selon une procédure ouverte et inductive, puisque les catégories issues de cette opération ont permis de mieux structurer et préciser celles que nous avons prédéterminées. Comme cela a été dit, nous avons choisi de le faire manuellement parce que la taille des verbatim (134 pages pour les commis et les gérants) n'était pas un obstacle. De plus, le faire manuellement nous a permis de mieux nous imprégner du discours des répondants.

Avant d'arriver aux catégories finales, nous avons parcouru tous les verbatim concernant les commis et les gérants, et repérer des thèmes en fonction de chaque code. C'est-à-dire par rapport à chacun des thèmes abordés dans les verbatim. Cette opération de thématization est importante parce que les réponses des répondants ne correspondent pas toujours à l'ordre du guide d'entrevue. Ils peuvent aborder un thème de manière anticipée à l'évocation d'une question. Il est par exemple arrivé que des gérants abordent le thème de l'interpénétration des sphères privée et professionnelle en répondant à une question sur l'utilité du téléphone cellulaire dans le cadre de leur travail. Dans ce cas, la thématization consiste à aller chercher dans les verbatim tous les propos rapportés et de les classer par thèmes. C'est la déconstruction du texte et ensuite sa reconstruction par thèmes. Mais cette opération est facilitée par la codification qui a été réalisée au préalable. Ainsi, notre attention est plus portée sur les propos en couleur, c'est-à-dire codés.

La thématization nous a permis de produire les thèmes et, le cas échéant, les sous-thèmes et les sous-sous-thèmes pour les commis et les gérants, comme illustrés dans les tableaux suivants :

Tableau 3.4.1  
Thèmes et sous-thèmes pour les commis.

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
Définition du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horaires de travail</li> <li>- Volume horaire</li> <li>- Sites</li> <li>- Les tâches effectuées</li> <li>- Importance accordée au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur plusieurs ¼ ou non</li> <li>- Variable ou non</li> <li>- Sur plusieurs sites en cas de remplacements</li> <li>- Moyen d'atteindre un objectif</li> <li>- Activité secondaire</li> <li>- Seconde famille</li> </ul>







Tableau 3.4.1  
Thèmes et sous-thèmes pour les gérants.

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
Définition du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de variabilité des horaires</li> <li>- Variabilité des horaires</li>   <li>- Volume horaire</li> <li>- Tâches effectuées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suppléance en cas d'absence</li> <li>- Déplacement en cas de présence au magasin</li>   <li>- Heures supplémentaires non payées</li> <li>- Tenue d'un registre avec les nr des commis</li> </ul>
Profil des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Âge</li> <li>- Situation familiale</li> <li>- Niveau d'études</li> <li>- Nombre d'années d'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec ou sans enfants</li> </ul>
Définition de la vie privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'avoir une vraie vie privée</li> </ul>	
Rôle du téléphone cellulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appartenance du téléphone cellulaire</li> <li>- Efficacité du téléphone cellulaire</li> <li>- Fréquence d'utilisation</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul>	
Gérants conscients de l'influence du téléphone cellulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages du téléphone cellulaire</li> <li>- Inconvénients du téléphone cellulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la sphère professionnelle des gérants</li> <li>- Impact sur le travail des commis</li> <li>- Impact sur le manque d'initiative des commis</li> </ul>

		- Sur la sphère privée des gérants
Gérants qui disent contrôler les effets du téléphone cellulaire sur leur sphère privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de l'incidence sur la sphère privée</li> <li>- Les limites du téléphone cellulaire</li> <li>- Hybridation des deux sphères</li> </ul>	
Gérants qui trouvent normaux les effets du téléphone cellulaire sur leurs sphères privée et professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hybridation limitée des deux sphères</li> <li>- Avantages du téléphone cellulaire</li> <li>- Inconvénients du téléphone cellulaire</li> <li>- Les limites du téléphone cellulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des cas d'urgences</li> <li>- Pour la sphère professionnelle</li> <li>- Pour la sphère professionnelle</li> <li>- Pour la sphère professionnelle</li> </ul>
Impression générale	- Sur la sphère professionnelle	

### 3.7 Les correspondances entre les thèmes et sous-thèmes des commis et des gérants

Les deux tableaux ci-dessus, bien que présentant des réalités différentes selon qu'il s'agit des commis ou des gérants, permettent tout de même d'établir des correspondances concernant certains thèmes. « La définition du travail », « le profil des employés », « la définition de la vie privée » et « le rôle du téléphone cellulaire en font partie ».

En revanche, les thèmes suivants : « l'influence du cellulaire », « les tactiques pour éviter d'être dérangé », « les avantages du téléphone cellulaire », « les inconvénients du

téléphone cellulaire », « la perception du cellulaire » et « l'utilisation du cellulaire » pour les commis, font écho aux thèmes suivants chez les gérants : « gérants conscients de l'influence du téléphone cellulaire », « gérants qui disent contrôler les effets du téléphone cellulaire sur leur sphère privée », « gérants qui trouvent normaux les effets du téléphone cellulaire sur leurs sphères privée et professionnelle » et « impression générale ». Il y a donc un dialogisme dans le contenu des thèmes quand la correspondance existe, et un dialogisme encore plus profond tant dans le fond que dans la forme en l'absence de correspondance.

### 3.8 Les niveaux d'analyses

Pour analyser le maximum d'information de la part des répondants, nous considérons trois niveaux d'analyses.

1. Le premier niveau est une pré-analyse, c'est-à-dire avant les analyses proprement dites. Cette pré-analyse est l'ensemble des hypothèses que nous avons émises, qui seront par la suite confirmées ou non après analyses.

2. Le deuxième niveau est l'analyse des répondants par rapport à leurs expériences sur le terrain. Étant donné que nous avons deux catégories de répondants, agissant dans le cadre d'une relation professionnelle qui les implique, nous adoptons une analyse croisée. Elle consiste à analyser :

- la perception des gérants par rapport à l'expérience des commis.
- la perception des commis par rapport à l'expérience des gérants.

Ce deuxième niveau d'analyse permet de comprendre si les commis et les gérants ont une perception juste, les uns des autres dans leur utilisation du téléphone cellulaire, en prenant en compte notre problématique.

3. Le troisième niveau est l'analyse du chercheur par rapport à celle du participant. Un participant peut avoir une bonne appréciation (subjective) de sa situation alors qu'elle présente pour le chercheur toutes les raisons (objectives) de constater le contraire. Le travail du chercheur est de décrire et analyser l'écart entre l'appréciation du sujet et les éléments objectifs que présente sa situation. Techniquement parlant, une personne peut, par exemple,

être l'objet d'une intrusion factuelle de la sphère professionnelle dans sa sphère privée, alors que de son point de vue cela n'est pas le cas et cela n'est pas dérangeant.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthode de recherche utilisée pour notre étude. Nous y avons décrit le processus qui nous a permis de mettre en place nos guides d'entrevue, et comment nous avons sélectionné nos répondants. La question du recueil des données y est aussi traitée, notamment la thématisation, et la catégorisation, qui nous conduit à notre grille d'analyse.

Avant d'aborder l'analyse des données que nous avons recueillies, nous aimerions rappeler nos objectifs de recherche.

Le premier objectif de notre étude est de décrire l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de l'entreprise Alpha. Cette description nous permettra de comprendre cette utilisation, d'en mesurer l'impact ainsi que les conséquences possibles sur son fonctionnement. L'utilisation du téléphone cellulaire peut concerner l'organisation du travail de manière aussi bien directe qu'indirecte, permettant de faire le lien entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Le lien entre ces deux sphères se fait par le biais de la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire.

Le deuxième objectif est de nature analytique. Il consiste à analyser le triptyque sphère professionnelle – sphère privée – dimension surveillance, autour du téléphone cellulaire. Étant donné le caractère tridimensionnel de notre problématique, nous analyserons les sphères et la dimension en jeu en tant qu'éléments d'un système en interaction. Nous pensons que notre travail manquerait d'intérêt si nous analysons séparément ces trois composantes. En mettant, au contraire, l'accent sur l'interaction entre ces trois éléments, comme un ensemble en perpétuelle dynamique, nous comprendrons mieux les liens et les enchevêtrements qui les caractérisent. Par exemple on ne peut parler de contrôle sans évoquer la sphère professionnelle, et surtout sans analyser la nature des liens qui unissent tous les éléments en jeu.

Le troisième objectif consiste à confronter le modèle de Jauréguiberry (2003a), à savoir les trois logiques (utilitaire, d'intégration et d'autonomie) à la réalité des sphères professionnelle et privée par rapport à une possibilité de surveillance grâce au téléphone cellulaire.

Le quatrième objectif concerne les solutions sous forme de recommandations que nous formulons pour faciliter les relations entre les différents profils de commis et de gérants.

Les trois prochains chapitres de notre travail seront consacrés à l'analyse des données proprement dite. Chacun de ces chapitres est consacré à une catégorie d'analyses, qui constituent notre grille d'analyses.

L'analyse des données sera l'occasion de vérifier nos hypothèses de recherche, mais aussi de répondre aux questions qui les sous-tendent.

## CHAPITRE IV

### UTILISATION ET IMPORTANCE DU TÉLÉPHONE CELLULAIRE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Dans ce chapitre, qui est la première catégorie de notre grille d'analyses, nous abordons le profil des salariés ou des répondants, pour savoir à quelle population nous avons à faire.

Nous traitons aussi la question de l'utilisation du téléphone cellulaire de la part des commis et des gérants.

Nous abordons, enfin, l'importance du téléphone cellulaire, respectivement pour les commis et les gérants.

Puisque ce chapitre est la première catégorie de notre grille d'analyses, les sections qui suivent en représentent les sous catégories.

À la fin de ce chapitre nous vérifierons la validité de notre première hypothèse de recherche et nous répondrons à notre première question de recherche.

#### 4.1 Profils des salariés

Nous accordons une importance particulière à cette première catégorie, parce qu'elle est déterminante pour la suite des analyses. Elle va nous permettre de comprendre le type de salariés qui travaillent dans les magasins Alpha.

Tableau 4.1  
Profils des commis et des gérants

	10 Commis	6 Gérants
Situation familiale	Pas de conjoints, pas d'enfants (sauf un qui en a trois), habitent encore pour la plupart chez leurs parents.	Avec conjoints et enfants en bas âge
Nature du travail	Activité principale ou secondaire, après un deuxième travail et/ou des études ou dans l'attente de reprendre des études. Dans le but d'atteindre un objectif à court ou moyen terme.	Activité principale
Nombre d'années d'expérience en moyenne	1 an et 2 mois	6 ans
Moyenne d'âge	22 ans	40 ans

Comme le montre le tableau ci-dessus, les commis et les gérants présentent des profils différents. Cette différence est intéressante, car elle peut être une indication sur la qualité de la collaboration entre les employés de cette entreprise. Nous pensons donc qu'il est important, voire fondamental d'avoir ce tableau, car il peut nous aider à comprendre et à expliquer les résultats de nos analyses.

Les commis sont des jeunes dont le travail n'est pas, pour plusieurs d'entre eux, l'activité principale. Ils l'exercent pour atteindre un objectif précis, comparativement aux gérants dont le travail est l'activité principale. Le travail en tant que commis chez Alpha est effectivement pour trois d'entre eux une activité secondaire menée en parallèle avec des études collégiales. L'un de ces commis témoigne dans ce sens : « j'ai 22 ans, puis je suis en train d'étudier au Dowson College, les cours c'est comptabilité » (Commis\_3, p. 18).

Pour deux autres encore, bien qu'il s'agisse de leur activité principale, le travail n'est qu'un moyen pour atteindre un ou plusieurs objectifs à court ou moyen terme. Par exemple

l'achat d'une voiture pour l'un, et le retour aux études pour l'autre, comme l'illustre l'exemple suivant : « j'allais à l'école mais j'ai arrêté. Je voulais avoir ma voiture, c'est pour ça que j'ai commencé à travailler » (Commis\_4, P. 35).

Le travail chez Alpha en tant que commis peut aussi faire office de deuxième emploi. Cela arrive quand le volume horaire le permet. C'est le cas du commis suivant : « ici je fais à peu près 20 à 25h. Mais à l'autre travail je fais 40 à 45h » (Commis\_2, p. 9).

Les commis vivent encore chez leurs parents, pour la plupart, et n'ont pas de vie de famille, c'est-à-dire un domicile avec un(e) conjoint et des enfants.

La situation des gérants est très différente, voire diamétralement opposée à celle des commis. La moyenne d'âge des gérants est d'environ 40 ans, et la durée moyenne de leur expérience en tant que gérant chez Alpha est de 6 ans. Certains d'entre eux ont une expérience cumulée en tant que gérant de plus de 20 ans. D'autres ont connu une expérience de plusieurs années en tant que commis chez Alpha avant de devenir gérants. Pour ce qui est de leur vie de famille, la plupart des gérant(e)s ont un conjoint(e) et des enfants, généralement en bas âge. Le travail de gérant est l'activité principale qu'ils exercent.

#### 4.2 L'utilisation du téléphone cellulaire par les commis et les gérants

Le tableau ci-dessous représente le profil des utilisateurs du téléphone cellulaire dans les magasins Alpha. Le seul point commun entre les commis et les gérants, concerne la communication vocale. Le point le plus important à noter est, toutefois, la capacité des commis à décider de leur planning, sans subir l'influence du téléphone cellulaire ; plus précisément d'un appel téléphonique, même émanant de la sphère professionnelle. Ce qui n'est pas le cas des gérants, puisque le téléphone cellulaire est un facteur qui influence très fortement le planning d'une journée. Car les gérants travaillent également sur appel à cause des problèmes techniques et des urgences qu'ils doivent résoudre quotidiennement dans leurs magasins.



Tableau 4.2  
Profil d'utilisateurs des commis et des gérants.

	10 Commis	6 Gérants
Types de communications	Voix et messages textes	Voix
Navigation Internet	Oui	Non
Réseaux sociaux	Facebook et Tweeter	Non
Influence générale du téléphone cellulaire sur le déroulement d'une journée.	Pas de pouvoir sur le planning d'une journée. C'est le commis qui décide en fonction de ses intérêts.	Détermine de manière très importante le planning d'une journée. Car le gérant à l'obligation de se rendre joignable et disponible en tout temps.
Autres utilisations	Montre	Non

L'utilisation du téléphone cellulaire par les commis laisse entrevoir une certaine maîtrise technologique, à cause de la gamme très large d'utilisations dont ils font preuve. Le téléphone cellulaire leur sert à envoyer des messages textes, à naviguer sur Internet, à pratiquer le web social (aller sur Facebook), à envoyer des tweets, à communiquer par la voix et à consulter l'heure.

L'utilisation des gérants est, en revanche, très basique car elle ne se limite qu'aux communications vocales.

#### 4.3 Le rôle et l'importance du téléphone cellulaire pour les commis et les gérants.

Dans cette section nous allons parler de l'importance du téléphone cellulaire essentiellement dans la sphère professionnelle. Le tableau ci-dessous va nous renseigner sur les perceptions et les rôles que les commis et les gérants font jouer à leur téléphone cellulaire.

Ce tableau va aussi nous permettre de comprendre si la vision des commis est la même que celle des gérants, par rapport à l'importance du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.

Tableau 4.3  
Importance du téléphone cellulaire pour les commis et des gérants

	10 Commis	6 Gérants
Niveau d'exclusivité	Moyen unique d'être contacté et de contacter	Plus utilisé que le téléavertisseur
Relations professionnelles	Moyen qui permet le contact avec le travail	Moyen efficace pour contacter les employés et les collègues gérants ainsi que le coordonnateur.
Intérêt technique	Permet d'être en communication tout en étant mobile.	Permet d'être en communication à l'extérieur du magasin.
Limites	Peu de préavis par choix.	Pas de préavis (disponible 24h/24) par obligation.
Efficacité	Permet de garder ses conversations privées (hors de portée du reste de la famille).	Plus efficace que le téléavertisseur car il permet de contacter et d'être contacté directement.
Organisation du travail	Relation de « marchandage ». Appel du gérant = besoin d'aide.	Organisation indirecte du travail par la sollicitation des commis. Appel du commis = urgence
Arrangements implicites/explicites	Communication volontaire du numéro de téléphone aux gérants	Tenue d'un registre avec les numéros des commis.

Bien que les commis et les gérants présentent des profils d'utilisateurs très différents concernant le téléphone cellulaire, ils sont du même avis au sujet de l'importance qu'ils lui accordent dans l'organisation du travail.

Pour les commis comme pour les gérants, le téléphone cellulaire est personnel, c'est-à-dire qu'il n'est pas fourni par l'entreprise. Seuls les pagets ou téléavertisseurs sont fournis aux gérants.

L'observation du tableau ci-dessus, ainsi que le croisement des données qu'il contient, indique que les commis et les gérants présentent la même perception du téléphone cellulaire pour ce qui est de son rôle dans l'organisation du travail. La concordance des points de vue est telle, que leurs divergences, concernant les profils d'utilisateurs (tableau 4.2), paraissent secondaires, voire anecdotiques. À l'exception du pouvoir du téléphone cellulaire sur le planning quotidien des gérants. Ces perceptions croisées démontrent, en effet, que le plus important est l'utilisation qu'ils font du téléphone cellulaire, et non comment ils s'en servent en tant qu'objet technologique. Cette observation nous permet d'introduire la logique utilitaire de Jauréguiberry (2003a). Cette logique pose la question de savoir s'il est utile de se laisser contacter par l'entreprise pour laquelle on travaille quand on se trouve dans sa sphère privée. C'est-à-dire en dehors des heures de travail.

Pour ce qui est des commis, le téléphone cellulaire est le moyen le plus efficace, et généralement le seul, qui leur permet d'être contactés et de contacter d'autres personnes. Cette remarque est valable aussi bien pour ce qui est de la sphère privée que pour la sphère professionnelle. Dans la plupart des cas d'ailleurs, le téléphone cellulaire sert aussi de téléphone résidentiel pour les commis, comme l'atteste le témoignage suivant : « mon cellulaire c'est le seul téléphone que j'utilise » (Commis\_2, p. 9).

À cet effet tous les commis interrogés ont affirmé avoir leurs numéros de téléphones cellulaires dans des registres tenus par les gérants. C'est de plein gré, et en connaissance de cause, qu'ils ont communiqué leurs numéros de téléphones cellulaires pour qu'ils soient inscrits dans un registre à la disposition des gérants et des autres membres de l'équipe. Nous considérons que le fait de communiquer volontairement son numéro de téléphone cellulaire, répond à logique utilitaire (Jauréguiberry, 2003a). Cela veut dire que le travail fait partie des connexions souhaitées (Jauréguiberry, 2004), du moins envisagées par les commis. C'est ce que déclare l'un d'eux, à propos du fait d'avoir communiqué son numéro de téléphone cellulaire : « ça me dérange pas vu que c'est moi qui l'ai donné » (Commis\_1, p.4).

De plus, la priorité est accordée aux numéros des téléphones cellulaires par rapport aux numéros des téléphones résidentiels, pour ceux qui possèdent les deux. Dans la plupart des cas, le cellulaire est le seul téléphone dont disposent les commis, car il fait aussi office de téléphone résidentiel comme nous l'avons déjà mentionné.

Pour la majorité des commis interrogés, la raison d'être de leurs téléphones cellulaires se résume à la possibilité qu'ils offrent aux gérants de les contacter directement. Certains commis se sont d'ailleurs dotés d'un téléphone cellulaire pour permettre à leurs gérants de les contacter plus facilement dans le cadre de leur travail. Nous considérons que cela répond à la deuxième logique de Jauréguiberry (2003a), à savoir l'intégration. La logique d'intégration met en lumière l'existence d'un ensemble de réseaux parmi lesquels le travail ou la sphère professionnelle. Répondre positivement aux sollicitations de la sphère professionnelle veut dire intégrer le réseau qu'il représente. La logique d'intégration peut être illustrée par la citation suivante : « autrement dit je l'ai avec moi pour que la job me rejoigne » (Commis\_9, p.77).

Cela est d'autant plus vrai que le téléphone cellulaire joue un rôle très important dans l'organisation indirecte du travail chez Alpha. Mais aussi parce qu'il permet aux commis d'être contactés partout où la communication est possible au moyen du téléphone cellulaire. Cette organisation indirecte doit son bon déroulement au fait que l'utilisation du téléphone cellulaire pour les commis, ne souffre d'aucune réglementation de leur part. Cela veut dire qu'ils sont ouverts et ne se fixent quasiment pas de limites à ce qu'ils soient contactés. Car les commis ne se fixent pas de préavis. Cela permet aux gérants de les contacter pour leur demander, par exemple d'aller faire des remplacements aux magasins dans des intervalles de quelques heures seulement. Il n'est pas rare qu'en cas d'urgence, ce soit dans l'heure ou la demi-heure qui suit. Par exemple quand une absence n'a pas été signalée à temps. Il est toutefois important de savoir que les commis n'ont aucune obligation de donner une suite favorable aux sollicitations de leurs gérants. C'est donc en toute autonomie, et en fonction de leurs intérêts, que les commis se décident. C'est la troisième logique de Jauréguiberry (2003a), à savoir la logique d'autonomie. Parlant de son gérant qui lui avait demandé de faire un changement de quart de travail avec l'une de ses collègues, un

commis affirme ce qui suit : « il m'a appelé, veux-tu qu'on change de shift, ok ? Moi, ok pour changer de shift. Il m'a annoncé une demi-heure, une heure je sais pas » (Commis\_1, p. 3).

Rappelons que pour certains commis, dont le travail est un moyen de gagner de l'argent dans un but bien précis, l'offre du gérant est toujours la bienvenue. De plus les commis ne présentent pas de contraintes en termes de vie de famille avec un(e) conjoint(e)s et des enfants. D'ailleurs pour ceux qui habitent encore chez leurs parents, le téléphone cellulaire permet une certaine autonomie et la préservation de l'intimité, y compris dans la gestion des contacts téléphoniques. Ce besoin d'intimité inclus aussi les sollicitations de la part du gérant : « je préfère toujours que ce soit moi qui réponde à mon appel en premier au lieu de ma famille » (Commis\_3, p.49).

Ces sollicitations sont traduites par les commis comme étant des demandes d'aide concernant le travail au magasin. En retour, le téléphone cellulaire permet aux commis d'exercer vis-à-vis des gérants une forme de marchandage. C'est le sens de ce qu'affirme l'un des commis.

Le seul moment que ça me gêne c'est quand il me demande de remplacer quelqu'un, je suis en train de faire quelque chose, puis je me sens un peu mal de refuser de le faire, parce que j'avais prévu de faire quelque chose. Ben je me dis peut-être j'aurais besoin d'un peu plus d'argent, fait que je me sens un peu obligé. Pas juste parce que je veux lui rendre service, mais parce que je veux de l'argent en plus (Commis\_5, p. 51).

Cet exemple nous montre que les commis ne sont pas tenus de se laisser contacter par les magasins où ils travaillent. Ils sont encore moins obligés de répondre ni de donner suite aux sollicitations de leurs magasins à cause de leur niveau de responsabilités. De ce fait les commis se laissent contacter par leurs magasins, c'est-à-dire par leurs gérants quand cela les arrange surtout. De plus, les commis à leur tour ne se privent pas d'appeler les gérants quand ils le souhaitent et quand ils le jugent nécessaire. Dans les deux cas donc, qu'ils se laissent contacter par les gérants, ou qu'ils contactent les gérants, les commis agissent d'abord quand cela les arrange.

La situation des gérants est tout à fait différente. Il est très important de noter que les gérants sont également dotés de pagets ou téléavertisseurs, fournis par l'entreprise. Les gérants préfèrent utiliser leurs téléphones cellulaires, bien qu'ils ne soient pas fournis par l'entreprise. Le téléphone cellulaire, d'après leurs témoignages, est plus utilisé, car plus pratique et plus efficace en termes de possibilités de réactivité qu'il permet dans l'organisation du travail. Le téléavertisseur n'offre pas les mêmes opportunités d'utilisation. Il ne sert effectivement qu'à recevoir des signaux qui invitent son utilisateur à retourner les appels, mais en se servant d'un téléphone. Car le téléavertisseur ne permet pas d'émettre des appels ni d'envoyer des messages.

D'ailleurs nous la compagnie nous donne un paget. Mais moi je n'utilise pas le paget. On se communique vraiment avec mon cellulaire. [...] Auparavant quand j'avais pas mon cellulaire, si quelqu'un m'envoyait un message sur mon paget, puis je n'avais pas de téléphone près de moi, je pouvais pas tout de suite savoir qu'est ce qui arrivait (Gérant\_5, p. 37).

Le téléphone cellulaire permet donc aux gérants d'être contactés et de contacter avec plus de facilité leurs commis, leurs collègues gérants et leurs supérieurs hiérarchiques. À cet effet tous les gérants interrogés ont confirmé la tenue d'un registre avec les numéros des téléphones cellulaires de tous leurs commis. Cela est d'autant plus important que le téléphone cellulaire joue un rôle primordial dans l'organisation indirecte du travail chez Alpha. Cette organisation indirecte doit son bon déroulement au fait que les gérants ont la possibilité et, surtout, la facilité de contacter directement leurs commis en cas de besoin. Il peut s'agir d'un problème de remplacement sur un quart de travail en cas d'absence. Quand un gérant ne trouve pas de réponses positives de la part des commis de son équipe, il peut se tourner vers un collègue gérant du même secteur, qui à son tour va consulter les membres de son équipe et leur proposer d'effectuer le remplacement.

Nous remarquons que, si le rôle et l'importance du cellulaire sont partagés par les commis et les gérants, la notion d'urgence qu'il induit n'est pas évaluée de la même façon par les deux parties. Cela veut dire que la notion d'urgence ne créant pas toujours de consensus entre les commis et les gérants, provoque des désagréments surtout chez les gérants. Car si les commis n'ont pas d'obligation de « joignabilité » permanente en dehors de leurs heures de

travail, les gérants y sont astreints. Ils doivent être disponibles 7j/7 et 24h/24. Pour cela ils sont obligés de décrocher leurs téléphones cellulaires chaque fois qu'ils sonnent, même quand ils sont dans leur sphère privée. Il arrive qu'ils soient dérangés pour rien ou pour des situations anodines qui se passent, au mieux en magasin, au pire en dehors. C'est ce que révèle l'un des gérants.

Dans mon cas non, je n'ai pas de limites. Tu peux m'appeler quand tu veux. Il faut juste être logique. Si on m'appelle pour des niaiseries, c'est sûr qu'à un moment donné je vais m'assurer qu'avec certaines personnes... écoutes après telle heure regardes, je n'existe plus (Gérant\_1, p. 8).

En effet, d'après les gérants, il n'est pas rare que leurs commis leur téléphonent sur leurs téléphones cellulaires pour des raisons qui n'en valent pas la peine.

Comme annoncé au début du chapitre, nous allons vérifier notre première hypothèse de recherche et répondre à la question de recherche qui la sous-tend. Pour rappel, la première hypothèse et la première question sont les suivantes :

Hypothèse 1. Au regard des trois logiques à savoir utilitaire, d'intégration et d'autonomie (Jauréguiberry, 2003a), le téléphone cellulaire entraîne des réactions différentes, selon qu'il s'agit des commis ou des gérants.

Concernant la logique utilitaire, qui pose la question de savoir s'il est utile de se laisser contacter par l'entreprise pour laquelle on travaille, elle est confirmée pour les commis et les gérants. Mais elle est confirmée pour des raisons différentes. En effet, pour les gérants, cette utilité est en fait une obligation. Car les gérants ont l'obligation d'être joignables tout le temps, c'est-à-dire peu importe l'heure et le jour. C'est leur fonction au sein des magasins qui leur impose cette « joignabilité » vis-à-vis de leurs lieux de travail. Notamment en cas d'urgence. Il est important de rappeler qu'à cause de cette « joignabilité » obligatoire, la plupart des gérants dépassent les 40 heures hebdomadaires, et atteignent jusqu'à 60 heures. Les 20 heures supplémentaires n'étant pas payées. Les heures supplémentaires peuvent être dues à des déplacements au magasin en cas d'urgence, même très tard dans la nuit. Par exemple en cas d'agression et de vol pendant le quart de travail de nuit. Le gérant, peu

importe l'endroit où il se trouve doit se déplacer pour constater les faits et remplir un rapport.

Les commis trouvent utile de se faire contacter par leurs magasins, seulement quand cela les arrange. Par exemple pour faire des remplacements de quarts de travail, ou des heures supplémentaires qui, pour les commis, sont payées.

Toujours pour des raisons professionnelles, la logique d'intégration au réseau professionnel, est aussi une obligation pour les gérants. Cela veut dire que pour ces derniers, la logique d'autonomie n'en est pas une. Puisqu'ils n'ont pas la possibilité de choisir d'intégrer ou non le réseau professionnel.

Les commis ne sont pas tenus d'intégrer le réseau professionnel, contrairement aux gérants. Les commis peuvent bénéficier de cette possibilité à cause de leur autonomie qui leur permet d'intégrer ou non le réseau professionnel.

Au vu de ce qui précède, nous affirmons donc que cette première hypothèse est confirmée. Car les gérants et les commis réagissent différemment par rapport aux trois logiques, à savoir utilitaire, d'intégration et d'autonomie.

La question qui sous-tend notre première hypothèse de recherche est la suivante :

Question 1. Quel est l'impact du téléphone cellulaire sur le déroulement d'une journée, tant dans la sphère professionnelle que privée, pour les commis et les gérants ?

Cette question met en lumière, par le biais des trois logiques de Jauréguiberry (2003a), le fait que les commis et les gérants ne bénéficient pas du même degré de liberté. La réponse à cette question peut se résumer au fait que les commis ont un contrôle total de leur journée, surtout quand ils se trouvent dans leur sphère privée. En effet, ils appliquent les trois logiques à leur convenance. C'est à dire en fonction de toute la latitude possible qu'elles leur permettent. Quand ils pensent qu'ils ne doivent pas changer le cours de leur journée, ils ne se laissent pas déranger par leurs gérants.

Puisque les gérants n'ont pas la même liberté dans l'application des trois logiques de Jauréguiberry, leur journée en est affectée.



## CHAPITRE V

### ORGANISATION ET CONTRÔLE DU TRAVAIL

Dans ce chapitre, qui est la deuxième catégorie de notre grille d'analyses, nous allons décrire et définir le travail des commis et des gérants. Nous porterons également notre attention sur les avantages du téléphone cellulaire dans la gestion des relations professionnelles. Il sera enfin question des limites du téléphone cellulaire, en tant qu'outil de contrôle du travail.

C'est dans ce chapitre que nous vérifierons nos deuxième et troisième hypothèses de recherche, et que nous répondrons aux questions qui les accompagnent.

#### 5.1 Description et définition du travail

Dans le tableau ci-dessous, nous décrivons et définissons le travail des commis ainsi que celui des gérants. Cela nous permet de mettre en évidence les différences qui caractérisent ces deux catégories d'employés.

La lecture de ce tableau révèle des différences flagrantes. Ce constat provient des témoignages que nous avons recueillis pendant les entrevues avec les répondants. Sur tous les points, nous pouvons observer une opposition claire entre le travail des gérants et celui des commis.

Tableau 5.1  
Caractéristiques du travail pour les commis et des gérants

	10 Commis	6 Gérants
Programme de travail	Pas d'horaires fixes par choix (remplacements, changement de quarts de travail).	Pas d'horaire fixe par obligation (urgences, problèmes techniques).
volume horaire hebdomadaire	18-25h, 20-25h, 36h, 40h	40h (officielles) à 60h (payées 40h)
Lieu de travail	Un ou plusieurs magasins sur proposition du gérant	Magasin et hors du magasin
Tâches effectuées	Remplir les rayons, nettoyer et entretenir le magasin, passer les commandes, servir les clients, compter les billets de loterie, tenir la caisse, nettoyer les comptoirs, remplir les frigos, remplir les machines à café et à sloche, faire de l'étiquetage, passer la serpillière.	Gérer l'argent, gérer les commis, effectuer et recevoir les commandes, assurer l'entretien général du magasin, gérer le stock, engager de nouveaux employés, faire des mises à pied, effectuer des dépôts bancaires, tenir un registre avec les numéros des commis.
Rôle	Moyen pour atteindre un objectif précis	Activité principale
Par rapport à d'autres activités	Activité complémentaire aux études ou à un autre travail	Pas d'activités secondaires
Dimension affective	Seconde famille	Liens d'amitié entre certains gérants

Il s'agit d'une opposition en termes d'approche organisationnelle, de volume horaire, de lieux de travail et de tâches effectuées. Même si sur quelques rares points, comme l'entretien du magasin, les deux parties se rejoignent. L'entretien concerne toutes les tâches qui permettent au magasin d'être toujours fonctionnel. Par exemple le maintien d'un certain niveau de remplissage des rayons et des frigos pendant les quarts de travail.

L'aspect le plus important à retenir est l'approche du travail en termes d'activités à effectuer par obligation ou sur la base d'un volontariat intéressé ou non. Cela signifie que les commis peuvent recevoir des propositions de la part de leurs gérants, d'aller effectuer des quarts de travail dans d'autres magasins du secteur. C'est sur une base volontaire que les commis acceptent de le faire. Mais, en même temps, c'est parce qu'ils savent qu'ils seront payés en retour. Ce qui est tout le contraire du bénévolat. À ce sujet, et à titre de comparaison, le volume horaire des gérants est extensible par obligation, en fonction des événements qui peuvent surgir, comme nous l'avons déjà vu.

La conception du travail en tant qu'activité principale ou secondaire, voire en tant qu'activité momentanée est aussi à considérer. Car dans un cas comme dans l'autre, les réactions par rapport au téléphone cellulaire n'entraîneront pas les mêmes exigences. Un commis à qui l'on propose de faire des heures supplémentaires ne réagira pas de la même manière qu'un gérant qui doit effectuer des heures supplémentaires par obligation.

Le profil des commis est en adéquation avec la description et la définition qu'ils donnent de leur travail. D'une manière générale, leurs horaires ainsi que leurs quantités d'heures de travail peuvent varier d'une semaine à l'autre, passant de 18h à 25h pour certains, de 20h à 25h pour d'autres, et pour le reste 36h ou 40 h. Les volumes horaires les plus bas s'expliquent par le fait que le travail n'est pas la seule activité de la semaine pour les employés concernés. Comme nous l'avons vu, certains sont encore aux études, ce qui fait du travail leur activité secondaire. D'autres cumulent deux emplois, ou cumulent deux emplois en plus de poursuivre des études. Dans ce cas, le travail est une activité en attendant la fin des études, comme le montre l'exemple suivant.

C'est clair que j'aimerais pas me faire déranger la nuit, surtout que je vais à l'école. Mais habituellement il laisse un message, ou il essaie d'appeler à des heures raisonnables (Commis\_7, p.68).

Ces variations sont également dues aux possibilités de remplacements causées par les absences d'autres commis. Étant donné que les magasins sont organisés en secteurs, il n'est pas rare que les commis soient sollicités par leurs gérants pour aller travailler dans d'autres magasins de leur secteur en cas de besoin. Ces changements d'horaires sont souvent l'occasion pour les commis de gagner un peu plus d'argent que d'ordinaire. Surtout que pour

certains le travail de commis n'est qu'un moyen pour gagner de l'argent à court ou moyen terme pour réaliser un projet. C'est ce qu'illustre l'exemple suivant.

J'avais demandé des heures parce que je les avais dit que j'avais un projet à faire s'ils pouvaient m'aider sur ça...puis je les ai dit ça, puis ils m'ont dit ok, on va te donner des heures pour ça (Commis\_4, p.36).

Par contre il n'est pas rare que des commis acceptent de faire plus d'heures de travail dans le but d'aider au bon fonctionnement du magasin. Cette volonté est généralement le résultat d'une implication affective envers les collègues, qui deviennent une seconde famille. Cela n'exclut pas le fait qu'ils doivent être payés en retour. C'est ce qu'affirme l'un des commis.

Ben, comment je pourrais dire ? Ici c'est comme ma petite famille ici, fait que... t'sais, c'est comme, quelqu'un a besoin d'aide, c'est sûr je vais être tout le temps disponible (Commis\_9, p. 81).

Dans l'ensemble les commis ont des heures de travail fixes et qui varient peu. Les tâches pour un commis sont le remplissage, qui est la mise de la marchandise dans les rayons quand ils le jugent nécessaire et quand elle est disponible dans le stock. Ils s'occupent aussi de remplir les différents appareils et distributeurs automatiques de boissons, comme les frigos, les machines à café et machine à sloche. Puisque le magasin doit être maintenu dans un état permanent de propreté, le plancher doit être nettoyé pendant tous les quarts de travail. Pour cela les commis passent le balai et la serpillière sur le plancher et nettoient le comptoir. Pour assurer la justesse des prix, ils font régulièrement de l'étiquetage, surtout quand le magasin fait des promotions. Enfin, les commis s'occupent de compter les billets de loterie, de tenir la caisse et d'assurer le service à la clientèle. En fonction des quarts de travail, certains passent les commandes auprès des fournisseurs.

Contrairement aux commis, les gérants ont des horaires non précis et un volume horaire hebdomadaire extensible de 40 à 60h pour certains. Ils sont embauchés sur la base de 40h hebdomadaires. L'un des gérants atteste ce fait : « en fait on est engagé pour une quarantaine d'heures/semaine et moi je fais environ 60 heures/semaine » (Gérant\_2, p.11).

Cela s'explique par le fait que les gérants doivent être disponibles tout le temps pour leurs magasins, même s'ils sont aidés dans cette tâche par des assistants gérants. En effet en cas d'urgence les gérants doivent être capables, si nécessaire, de se rendre à leurs magasins. Par exemple quand ils n'ont pas réussi à trouver de commis pour assurer un remplacement sur un quart de travail de nuit. En cas d'agression ou de vol caractérisé, pour faire le constat, ils sont aussi obligés de se rendre au magasin. Quand ils ne se déplacent pas, ils doivent donner des instructions ou répondre aux questions de leurs employés par téléphone même en dehors de leurs heures de travail. Cela peut concerner des précisions concernant les horaires de travail de ces derniers, ou la recherche d'un commis pour effectuer un remplacement quand ils sont mis au courant d'une absence.

En dehors de ces tâches qui ne sont pas planifiées, les gérants s'occupent de la gestion des commis (planification des horaires de travail, recrutements, mises à pied, tenue du registre des employés avec leurs numéros de téléphone cellulaires), de la gestion des stocks (envoi et réception des commandes), de la gestion de l'argent du magasin et des dépôts bancaires. Les gérants sont aussi tenus d'être disponibles 24h/24 tous les jours, pour répondre aux sollicitations de leurs commis et de leurs propres supérieurs hiérarchiques (les coordonnateurs d'opérations) ; eux-mêmes autant disponibles. C'est ce qu'affirme l'un des gérants, au sujet de sa coordonnatrice : « on utilise son cellulaire pour le joindre, c'est la seule façon de le rejoindre. Peu importe parce qu'ils sont en service 24h/24 ; comme moi d'ailleurs » (Gérant\_2, p.14).

La description et la définition du travail par les commis et les gérants nous ont permis de constater, que les réalités vécues par les commis et les gérants sont différentes. Nous allons vérifier cette divergence en abordant la question des avantages et des inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.

## 5.2 Les avantages du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle.

Le tableau ci-dessous indique qu'à l'exception des questions spécifiques concernant l'organisation du travail et le rendement du travail, propres aux gérants, les points de vue des commis et des gérants s'accordent.

Tableau 5.2.1  
Avantages du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle

	10 Commis	6 Gérants
Relations entre employés	Gestion des relations professionnelles (avec son employeur et ses collègues)	Gestion des relations professionnelles (avec les employés, autres gérants et coordonnateurs)
Marchandage du temps de travail	Permet d'appeler les gérants, et grâce à un accord explicite, de se faire appeler	Permet de résoudre des problèmes de personnel (absences, retards, changements d'horaires, joindre les employés)
Impact	Non concernés	Amélioration du rendement du magasin
Suivi des activités	Non concernés	Supervision du bon fonctionnement de la journée de travail
Réactivité	Permet de signaler des situations d'urgence (s'enfermer dehors, hold-up). Permet de signaler des problèmes techniques (manque d'argent dans le fonds de caisse, absence du code de la caisse).	Permet d'être mis au courant en cas de problèmes de sécurité et d'urgence Permet d'être mis au courant en cas de problèmes techniques (manque de changes dans le fonds de change, problèmes informatiques, dégâts d'eau, magasin pas ouvert).
Permet de rassurer	Donne l'impression d'être plus en sécurité.	Bonne réactivité en cas de problèmes.

À la lecture de ce tableau, il apparaît que le téléphone cellulaire permet une meilleure organisation de la sphère professionnelle. Cela concerne aussi bien les relations entre employés, que l'organisation périphérique du travail, par le biais du marchandage entre les gérants et les commis. Mais les avantages se traduisent aussi en termes de réactivité par rapport à une situation d'urgence réelle, ce qui permet de rassurer les commis qui y sont confrontés.

Lorsque les commis peuvent contacter leurs gérants sur leurs téléphones cellulaires, pour des questions liées à la sphère professionnelle, ou s'ils sont contactés par leurs gérants pour les mêmes raisons, cela peut être un avantage. Un commis peut, par exemple, contacter son gérant sur son téléphone cellulaire pour lui signifier qu'il n'y a plus d'argent dans le fonds de caisse, ou pour lui demander le code pour déverrouiller ou mettre en marche une caisse enregistreuse.

L'avantage du téléphone cellulaire sur le lieu de travail peut se produire à quelques rares occasions quand un commis s'enferme à l'extérieur du magasin ou dans le frigo à l'arrière du magasin. Il s'agit de cas rares, mais qui sont déjà arrivés. Dans ce cas le commis n'a que son téléphone cellulaire comme seul recours pour solliciter de l'aide auprès de son gérant. Même quand cela n'arrive pas, le cellulaire sert à rassurer certains employés au cas où un problème de cette nature pourrait se produire : « souvent c'est des choses comme ça, s'embarrer dehors, les hold-ups, les crises de panique » (Gérant\_4, p.28).

De la part des gérants, on peut parler d'avantages directs quand ils se servent du téléphone cellulaire dans le cadre de leur travail. Contrairement aux commis, les gérants ont le droit de s'en servir dans ces conditions. Pour rappel, ils doivent être joignables pendant qu'ils sont au magasin ou en dehors du magasin, pendant et en dehors de leurs heures de travail. Comme nous l'avons vu, dans le cadre de leur travail, les gérants peuvent effectuer plusieurs activités en dehors du magasin. Par exemple les dépôts bancaires et des réunions avec d'autres gérants. Il peut arriver qu'ils soient contactés pendant leurs absences du magasin, pour des questions qui concernent leur travail ou l'organisation du travail en général. Ils peuvent également contacter un employé resté au magasin ou leurs propres supérieurs hiérarchiques (coordonnateurs). Dans ces conditions, le téléphone cellulaire présente plusieurs avantages directs, comme l'illustre l'un des gérants : « d'ailleurs mon supérieur (coordonnateur) à moi n'est joignable que sur son cellulaire fourni par la compagnie » (Gérant\_2, p.23).

Les avantages du téléphone cellulaire peuvent également être indirects dans certaines conditions. Notamment pour ce qui est de la gestion des relations entre les employés dans le

cadre de leur travail. Il s'agit d'un avantage indirect parce que dans ce cas, le téléphone cellulaire ne joue pas de rôle direct dans le déroulement du travail au magasin. Mais il y contribue indirectement. Par exemple en permettant aux gérants d'entretenir des relations professionnelles avec leurs commis, avec d'autres gérants et leurs coordonnateurs, même en dehors de leurs heures de travail. Pour ce qui est des commis, cette relation en dehors du cadre strictement professionnel permet de résoudre des problèmes d'effectifs (absences, retards, possibilité de joindre un commis, remplacements) et des problèmes d'organisation du travail (horaires, supervision du bon fonctionnement des magasins). Mais elle permet aussi de résoudre des problèmes techniques (manque de changes dans le fonds de change, problèmes informatiques, dégâts d'eau, magasin pas ouvert) signalés par les commis. Sans oublier les problèmes de sécurité et d'urgence (vol à mains armées, s'enfermer à l'extérieur du magasin la nuit, une fuite d'eau etc.) au magasin. Selon les gérants les commis souhaitent être appelés uniquement sur leurs téléphones cellulaires. C'est dans ce sens que va le témoignage de ce gérant : « ils me disent toujours : "téléphone sur le cellulaire avant la maison" » (Gérant\_2, p.22).

L'impact de toutes ces possibilités offertes par le téléphone cellulaire se résume à l'amélioration du rendement du magasin. Le rendement du magasin dépend lui-même de la somme de plusieurs avantages tels que la gestion des relations professionnelles, la réactivité en cas de problèmes. C'est ce qu'illustre l'un des gérants.

Je pense qu'aujourd'hui ils ne pourraient pas s'en passer du cellulaire dans notre domaine. Parce que mes supérieurs sont eux autres toujours sur leurs cellulaires. Fait qu'ils communiquent avec un directeur, avec un autre directeur, même que le vice président il est très à cheval sur les performances du magasin, fait que ils sont capables de se parler directement. Bon ils sont obligés de savoir bon t'es rendu à quel magasin ? Fait qu'ils s'appellent... Il n'y aurait pas de cellulaire il n'y aurait pas le même rendement dans mon magasin (Gérant\_1, p.5).

Cela veut dire que le téléphone cellulaire joue un rôle très important dans le fonctionnement des magasins. En même temps, le téléphone cellulaire peut aussi avoir des inconvénients dans la sphère professionnelle, comme nous allons le voir.



Le tableau suivant nous permet d'avoir un aperçu de la nature des relations professionnelles entre les commis et les gérants. Ces deux catégories d'employés n'ont que deux avantages en commun à savoir la possibilité de joindre et la possibilité d'être joint de part et d'autre.

Les commis disposent de deux avantages supplémentaires par rapport aux gérants. Il s'agit de la possibilité de faire plus d'heures payées et celle de choisir leurs connexions.

Tableau 5.2.2

Les avantages du téléphone cellulaire pour les commis et les gérants.

	10 Commis	6 Gérants
Possibilité de joindre le gérant en tout temps.	Signaler un retard, une urgence.	Possibilité d'être joint en tout temps. Facilité d'être joint
Possibilité d'être joint en tout temps.	changement d'horaires à la dernière minute.	L'assurance d'avoir une réponse de la part d'un employé.
Possibilité de choisir ses connexions	Choisir de répondre ou pas grâce à l'afficheur.	
Possibilité de faire plus d'heures.	Gagner plus d'argent	

Bien que les gérants fassent aussi plus d'heures de travail qu'ils ne devraient, nous considérons à la lumière de leurs témoignages que cela ne constitue pas un avantage ; bien au contraire. Une fois de plus, le choix des connexions comme nous l'avons déjà souligné, est un privilège réservé aux seuls commis ; du moins dans le cadre des relations professionnelles. C'est-à-dire donner suite ou non aux appels des gérants pour faire plus d'heures ou pour faire un changement d'horaire avec un autre employé. C'est ce qu'affirme l'un des commis : « des fois faire plus d'heures c'est toujours plus beau sur le chèque, d'être payé là » (Commis\_5, p.50).

Les avantages du téléphone cellulaire dans la gestion des relations professionnelles semblent être en total opposition avec les définitions de la vie privée données par les commis et les gérants. Pour les commis, la vie privée suppose une séparation nette d'avec la sphère professionnelle, tandis que pour les gérants elle n'est pas assez privée du fait d'une proximité trop grande avec la sphère professionnelle. Or ce déficit de vie privée et la crainte de la

proximité trop grande entre le privé et le professionnel coïncident parfaitement avec la facilité et la « joignabilité » permanentes, désignées comme les avantages du téléphone cellulaire par les commis et les gérants. Les deux catégories désignent les mêmes avantages parce que c'est grâce à ces avantages que se perpétue le marchandage qui caractérise souvent leurs relations professionnelles. Plus brièvement, les avantages du téléphone cellulaire pour les commis se résument à la possibilité d'appeler les gérants en cas de besoin. Mais aussi à la possibilité d'être appelés par les gérants. Dans ce dernier cas, les commis ont le choix de répondre ou non aux appels des gérants, s'ils veulent faire plus d'heures, donc gagner plus d'argent. Cette démarche de la part des commis rejoint parfaitement les trois logiques énoncées par Jauréguiberry (2003a).

Nous constatons que pour les gérants les avantages du téléphone cellulaire ne se résument qu'à la logique utilitaire. C'est-à-dire la possibilité et la facilité d'être joints tout le temps, et la possibilité d'avoir une réponse de la part d'un commis ; quand ce dernier daigne répondre. Cela s'explique par le fait que les gérants ne peuvent se prévaloir de la logique d'intégration ni d'autonomie, puisqu'ils sont, quoi qu'il arrive, tenus d'être joignables (logique d'intégration), sans la possibilité de faire un choix (logique d'autonomie). De ce fait les avantages des commis coïncident parfaitement avec ceux des gérants, avec la possibilité pour les commis de mettre fin à ce cycle grâce à leur autonomie dont ne bénéficient pas les gérants. Plus trivialement, on dirait que ce sont les commis qui ont le beau rôle dans cette relation. Nous pouvons ainsi faire le lien entre les avantages du téléphone cellulaire dans les relations professionnelles par rapport aux possibilités de contre surveillance qu'il permet. Dans les deux cas, les gérants sont lésés par rapport aux commis.

Comme nous venons de le voir, les discours concernant les avantages et les inconvénients du téléphone cellulaire dépendent respectivement de la perspective des commis et de celle des gérants. De même, la description et la définition du travail par les commis et les gérants nous permettent de constater des divergences dans les réalités qu'ils vivent respectivement. Puisqu'il est question de discours, ces divergences entre les commis et les gérants nous permettent d'introduire la notion de dialogisme selon Bakhtine. Car le dialogisme permet la confrontation entre deux discours contradictoires. Cela nous permet de vérifier notre deuxième hypothèse de recherche qui est la suivante :

Hypothèse 2. Il existe une relation dialogique (au sens de Bakhtine), grâce au téléphone cellulaire, entre les managers et les managés. De ce fait, les managers et les managés ne s'appellent pas pour les mêmes raisons ; ce qui entraîne des conséquences sur l'organisation du travail.

Nous pensons effectivement qu'il existe une relation dialogique entre les managers (les gérants dans notre cas) et les managés (à savoir les commis) grâce au téléphone cellulaire. En effet la description du travail et, particulièrement sa définition, présentent plusieurs divergences. Le travail est pour près de la moitié des commis, une activité secondaire, ou une activité pour réaliser un objectif, mais aussi une activité en attendant de repartir aux études. En revanche, le travail est pour les gérants, l'activité principale (cf. 5.1). Nous venons également de voir qu'il y a un paradoxe concernant les inconvénients et les avantages du téléphone cellulaire pour les commis et les gérants. En effet, les avantages pour les commis sont des inconvénients pour les gérants. D'où la deuxième partie de notre hypothèse, qui affirme que les managers et les managés ne s'appellent pas pour les mêmes raisons. Cela entraîne des conséquences sur l'organisation du travail. En effet, quand les gérants ont, par exemple, un besoin urgent de personnel pour assurer un remplacement, les commis ne partagent pas toujours la même urgence. De plus ils peuvent réagir différemment selon les trois logiques de Jauréguiberry (2003a). Pour toutes ces raisons, la deuxième hypothèse de recherche est confirmée.

Nous pouvons dès lors répondre à la deuxième question qui sous-tend cette hypothèse de recherche, à savoir :

Question 2. Quels sont les impacts de la téléphonie mobile sur les relations entre managers et managés dans l'organisation du travail, en considérant le fait qu'ils ne s'appellent pas pour les mêmes raisons ?

En considérant le fait qu'ils ne s'appellent pas pour les mêmes raisons, les relations sont asymétriques et déséquilibrées entre les commis et les gérants. Le fait d'accorder beaucoup d'importance au téléphone cellulaire dans l'organisation indirecte du travail, ne signifie pas qu'ils partagent le même sens des priorités. Encore moins la même définition de l'urgence. Car il y a quelque part une relation de marchandage entre les commis et les gérants. Par rapport à la logique utilitaire par exemple, un commis permettra à son gérant de

l'appeler parce qu'il sait que le choix de donner une suite favorable ou non est possible. En cas de suite favorable, le commis sait qu'il ne travaillera pas sans être payé. Ce qui n'est pas le cas des gérants.

### 5.3 Les inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle

La possession et l'utilisation de téléphones cellulaires par les commis pendant leurs quarts de travail sont interdites à cause des inconvénients que cela entraîne. Certains commis passent la majeure partie de leur temps à parler au téléphone, à envoyer des messages textes ou à naviguer sur Internet à partir de leurs téléphones cellulaires. Cette pratique empêche les commis d'effectuer correctement les tâches qui leur incombent. Ainsi les tâches non exécutées sur un quart de travail se reportent sur le quart de travail suivant. La conséquence est que le commis concerné se retrouve avec deux fois plus de travail. Ce qu'il faut également remarquer, c'est la perception des commis et des gérants par rapport à cet inconvénient. Les seuls à s'en plaindre sont les gérants. La seule réaction des commis est de reconnaître qu'il est interdit d'avoir son téléphone cellulaire en marche pendant le quart de travail. De plus, il n'est pas utile dans l'exécution des tâches qu'ils ont à faire, comme l'atteste l'un des commis : « dans le job le cellulaire est utile pour pas vraiment grand-chose » (Commis\_1, p.3).

Ce propos peut sembler contradictoire, par rapport aux avantages du téléphone cellulaire sur l'organisation du travail. Ce n'est pas une contradiction ; bien au contraire. Parce qu'il y a une différence entre l'exécution des tâches, que l'utilisation du téléphone cellulaire empêche, et l'organisation du travail. L'organisation du travail se réfère par exemple à la vérification de la disponibilité des commis, en dehors de leurs heures de travail. Dans ce cas, l'utilisation du téléphone cellulaire est un avantage. Mais dans l'exécution des tâches sur le lieu du travail, le téléphone cellulaire est un inconvénient, comme le mentionne un gérant : « oui ils ont tous des cellulaires, ils textent tous là oui. Ça c'est l'inconvénient d'avoir un cellulaire au travail » (Gérant\_4, p.30).

Le premier constat en analysant le tableau ci-dessous, est l'absence d'influences négatives du téléphone cellulaire pour les commis dans la sphère professionnelle. C'est à dire que pour les commis, le téléphone cellulaire ne présente pas d'inconvénients sur leur sphère

professionnelle. En revanche, les gérants constatent à la fois des inconvénients pour les commis et pour eux-mêmes.

Nous avons une fois de plus une divergence de la part de ces deux catégories d'employés à propos d'un même sujet. Cela veut dire que les commis et les gérants n'ont pas la même appréciation des inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle. Puisque nous abordons cette analyse par une approche des perceptions croisées des différents acteurs, il apparaît logique que les commis ne subissent pas cette influence, car ils en sont la cause pour les gérants.

Même si l'inconvénient concerne le travail des commis, c'est en dernière instance le gérant qui devra corriger les erreurs, en faisant généralement davantage d'heures supplémentaires.

Tableau 5.3

Les inconvénients du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle

	10 Commis	6 Gérants
Sur les commis		Impact négatif sur le travail des employés et sur le rendement du travail dans le magasin.
Sur les gérants		Être dérangé pour des "niaiseries".

Les inconvénients du téléphone cellulaire sur la sphère professionnelle sont, selon les gérants, dus à l'utilisation par les commis de leurs téléphones cellulaires pendant leurs quarts de travail. La raison est toute simple. D'après les gérants, le travail non effectué sur un quart de travail à cause d'un employé qui a passé son temps à parler ou à naviguer sur Internet grâce à son téléphone cellulaire, devra être rattrapé par le commis du quart de travail suivant. Puisque le commis du quart de travail suivant aura beaucoup plus de travail à faire que d'habitude, il sera obligé de choisir des tâches à effectuer et d'en laisser d'autres. S'il se met aussi sur son téléphone cellulaire au lieu de travailler, c'est le commis du quart de travail d'après qui sera sursaturé de travail. C'est ce que confirment les témoignages des gérants.

Donc l'employé qui va les suivre s'aperçoit que l'employé avant lui a passé beaucoup de temps à texter ou à utiliser son cellulaire et le remplissage n'est pas fait. Et ça va se répéter sur son quart de travail à lui (Gérant\_2, p.22).

Par contre la deuxième cause de l'inconvénient du téléphone cellulaire dans la sphère professionnelle relève d'un paradoxe. En effet, l'inconvénient est également dû en partie à l'inexpérience des commis ou à leur incapacité à faire la différence entre une situation urgente et une situation qui ne l'est pas. Le paradoxe tient du fait que dans ces deux cas, le fait de pouvoir contacter les gérants sur leurs téléphones cellulaires est rassurant. C'est donc un avantage pour les commis, mais un inconvénient pour les gérants ; peu importe si cela dérange les gérants ou non. Pour résumer, le paradoxe tient du fait que l'avantage pour les commis entraîne un inconvénient pour les gérants, comme l'illustre l'exemple suivant :

S'il y a un vol, les employés vont appeler sur mon cellulaire pour dire que il faut que tu te déplaces. Pour des niaiseries aussi, genre "elles sont où les pailles à sloche ?" Euh...pourquoi qu'ils m'appellent aussi...? Pour des niaiseries souvent (Gérant\_4, p.28).

Ce témoignage nous montre que les gérants subissent aussi, directement, des inconvénients de la part de leurs commis. Parce que ces derniers sont quelques fois incapables de faire la différence entre des situations urgentes, qui nécessitent d'appeler les gérants, et des situations qui ne le sont pas.

#### 5.4 Les limites du téléphone cellulaire en tant qu'outil de contrôle du travail.

Pour analyser le téléphone cellulaire en tant qu'outil de contrôle du travail, nous avons posé aux gérants la question de savoir ce qu'ils pensaient du contrôle de leurs commis au moyen du téléphone cellulaire. Nous avons aussi posé aux commis la question de savoir s'ils étaient pour ou contre ce dispositif pendant leurs quarts de travail. Bien que cela soit techniquement possible, avec les téléphones intelligents, le règlement des magasins Alpha n'autorise pas d'autres moyens de contrôle que les caméras de surveillance dédiées à la sécurité des magasins. Toutefois ces questions nous ont permis de tirer quelques enseignements.

Le premier est d'ordre réglementaire comme nous venons de le mentionner. Le règlement l'interdit.

Le deuxième enseignement que nous en tirons concerne directement les gérants. Même si la réglementation était favorable à cette utilisation, les gérants ne se verraient pas passer des heures en train d'observer sur leurs téléphones cellulaires, leurs commis en train de travailler. Puisque, selon eux, ce serait une manière de ramener du travail à la maison ou plus généralement dans leurs sphères privées. Ce serait donc totalement exclu à cause de la volonté de séparer, de façon claire, la sphère privée de la sphère professionnelle. Ce qui est compréhensible à cause de leurs horaires déjà extensibles et non rémunérés. C'est dans ce sens que vont les propos de la gérante suivante.

Je sais pas si je le ferais ici parce que... écoutez, je pense pas. Parce que là ce serait vraiment déranger ma vie privée. Écoutez, il faut que je décolle à un moment donné de mon travail ça fait que si j'ai cette possibilité d'être chez moi puis visionner qu'est ce qu'ils font les employés. Écoutez... (Gérant\_5, p.40).

Le troisième enseignement, et de loin le plus intéressant à analyser, concerne la réaction des commis face à cette possibilité de contrôle en direct par le biais téléphone cellulaire des gérants. En très grande majorité, les commis étaient favorables à ce type de contrôle, pour plusieurs raisons. La première se résume à leur indifférence au fait de savoir qu'ils pourraient faire l'objet d'un contrôle vidéo de leur travail en direct, de la part de leurs gérants. Pour certains d'entre eux, ce type d'utilisation serait la preuve qu'ils font correctement leur travail. Allusion faite aux cas d'utilisation du téléphone cellulaire dénoncés par les gérants sur le lieu du travail. Ce serait aussi un moyen de prouver leur innocence en cas d'accusation à la suite d'une infraction. Par exemple dans le cas d'un vol. Les quelques rares commis défavorables à cette pratique ont fait valoir la préservation de leur intimité sur le lieu du travail.

Le téléphone cellulaire présenterait donc une limite pour ce qui est de l'organisation direct du travail chez Alpha. Il s'agit du contrôle du travail des employés sur leur lieu de travail par les gérants. Cela répond à notre troisième hypothèse de recherche qui est la

suivante :

H3. La possession du téléphone cellulaire est une source d'exploitation et de taylorisation à distance des employés de la part de leur entreprise.

Cette hypothèse n'est pas confirmée parce que le contrôle au moyen du téléphone cellulaire n'est pas pratiqué par l'entreprise Alpha.

La troisième question qui sous-tend cette hypothèse, n'a plus lieu d'être, à savoir :  
Question 3. Comment se déroule le contrôle au moyen du téléphone cellulaire dans le cadre des activités de l'entreprise ?

Il n'y a pas de contrôle des activités de l'entreprise au moyen du téléphone cellulaire.



## CHAPITRE VI

HYBRIDATION DES SPHÈRES PRIVÉES ET PROFESSIONNELLES,  
SURVEILLANCE ET CONTRE-SURVEILLANCE.

Ce chapitre est la troisième et dernière catégorie de notre grille d'analyses. Nous allons y définir la vie privée et aborder la question de l'influence du téléphone cellulaire dans la sphère privée. Il sera aussi question des limites par rapport au mélange des deux sphères.

Nous terminerons en analysant le téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance, mais aussi de contre-surveillance ou moyen d'échapper à la surveillance.

C'est dans ce chapitre que nous vérifierons nos quatrième et cinquième hypothèses de recherche, et que nous nous répondrons aux questions qui s'y rapportent.

## 6.1 Définition de la vie privée

Pour parler d'hybridation, puisque nous avons présenté plus haut la sphère professionnelle selon les commis et les gérants, nous allons présenter la vie privée en usant du même procédé.

Le tableau ci-dessous représente les définitions de la vie privée, telles que présentées par les commis et les gérants.

Tableau 6.1

La vie privée selon les commis et les gérants.

	10 Commis	6 Gérants
Volonté de ne pas mélanger les deux sphères (professionnelle et privée).	Séparation de ce qui est personnel de ce qui est professionnel.	Ne pas parler de son travail pendant les vacances.
Par la litote.	Moments magiques pendant lesquels on n'aime pas être dérangés.	Ne pas pouvoir faire ce qu'on souhaite.

Pour les commis, la vie privée est tout ce qui se trouve en dehors du travail. Pendant ces moments ils ne souhaitent pas être dérangés. Or la particularité avec les commis réside dans le fait que la vie privée est un moment presque exceptionnel, car le reste du temps elle est perméable par rapport à la sphère professionnelle. Il s'agit là clairement d'une inversion par rapport à une vie privée classique. C'est-à-dire une vie complètement isolée de la sphère professionnelle. En effet, les commis passent plus de temps en situation d'hybridation ou de superposition des sphères privée et professionnelle, qu'en situation de non-connexion avec le cadre professionnel. En guise de rappel, la logique utilitaire pose la question de savoir s'il est utile de laisser la sphère professionnelle s'immiscer dans la sphère privée (Jauréguiberry, 2003a). On pourrait comparer la situation des commis à celle des réservistes dans une armée. La seule différence est que les commis choisissent les missions qui les arrangent. C'est-à-dire, celles qui leur rapportent plus d'heures, en cas de besoin, donc plus d'argent. C'est ce que confirme le témoignage suivant.

Mais en fait, pour moi c'est mélangé. Juste comme... Ça me dérange pas. T'sais quand je suis chez moi en train de faire quelque chose, mettons j'ai un expost, ou je sais pas quoi, c'est comme, si mon gérant m'appelle pour dire que... si je peux rentrer, ça me dérange pas tellement parce que je sais que si je dis non il va pas m'obliger, tu vois... (Commis\_3, p. 32).

La limite que se fixent les commis se réfère à une activité privée qui les occupe déjà, pendant qu'ils sont sollicités par leurs gérants. En d'autres termes, quand ils ont déjà intégré un autre réseau (Jauréguiberry, 2003a), ils ne peuvent intégrer le réseau professionnel. D'ordinaire il n'y a pas de limites à ce qu'ils intègrent le réseau professionnel, comme l'illustre l'exemple suivant : « si j'ai une activité qui est déjà faite je vais dire non, mais moi je dis tout le temps oui » (Commis\_1, p. 6).

Cette situation correspond à une quasi-indifférenciation entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Il s'agit donc d'une hybridation permanente, dont la rupture correspond à l'instauration ponctuelle de limites pour marquer une frontière claire, mais tout aussi ponctuelle, entre le privé et le professionnel. Une fois ce moment de vie privée « consommé », les passerelles sont de nouveau installées entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Pour les gérants, la vie privée n'est pas aussi privée qu'elle devrait l'être. Plusieurs contraintes liées au travail empêchent le caractère totalement privé. Cela s'explique par les exigences de disponibilité permanente que nécessite le travail des gérants. Pour reprendre l'analogie des réservistes d'une armée, contrairement aux commis, les gérants ne peuvent choisir leurs missions, car toutes s'imposent à eux d'une certaine manière.

Nous constatons que les gérants définissent la vie privée en se servant de la litote et en exprimant l'idée d'une séparation de deux sphères. Toujours grâce à cette définition par la négation, la vie privée est comparée à une absence de liberté comme en jouissent d'autres personnes.

Pas aussi privée qu'il faudrait, en général très bien. J'ai pas la même liberté que d'autres. Tout ça en plus emprisonné un peu parce que il y a beaucoup de choses tu peux pas faire, puis que tu voudrais faire (Gérant\_1, p.9).

Ce constat montre que face aux contraintes qui empêchent la plénitude de la vie privée, les gérants sont très limités. Cette limite se traduit par une vie en permanence sur « le qui vive ». Pour cela ils sont constamment ramenés à la réalité de la sphère professionnelle. Notamment à cause d'une obligation d'être constamment joignable, imposée par leur fonction. Cela est loin d'être le cas pour les commis.

Pour résumer nous reprenons notre analogie sur réservistes. Les gérants sont obligés d'accepter toutes les missions qui s'imposent eux. Les commis choisissent les missions qui les arrangent. Ce constat va se confirmer dans la suite de notre analyse.

## 6.2 Influence du téléphone cellulaire dans la sphère privée

Le point de vue des commis est tout à fait cohérent. Puisque tout est mélangé, point n'est donc besoin de se fixer des limites. Or s'il n'y a pas de limites, il n'y aura pas à les franchir. Nous remarquons aussi qu'en soi, ce mélange n'est pas dérangeant pour les commis.

On parle de limites entre la sphère privée et la sphère professionnelle dans des cas particuliers. Il s'agit des moments où les commis décident de se cloisonner, le temps de vivre un moment privé en toute intimité. Il est donc question de limites en termes d'exceptions. L'intrusion est alors définie quand ce moment particulier est perturbé par des sollicitations venant de la sphère professionnelle.

D'ordinaire la dimension privée est cloisonnée la plupart du temps. Les individus décident de l'ouvrir exceptionnellement. Dans ce cas on assiste à des situations d'hybridation ponctuelle. C'est à dire le temps que dure l'inexistence des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Dans le cas des commis, la sphère privée est en permanence ouverte. Ils ne décident de la fermer qu'exceptionnellement, le temps d'en profiter un peu.

Dans leurs relations avec les gérants, la seule limite que les commis se fixent fait référence à des situations où ils seraient déjà engagés dans d'autres activités, comme nous l'avons vu. Dans ce cas il leur appartient d'intégrer ou non en toute autonomie la sphère professionnelle, comme l'illustre l'exemple suivant.

Le seul moment que ça me gêne c'est quand il me demande de remplacer quelqu'un, je suis en train de faire quelque chose, puis je me sens un peu mal de refuser de le faire, parce que j'avais prévu de faire quelque chose. (Commis\_5, p.51).

Pour qu'il y ait intrusion il faudrait qu'il y ait un désagrément. Tant que cela n'est pas dérangeant, ce n'est pas grave pour les commis. De plus ils ont la possibilité grâce à leur autonomie de décider de ne pas donner suite à un appel du gérant. Et ils le font en connaissance de cause. Car les commis ont intégré le fait que lorsque le gérant appelle, cela veut dire qu'il a besoin d'aide.

Le point de vue des gérants, concernant l'influence du téléphone cellulaire dans la sphère privée, est plus nuancé que celle des commis. En effet il y a quatre types de réaction à cette influence.

#### 6.2.1 Ceux qui sont conscients de l'influence du cellulaire

La première réaction se manifeste par le fait d'en être conscient et donc de la reconnaître. Pour cette catégorie de gérants, l'influence du téléphone cellulaire se manifeste par le fait qu'ils n'ont plus de vie privée. Ils l'exprime de la manière suivante : « plus de vie privée parce que tout le monde est capable de te rejoindre n'importe où, n'importe quand et puis t'as pas de moments à toi, et c'est fatigant » (Gérant\_1, p.3).

Cela se manifeste concrètement par l'inquiétude de devoir mettre fin à une activité déjà entamée, par exemple une sortie en famille, pour aller régler un problème au magasin. Les gérants vivent donc dans une situation de tension permanente, d'autant plus qu'ils doivent être joignables en permanence, même dans leurs moments les plus intimes. Pour ceux qui ont des magasins également ouverts de nuit, il s'agit aussi de la crainte permanente d'être réveillé en pleine nuit. L'un des gérants en témoigne : « J'ai jamais la conscience tranquille quand je me couche la nuit. Me faire réveiller la nuit, un hold-up, ou le gars de nuit n'a pas décidé de rentrer » (Gérant\_1, p.2).

Le niveau d'inquiétude est le même pour les gérants qui s'occupe des magasins qui sont fermés de nuit.

T'es en permanence 24h/24 quand il y a un évènement, même si on est fermé la nuit. Tu peux te faire défoncer pareil là. [...] S'il arrive de quoi, ben ils vont me rejoindre, puis à ce moment là on réagira (Gérant\_4, p.34).

Ces gérants sont donc conscients de l'inexistence des frontières entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Dans ce cas le travail et la maison ne font plus qu'un. Cette unification des deux sphères se prolonge même pendant les périodes de congés.

Faut qu'à un moment donné faut que tu leur dises : "regardes là, moi je travaille pas". T'sais ils t'appellent quand t'es en congé, à un moment donné tu peux plus décrocher, ils te dérangent tout le temps. Tu es tout le temps dérangé (Gérant\_4, p.33).

Cette situation a, selon leurs affirmations, un impact sur leur vie personnelle comme mentionné dans le témoignage suivant : « oui ça a un impact sur ma vie personnelle, puis... euh, avec les enfants et tout » (Gérant\_1, p.2).

L'intrusion de la sphère professionnelle dans la sphère privée se manifeste pratiquement par une vie sociale morcelée, c'est-à-dire en alternance permanente entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Les raisons de cette intrusion tiennent en grande partie au fait que certains commis sont incapables de faire la différence entre une situation qui nécessite de contacter le gérant et une situation qui demande de l'esprit d'initiative.

Mon commis m'appelait à 9h30 le matin : "c'est à quelle heure t'arrives?" Je suis pas supposée travailler samedi, je suis pas supposée travailler dimanche. Fait comme si je travaillais pas. Même si j'y viens, oublies-moi ! Je peux-tu genre dormir un peu ou profiter des moments avec ma famille ? (Gérant\_4, p. 33).

Certains parlent même d'une atteinte des libertés individuelles, en évoquant l'influence du téléphone cellulaire dans leur sphère privée : « mais ça t'enlève beaucoup de liberté, tu peux plus te retrouver. Je pense que c'est même rendu qu'ils peuvent savoir tu es en train de marcher où » (Gérant\_1, p. 7).

#### 6.2.2 Ceux qui trouvent que c'est normal

La deuxième réaction consiste, de la part des gérants, à accepter cette influence comme étant normale, sous le prétexte que cela fait partie de leur travail. On pourrait même parler d'une certaine résignation de la part de ces gérants.

Oh écoutez, ça fait partie de mon travail, donc recevoir des appels soit au cellulaire soit au téléphone à la maison pour des problèmes qu'il y a au magasin pendant qu'on n'est pas là... (Gérant\_5, p.37).

Si certains gérants son conscients de leur mission et en assument les conséquences, d'autres ont en une perception différente.

#### 6.2.3 Ceux qui trouvent qu'il n'y a pas d'intrusion entre les deux sphères

Le troisième type de réaction se résume à une banalisation, voire carrément à un déni de cette intrusion. Bien que leurs affirmations démontrent factuellement, une intrusion de la sphère professionnelle dans la sphère privée au moyen du téléphone cellulaire, cette intrusion n'est pas perçue comme telle. Cette réaction rejoint celle des commis qui affirmaient être dérangés par cette intrusion seulement quand ils étaient déjà occupés à une autre activité au moment où leurs gérants les contactaient. Cette exception se traduit chez les gérants par des cas extrêmes. Mais même dans ces cas, il n'y aurait pas de mélange entre la sphère privée et la sphère professionnelle, selon leurs dires.

Moi je sens pas vraiment comme un mélange, comme que ma vie est mélangée avec mon travail parce que c'est seulement pour des cas extrêmes qu'ils vont m'appeler. Soit mes employés soit mon patron qui vont m'appeler après les heures de travail (Gérant\_5, p.40).

La remarque concernant cette catégorie de gérants, consiste à souligner le fait que l'extrémité des cas dont il est question, ne leur enlève en rien leur caractère intrusif dans la sphère privée.

#### 6.2.4 Ceux qui disent avoir le contrôle

Le quatrième type de réaction consiste à affirmer que l'influence du téléphone cellulaire a une incidence sur la vie personnelle, mais que cette incidence est contrôlée. Dans ce cas la question n'est pas de savoir s'il y a une influence, mais celle de savoir comment les conséquences qu'elle entraîne dans la vie privée sont contrôlées. Pour y parvenir, la tactique consiste à éteindre son téléphone cellulaire et à communiquer son numéro de téléphone de manière très sélective.

C'est plutôt contrôlé, parce que si je ne veux pas être dérangé, je le ferme tout simplement. Et puis ce numéro là est surtout personnel et pas pour des usages au travail. Donc il est très très rare qu'on va me déranger pour le travail à moins que ce soit une connaissance très proche. Mais à part ça, pour le travail le téléphone est fermé, je donne pas de numéro (Gérant\_3, p.19).

Malgré l'impression de contrôle dont certains gérants font preuve, il est à noter de leur part, une prise de conscience réelle du pouvoir intrusif de la sphère professionnelle dans leur sphère privée. C'est ce qu'affirme le même gérant.

Lorsqu'on ferme le cellulaire et qu'un message rentre, la première chose : "comment ça que tu réponds pas" ? C'est ce qui fait que c'est une lame à double tranchant. Oui je peux répondre tout de suite, mais la journée que je décide que je suis occupé, j'ai autre chose à faire. Les gens s'attendent à ce que je réponde. Fait que ça je trouve que c'est un handicap (Gérant\_3, p.24).

Ce témoignage montre que malgré le sentiment de contrôle, les gérants subissent tout de même certaines pressions pour intégrer le réseau professionnel. Quand ils y réfléchissent

un peu plus, ils se rendent compte du pouvoir réel du téléphone cellulaire de permettre l'hybridation des sphères privée et professionnelle. C'est ce qu'atteste plus tard le même gérant.

Effectivement ça fait réfléchir puisque j'avais comme principe que le téléphone était personnel. Je m'aperçois bien que par la bande, le travail va nous rattraper. Il est maintenant de plus en plus difficile avec le cellulaire d'avoir une vie très privée (Gérant\_3, p. 26).

Cette influence est donc réelle, bien qu'ils l'expliquent en partie par le fait que certains collègues de travail sont aussi des amis dans la vie. Cela permet donc à ces collègues d'appeler grâce à l'amitié qui les lie.

Normalement il y a une incidence par ricochet, puisque j'ai beaucoup d'amis dans mon milieu de travail. Si j'avais voulu garder ça de façon personnelle il aurait pas fallu que je distribue mon numéro à ces amis là (Gérant\_3, p. 24).

Il est à noter que les gérants, du fait de la position qu'ils occupent dans la hiérarchie doivent être joignables à la fois par leurs supérieurs et par leur commis.

### 6.3 Les limites par rapport au mélange des deux sphères.

Concernant les gérants, on ne peut vraiment pas parler de limites réelles entre la sphère privée et la sphère professionnelle. En effet, quels que soient les cas de figure décrits par les gérants, qui sont autant de caractéristiques de l'influence du téléphone cellulaire dans la sphère privée, nous constatons un mélange des deux sphères. Puisque les gérants sont joignables par leurs subalternes et par leurs supérieurs hiérarchiques, les limites, si elles peuvent être effectives vis-à-vis des uns ne le seront pas forcément vis à des autres. En clair, la probabilité que les gérants bénéficient de limites est de fait réduite de moitié, car ils sont en relation avec les commis et les coordonnateurs. Cette limite à ne pas franchir peut être motivée par des raisons de sécurité. Par exemple la peur des représailles à la suite du licenciement d'un commis.



Donc en aucun cas je laisse mon numéro de cellulaire qui est un numéro personnel à un employé régulier. C'est la limite pour éviter le harcèlement en cas de congédiement (Gérant\_3, p.24).

La question des limites concernant l'intrusion de la sphère professionnelle dans la sphère privée, nous conduit à celle du téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance.

#### 6.4 Le téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance

En guise de préalable, rappelons que, contrairement au contrôle qui s'exerce dans le cadre d'une sphère donnée, la dimension surveillance s'exerce à partir d'une sphère vers une autre sphère. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux de de Certeau (1980) qui, lui-même se base sur les travaux de Foucault (1975). Dans notre cas, la surveillance se fait par la sphère professionnelle sur la sphère privée.

Le tableau ci-dessous présente de façon sommaire la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire. Nous rappelons qu'avec la sphère privée et la sphère professionnelle la dimension surveillance est la troisième composante de notre problématique au tour du téléphone cellulaire.

Tableau 6.4

Le téléphone cellulaire en tant qu'outil de surveillance

	10 Commis	6 Gérants
Quand les gérants appellent	Possibilité d'être joint tout le temps (même si le cellulaire est fermé).	Non concernés
Quand les commis appellent	Non concernés	Le gérant est obligé de répondre, car cela peut concerner une situation d'urgence au magasin.
Inconvénients	Possibilité d'être contacté par son employeur quand on ne le souhaite pas.	Sonne tout le temps quand on n'a pas le temps. Obligation de répondre.

Conséquence sur la vie privée	Possibilité d'être flexible en donnant une suite favorable ou non à son patron.	La vie sociale en prend un coup
Conséquences financières	Cela coûte cher.	Non

Déjà à ce stade, une analyse croisée des affirmations des commis et des gérants donne des indications précieuses quant à la suite de notre analyse ; notamment à propos de la contre surveillance. Il apparaît clairement que les gérants sont plus exposés à la surveillance que les commis, pour deux raisons.

La première raison, parce que les gérants sont obligés de donner suite aux appels des commis, même s'il arrive que ce soit pour des raisons qui n'en valent pas la peine. Or nous constatons aussi que, contrairement aux commis qui sont très flexibles, les gérants ne bénéficient d'aucune flexibilité par rapport à cette surveillance. C'est-à-dire qu'ils n'ont pas le choix entre la possibilité de répondre et celle de ne pas le faire. Ils doivent tout simplement être accessibles.

La seconde raison, parce que les conséquences sur la vie privée sont plus graves chez les gérants qu'elles ne le sont chez les commis.

Si le téléphone cellulaire ne peut être utilisé en tant qu'outil de contrôle sur le lieu de travail chez Alpha, il peut en revanche servir en tant qu'outil de surveillance aussi bien des commis que des gérants, quand ils se trouvent dans leurs sphères privées. Nous définissons en effet la surveillance, au sens de de Certeau (1980) et Foucault (1975), comme étant un contrôle qui se fait par des personnes à partir d'une sphère sur d'autres personnes se trouvant dans une autre sphère. Par exemple un gérant qui se trouve dans la sphère professionnelle peut surveiller un commis qui se trouve dans sa sphère privée. Dans le cadre de l'organisation Alpha, il est clairement établi qu'il s'agit d'une surveillance mutuelle des commis et des gérants, à partir de la sphère professionnelle sur la sphère privée. À ce sujet, comme nous venons de l'exposer, les réactions diffèrent selon qu'il s'agit des commis ou des gérants qui sont l'objet de ladite surveillance.

Nous devons rappeler à toutes fins utiles que ces deux catégories de salariés présentent des profils entièrement différents. Les commis sont plutôt très jeunes, vivant encore chez leurs parents, sans vie de famille et sans enfants, pour la plupart encore aux

études. Le travail est pour eux, de façon très claire et assumée, un moyen de se faire de l'argent, avant éventuellement de passer à autre chose. Plusieurs se sont dotés d'un téléphone cellulaire pour justement être joignables si le magasin avait besoin de leurs services. Même si le préavis était de moins d'une heure, et très tard dans la nuit, ils pourraient se rendre disponibles.

Mais le téléphone cellulaire permet aussi de se faire contacter contre sa volonté, même quand il est éteint. Certains commis n'hésitent pas à le comparer, dans ce cas, à une laisse électronique : « je peux dire que le cellulaire c'est comme une laisse électronique » (Commis\_9, p.76).

Certains se sentent obligés de donner une suite favorable à leurs gérants : « même si je veux pas rentrer, à un moment donné ça arrive que tu dis oui pareil » (Commis\_3, p.22).

Le téléphone cellulaire a aussi un impact financier quand on a reçu trop d'appels.

En fait comme je t'ai dit il y a des mauvais côtés avec le cellulaire c'est que... en fait, ça dérange tu vois un peu de payer plus cher quand t'as reçu plus d'appels ou t'as utilisé plusieurs fois que t'as passé ton limite puis ça t'a coûté comme 45 pour cent de plus que quand tu dois aux autres (Commis\_3, p. 34).

Les gérants présentent un profil différent de celui des commis, comme nous l'avons déjà vu. Ils ont 40 ans d'âge en moyenne, sont en couple avec des enfants à bas âge, travaillent jusqu'à 60h par semaine, sans compter les situations d'urgences qu'ils doivent gérer sur appel 24h/24. Cela veut dire que les gérants sont obligés de donner suite aux appels qu'ils reçoivent, quelque soit le moment de la journée ou de la nuit. L'un des gérants résume bien la situation en affirmant que la vie sociale en prenait en coup : « ta vie sociale est coupée de beaucoup, ça t'enlève beaucoup de liberté tu peux plus te retrouver » (Gérant\_1, p.10).

En revanche quand les gérants tentent de contacter les commis dans leurs dimensions privées, les suites sont variables. Certains commis, d'après les affirmations des gérants, ne répondent pas car ils filtrent leurs appels. Mais d'une manière générale les commis donnent suites aux appels des gérants pour les raisons que nous avons avancées plus haut. Même si le cellulaire est défini par certains commis comme étant une laisse électronique, puisqu'il

permet d'être joignable en tout temps, cela ne les empêche pas de donner des suites favorables à leurs gérants.

Pour ce qui est du téléphone cellulaire comme outil de surveillance, nous constatons que les deux catégories de salariés présentent des situations inégales par rapport à leurs disponibilités. Les gérants sont tenus de donner suite aux appels qu'ils reçoivent, tandis que les commis n'ont pas cette obligation. Le semblant d'équilibre tient du fait que les commis sont très ouverts, voire demandeurs d'appels de la part de leurs gérants. Car un gérant qui appelle est synonyme d'un besoin d'aide, donc d'une paye plus conséquente pour les commis. Cela nous renvoie à la relation de marchandage entre les gérants et les commis, induite par le téléphone cellulaire.

La question de la surveillance va nous permettre de vérifier notre quatrième hypothèse de recherche.

Hypothèses 4. Le téléphone cellulaire provoque une porosité des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle, entraînant une surveillance de l'employé de la part de son entreprise.

Pour cette hypothèse il est question de surveillance de l'employé de la part de son entreprise. Cela veut dire que la surveillance concerne aussi bien les commis que les gérants, puisqu'ils sont tous des employés de l'entreprise Alpha.

Concernant les commis, la surveillance est effective, et elle est surtout souhaitée quand cela les arrange. Cela veut dire que les commis se laissent contacter volontiers par leurs gérants quand ils y trouvent leur compte. Ils ont la possibilité de ce choix à cause de la relation de marchandage qui les lie aux gérants. Dès lors que cette surveillance devient insupportable, les commis y mettent momentanément un terme. Comme nous l'avons vu précédemment, les commis sont comme des réservistes ayant la possibilité de choisir leurs missions. La seule possibilité qu'ils aient, de faire le tri, est de se laisser contacter dans leurs sphères privées par leur sphère professionnelle. Dans ce sens le téléphone cellulaire permet une porosité des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Il s'agit d'une porosité contrôlée car intéressée.

Concernant les gérants, la situation est totalement différente. Car, en comparaison avec les commis, les gérants ont une obligation de « joignabilité » à respecter. De ce fait la porosité entre leur sphère privée et leur sphère professionnelle n'est pas une option. Quelle que soit la perception qu'ils en ont (cf. 6.2.1 à 6.2.4), la porosité est effective. Elle entraîne la surveillance par le biais du téléphone cellulaire.

Cette hypothèse est confirmée pour les commis et les gérants.

Cette quatrième hypothèse de recherche nous permet aussi, en fin de compte, de répondre à une partie de la troisième hypothèse de recherche à propos des gérants. Cette hypothèse est la suivante : H3. La possession du téléphone cellulaire est une source d'exploitation et de taylorisation à distance des employés de la part de leur entreprise.

En effet, si l'exploitation et la taylorisation n'ont pu être vérifiées dans le cadre du contrôle du travail, l'exploitation peut être démontrée dans le cadre de la surveillance. Le plus surprenant, par rapport à la littérature, c'est qu'elle concerne les managers, c'est-à-dire les gérants, de la part des commis, donc des managés. Rappelons que les gérants font des heures supplémentaires, jusqu'à 20 heures par semaine, en partie à cause des situations d'urgence quelques fois non justifiées causées par les appels des commis. Il est certain que d'autres facteurs sont la cause de l'exploitation des gérants. Comme les heures passées à attendre les livraisons des marchandises. Ou encore le fait de se rendre au magasin quand cela est justifié par des cas d'urgences réelles, comme les cambriolages de nuit. Mais les commis y apportent également leur contribution, en s'invitant régulièrement dans la sphère privée des gérants, au nom du magasin, pour des urgences non justifiées. Dans ce sens, les managés participent à l'exploitation des managers.

La question qui accompagne la quatrième hypothèse de recherche est la suivante :

Question 4. Comment se déroule le processus d'interpénétration des sphères professionnelle et privée, qui conduit à la surveillance des employés ?

Comme nous venons de le constater, l'interpénétration des deux sphères, privée et professionnelle, suit deux processus différents selon qu'il est question des commis ou des gérants. Pour les commis on peut parler d'une interpénétration souhaitée quand elle va dans le sens de leurs intérêts. Dans ce cas les trois logiques de Jauréguiberry sont vérifiées. C'est-

à-dire qu'il est utile de se laisser contacter par l'entreprise pour laquelle on travaille (logique utilitaire). Ensuite on intègre le réseau professionnel (logique d'intégration) en toute autonomie (logique d'autonomie).

Pour les gérants les questions relatives à ces trois logiques n'ont pas lieu d'être. Car la « joignabilité » est obligatoire et non optionnelle.

#### 6.5 La contre-surveillance ou les moyens d'échapper à la surveillance par le téléphone cellulaire

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la contre-surveillance, c'est-à-dire les moyens utilisés par les commis et les gérants pour échapper à la surveillance. Il s'agit d'une méta surveillance, c'est à dire une surveillance sur la surveillance.

Pour échapper à la surveillance, nous constatons que les commis présentent une palette plus large et plus complète de tactiques que n'en disposent les gérants. L'explication vient du fait que les commis ont plus de latitude que les gérants, dans la gestion des appels qu'ils reçoivent. En effet, ces derniers, à cause de leurs responsabilités en tant que gérants, ne peuvent se permettre de ne pas répondre à un appel. Surtout de la part d'un commis, car il est potentiellement urgent.

Tableau 6.5

La contre-surveillance au moyen du téléphone cellulaire

	10 Commis	6 Gérants
Logique utilitaire	Afficheur	
Logique d'autonomie	Filtrage des appels.	
Logique d'autonomie	Rediriger les appels sur le téléphone résidentiel.	
Logique d'autonomie	Répondeur	Éteindre le téléphone, mais la « joignabilité » est assurée par le Paget.

Les commis, au contraire, ne sont pas tenus par la contrainte obligatoire d'être joignables en permanence.

Seul un gérant a évoqué la possibilité d'éteindre son téléphone cellulaire pour échapper à cette surveillance. Mais, tout en précisant qu'il était joignable sur son Paget. Ce qui veut dire que cette « joignabilité » reste tout de même permanente.

Le tableau ci-dessus est révélateur de la situation des commis et des gérants. En effet nous constatons que les commis peuvent utiliser quatre moyens pour contrer la surveillance dont ils sont l'objet.

L'étape 1. Les commis ont la possibilité de savoir qu'elle est la personne qui tente de le contacter. À ce niveau, le téléphone cellulaire répond à la logique utilitaire (Jauréguiberry, 2003a). Car les commis évaluent l'utilité de se laisser contacter ou non, comme l'illustre l'extrait suivant.

Si j'ai un afficheur je vais regarder c'est qui qui m'appelle premièrement, puis je vois si c'est vraiment important je réponds au téléphone. Si c'est pas vraiment important mais je vais le rappeler plus tard (Commis\_4, p.40).

L'étape 2. Trois possibilités se présentent aux commis. Soit ils répondent, et la contre-surveillance prend fin. Soit ils filtrent les appels, en répondant à ceux qui les intéressent et en évitant ceux de la sphère professionnelle. Soit ils décident de rediriger tous les appels vers un téléphone résidentiel. Enfin, ils peuvent diriger les appels indésirables directement sur le répondeur et récupérer les messages plus tard. Ces possibilités de choix sont l'expression de la logique d'autonomie (Jauréguiberry, 2003a). C'est-à-dire le choix de donner suite ou non à un appel.

Il est important de remarquer l'absence de la logique d'intégration dans cette démarche de contre-surveillance. Car recourir à l'intégration voudrait dire intégrer le réseau professionnel, donc mettre fin à la contre surveillance.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons vérifier notre cinquième et dernière hypothèse de recherche à savoir :

Hypothèses 5. L'employé qui possède un téléphone cellulaire et qui est l'objet de surveillance de la part de son entreprise, a la possibilité de faire de la contre-surveillance.

Cette hypothèse est confirmée partiellement. Car seuls les commis pratique la contre-surveillance parce qu'ils n'ont pas d'obligation de « joignabilité », contrairement aux gérants.

La question qui accompagne cette hypothèse est la suivante :

Question 5. Quels sont les moyens dont disposent les employés pour lutter contre l'hybridation des sphères professionnelle et privée ?

Le moyen dont disposent les employés (les commis, dans ce cas) pour lutter contre l'hybridation des deux sphères se résume au téléphone cellulaire. Nous précisons que les commis ne luttent pas contre l'hybridation de manière générale. Ils luttent contre l'hybridation quand elle ne leur est pas bénéfique. Comme nous l'avons mentionné, les commis vivent quasiment en hybridation permanente. Ils ne sont donc joignables que lorsqu'ils le jugent utile.



## CHAPITRE VII

### DISCUSSION SUR LES LES RÉSULTATS ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons répondre à notre question générale de recherche. Nous y discuterons aussi de nos résultats de recherche par rapport à la littérature présentée dans la partie « état de la connaissance ».

#### 7.1 Réponse à la question générale de recherche.

Notre question générale de recherche est la suivante : comment se déroulent les relations professionnelles entre les employés d'une entreprise, dotés de téléphones cellulaires, sachant que ces derniers évoluent dans deux sphères à savoir professionnelle et privée ? Nous prenons aussi en compte la possibilité d'une hybridation de ces deux sphères au moyen de la dimension surveillance (au sens de de Certeau et Foucault) grâce au téléphone cellulaire.

Nos hypothèses de recherche nous ont permis d'établir deux profils d'usagers de téléphone cellulaire, qui correspondent aux deux profils d'employés : les commis et les gérants. En effet, à cause des trois logiques de Jauréguiberry (2003a), qui ne s'appliquent pas de manière similaire aux gérants et aux commis, ces deux profils réagissent de manière différente. Car l'impact du téléphone cellulaire n'est pas le même pour les deux. Les commis ayant plus de liberté que les gérants dans la gestion de leur temps privé.

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous appuyons sur le schéma suivant. Il représente toute la dynamique autour du téléphone cellulaire en dehors et dans l'entreprise, de la part des employés. C'est à dire les gérants et les commis.

Nous pouvons observer la présence de la sphère professionnelle, avec le processus organisationnel. Dans la sphère professionnelle, le contrôle s'exerce par d'autres moyens que le téléphone cellulaire (cf. H3 et Q3).

Nous constatons aussi la présence de la dimension surveillance, qui agit sur la sphère privée des commis et sur celle des gérants. En effet, la vérification des hypothèses de recherche nous montre qu'il y a une différence entre la sphère privée des commis et celle des gérants.

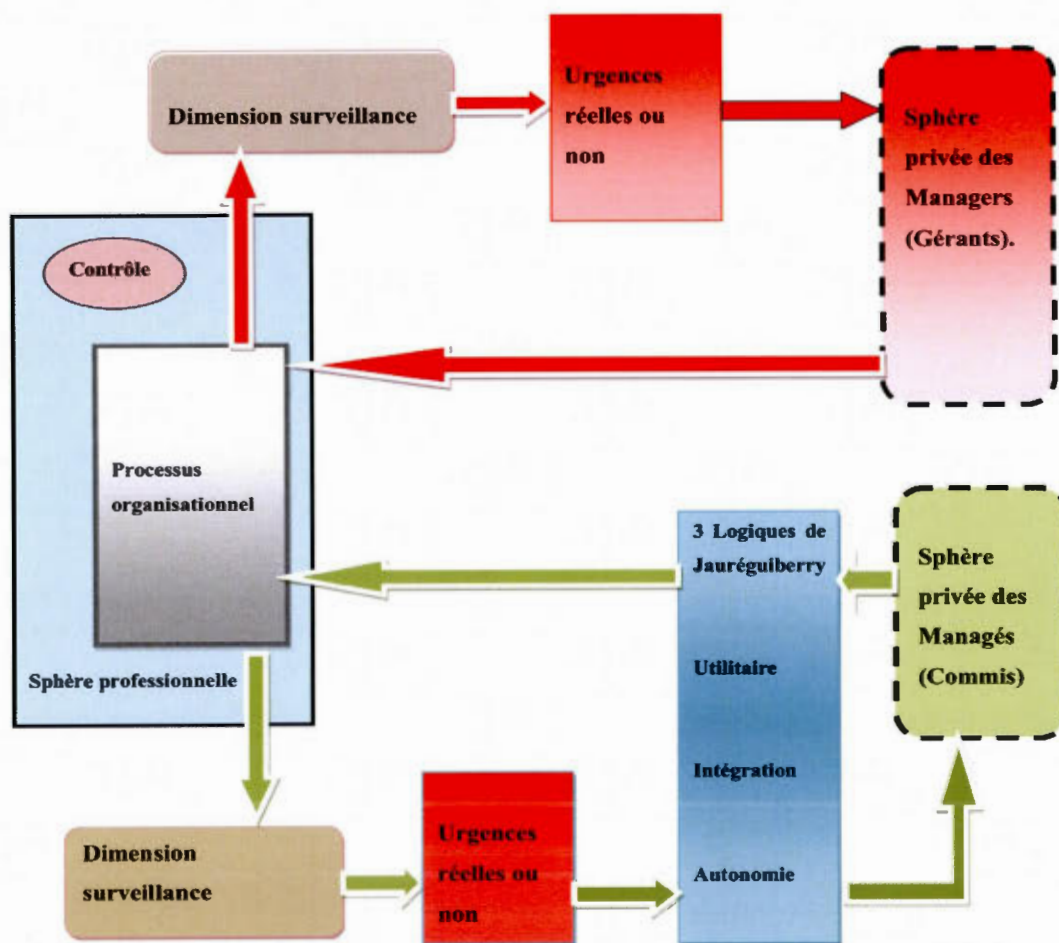


Figure 7.1 Dynamique entre les sphères privées, la sphère professionnelle et la dimension surveillance au moyen du téléphone cellulaire.

La surveillance sur la sphère privée des gérants passe par les situations d'urgences réelles ou banalisées. Compte tenu de leur fonction dans l'entreprise, les gérants n'ont pas

d'autres choix que d'être accessibles. De ce point de vue, ils n'ont pas la maîtrise de l'hybridation des sphères privée et professionnelle. Cette hybridation est en partie due aux commis, parce qu'ils ont tendance à généraliser les situations d'urgence.

Ce schéma nous montre donc que les gérants sont directement exposés par le biais de l'urgence, justifiée ou non, à la dimension surveillance. Cela veut dire que lorsque qu'ils sont contactés par leurs commis pour des cas d'urgence, ils n'ont pas d'autre choix que d'intégrer le réseau professionnel. C'est-à-dire décrocher leur téléphone et évaluer la gravité de la situation. Peu importe qu'ils se déplacent ou non pour rejoindre leurs magasins. Car ils peuvent résoudre certaines situations d'urgence en répondant aux questions des commis par téléphone. Par exemple en décrivant la procédure à suivre pour débloquer une caisse enregistreuse pendant un quart de travail. Le fait de se laisser contacter et de se mettre en condition de travail atteste de l'hybridation des sphères privée et professionnelle. Car bien que le gérant soit dans sa sphère privée, il exécute une tâche qui fait partie de son travail. Dans le cas des gérants, l'hybridation des deux sphères ne passe donc pas par les trois logiques de Jauréguiberry (2003a). Car les gérants ne se posent pas la question de savoir s'il est utile de se faire contacter par leurs magasins respectifs. Cela veut dire que la logique utilitaire ne s'applique pas à eux. De plus l'intégration au réseau professionnel est une obligation et non une option pour les gérants. Preuve que la logique d'intégration ne les concerne pas non plus. Les gérants ne sont donc pas maîtres de la situation, ce qui est la preuve qu'ils n'ont pas d'autonomie, c'est-à-dire pas de liberté dans le fait de permettre ou non cette hybridation. Cela est enfin la preuve que même la logique d'autonomie ne les concerne pas. D'ailleurs, quand nous analysons les propos des gérants, les quatre profils (voir chapitre 6) se rejoignent sur ce point.

Le premier profil est constitué de gérants qui sont conscients de l'influence du téléphone cellulaire sur leur sphère privée. Pour ces derniers, la vie privée n'existe plus à cause de l'influence du téléphone cellulaire. Cela veut dire que ces gérants n'ont pas d'autres alternatives que de se laisser joindre par leurs magasins respectifs quand ils sont dans leurs sphères privées. Cette obligation d'être joignable annihile l'existence des trois logiques de Jauréguiberry (2003a) dans leur cas. Cela se manifeste concrètement par la tension permanente dans laquelle ils vivent.

Le deuxième profil est représenté par ceux qui trouvent que l'influence du téléphone cellulaire sur leurs sphères privées est normale. Cela n'empêche pas ces gérants de manifester une certaine résignation face à cette « joignabilité » forcée, qu'ils considèrent pourtant comme étant normale.

Le troisième profil fait référence aux gérants qui trouvent qu'il n'y a pas d'intrusion entre les deux sphères. Ce sont des gérants qui, malgré la banalisation, voire carrément le déni de l'hybridation des deux sphères, n'en subissent pas moins les conséquences. Car les faits démontrent très clairement une intrusion de la sphère professionnelle dans la sphère privée au moyen du téléphone cellulaire. Bien que, d'après ces gérants, ils ne soient dérangés que lorsqu'il est question de situations d'urgence.

Le quatrième profil est celui des gérants qui disent avoir le contrôle de l'hybridation. Malgré cette impression de contrôle dont certains gérants font preuve, le pouvoir intrusif de la sphère professionnelle dans leur sphère privée est bien réel. C'est une preuve de plus qui montre que la « joignabilité » des gérants n'est pas optionnelle, mais bien obligatoire. Dans ce cas, les logiques de Jauréguiberry (2003a) ne s'appliquent pas aux gérants.

La situation est totalement différente pour ce qui est des commis quand ils sont dans leurs sphères privées.

Les commis sont aussi concernés par l'hybridation des sphères privée et professionnelle, provoquée par la dimension surveillance. Mais dans leur cas, plusieurs possibilités se présentent grâce au trois logiques de Jauréguiberry (2003a).

La logique utilitaire. Étant donné leur niveau de responsabilité dans l'entreprise, les commis n'ont pas l'obligation de se laisser contacter, contrairement aux gérants. C'est à la discrétion des commis quand cela leur est utile, C'est à dire lorsqu'ils y trouvent un quelconque intérêt. Dans le cas contraire ils ne se laissent pas joindre par leurs gérants quand ils sont dans leurs sphères privées. La logique utilitaire trouve donc, dans le cas des commis, deux alternatives. D'abord se laisser contacter par l'entreprise quand ils le jugent utile. Par exemple quand ils sont à la recherche de plus d'heures de travail. Car les heures supplémentaires sont payées pour les commis. Ou alors ne pas se laisser contacter quand cela ne leur est pas utile, donc sans intérêts.

Mais il arrive aussi que les commis trouvent utile de rendre service à leurs gérants de manière totalement désintéressée. Ils peuvent aussi le faire parce qu'ils se sentent redevables vis-à-vis de leurs gérants.

La logique d'intégration. Les commis décident d'intégrer le réseau professionnel non pas par obligation comme le font les gérants, mais par choix. C'est la raison pour laquelle ils prennent la peine de se laisser joindre par leurs gérants (quand ils le souhaitent) pour prendre connaissance de l'objet de l'appel. Ensuite ils décident d'intégrer ou non le réseau professionnel.

La logique d'autonomie. Les commis, contrairement aux gérants, décident en toute autonomie de rejoindre ou non le réseau professionnel.

À la lumière de la description que nous venons de faire de la situation des gérants et des commis, nous pouvons affirmer que les relations entre les gérants et les commis sont déséquilibrées. En effet, si les gérants sont, de par leurs responsabilités, obligés d'être joignables, les commis ne le sont pas. Ce déséquilibre fait que les commis ont potentiellement tous les avantages dans cette relation, contrairement aux gérants qui en ont les désavantages.

Nous pouvons aussi considérer le dialogisme qui prévaut entre les commis et les gérants pour expliquer leurs relations professionnelles. Mis à part les divergences sur l'application des trois logiques de Jauréguiberry, les commis et les gérants n'ont pas la même perception du travail. Cette divergence de perception, mais aussi de vécu, est ce que nous qualifions de dialogique. Cela affecte profondément les relations professionnelles entre les commis et les gérants. Nous développons cette argumentation dans notre deuxième hypothèse de recherche.

## 7.2 Discussion générale des résultats en lien avec l'état de la connaissance

Nous allons dans cette section discuter de nos résultats de recherche à la lumière de l'état des connaissances, telles que nous les avons présentées. Cela revient à dire que ne seront discutés que les aspects communs à la fois à notre étude et à la littérature que nous avons traitée. Cette discussion concerne la sphère privée, la sphère professionnelle et la dimension surveillance.

### 7.2.1 La sphère privée

La littérature au sujet de la téléphonie mobile, notamment les études de Isaac et Kalika (2001) ainsi que celle de Isaac et al. (2007) confirment le phénomène d'hybridation des sphères privée et professionnelle que nous avons constaté lors de notre étude. Comme ces auteurs dans leurs études, nous constatons aussi que la frontière, non seulement s'estompe entre la vie privée et la vie professionnelle, mais devient de plus en plus floue pour les employés d'une entreprise.

Si les études des auteurs cités ci-dessus ont présenté de façon indifférenciée les salariés d'une organisation dans l'hybridation des deux sphères, notre étude a par contre permis de faire une distinction nette entre le cas des commis et celui des gérants. Nous avons mis en évidence l'existence de la sphère privée des gérants et celle de la sphère privée des commis. Partant de cette différenciation, l'hybridation des sphères privée et professionnelle présente deux réalités qui s'opposent. Cette distinction s'explique grâce aux trois logiques de Jauréguiberry (2003a) dans l'utilisation du téléphone cellulaire. Ces trois logiques (utilitaire, d'intégration et d'autonomie) font de l'hybridation une obligation pour les gérants, parce que ces derniers doivent rester joignables. Simplement parce que les gérants n'ont pas, à cause de leur statut dans l'entreprise, la possibilité de se soustraire à la « joignabilité » permanente.

Pour les commis les trois logiques de Jauréguiberry (2003a) leur permettent de choisir leur accessibilité, voire de la marchander, ce qui influence la forme d'hybridation qu'ils vivent. Comme conséquence, la perturbation causée par l'hybridation des sphères professionnelle et privée est plus ou moins bien vécue selon la fonction occupée dans l'entreprise. L'étude que nous avons menée dans le cadre de l'entreprise Alpha montre que les plus exposés à l'hybridation des sphères privée et professionnelle sont les gérants. C'est-à-dire les salariés ayant le rôle de manager dans l'entreprise.

Ce constat va à l'encontre des études menées par Isaac et Kalika (2001), et Isaac et al. (2007), dans lesquelles ces auteurs mettent en évidence le fait que les employés subalternes sont victimes du phénomène d'hybridation. Nous avons en effet démontré dans notre étude que l'intrusion et l'incursion de la vie professionnelle dans la vie privée constitue une perturbation du temps personnel pour les gérants à cause des sollicitations professionnelles, comme cela a été démontré par Metzger et Cléach (2004).

Notre étude va dans le sens de la littérature pour ce qui est de l'incursion de la sphère privée dans la sphère professionnelle par le biais du téléphone cellulaire. Nous montrons que de nombreux employés, essentiellement des commis, utilisent leur temps professionnel pour s'occuper de leurs affaires privées grâce à une connexion constante avec la sphère privée, au moyen du téléphone cellulaire. Les outils de communication électroniques (messagerie instantanée, courrier électronique, SMS, téléphone cellulaire) les y aidant. Cet enchevêtrement des temps sociaux est d'après notre étude, un facteur à l'origine de la désorganisation du travail au sein de l'entreprise Alpha.

### 7.2.2 La sphère professionnelle

Nous avons également démontré, à travers notre étude, que des situations de travail en réseau, au moyen du téléphone cellulaire, pouvaient survenir de manière informelle, circonstancielle et ponctuelle. Ce sont des situations informelles parce qu'elles ne sont pas programmées à l'avance, mais font partie de la culture de l'entreprise. Un gérant peut, par exemple, téléphoner à ses commis pour savoir qui serait disposé à effectuer un quart de travail à la place d'un collègue absent. De ce fait elles sont donc circonstancielle. Le travail en réseau concerne dans notre cas l'organisation en périphérie de l'entreprise, ce qui contribue à son bon fonctionnement. Dans ce cas il s'agit d'un réseau au sein de l'entreprise. Le travail en réseau est aussi ponctuel parce qu'il s'agit de contacts brefs dans le but d'échanger des informations qui concernent l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise à un moment précis.

Le travail en réseau peut aussi se faire entre plusieurs magasins. C'est le cas lorsque le gérant d'un magasin contacte un autre gérant pour solliciter des commis disponibles pour renforcer son équipe. Comme le soulignent Benghozi et al. (2008), quel qu'en soit la forme, les besoins de coopération et de coordination requièrent des moyens technologiques pour assurer la communication au sein de l'organisation en réseau. Ce qu'il faut retenir c'est l'aspect organisationnel dans le travail en réseau. Mais cette organisation s'arrête à l'aspect coopération. La notion de travail en réseau ne s'applique donc que partiellement concernant l'entreprise Alpha.

L'entreprise Alpha n'est pas concernée par la réduction des coûts des bâtiments pour ses magasins. En revanche, notre étude a confirmé le rôle du téléphone cellulaire dans le gain de temps pour les gérants, puisqu'ils peuvent contacter leurs commis directement tant que le réseau le permet. Ce constat va dans le sens des études d'Aubert (2003) et de Barkema (2002).

Bien que les gérants soient appelés à se déplacer souvent dans le cadre de leur travail, leur situation ne peut s'apparenter à celle des travailleurs nomades comme le montre les études réalisées par Isaac (2006), et par Isaac et Besseyre des Horts (2007). En revanche, nous avons pu constater que la typologie des situations de communication de Benghozi et al. (2008) s'applique en partie à notre étude. Cette application partielle s'explique par la taille réduite des magasins. Cette taille ne nécessite pas l'utilisation d'un téléphone cellulaire pour que les employés puissent communiquer. De ce fait ne s'appliquent que les cas de communication concernant des lieux différents, à des moments différents et au même moment. Cela correspond au troisième scénario qui implique des interlocuteurs qui se trouvent sur des lieux différents, mais qui communiquent de façon synchrone. Cela peut être le cas d'un gérant qui est en communication avec son coordonnateur qui, lui, se trouve au siège social de l'entreprise. Ou un gérant en communication avec un commis qui se trouve dans sa sphère privée. Il peut également s'agir de deux interlocuteurs se trouvant sur des lieux différents et qui communiquent de manière asynchrone. Par exemple un gérant qui tente de rentrer en contact avec un commis. Puisqu'il ne peut le joindre, il lui laisse un message dans son répondeur.

D'après Isaac et al. (2007), la notion de surcharge informationnelle est envisagée comme un concept à plusieurs dimensions, à savoir informationnelle, cognitive et communicationnelle.

Dans le cas de notre étude la surcharge informationnelle ne concerne que la dimension communicationnelle. Elle touche essentiellement les gérants. Car au moyen du téléphone cellulaire, il peut arriver que les gérants soient saturés de messages non pertinents de la part de leurs commis. Comme nous l'avons déjà démontré, les commis peuvent multiplier des contacts avec leurs gérants pour des situations qui ne sont pas des urgences réelles. Bien que la littérature (Assadi et Denis, 2005 ; Helmersen, Jalalian, Moran et



Norman, 2001 ; Kimble, Grimshaw et Hildreth, 1998 ; Saintive 2000) traite cette question du point de vue du télétravail, et du travail nomade elle s'applique aussi au cas des gérants de Alpha. À la différence de ces nombreux auteurs, notre étude constate que les effets de la surcharge communicationnelle ne concernent pas la sphère professionnelle. Elle concerne en revanche la sphère privée, puisque c'est dans les moments de vie privée que cette surcharge devient nocive pour les gérants. Peu importe que ces communications concernent des cas d'urgences réelles ou non. Si pour le télétravail la conséquence est la fragmentation du temps de travail, pour les gérants il s'agit de la fragmentation du temps social. Car les gérants se doivent d'assumer une « joignabilité » permanente comme l'exige leur fonction.

Les magasins Alpha peuvent s'apparenter à de très petites entreprises. Même si c'est l'ensemble de ces magasins qui forme un très grand groupe. Dhaleine et Largier (2003) définissent quatre mobilités types qui expliquent diverses situations liées aux technologies mobiles dans les TPE. Concernant les magasins Alpha, nous pensons que c'est le premier type, c'est-à-dire la mobilité anecdotique, qui correspond à leur situation. Cette forme de mobilité est caractérisée par un faible niveau de préparation et un faible nombre d'acteurs impliqués. Effectivement, les gérants effectuent quelques sorties qui ne nécessitent pas de préparation particulière. Par exemple le fait de se rendre à la banque pour y effectuer des dépôts bancaires quand cela est nécessaire. Comme l'affirme Dhaleine et Largier (2003), le faible niveau de préparation des déplacements est relatif à leur caractère routinier. Le dépôt d'argent à la banque par les gérants revêt ce caractère de routine. Car les consignes de sécurité de l'entreprise obligent les gérants à réaliser ces dépôts d'argent quand une certaine somme est atteinte dans la caisse. Toutefois, contrairement à ce qu'affirment Dhaleine et Largier (2003), le téléphone cellulaire n'est pas important seulement quand les déplacements se font dans la précipitation. Il l'est aussi quand les déplacements ne se font pas dans la précipitation. Puisque dans ce cas également, le téléphone cellulaire est un dispositif important qui aide à maintenir le lien entre le gérant et son magasin. Cette mobilité type implique généralement des agents sédentaires dans les locaux de l'entreprise. Dans le cas des magasins Alpha, il s'agit des commis qui assurent le service à la clientèle. Comme l'affirment les auteurs, cette mobilité ne nécessite pas non plus la mise en place de modalités d'organisation particulières. De plus, l'activité du magasin peut se dérouler de manière

totalelement indépendante des déplacements des gérants. La mobilité de ces derniers étant anecdotique.

Dans le cas des magasins Alpha, il n'y a pas de mobilité support. C'est à dire caractérisée par un faible niveau de préparation, mais qui concerne tout de même tous les acteurs de l'organisation. Il n'y a pas non plus de mobilité centrale, qui demande un niveau important de préparation et touche l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les déplacements étant relativement courts et en direction d'endroits connus. Enfin, puisque les gérants n'ont pas besoin d'un niveau important de préparation, il ne s'agit pas non plus d'une mobilité réfléchie.

Bien que Isaac et Kalika (2001) aient évoqué le contrôle dans les entreprises au moyen des TIC, notre étude n'a pas permis de confirmer cette affirmation. Car dans les magasins, le contrôle se fait au moyen de caméras de surveillance. Le téléphone cellulaire ne sert pas d'instrument de contrôle, bien que les téléphones intelligents puissent permettre de le faire.

Jauréguiberry (2004) aborde la question de l'absence de l'esprit d'initiative des employés en parlant des travailleurs nomades. Pour Jauréguiberry (2004), la connexion des employés nomades est ambivalente, étant donné qu'elle leur apporte à la fois une certaine sécurité, leur permet de lutter contre la solitude, et leur offre en direct les services du « back office » pour accomplir leur travail. Concernant ce premier point, notre étude démontre que le fait pour les commis de savoir qu'ils peuvent à tout moment de la journée, comme de la nuit, contacter leurs gérants, les rassure. Les gérants sont dans ce cas le « back office » dont fait allusion Jauréguiberry (2004). Nous démontrons aussi que cette situation survient quand les gérants sont dans leurs sphères privées. Puisque lorsqu'ils sont dans leurs magasins respectifs, les commis n'ont pas besoin de les appeler sur leurs téléphones cellulaires. Ils leur parlent directement. Le fait que les gérants jouent le rôle de « back office », quand ils sont dans leurs sphères privées, affecte leur liberté et leur autonomie qui s'en trouve diminuées. Comme l'affirment Moeglin (1996) et Jauréguiberry (2004), cette organisation, liberticide pour l'employé, est sous-tendue par une logique organisationnelle et économique. Dans ce cas l'employé est le gérant. Cette analyse rejoint celle que nous avons déjà effectuée, qui montre que les commis sont plus avantagés par rapport aux gérants dans leurs relations professionnelles. Notamment par rapport aux logiques de Jauréguiberry (2003a), à propos

desquelles les gérants n'ont que des obligations, tandis que les commis bénéficient de plusieurs choix qu'ils peuvent effectuer en toute autonomie. Par exemple celui de ne pas répondre au téléphone quand les gérants leur téléphonent.

Gaglio (2004) aborde la question de la « joignabilité » dans la sphère professionnelle. Elle fait référence une grande performance individuelle ainsi qu'à une réactivité plus grande dans le domaine professionnel, provoquée par le téléphone cellulaire. De ce point de vue, notre étude arrive à la même conclusion. Pour les gérants comme pour les commis, le téléphone cellulaire facilite l'organisation du travail. Cela s'explique par le fait que les gérants ont la possibilité de contacter directement les commis en cas de besoin.

La « joignabilité » en tant que principe présente aussi des effets que Gaglio (2004) qualifie de pervers.

Le premier concerne la généralisation de l'urgence dans une entreprise ; source de stress supplémentaire pour les employés. Notre étude va plus loin en mettant en évidence la catégorie d'employés qui subit la généralisation de l'urgence. Il s'agit en l'occurrence des gérants, c'est-à-dire les employés ayant la fonction de manager.

Le second effet que l'auteur qualifie de pervers, concerne la désorganisation du travail dont le téléphone cellulaire est la cause. Pour Gaglio (2004), le téléphone cellulaire peut remettre en cause la réalisation d'une activité prévue de longue date, à cause des changements de dernière minute. Notre étude a prouvé au contraire que le téléphone cellulaire, sur le lieu du travail, provoque le report du travail qui doit être fait dans l'immédiat. Cela se produit lorsque les commis préfèrent se servir de leurs téléphones cellulaires pendant leurs quarts de travail, au lieu d'effectuer les tâches qui rentrent dans le cadre de leur fonction.

Gaglio (2004) rappelle quelques limites de la « joignabilité ». Notamment la possibilité qu'ont les employés de la contourner par l'usage de certaines pratiques qui la freinent. Notre étude a permis de déterminer la catégorie d'employés qui était tenue de respecter cette « joignabilité ». Il s'agit des gérants, à cause de leur niveau de responsabilité par rapport aux commis. Nous l'avons expliqué par le biais des trois logiques de Jauréguiberry (2003a). De plus notre étude va dans le sens des affirmations de Jauréguiberry (2004), selon lesquelles le téléphone cellulaire est un vecteur de nouvelles inégalités et de nouvelles formes d'exploitation. Puisqu'il y a parmi les employés, d'un côté ceux qui

peuvent se déconnecter et imposer aux autres leur inaccessibilité, et de l'autre ceux qui ont le devoir de rester connectés. L'auteur fait remarquer que la téléphonie mobile ne crée pas cette inégalité, mais renforce celles qui existent déjà dans les organisations. Notre étude permet de montrer que le pouvoir au sein de l'entreprise ne se lit pas forcément d'un point de vue de la hiérarchie issue de l'organigramme. En effet, comme nous l'avons démontré, par le biais de la téléphonie mobile, les employés subalternes peuvent dans certaines conditions, remettre en question un ordre établi. Nous avons effectivement montré que les commis peuvent décider, comme bon leur semble, d'être joignable ou non. Les gérants n'ayant pas cette possibilité, sont donc à la disposition des commis pour répondre aux moindres de leurs sollicitations.

Jauréguiberry (1996, 2007), décrit l'urgence en tant que maladie dont le téléphone cellulaire assure la contagion. Mais dans sa description, l'auteur ne se limite qu'à la sphère professionnelle. Et dans ce contexte professionnel, pour qu'il y ait urgence, il faut deux conditions : la prise de conscience qu'un aspect incontournable d'une réalité peut avoir des conséquences dramatiques et qu'il faut une action d'une rapidité exceptionnelle pour empêcher le drame. Pour l'auteur, il y a urgence si et seulement si ces deux conditions sont réunies (la prise de conscience et la nécessité de l'action).

Notre étude va dans le même sens que les conclusions de Jauréguiberry (2007), bien que nous ayons mis en évidence l'urgence dans le cadre de la dimension surveillance. Dans notre cas, cela veut dire que l'urgence se transmet grâce au téléphone cellulaire, de la sphère professionnelle à la sphère privée. Comme Jauréguiberry (2007), nous pensons aussi que l'urgence est une notion relative. L'urgence dépend, en effet, non seulement de la capacité de réaction de la personne qui la vit (Jauréguiberry, 2007), mais aussi de la capacité de jugement de la personne qui l'évalue avant de la communiquer à d'autres. Notre étude met en évidence cette réalité. Nous pensons, effectivement, comme Jauréguiberry (2007) qu'il y a une part de subjectivité, car l'urgence dépend du système de référence et des capacités cognitives de chaque acteur. Celui qui communique l'urgence, et celui qui la reçoit. Dans notre cas, les gérants ont mentionné le fait que certains commis étaient incapables de faire la différence entre des situations d'urgences réelles et celles qui ne l'étaient pas. Dans le contexte de notre étude, à savoir l'implication de deux sphères et d'une dimension surveillance, nous pensons que l'urgence est-doublement relative. Car il y a au moins deux acteurs en jeu. D'abord celui

qui constate l'urgence et qui la communique. Ensuite celui qui la reçoit et la traite. Dans cette configuration trois scénarios sont possibles.

Dans le premier scénario, l'état d'urgence est réel pour les deux parties. C'est-à-dire pour la première personne qui constate l'urgence et la communique, et pour la seconde personne à qui l'urgence est communiquée et qui confirme le constat. Par exemple un commis qui est cambriolé communique avec son gérant pour lui rendre compte de la situation d'urgence. Les deux sont d'accord sur la nature réelle de l'urgence.

Dans le deuxième scénario, il y a une divergence de points de vue. L'état d'urgence n'est réel que pour l'une des deux parties. Dans ce cas, la personne qui constate l'urgence, la communique à une seconde personne. Après évaluation, cette seconde personne ne confirme pas le constat d'urgence fait par la première personne. Par exemple un commis de nuit qui ne trouve pas un produit dans le stock du magasin, communique avec son gérant à deux heures du matin, pour lui rendre compte de la situation. Les deux parties ne seront pas forcément d'accord sur la nature réelle de l'urgence. Car le gérant peut trouver le constat de l'urgence fait par le commis excessif. Dans ce cas, il y a une divergence des points de vue.

Dans le troisième cas, il y a une convergence des points de vue quant au constat d'urgence. L'état d'urgence est réel pour les deux parties. Par contre, la personne qui confirme l'état d'urgence décide de ne pas réagir conformément à l'état d'urgence pourtant réel. Par exemple le commis qui ne peut donner une suite favorable à son gérant, quand il lui demande d'effectuer une heure supplémentaire sur son quart de travail, en attendant l'arrivée du commis pour le quart suivant. Il ne s'agit pas de juger ni d'apprécier les raisons du refus ou de l'impossibilité d'agir, malgré le constat d'urgence avéré.

Tout le long de notre travail d'analyse, nous avons souligné cet état de fait. En somme un déséquilibre entre les gérants et les commis dans leurs relations professionnelles. Nous avons mis en évidence dans notre étude, que dans tous les cas de figures, ce sont les gérants qui finissent par subir les différents états d'urgence qui leur sont transmis. Avec des conséquences certaines dans leurs sphères privées. Car les commis du fait de ce déséquilibre, peuvent facilement se soustraire de l'emprise de la sphère professionnelle sur leurs sphères privées. Ce qui n'est pas le cas des gérants.

### 7.2.3 La dimension surveillance et la contre-surveillance

Nous avons défini la surveillance, au sens de de Certeau (1980) et Foucault (1975), à savoir un contrôle qui se fait par des personnes à partir d'une sphère sur d'autres personnes se trouvant dans une autre sphère. Nous avons établi dans le cadre de notre étude que la surveillance se fait essentiellement à partir de la sphère professionnelle sur la sphère privée. Nous avons aussi montré que les gérants représentaient la catégorie d'employés la plus exposée à la surveillance, comparativement aux commis. Deux raisons essentielles sont à l'origine de ce constat. La première raison est l'obligation des gérants à être joignables ; même quand ils se trouvent dans leurs sphères privées. La seconde raison se réfère aux conséquences sur la vie privée, plus graves chez les gérants qu'elles ne le sont chez les commis.

Les résultats de nos analyses sont cohérents, au regard des trois logiques de Jauréguiberry (2003a), et de leur application à la situation des gérants et des commis.

Parce que les gérants sont dans l'obligation d'être joignables en permanence, les trois logiques de Jauréguiberry, ne leur permettent pas de se soustraire à la surveillance. Concrètement, leurs sphères privées sont constamment perméables. Avec les conséquences que nous avons décrites. En revanche, les commis sont très flexibles. Car ils ont la possibilité de gérer leurs relations professionnelles en fonction de leurs intérêts. Parmi lesquels la possibilité de se rendre inaccessibles pour la sphère professionnelle.

Nous avons également pu établir un lien entre le profil des employés et leur exposition à la surveillance par rapport aux logiques de Jauréguiberry (2003a). En effet, le travail dans les magasins Alpha est pour la plupart des commis, un moyen clairement assumé de gagner un peu d'argent, avant de passer à une autre activité. Plusieurs d'entre eux se sont d'ailleurs dotés de téléphones cellulaires pour être joignables quand leurs gérants auraient besoin de leurs services. En même temps, ce sont les commis qui, en dernière instance, décident de se laisser contacter. Nous avons aussi mis en évidence le fait que le semblant d'équilibre entre les commis et les gérants, par rapport à la au fait d'être en permanence accessible, s'explique par la demande de la part des commis. Puisqu'il y a une relation de marchandage entre les gérants et les commis, induite par le téléphone cellulaire.

Les gérants, en revanche, présentent un profil totalement différent de celui des commis, comme nous l'avons aussi vu. À cause de leurs responsabilités, ils sont obligés de donner suite aux appels qu'ils reçoivent, peu importe le moment et l'endroit où ils se trouvent. Ce constat est en accord avec le phénomène d'exploitation à distance (Jauréguiberry, 2004) de certains employés de la part de leurs entreprises. C'est ce que nous avons pu établir par le biais de notre troisième hypothèse de recherche. La seule différence avec les conclusions de Jauréguiberry (2004), c'est l'inversion des rôles. C'est-à-dire que ce sont les subalternes (les commis) qui sont à l'origine ou qui participent à l'exploitation de leurs supérieurs hiérarchiques (les gérants).

Dans notre étude nous avons mis en évidence deux réactions par rapport à la surveillance. La première, celle des gérants, qui consiste à subir la surveillance sans pour autant essayer de la combattre. La seconde, celle des commis, qui consiste en une large palette de tactiques pour combattre la surveillance. Il s'agit de combattre la surveillance en se servant de l'outil qui permet la surveillance, c'est-à-dire le téléphone cellulaire. Nous faisons une distinction claire entre tactique et stratégie (de Certeau, 1980). Dans le cas des commis, nous parlerons de tactiques, car il est question d'actions individuelles réalisées pour combattre la surveillance. Puisque les commis ne se constituent pas en groupes organisés pour combattre la surveillance, on ne peut parler de stratégies.

La contre-surveillance des commis permet de répondre à la question que se pose de Certeau, à savoir : comment une société ne se réduit-elle pas entièrement à cette surveillance, si elle est à ce point « vampirisée » par ces dispositifs ? Selon de Certeau (1980), la solution est à l'image des dispositifs, c'est-à-dire tout aussi minuscule et quotidienne. Concrètement il est question d'un ensemble de procédures qui permettent aux personnes surveillées de jouer avec les mécanismes de la surveillance, et en ne s'y conformant que pour les tourner en leur faveur. Comme nous l'avons précédemment décrit, les commis procèdent par étapes. Une fois de plus nous avons décrit l'action des commis en nous basant sur deux des trois logiques de Jauréguiberry (2003a). La troisième étant l'intégration. Car s'intégrer voudrait dire la fin de la contre-surveillance, donc la soumission à la surveillance.

Comme de Certeau (1980), nous attribuons aux personnes surveillées le statut, sinon au moins la qualité de consommatrices de technologies ; mobiles en l'occurrence. Puisque seules les personnes consommatrices de téléphonie mobile peuvent être indisposées par ces mêmes dispositifs. Mieux, elles sont les seules capables de combattre les effets nocifs de ces technologies.



## CONCLUSION

Les technologies mobiles, notamment le téléphone cellulaire, ont pour principaux objectifs de permettre et de faciliter la communication entre individus, y compris dans le contexte du travail. Les connaissances sur le sujet nous ont montré que cette question était quelque peu complexe. Car les TIC en général, et les TIC mobiles en particulier pouvaient avoir leur lot de contraintes, surtout dans le cadre d'une passerelle entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

L'état des connaissances nous a permis de découvrir que la problématique des TIC a souvent été abordée selon leurs utilisations dans la sphère privée, ou dans la sphère professionnelle. Tout au plus dans le cadre d'une organisation du travail impliquant les deux sphères, à savoir le télétravail. En revanche elle ne l'avait jamais été dans le cadre d'un triptyque relationnel impliquant à la fois la sphère professionnelle, la sphère privée et la dimension surveillance au tour du téléphone cellulaire. La surveillance étant la capacité du téléphone cellulaire à permettre un lien, souhaité ou non, entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Ce lien pouvant se faire dans un sens comme dans l'autre.

Le but de notre travail était de réaliser une étude dans le contexte canadien, à l'image de celles réalisées en Europe. Mais le but était également de faire un état des lieux sur la question de l'usage des TIC mobiles dans le cadre du travail d'une manière générale. En sachant, évidemment, que depuis les dernières études sur le sujet, il y a pu se produire des évolutions tant du point de vue des technologies mobiles que de celui de leurs usages. Certaines de ces évolutions pouvant être des contraintes pour les usagers de téléphones cellulaires dans le milieu professionnel. Parmi ces nombreuses contraintes, il y a la possibilité que les frontières deviennent poreuses entre la sphère privée et la sphère professionnelle, entraînant la possibilité d'une surveillance. Comme nous l'avons montré, il s'agit précisément d'une surveillance de la sphère privée à partir de la sphère professionnelle. Dans ce contexte, la question de recherche principale était de savoir comment se déroulent les

relations professionnelles entre les employés d'une entreprise, dotés de téléphones cellulaires, sachant que ces derniers évoluent dans deux sphères à savoir professionnelle et privée.

Nous avons fait le choix de réaliser notre étude dans le domaine du commerce de proximité, où l'utilisation du téléphone cellulaire constitue une donnée très importante dans l'organisation du travail. Nous avons choisi quelques magasins de l'entreprise que nous avons rebaptisée Alpha pour les besoins de l'anonymat. L'originalité du sujet consiste à l'avoir traité dans le cadre d'une entreprise où, les managers (les gérants des magasins), contrairement aux managés (les commis des magasins) ont l'obligation de rester joignables en permanence de jour comme de nuit. Contrairement d'ailleurs à ce qu'indique l'état des connaissances actuelles, qui fait du manager celui qui a le contrôle de la situation dans la gestion de son équipe au moyen des TIC mobiles. Cela étant vrai dans la sphère professionnelle comme en dehors.

Pour ce faire nous avons fixé quatre objectifs à atteindre. Le premier objectif consistait à décrire l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de l'entreprise Alpha. Nous avons, en effet, décrit l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de cette entreprise, en montrant qu'elle concerne davantage ses activités en périphérie. C'est d'ailleurs cette dernière utilisation, pourtant indirecte, mais aussi la plus importante, qui fait le lien entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Le deuxième objectif, de nature analytique, concernait la compréhension de la dynamique qui se dégage des interrelations entre les deux sphères privée et professionnelle et la dimension, surveillance autour du téléphone cellulaire. Car le caractère tridimensionnel de notre problématique, nous a amenés à analyser les dimensions en jeu en tant qu'éléments d'un système en interaction. Ce système étant composé des sphères professionnelle et privée et de la dimension surveillance autour du téléphone cellulaire. Nous avons mis en évidence l'importance du téléphone cellulaire dans le maintien des liens qui existent entre la sphère professionnelle, la sphère privée et la dimension surveillance.

Le troisième objectif consistait à confronter le modèle de Jauréguiberry (2003a), à savoir les trois logiques (utilitaire, d'intégration et d'autonomie), à la réalité des sphères professionnelle et privée par rapport à une possibilité de surveillance grâce au téléphone cellulaire. C'est ce troisième objectif qui révèle le caractère original de notre travail. Car nous avons démontré qu'il existe un lien de cause à effet entre les trois logiques de Jauréguiberry

et la surveillance au moyen du téléphone cellulaire. Cela veut dire que quelque soit le lien de subordination qui existe entre des employés et leur supérieur hiérarchique, ce dernier ne peut leur imposer une surveillance au moyen du téléphone cellulaire que si ses employés lui en donnent la possibilité. Par exemple en estimant qu'il serait utile que leur entreprise rentre en contact avec eux, par le biais de leur supérieur hiérarchique, en dehors de leurs heures de travail. Par contre, toujours au moyen du téléphone cellulaire, nous avons démontré que des employés subalternes pouvaient exercer une certaine forme de surveillance sur leurs supérieurs, parce que ces derniers ne bénéficiaient pas des trois logiques de Jauréguiberry. La nature des relations professionnelles est donc plus influencée par l'obligation ou non d'être joignable par son entreprise en dehors des heures de travail, que par des considérations de hiérarchie. Puisque la logique utilitaire, la logique d'intégration et la logique d'autonomie permettent aux employés qui peuvent en faire usage, de se soustraire du réseau professionnel quand et aussi longtemps qu'ils le souhaitent. La situation des gérants, obligés d'être joignables en permanence, le confirme par rapport aux commis qui n'ont pas cette obligation. Nous avons également démontré que pour ces raisons, les commis pouvaient contribuer à une certaine forme de taylorisation vécue par leurs gérants. Parce que ces derniers sont tenus de rester joignables en permanence ; même dans leurs sphères privées. Pour utiliser une métaphore, les trois logiques de Jauréguiberry fonctionnent en guise de fusibles pour les commis. Quand la surveillance ou l'ingérence de la sphère professionnelle devient insupportable, ces fusibles leurs permettent en ultime instance de se déconnecter. C'est ce que nous avons qualifié de contre-surveillance. Puisque les gérants ne peuvent faire usage de ces fusibles, leur situation devient intenable. Notamment parce qu'ils sont en permanence connectés avec la sphère professionnelle, sans réelle moyen de se sortir de cette connexion. D'où le quatrième objectif que nous avons souhaité réaliser sous forme de prescription et de recommandations. Mais nous y reviendrons plus tard.

Pour l'atteinte de nos objectifs de recherche, nous avons utilisé une méthode de recherche qualitative exploratoire. La démarche a consisté essentiellement en plusieurs entrevues individuelles semi-directives avec les gérants et les commis des magasins. Nous avons fait en sorte d'obtenir des perceptions croisées de la part des différents participants, quant à l'appréciation qu'ils avaient du téléphone cellulaire par rapport à leur travail et en

dehors de celui-ci. Ces perceptions concernent le triptyque sphère professionnelle, sphère privée et dimension surveillance autour du téléphone cellulaire.

Les principaux résultats sont ceux présentés par rapport à notre troisième objectif de recherche. L'idée principale à retenir par rapport à cette étude peut se résumer de la manière suivante : les modalités d'utilisation d'une technologie dans le cadre de certaines entreprises, peuvent avoir des conséquences qui dépassent les conventions de fonctionnement qui les régissent. Dans le cas de notre étude, les modalités d'utilisation du téléphone cellulaire pour l'entreprise Alpha consistent en une obligation d'être joignable pour les gérants et une liberté de choix pour les commis. À cause des modalités d'utilisation du téléphone cellulaire dans l'entreprise Alpha, la fonction de surveillant selon Foucault et de Certeau, est plus remplie par les commis que par les gérants. Car la surveillance des commis est plus efficace sur les gérants que l'inverse quand nous considérons l'hybridation des sphères privée et professionnelle au moyen du téléphone cellulaire.

En guise de recommandation, bien que nos analyses aient mis en évidence l'importance du téléphone cellulaire dans le bon fonctionnement des magasins Alpha, il reste malgré tout plusieurs points de déséquilibre (cf. hypothèse 2) dans les relations entre les gérants et les commis. Il en existe au moins six. Par exemple l'obligation pour les gérants d'être joignables et disponibles même dans leurs moments de vie privée. Leur fonction les oblige à être en veille permanente, alors que les commis ne sont pas tenus de s'astreindre à cette obligation. Même si plusieurs d'entre eux ne manquent pas de donner des suites favorables aux appels des gérants. Par contre il arrive aussi que pour diverses raisons, un commis ne puisse donner une suite favorable, ni même répondre à un appel de son gérant. Ces constats donnent lieu à quelques propositions.

Les gérants et les commis doivent trouver un terrain d'entente sur la définition de l'urgence en ce qui concerne leurs relations professionnelles. Ce terme doit être défini avec différents niveaux correspondant à des actions claires et précises à mener. Par exemple le fait de savoir s'il est urgent d'appeler son gérant sur son téléphone cellulaire en dehors de ses heures de travail pour lui demander l'emplacement des pailles à sloche.

Les gérants doivent lister de la manière la plus précise possible les cas de figure pour lesquels ils peuvent être appelés ou ne pas l'être. Dans un souci de pédagogie, ils devront expliquer pour quelles raisons ils fixent de telles limites.

Les gérants doivent tenir une liste hebdomadaire avec les plages horaires de disponibilité des commis. Cela leur permettra d'appeler, en cas de besoin, plusieurs commis avant d'en trouver un qui soit disponible. Cette liste renouvelable chaque semaine devra être complétée uniquement par les commis qui souhaiteraient être réservistes en cas de besoin.

Les gérants peuvent faire produire une vidéo éducative concernant les règles de "bonnes relations professionnelles entre employés au moyen du téléphone cellulaire", et distribuer à chaque commis un guide reprenant ces règles.

Nous pensons, à la lumière de ces quelques recommandations, qu'une piste de recherche pourrait être explorée dans une étude future. Elle consisterait en l'analyse des relations professionnelles au moyen du téléphone cellulaire, mais entre des employés ayant la même obligation de « joignabilité ». Par exemple entre les gérants des magasins Alpha et leurs supérieurs hiérarchiques, à savoir les coordonnateurs d'opérations. Ce travail pourrait permettre de mieux mesurer l'impact de la téléphonie mobile sur les relations entre employés soumis aux mêmes modalités d'utilisation du téléphone cellulaire.

APPENDICE A

LES NORMES DE RESEAU

AMPS (Advanced Mobile Phone System). C'est une norme analogique de première génération (1G) qui a été déployée aux États-Unis à partir de 1976.

Radiocom 2000. C'est aussi une norme analogique de première génération (1G) mais déployée en France par la compagnie nationale de télécommunication France Télécom.

CDMA (Code Division Multiple Access). C'est une norme de deuxième génération (2G) dérivée de la norme ANSI-41, mais dont les brevets appartiennent à la société américaine Qualcomm.

GSM (Global System for Mobile Communications). C'est une norme numérique de deuxième génération (2G). Elle a été développée par l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute) sur la gamme de fréquence des 900 MHz. Cette norme a une version appelée DCS (Digital Communication System), et utilise la gamme des 1 800 MHz. C'est une norme essentiellement utilisée sur le vieux continent, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient.

GPRS (General Packet Radio Service). C'est une norme classée 2.5 G, qui dérive de la norme GSM. Elle permet un débit de données plus élevé.

EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution). Dérivée du GPRS, cette norme permet, pour un utilisateur stationnaire, un débit de données plus élevé. Elle est classée comme une 2.75 G.

CDMA (Code Division Multiples Access) 2000. Elle est une évolution de la norme CDMA. Elle est classée 3G, et principalement conçu pour l'Amérique du Nord.

UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) ou WCDMA (Wideband Code Division Multiple Access) est une évolution de troisième génération de la norme CDMA. On la trouve au Japon, en Europe, aux USA, et au Canada.

HSDPA (High Speed Downlink Packet Access). C'est une évolution de la 3G, également appelé 3G+ ou 3.5G. La transmission peut atteindre jusqu'à 14,4 mb/s.

HSUPA (High Speed Uplink Packet Access), est une norme qui améliore le débit de la 3G+. Elle est de ce fait également appelée 3.75G.

HSOPA (High Speed OFDM Packet Access) est une norme 3.75G.

LTE (Long Term Evolution) est aussi une norme 3.75G.

WiMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access) est une norme de quatrième génération (4G). Le WiMAX est un mode de transmission et d'accès à Internet en haut débit, sur une vaste zone géographique. Ce terme est également employé comme label commercial, À l'instar du Wi-Fi, le WiMAX est aussi employé comme label commercial. Elle est plus efficace que le Wi-Fi et offre un meilleur confort d'utilisation.



APPENDICE B

LES SYSTEMES D'EXPLOITATION

Les systèmes d'exploitation sont des logiciels spéciaux permettant d'exploiter les ressources matérielles d'un équipement électronique (un téléphone mobile en l'occurrence) nécessaire pour son utilisation. Pour simplifier, sans système d'exploitation, la communication est impossible à partir d'un téléphone mobile. Parce que la transmission de données, qu'elle soit sous la forme de voix, textes ou images, serait impossible à réaliser.

**Le Symbian.** Il descend du système d'exploitation Epc32 qui équipait les Psion. Il est né d'un consortium entre les différents constructeurs (initialement Psion, Nokia, Motorola, Ericsson et Matsushita/Panasonic). Il est doté de plusieurs interfaces de programmation (API) qui permettent la transmission de la voix et des données, et utilise des protocoles standards de communication réseaux : IPv4/IPv6, WAP, MMS, Bluetooth, GPRS/UMTS, Java, SyncML.

**Le BlackBerry.** Il permet d'envoyer et de recevoir des courriels en en mode push, c'est-à-dire en temps réel, sans avoir besoin de se connecter à un serveur. Cela peut aller jusqu'à 10 comptes de messagerie différents. C'est grâce au mode de compression, qui permet de réduire la taille du message, que la synchronisation des courriels est facilitée. L'envoi d'un courriel devient alors aussi simple que celui d'un SMS.

Le BlackBerry fonctionne via les réseaux GSM, GPRS, UMTS, etc. Ainsi, envoyer un courriel est aussi simple que d'envoyer un SMS ou un MMS. Il permet aussi de lire les pièces jointes aux formats .ppt, .pdf, wpd, .html, .txt, .zip, .jpg .bmp, .png, .gif et .tiff (Wikipédia, 2010).

**Android.** C'est un système d'exploitation construit sur un noyau Linux. La majorité des périphériques Android sont basés sur l'architecture ARM (Advanced Risc Machine). Les processeurs ARM sont dotés d'une architecture plus simple que celles des autres familles de processeurs. L'autre avantage qui fait la différence est sa faible consommation d'énergie (Renan.org, 2010). Les processeurs ARM sont par ailleurs connus pour être les plus utilisés dans le domaine de l'informatique embarquée, en particulier les téléphones mobiles et les tablettes. Android a vu le jour dans le but de mieux intégrer des applications de Google. Par exemple le service de courrier électronique Gmail, celui de la cartographie, Google Maps.

Concernant la cartographie, un effort particulier a été consenti pour la géolocalisation avec Google Latitude (Wikipédia, 2010).

**L'iPhone.** La firme Apple Inc. a conçu et commercialise l'iPhone depuis 2007. Invention de l'année 2007 (Time magazine, 2007) l'iPhone est un téléphone intelligent avec toutes les fonctions que cela implique (appareil photo, une fonction baladeur numérique, un client Internet etc.). Il dispose aussi de la messagerie visuelle et de l'App Store, qui permet de télécharger des applications. Cela comprend des jeux, le GPS, la télévision, la presse électronique, des bandes dessinés. L'iPhone 3G prend en charge des vitesses de données 3G via UMTS avec HSDPA 3.6 Mbps, et embarque un GPS (Wikipédia, 2010).

**Windows mobile.** Windows mobile permet à des logiciels Microsoft comme Microsoft Office ou Windows Live Messenger de fonctionner sur un cellulaire. L'une des particularités de Windows mobile est de permettre la réception de courriels en temps réel. De ce point de vue cela en fait un direct du BlackBerry. Mais l'iPhone et Android ne sont pas en reste. En 2010, du fait de cette concurrence, ce système d'exploitation a connu un sérieux déclin (Wikipédia, 2010).

**Linux phone.** Le Linux phone fait référence à des téléphones intelligents qui utilisent des systèmes d'exploitation parents de linux. Ces systèmes sont en général open source. Ces téléphones haut de gamme sous linux sont proposés au grand public depuis 2008 (Wikipédia, 2010).

APPENDICE C

GUIDE D'ENTRETIEN COMMIS

## GUIDE D'ENTRETIEN COMMIS

Bonjour,

Présentation de l'interviewer : mon nom est C., je fais une recherche sur ..... Je vous remercie d'avoir accepté de participer à la recherche.

Formulaire de consentement et enregistrement de l'entrevue.

### Questions d'introduction

1- Puis-je vous demander de vous présenter ?

- Votre âge ?
- Votre niveau d'étude ?
- Est-ce votre premier emploi ?
- Votre expérience ?
- Où vous imaginez-vous professionnellement dans 6 mois ou un an ?
- Votre ancienneté ?
- Votre position hiérarchique ?
- Votre activité et /ou vos tâches quotidiennes ?
- Votre volume horaire hebdomadaire ? En êtes-vous satisfait ?
- Votre horaire de travail ? En êtes-vous satisfait ?
  - o Matin, soir, nuit.
- Travaillez-vous sur un autre site du groupe ?

2- Lorsque vous êtes en dehors de votre travail (du magasin), vous arrive-t-il d'être sollicité sur votre cellulaire par votre employeur ?

- si oui, dans quel contexte ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de situation ?
- Quel impact cela a-t-il sur votre vie/situation personnelle ?

### Questions usage du cellulaire

3- Dans quelle mesure diriez-vous que le cellulaire est utile ? Nécessaire ? Pour votre travail ?

- Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Depuis combien de temps utilisez-vous le cellulaire au travail ?
- Quel modèle et quels services cellulaires utilisez-vous ?

4- Quels sont d'après vous les principaux avantages et les principaux inconvénients dans l'utilisation du cellulaire dans l'organisation de votre travail ? Expliquer pourquoi ?

### Questions organisation du travail

5- Selon vous, quelle est l'importance de posséder un cellulaire dans vos relations de travail avec votre manager et les autres employés ?

- Pouvez-vous me donner un exemple ?

6- Comment réagissez-vous au fait que votre nom et votre numéro de cellulaire figurent sur une liste disponible au magasin ?

- Qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Représente pour vous ?

7- Selon vous, le fait d'être joignable en tout temps sur votre cellulaire constitue :

- une facilité ? Donner un exemple ?
- un problème ? Expliquer pourquoi ?
- une intrusion dans votre vie privée ?

8- Dans le cadre de votre travail, est-ce qu'il vous est déjà arrivé de contacter votre manager sur son cellulaire en dehors de ses heures de travail ? (fixe vers cellulaire/cellulaire vers fixe/cellulaire vers cellulaire)

- Pour quelles raisons ?
- pouvez-vous me raconter cette situation ?
- comment a-t-il réagi ?

9- Dans le cadre de votre travail, est-ce qu'il vous est déjà arrivé de contacter vos équipiers/collègues sur leur cellulaire en dehors de leurs heures de travail ? (fixe vers cellulaire/cellulaire vers fixe/cellulaire vers cellulaire)

- Pour quelles raisons ?
- pouvez-vous me raconter cette situation ?
- comment a-t-il réagi ?

10- Concernant l'organisation du travail, que pensez-vous du fait qu'aujourd'hui on puisse faire de la surveillance vidéo en direct via un cellulaire ?

11- Quelles serait votre réaction si cette technologie était utilisée sur votre lieu de travail ?

#### **Questions contrôle du travail**

10- Lorsque votre manager vous contacte sur votre cellulaire en dehors de vos heures de travail, qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Représente pour vous ?

11- Quelles sont les limites que vous vous fixez par rapport au fait que votre manager puisse vous contacter sur votre cellulaire en dehors de vos horaires de travail ?

12- Sachant que vous pouvez être joignable tout le temps et partout, grâce au cellulaire, comment faites-vous la différence entre ce qui relève de votre travail et ce qui relève de votre vie privée ?

- qu'est-ce que cela veut dire pour vous la « vie privée » ?

13- Pensez-vous que le cellulaire permette une trop forte intrusion de votre vie professionnelle dans votre vie privée ?

- pouvez-vous me donner des exemples ?

14- Que faites-vous pour éviter cette trop forte intrusion (ce problème) ?

15- Qu'avez-vous pensé de notre entretien ?

16- Ai-je oublié des choses ?



APPENDICE D

GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER

## GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER

Bonjour,

Présentation de l'interviewer : mon nom est C., je fais une recherche sur ..... Je vous remercie d'avoir accepté de participer à la recherche.

Formulaire de consentement et enregistrement de l'entrevue.

### Questions d'introduction

1- Puis-je vous demander de vous présenter ?

- Votre expérience ?
- Votre ancienneté ?
- Votre position hiérarchique ?
- Votre activité et /ou vos tâches quotidiennes ?
- Votre volume horaire hebdomadaire ?
- Votre horaire de travail ?
  - o Matin, soir, nuit.

2- Lorsque vous êtes en dehors de vos horaires de travail (du magasin), vous arrive-t-il d'être sollicité sur votre cellulaire pour des raisons professionnelles ?

- si oui, dans quel contexte ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de situation ?
- Quel impact cela a-t-il sur votre vie/situation personnelle ?

### Questions usage du cellulaire

3- Dans quelle mesure diriez-vous que le cellulaire est utile ? Nécessaire ? Pour votre travail

- Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Depuis combien de temps utilisez-vous le cellulaire au travail ?

- Quel modèle et quels services cellulaires utilisez-vous ?
- Est-ce que le cellulaire est fourni par votre employeur ? Ou bien est-ce le vôtre personnellement ?

4- Depuis que vous travaillez, avez-vous noté une évolution dans l'utilisation du cellulaire au travail? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

5- Quels sont d'après vous les principaux avantages et les principaux inconvénients dans l'utilisation du cellulaire dans l'organisation de votre travail ? Expliquer pourquoi ?

### **Questions organisation du travail**

6- Pouvez-vous m'indiquer combien d'employés vous supervisez ?

- Combien d'entre eux possèdent un téléphone cellulaire ?
- Avez-vous une liste avec leurs numéros de téléphone ?

7- Selon vous, quelle est l'importance de posséder un cellulaire dans vos relations de travail avec :

- vos employés ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- vos collègues managers des autres magasins ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- votre supérieur hiérarchique ? Pouvez-vous me donner un exemple ?

8- Selon vous, l'utilisation du téléphone cellulaire influence-t-elle l'organisation de votre travail ? Celle de vos employés ?

- pouvez-vous me donner des exemples de cette influence sur la nature de votre travail ?
- iriez-vous jusqu'à dire que l'organisation du travail est modifiée ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- comment réagissez-vous à cette situation ?

9- Dans le cadre de votre travail, est-ce qu'il vous est déjà arrivé de contacter vos employés sur leurs cellulaires en dehors de leurs heures de travail ?

- Pour quelles raisons ?
- pouvez-vous me raconter cette situation ?
- comment a-t-il réagi ?

10- Dans le cadre de votre travail, est-ce qu'il vous est déjà arrivé de contacter vos équipiers/collègues sur leur cellulaire en dehors de leurs heures de travail ?

- Pour quelles raisons ?
- pouvez-vous me raconter cette situation ?
- comment a-t-il réagi ?
- 

11- Dans le cadre de votre travail, est-ce qu'il vous ai déjà arrivé de contacter votre supérieur sur son cellulaire en dehors de ses heures de travail ?

- Pour quelles raisons ?
- pouvez-vous me raconter cette situation ?
- comment a-t-il réagi ?

12- Concernant l'organisation du travail, que pensez-vous du fait qu'aujourd'hui on puisse faire de la surveillance vidéo en direct via un cellulaire ?

13- Seriez-vous ouvert à l'utilisation de cette technologie dans votre magasin?

#### **Questions contrôle du travail**

14- Lorsque votre supérieur vous contacte sur votre cellulaire en dehors de vos heures de travail, qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? Représente pour vous ?

15- Quelles sont les limites que vous vous fixez par rapport au fait que votre supérieur puisse vous contacter sur votre cellulaire en dehors de vos horaires de travail ?

16- Selon vous, le fait d'être joignable en tout temps sur votre cellulaire constitue :

- une facilité ? Donner un exemple ?
- un problème ? Expliquer pourquoi ?
  - une intrusion dans votre vie privée ? Pour quelles raisons ?

17- Sachant que vous pouvez être joignable tout le temps et partout, grâce au cellulaire, comment faites-vous la différence entre ce qui relève de votre travail et ce qui relève de votre vie privée ?

- qu'est-ce que cela veut dire pour vous la « vie privée » ? A-t-elle encore un sens pour vous ?

18- Pensez-vous que le cellulaire permette une trop forte intrusion de votre vie professionnelle dans votre vie privée ?

- pouvez-vous me donner des exemples ?

L'entretien tire à sa fin, est-ce qu'il y a des points que vous auriez voulu aborder ?

Qu'avez-vous pensé de la discussion que nous avons eue ?

Je vous remercie...

APPENDICE E

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (SUJET MAJEUR)

## Formulaire d'information et de consentement (sujet majeur)

Influence des technologies mobiles sur le fonctionnement d'une organisation : le cas de l'impact de la téléphonie mobile sur les relations entre employés. Considération des dimensions sociale, organisationnelle et de contrôle du travail

### IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Christian NZIENGUE-A-TOMBET

Programme d'enseignement : Maîtrise ès science en Technologie de l'information

Adresse courriel : [nziengue-a-tombet.christian@courrier.uqam.ca](mailto:nziengue-a-tombet.christian@courrier.uqam.ca)

Téléphones:

Cellulaire :

Maison :

Travail :

### BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre "l'impact de la téléphonie mobile dans le fonctionnement d'une organisation". Ce document vise à éclairer les répondants quant à leur participation à ce projet de recherche. Il vise également à comprendre les responsabilités des chercheurs à l'égard des participants à la recherche ainsi que leurs propres responsabilités individuelles et sociales face au développement de la recherche

scientifique. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Magda FUSARO, professeure au département de Technologies de l'information de l'ESG. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste xxxx ou par courriel à l'adresse : xxx@uqam.ca

### PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience concernant l'utilisation de la téléphonie mobile dans le cadre de votre travail, ainsi que les conséquences (impacts) de cette utilisation dans votre vie privée. Cette entrevue sera enregistrée sur un dictaphone numérique avec votre permission et prendra environ 30 à 40 minutes de votre temps. Le lieu de l'entrevue sera un bureau sur votre lieu de travail qui garantira votre entière confidentialité. L'heure sera à déterminer en fonction de vos disponibilités. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

### AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la problématique de recherche. Le but étant de proposer des pistes de solutions, au besoin, à la fin de l'étude. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette entrevue. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la



responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

### CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, moi et ma directrice de recherche, Magda FUSARO, aurons accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (fichier audio codé et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par moi pour la durée totale du projet. Les fichiers audio ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

## COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

## DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 987-3000 # 0385 ou 514 623 80 77 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

## SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est

totalelement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

## BIBLIOGRAPHIE

- Amosse, T. et al. 2010. «Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation», *DARES*.
- Andreani, IC. , et Conchon, F. 2005. «Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing». Congrès des Tendances du Marketing, janvier2005, <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing>
- Apgar, M. 2000. «D'autres lieux de travail». In *Le management des hommes*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris, pp.165-214
- Assadi H. et Denis J. 2005. «Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?». In : Kessous, E. et Metzger, J.-L. (sous la dir.), *Le travail avec les technologies de l'information*, Paris : Hermes, pp. 135-155.
- Assadi, H. et Denis, J. 2005. «Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?». In *Le travail avec les technologies de l'information*, E. Kessous et J.M. Metzger, Paris, Hermes, p. 135-155.
- Aubert, N. 1999. «Le Management par l'urgence». In *Ingrid Brunstein* (dir.)
- Aubert, N. 2000. «Les pathologies de l'urgence». Disponible en-ligne [http://www.cce-recherche.fr/ft/sem\\_intens/seance16/patho\\_urgence.pdf](http://www.cce-recherche.fr/ft/sem_intens/seance16/patho_urgence.pdf).
- Aubert, N., 2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, Paris, 376.

- Auerbach C., F. et Silverstein L., B. 2003. «Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis», New York University Press
- Autissier, D. et Lahlou, S. 1999. «Les limites organisationnelles des TIC : émergence d'un phénomène de saturation cognitive». *Actes du IV<sup>o</sup> Colloque de l'AIM, Cergy*, pp. 121-139.
- Barkema, H., Baum, J.A. et Mannix E.A. 2002. «Management challenges in a new time». *Academy of Management Journal*, 45, 5, pp. 916-930.
- Benghozi, J.P. 2008. «La recherche d'un équilibre autonomie-contrôle : l'enjeu du travail en connexion directe », 95 p.
- Benghozi, J.P. et al. 2002. « Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information », 95 p.
- Besseyre des Horts C.-H., et Isaac H. 2006. «L'impact des technologies mobiles d'information et de communication sur les activités des professionnels en entreprise : une étude perceptuelle sur les situations de travail». *Revue française de gestion*, vol. 19, nr 168-169, p. 243-263.
- Boboc A., Dhaleine L. et Mallard A. 2007. «Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête». *Réseaux*, n° 140, janvier, pp. 133-158.
- Caroline Sauvajol-Rialland, 2010. «La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la « crise de nerf ». Magazine de la communication de Crise et Sensible, vol. 19, pp. 18-25
- Cascio W.F. 2000. «Managing a virtual workplace». *The Academy of Management Executive*, Vol.14, Iss.3, August, p. 81-90.

- Cascio, W.F., & Shurygail, S. 2003. «E-leadership and virtual teams». *Organizational Dynamics*, 31, 362-376.
- Casten, S. 2007. «Entreprise mobile et technologie de l'ubiquité», in *Les métiers du mouvement et l'économie de la ville, Calenda*, 25 p.
- Chen, L. & Nath, R. 2005. «Nomadic culture : cultural support for working anytime, anywhere». *Information Systems Management*, Fall 2005, p. 56-64
- Chen, L. et Nath, R. 2005. « Nomadic Culture: Cultural Support for Working Anytime, Anywhere », *Information Systems Management*, vol. 22 issue 4, p. 56-64.
- Claudio et Ducros. 2008. «Adequation entre tâche et technologie mobile». *Colloque Association Francophone de Management Électronique*, P. 15.
- Cocula F. et Fredy-Planchot A. 2003. «Pratiquer le management à distance», *Gestion* 2000, n° 1, janvier février, pp. 43-63.
- Colombier, N., Martin, L., Pénard, T. 2007. «Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés». *Réseaux*, 143, 115-147.I
- Cusset, P.- Y. 2006. « Les évolutions du lien social, un état des lieux », *Horizons stratégiques*, nr 2, octobre.
- Daft R.L. et Lengel R.H. 1986. «Organizational information requirements, media richness and structural design». *Management Science*, n°32, pp.554-571.
- Datchary, C. et Pagis, J., 2003. «Regards croisés sur la constitution de trois réseaux altermondialistes». *Colloque du GERMM: Les mobilisations altermondialistes*, Paris, 5 décembre.

- Davenport T.H., Pearlson K. (1998). «Two cheers for the virtual office». *Sloan Management Review*, Summer, p. 51-65
- De Certeau, M. 1990. «L'invention du quotidien». Tome 1 : *Art de faire*, Paris, Union Générale d'Éditions, coll. 10/18.
- Delaunay, C. et Gaglio, G. 2007. «Usages professionnels du téléphone mobile et coopération», 2007
- Denouël, J.C et al. 2007 «Culture mobile : les nouvelles pratiques de communication». *Communication* [En ligne], Vol. 26/1, mis en ligne le 24 septembre 2009, URL : <http://communication.revues.org/index774.html>
- Dhaleine L., et Largier A. 2003. «Les très petites entreprises et les dispositifs de la mobilité», *Réseaux*, vol. 5, nr 121, p. 93-117.
- Edwards, P., Geary, J. et Sisson, K. 2002. «New forms of work organization in the workplace : Transformative, exploitative, or limited and controlled?». In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*. London : Continuum, pp. 72-119.
- Farhoomand, A.F. et Drury, D.H. 2002. «Managerial information overload». *Communication of the ACM*, Vol. 45, No. 10, p. 127 - 131.
- Felstead, A, Jewson N., Phizacklea, A. and Walters, S. 2002. «Opportunity to work at home in the context of work-life balance». *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 54-76.
- Flichy, P. 2004. «L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société». *Réseaux*, nr 124. Editions d'Organisation, Paris, pp.165-214.

- Foucault, M. 1975. «Surveiller et punir. Naissance de la prison». *Gallimard, Bibliothèque des Histoires*, p. 318.
- Gaglio G. 2006. « Usages professionnels du téléphone mobile et coopération », Actes du colloque *CITE* (Coopération, Innovation, Technologie), juin, Nantes : [http://tech-web-n2.utt.fr/sdc2006/cdrom/contributions/Gaglio\\_CITE2006.pdf](http://tech-web-n2.utt.fr/sdc2006/cdrom/contributions/Gaglio_CITE2006.pdf).
- Gaglio, G. 2004. «Genèse, cristallisation et transformations des normes de consommation : le cas de l'avènement du téléphone mobile en France». Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris Dauphine.
- Gournay, C. (de). 1997. «C'est personnel. La communication privée hors de ses murs». *Réseaux*, vol. 15, nr 82, pp. 21-39.
- Granjon F. et Lelong, B. 2006. « Capital social, stratifications et technologies de l'information et de la communication », *Réseaux* vol. 5, nr 139, p. 147-181.
- Gribbins, M.L., Gebbauer J., Shaw M.J. 2003. «Wireless B2B mobile commerce: a study on the usability, acceptance, and process fit». *Ninth Americas Conference on Information Systems*.
- Gupta, A., Sharda, R., Greve, R. et Kamath, M. 2004. «An exploratory analysis of email processing strategies». *Proceedings of 22nd Annual Decision Sciences Meeting*, Boston.
- Helmersen, P. Jalalian, A., Moran, G. et Norman, F. 2001. «Impacts of Information Overload». *Eurescom*, disponible en ligne <http://www.eurescom.de/public/projectresults/P900-series/947d1.asp>.
- Hempell, T. and T. 2008. « New Technology, Work Organisation, and Innovation », *Economics of Innovation and New Technology* 17 (4), 331-354.



- Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. 2005. «Managing virtual teams: A review of current empirical research». *Human Resource Management Review*, Vol. 15, pp. 69-95.
- Heurtin J. P. 1998. «La téléphonie mobile, une communication itinérante ou individuelle? Premiers éléments d'une analyse des usages en France». *Réseaux*, volume 16 nr 90. pp. 37-50.
- Isaac H. 2006. « Le manager à distance: l'émergence d'un manager nomade », in Kalika ed, *Management et TIC*, Paris, Éditions Liaisons, octobre, 256 p. 2006
- Isaac H. et Kalika, M. 2001. «Organisation, nouvelles technologies de l'information et de la communication et vie privée». *Revue Française de Gestion*, n°134, Juillet
- Isaac H., Kalika et Campoy E. 2006. «Contribution des technologies de l'information à la perception de l'urgence et de la surcharge informationnelle chez les salariés français : une analyse longitudinale». *Communication Colloque « e-GRH », AIM-AGRH*, Université Paris Dauphine, Mai.
- Isaac, H. 2006. «Le manager à distance : émergence d'un manager nomade.». In *Management & TIC. 5 ans de e-management*, ouvrage dirigé par M. Kalika, 256 p., Editions Liaisons, Paris.
- Isaac, H. 2002. «Les défis du management à l'ère numérique », in M. Kalika, *Les défis du management*, Editions Liaisons.
- Isaac, H. 2004. « Technologies mobiles, et management: émergence d'un manager nomade? », 11 p.
- Isaac, H. et al. 2007. « Surcharge informationnelle, urgence. L'effet temporel des technologies de l'information », 15 p.

- Isaac, H. et Besseyre des Horts, C.H. 2007. «L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise». *Revue Française de Gestion*,nr168-169, pp.243-266, Janvier.
- Isaac, H. et Kalika, M. 2001. « Organisation, technologies de l'information et vie privée ». *Revue française de gestion*, nr 134, 6 p.
- Jarvenpaa, S. et Lang, K. 2005. «Managing the Paradoxes of Mobile Technology». *Information Systems Management Journal*,Fall, pp.7-23
- Jarvenpaa, S. L. and Leidner, D. E. 1999. «Communication and Trust in Global Virtual Teams». *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 10, 791-816.
- Jaureguiberry F. 2003. « La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation », *Communication aux journées de sociologie du travail*, Paris.
- Jaureguiberry F. 2004. «Télécommunications mobiles, entreprises et pouvoir», 7 p.
- Jauréguiberry, F. 1998. «Télécommunications et généralisation de l'urgence». *Sciences de la société*, n° 44, pp. 83-96.
- Jaureguiberry, F. 2003. « La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation », 8 p.
- Jaureguiberry, F. 2003a. «L'homme branché : mobile et pressé». In *Modernité : La nouvelle carte du temps*, Ascher F., Godard F. (dir.), Paris, L'Aube, pp. 155-167.

- Jauréguiberry, F. 2003b. «La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation». *IXe Journées de Sociologie du Travail*, novembre, Paris.
- Jaureguiberry, F. 2003b. «Les branchés du portable». *Sociologie de la téléphonie mobile*, 196 p., PUF, Paris.
- Jaureguiberry, F. 2004. «Hypermobilité et telecommunication». In *Les sens du mouvement. Modernité et mobilités dans les sociétés urbaines contemporaines*, S. Allemand, F. Ascher et J. Levy (dir.), Paris : Belin, pp. 130-138.
- Jaureguiberry, F. 2004. «Télécommunications mobiles, entreprises et pouvoir». *Actes du 17e congrès international des sociologues de langue française : "L'individu social : autre réalité, autre sociologie ?*, Tours, AISLF GT 13, pp. 184-191
- Jaureguiberry, F. 2005. «L'immédiateté télécommunicationnelle». In *Nouvelles technologies et mode de vie*, Ph. Moati (dir.), Paris, l'Aube, pp. 85-98.
- Jaureguiberry, F. 2007. «Les téléphones mobiles, outils du dédoublement et de la densification du temps : un diagnostic confirmé », *Tic et Société*, Vol. 1, n°1.
- Jost, F. 2002. «L'empire du loft». *La dispute*, Paris, 154 p.
- Kayworth T. et Leidner D. 2000. «The global virtual manager : a prescription for success». *European Management Journal*, vol.18, n°2, pp.183-194
- Kayworth, T.R., Leidner, D.E. 2001-2002. «Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams». *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No.3, pp. 7-41.

- Kimble, C., Grimshaw D.J. et Hildreth, P.M. 1998. «The role of contextual clues in the creation of Information Overload. Matching Technology with Organisational Needs». *Proceedings of 3rd UKAIS Conference*, April, Lincoln University, McGraw Hill, pp. 405 - 412.
- Krippendorff, K. 2003. «Content analysis : an introduction to its methodology». 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Laperrière, A. 2006. «L'observation directe ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Benoît Gauthier (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 269-291.
- Leclercq A., Isaac H. 2005. «L'adoption des technologies mobiles par les managers : pour un dépassement des modèles TAM», 10e congrès de l'AIM.
- Leon, E. 2005. «Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, nr 2, pp.114-144.
- Lyytinen K. & Yoo Y. 2002a. «Issues and Challenges in ubiquitous computing». *Communications of the ACM*, Vol 45, nr12, p.63-65
- Lyytinen K., Yoo Y. 2002b. «Research Commentary: the next wave of nomadic computing». *Information Systems Research*, Vol. 13, n° 4, pp. 377-388
- Massot, M-H et al. 2000. « Éléments de prospective pour la mobilité urbaine », 90 p.
- Mayère, A. et Monnoyer. 1996. «Entre décideurs et acteurs, les technologies de la communication dans l'entreprise». 3<sup>e</sup> congrès international francophone de la PME (CIFEPME) Université du Québec à trois rivières, 23-25 octobre.

- Metzger, J.L. et Cléach, O. 2004. « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46, pp. 433-450.
- Pinsonneault, A. et Boisvert, M. 1996. « Le télétravail : l'organisation de demain? ». *Gestion*, 21(2), pp.76-82.
- Queinnec, Y., Barthe, B. et Verdier, F. 2000. « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes ». In *Terssac G. (de), Tremblay D.G., Où va le temps de travail ? Octarès*, Toulouse, p. 133 – 142.
- Reynaud J.-D. 1989. « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale ». Armand Colin, 306 p.
- Rosanvallon, J. 2011. « Le contrôle du travail, entre réalités et perceptions : le cas de la messagerie électronique », *Sociologies pratiques* vol. 1, nr 22, p. 19-33.
- Saintive, B. 2000. « Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation ». *Réseaux*, 104, pp. 119-136.
- Schick, A.G., Gordon, L. et Haka, S. 1990. « Information overload : a temporal approach ». *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 3, pp. 199-220.
- Simpson, C.W. et Prusak, L. 1995. « Troubles with information overload. Moving from quantity to quality in information provision ». *International Journal of Information Management*, Vol. 15, No. 6, p. 32-41
- Taskin, L. 2006. « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 34, mis en ligne le 01 juillet 2006, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/680>

- Taskin, L. et Schots, M. 2005. «Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi». *Economies et Sociétés, série "socio-économie du travail"*, XXXIX(8), p. 1471-1501.
- Tinel, B. 2005. «Organisation sociale, fonctionnement économique et progrès technique. Le déterminisme technique dans les "nouvelles" théories de l'entreprise». Titre provisoire avant publication (cf. Cahiers de la MSE R05069) : Remarques à propos du déterminisme technique, 21 p.
- Tremblay, D-G. 2001. «Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH». *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, pp. 2-14.
- Tremblay, D.-G. 2001. «Télétravail : concilier performance et qualité de vie». Rapport de recherche Cefrio. 84 p.
- Tremblay, D.-G. 2002. «Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers». *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17, Issue 3/4, pp. 157-170.
- Tremblay, D.-G. 2006. «Le télétravail. Encyclopédie Vuibert de l'informatique». Paris: Vuibert.
- Vacher, B. 1998. «Les enjeux de la manipulation de l'information». *Système d'Information et Management*, 2,3, pp. 65-83.
- Vitari C., et Ducros M., 2008. «Adéquation entre tâche et technologie mobile : un cas de succès», 15 p. vol. 2 nr 2, p. 21-36.
- Withworth, B. et Withworth, E. 2004. «Spam and the socio-technical Gap». *IEEE Computer*, October, pp. 38-45.