

TÉLÉCOMMUNICATIONS ET GÉNÉRALISATION DE L'URGENCE

Francis JAURÉGUIBERRY*

L'urgence naît toujours d'une double prise de conscience : d'une part, qu'un pan incontournable de la réalité relève d'un scénario aux conséquences dramatiques ou inacceptables et, d'autre part, que seule une action d'une exceptionnelle rapidité peut empêcher ce scénario d'aller à son terme¹. Cette double prise de conscience déclenche un compte à rebours qu'il s'agit d'arrêter *illico presto*. Dit autrement : on court à la catastrophe si rien n'est immédiatement mis en œuvre². L'urgence apparaît donc comme un piège du temps.

Pour sortir de ce piège, les nouvelles technologies de communication, et plus particulièrement le radiotéléphone, s'avèrent être de précieux outils. Telle est en tout cas l'opinion généralement admise par les professionnels de l'urgence pour qui son traitement devient de plus en plus une affaire de synchronisation de fonctions spatialement éloignées. En instaurant un espace sans distance pour l'information, l'ubiquité télécommunicationnelle permet

* Professeur de Sociologie à l'Université de Pau et chercheur au SET - UNR 5603 du CNRS, (avenue du Doyen Poplawski - 64000 Pau). E-mail : <mailto:francis.jaureguiberry@univ-pau.fr>

1. L'une ne va pas sans l'autre, ou alors il ne s'agit plus d'urgence. Ce n'est pas parce qu'une action est exceptionnellement rapide qu'elle est urgente. Par exemple, les courses (compétitions) sont par définition toujours rapides, mais rarement urgentes. De même, ce n'est pas parce qu'un scénario catastrophe est en marche qu'il génère *ipso facto* de l'urgence : le laps de temps laissé à la réaction peut être suffisamment long pour que celle-ci ne soit pas vécue sous la forme d'une rapidité imposée.

2. Le scénario à la base de l'urgence est toujours menaçant, néfaste ou fatal. S'il n'était pas appréhendé comme l'irréversibilité d'une négativité mais d'une positivité, il ne renverrait pas à de l'urgence mais à de l'impatience, le « vivement ! » remplaçant en la matière le « vite ! ».

de « rendre au temps » ce que l'urgence lui a « volé » (pensons par exemple aux liaisons « en temps réel » d'une ambulance avec l'hôpital de réception : le temps du parcours physique sera « rattrapé » — malheureusement pas dans tous les cas — par la préparation d'une équipe hospitalière *ad hoc* en fonction des informations transmises sur l'état du patient).

Toutefois, les réflexions ici proposées ne procèdent pas d'une prise en compte des télécommunications à partir d'une problématique de l'urgence, mais bien plutôt de l'inverse. A vrai dire, ces réflexions sur l'urgence relèvent plus de la conséquence que de l'intention. Notre point de départ est en effet une série de recherches menées à Paris, Strasbourg et Toulouse auprès d'une cinquantaine « d'importants utilisateurs » du téléphone mobile¹. Il s'agissait, essentiellement, de cerner l'originalité de l'expérience d'ubiquité médiatique permise par l'usage du téléphone mobile. Mais, très vite, la corrélation entre taux de communications mobiles et urgence nous est apparue comme une donnée incontournable : les grands télécommunicants sont presque tous et toujours pressés. C'est, de leur avis même, la nécessité de réaménager le temps vers sa plus grande rentabilité qui a surtout motivé leur achat d'un téléphone mobile². L'urgence à laquelle ils sont confrontés n'est pas liée à la sûreté (sécurité des personnes et des biens), mais relève surtout (il faut exclure les médecins) d'impératifs économiques. Elle est avant tout une donnée économique et les télécommunications sont les outils privilégiés de sa manipulation.

Partant de cette expérience, nous montrerons qu'elle tend non seulement à se généraliser au niveau professionnel, mais aussi à déteindre sur la vie privée. Cette contagion de l'urgence entraîne un certain nombre d'effets pervers que nous signalerons. Si l'on n'y prend pas garde, ces effets risquent

1. Ces recherches ont été financées par le CNET et le CNRS, et menées avec la collaboration de François Ménard, Liliane Sochacki et Sandy Torres. La méthode employée a été celle de l'intervention sociologique auprès de quatre groupes d'une dizaine de personnes chacun constitué à partir d'échantillons (tirés au hasard et fournis par France Télécom) « d'importants utilisateurs » de téléphones mobiles (usage supérieur à la moyenne de la zone de référence). Toutes les citations apparaissant dans ce texte sont extraites des comptes rendus des réunions de ces quatre groupes. Parallèlement, vingt-huit entretiens individuels ont été effectués (Jauréguiberry, 1994 et 1997a).

2. L'originalité de ce réaménagement réside dans le fait qu'il est obtenu non seulement de façon « classique », par la densification du temps grâce à une meilleure organisation des tâches dans leur déroulement et leur succession, mais aussi de façon inédite, par le dédoublement du temps grâce à la superposition simultanée d'un temps médiatique à un temps physique. Le temps physique « doublé » est en général vacant, interstitiel ou « mal utilisé » selon une logique rentabiliste. Il s'agit, en particulier, du temps contraint des déplacements physiques et du temps subi des attentes (dues à une affluence, à un retard ou à un contordre), mais aussi du temps qui s'avère non conforme, en utilité ou en intensité, à celui qui avait été projeté. Le téléphone mobile permet de s'extraire de ces temps contraints ou, plus exactement, il offre la possibilité de leur superposer un second temps médiatique, plus utile et donc rentable : on continue de participer, à son volant, à la circulation automobile et on échange simultanément, à son téléphone mobile, des informations avec son secrétariat. Il ne s'agit donc plus simplement de remplacer une occupation par une autre ou d'accélérer leur succession, mais de les superposer simultanément (Jauréguiberry, 1996).

d'engendrer de nouveaux dysfonctionnements, si ce n'est de générer de nouvelles situations de crise.

ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE, GESTION DU TEMPS ET TÉLÉCOMMUNICATIONS

LA CHRONO-COMPÉTITIVITÉ

« Aujourd'hui, pour les entreprises, c'est le temps qui fait toute la différence. Les moyens qu'emploient les grandes entreprises pour gérer le temps, que ce soit pour la production, la mise au point et l'introduction de nouveaux produits, ou encore la vente et la distribution, constituent les armes nouvelles les plus puissantes pour gagner l'avantage concurrentiel » (Stalk, 1989, p. 97). Historiquement, les entreprises sont d'abord devenues chrono-compétitives dans leur recherche d'une meilleure productivité en améliorant leurs processus de fabrication, puis en réorganisant leurs circuits de vente et de distribution, et enfin en donnant à l'ensemble conception-production-distribution la souplesse nécessaire pour être capable de réagir le plus rapidement possible, tant aux innovations technologiques qu'aux demandes versatiles du marché.

Dans cette course au temps pour réduire les délais de réponse à leur plus simple expression, le rôle des télécommunications est de première importance. En l'espace de quelques années, elles sont devenues indispensables aux entreprises performantes pour au moins trois raisons. La première est celle de l'adaptabilité au marché. Dans un univers hyper-concurrentiel, l'immédiateté des réponses aux sollicitations du marché devient une règle de survie. Les télécommunications sont ici le nerf de la guerre : toutes choses égales par ailleurs, c'est celui qui aura le plus d'agilité informationnelle et de rapidité d'intervention qui l'emportera. La seconde est liée à l'optimisation des tâches à l'intérieur même de l'entreprise. Une plus grande vitesse de réaction est requise face tant aux aléas internes pouvant affecter ces tâches qu'aux sollicitations externes de plus en plus nombreuses et instables dont elles dépendent.

La troisième raison renvoie à l'organisation du système global de l'entreprise. La dispersion des centres de production, les délocalisations, la nécessité d'être présent sur des marchés éloignés se traduisent par un éclatement géographique chaque fois plus manifeste : la polarisation de l'entreprise localisée cède le pas à l'extension de l'entreprise-réseau (Rowe, Veltz, 1991). La généralisation de la sous-traitance de certaines tâches jusqu'alors effectuées au sein de l'entreprise étend même cette notion de réseau au-delà des frontières de l'entreprise. Plus dispersée dans un environnement plus fluctuant, elle se doit d'être plus efficace dans la coordination et la mobilisation de ses différents acteurs.

Adaptabilité au marché, optimisation des fonctions et organisation du système de l'entreprise-réseau : à chaque niveau, les télécommunications deviennent indispensables. Chaque fois aussi, elles sont mobilisées dans un même but : raccourcissement des délais, accélération des rythmes, généralisation de la simultanéité. Outils du temps réel, elles sont employées à lutter contre la réalité du temps. Dans la guerre économique que se livrent les acteurs de la chrono-compétitivité, elles sont converties en de véritables armes. Rapportée à l'urgence, telle que nous l'avons définie, on peut dire que cette lutte contre le temps consiste à produire des scénarios inacceptables pour ses adversaires afin de les faire plier ou chuter. Pour ces derniers, la seule façon de ne pas se faire doubler est alors de réagir dans l'urgence, ce qui équivaut à adopter un rythme supérieur. Que ce soit pour gagner ou, plus sûrement, pour ne pas sombrer, il faut accélérer. Par effet de contagion, ce phénomène d'accélération s'étend à l'ensemble des secteurs économiques. Le temps est économiquement devenu un enjeu dont l'urgence mesure l'importance.

C'est de cette urgence dont nous ont parlé les utilisateurs de téléphones mobiles auxquels nous avons eu affaire. Pour eux, la notion de catastrophe liée à l'urgence renvoie avant tout, dans leur quotidien, à la compétition économique : « on est obligé de réagir immédiatement, obligé d'aller de plus en plus vite. Si je n'intègre pas dans mes plaquettes [directeur d'une PME de production de fermetures] les changements du marché avant les autres, c'est ensuite très difficile de remonter le marché sur ce créneau » ; « le client demande la qualité. Mais à qualité égale, il prendra celui qui proposera les meilleurs délais et donc prix. Si ma façon de gérer un chantier [architecte] fait gagner une semaine, au niveau du prix, ça peut être énorme. Et, du côté du client, cette semaine gagnée est aussi synonyme de bénéfice. C'est pour ça qu'il faut accélérer, accélérer, toujours accélérer » ; « cette urgence est dictée par des lois qui sont les lois du marché. Il y a des lois de la concurrence qui obligent à cette urgence. La première chose qui explique cette urgence, c'est cet environnement économique, lourd, dur, auquel on ne peut pas échapper » ; « nous autres, professions libérales, on est mort si on n'accélère pas. Si vous ralentissez, les autres vous passent devant, et le résultat à la fin du mois... »

DU JUSTE-À-TEMPS AU TOUJOURS-LÀ

Jusqu'alors, seuls certains professionnels connaissaient les « astreintes », terme par lequel on désigne le fait d'être constamment disponible, prêt à intervenir immédiatement en dehors des horaires habituels de travail : la nuit ou l'espace d'un week-end par exemple. Les inspecteurs de police, les pompiers, les médecins hospitaliers, bref les professionnels de l'urgence « classique » connaissent bien ces heures d'astreinte durant lesquelles il ne faut pas qu'ils s'éloignent de leur lieu de travail ou qu'ils quittent leur Alphapage. Mais la généralisation des radiotéléphones mobiles et des *beepers*,

couplée à l'extension de l'urgence dans des branches de plus en plus nombreuses de l'activité économique, est en train d'élargir la notion d'astreinte à des catégories de professionnels ou de salariés jusqu'alors restées en dehors de ce phénomène de gestion de l'urgence.

Ainsi, sous prétexte de sécurité ou de concurrence, des catégories entières de cadres sont gracieusement dotées par leur direction de téléphones mobiles qui permettent de les joindre en tout lieu et à toute heure. Cadres supérieurs, responsables de directions, lignes ou secteurs, ils sont le nerf de la guerre économique qui oppose leur entreprise à ses concurrentes. Ils n'en sont toutefois pas les dirigeants ou les responsables ultimes. Ils gèrent plutôt les décisions de la direction en fonction des aléas internes de l'entreprise et des exigences externes du marché.

Plusieurs de ces cadres étaient présents dans nos groupes : sans cesse sur la brèche, *go-between*s incontournables, ils nous ont expliqué comment l'agilité des télécommunications les mettait dans une situation d'urgence renouvelée. En aval, les personnels dont ils sont responsables ont en effet de plus en plus tendance à se référer directement à eux avant de prendre une décision face à une situation imprévue. C'est la réaction : « en cas de problèmes, on téléphone à la hiérarchie ». Or, ces problèmes, dans une économie concurrentielle d'adaptabilité, tendent précisément à se multiplier...

En amont, les dirigeants ont de plus en plus tendance à se détacher des interpellations à très court terme au profit d'une distance réflexive, et aussi à s'aménager des « parenthèses privées » dans leur emploi du temps. Les cadres supérieurs-intermédiaires ont alors « l'honneur » de fonctionner comme filtres entre les sollicitations de l'entreprise et du marché d'une part, et les dirigeants en week-end ou « momentanément injoignables » d'autre part. Véritables fusibles, ils supportent toute l'intensité des flux informationnels de l'entreprise. Cette mise sous tension permanente, qui empiète très largement sur la vie privée de ces cadres hyper-communicants, explique sans doute pourquoi certains d'entre eux « fondent les plombs » ou « craquent » brusquement sans raison apparente (Aubert, de Gaulejac, 1991).

Un nombre grandissant d'artisans et de professionnels indépendants supportent une tension similaire. N'ayant pas les moyens économiques ou organisationnels de se payer un secrétariat qui pourrait les décharger de ce nouvel afflux informationnel incontournable, ils doivent gérer de plus en plus de choses dans l'urgence, urgence qui empiète largement sur leur vie privée. L'échange entre deux membres d'un groupe d'utilisateurs du téléphone mobile à Strasbourg le montre bien :

- « Si quelqu'un m'appelle [photographe] pour faire une affaire et que je ne suis pas joignable, il prend l'annuaire, et il appelle quelqu'un d'autre qui a la même prestation. Donc, dans ces conditions, il y a une nécessité d'urgence. Moi, les gens qui m'appellent, mes clients, ils ont vingt autres photographes

encodés dans leur téléphone. Si le premier ne répond pas, ils appellent le second, et voilà... »

- « Je suis désolé, mais si j'ai besoin d'un photographe, mon premier critère, c'est d'avoir affaire à un bon professionnel et je n'ai pas envie que les photographes soient comme les gars dans les westerns, du genre : celui qui décroche le combiné le plus rapidement est le meilleur ! »

- « Oui, mais on a des prestations qui sont communes à la plupart des studios. Pour une production courante, on peut en gros s'adresser à n'importe qui. Et là, vous avez de fortes chances de perdre si vous ne répondez pas immédiatement. Or, il se trouve qu'environ 60 % du marché relèvent de ces prestations courantes. Et on ne peut pas se permettre de faire abstraction de cette urgence qui draine 60 % du chiffre d'affaires ».

Le coût social du stress, de l'énerverment ou du malaise provoqué par cette extension professionnelle de l'urgence à des plages horaires non prévues pour cela n'est collectivement pas mesurable. Il semble renvoyer à des problèmes d'ordre purement individuel ou même psychologique. Ainsi, Yves Lasfargues (1992, p. 29) remarque que « *depuis quelques mois, des ingénieurs informaticiens de grandes banques doivent être disponibles la nuit, le samedi et le dimanche, après avoir travaillé normalement le jour. Ils doivent porter en permanence un téléphone afin que l'on puisse les joindre en cas de panne sur les ordinateurs et les réseaux reliés aux distributeurs automatiques de billets. On constate que certains, peu habitués à l'astreinte, sont tellement stressés qu'ils décrochent le téléphone à deux heures du matin, sans que celui-ci ait réellement sonné.* »

L'obligation de rester branché, et donc de subir cette inquiétude latente, cette tension d'une urgence potentielle, nous conduit à poser l'hypothèse de l'apparition d'une « nouvelle richesse » et d'une « nouvelle pauvreté » parmi les branchés. Les nouveaux pauvres des télécommunications seraient ceux qui ne pourraient pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement, et qui devraient donc vivre dans l'urgence et dans l'interpellation continue, et les nouveaux riches seraient ceux qui auraient la possibilité de filtrer et d'instaurer de la distance vis-à-vis de cette interpellation¹.

Si cette hypothèse se vérifiait, il y aurait alors de fortes chances pour qu'une prise de conscience se fasse autour de ce thème, et qu'un nouvel enjeu organisationnel et social apparaisse : le droit à la déconnexion et à l'isolement, celui de refuser de porter un *beeper* jour et nuit ou d'être radio-téléphoniquement partout joignable. Le droit à la dignité des personnes qui ne sauraient être réduites à des fonctions ou ressources contrôlables et corvéables à distance sous prétexte d'urgence. Un droit dont l'application ne serait synonyme ni de sanction, ni de fuite, ni d'enfermement.

1. Entendons-nous bien : dans leur quasi-totalité, les branchés font partie des privilégiés de notre société. Ils sont non seulement parfaitement intégrés au système économique, mais en sont souvent au centre. Mais ceci n'empêche pas que de nouvelles formes de dépendance et même d'aliénation y apparaissent.

DE QUELQUES CONSÉQUENCES

LA CONTAGION DE L'URGENCE DE L'ESPACE PROFESSIONNEL A L'ESPACE PRIVÉ

Si l'urgence est vécue comme un décalage déficitaire entre, d'une part, le temps (rythme, durée) normalement admis comme nécessaire par un individu pour exécuter une tâche ou mener à bien un projet et, d'autre part, le temps qui lui est effectivement imparti sous la forme d'une contrainte extérieure incontournable pour parvenir aux mêmes fins, force est de constater que l'urgence envahit de plus en plus l'espace privé. Une des principales causes de ce phénomène est, nous venons de le voir, l'exploitation professionnelle de l'ubiquité télécommunicationnelle. La distance physique, les murs, les horaires de travail officiels ne protègent plus : chaque jour davantage, l'urgence professionnelle fait irruption dans l'espace privé en le colonisant sous la forme d'astreintes, de gardes ou de parenthèses téléphoniques.

Mais la contagion de l'urgence à l'espace privé relève aussi d'un phénomène sans doute moins visible, mais pas moins profond : la déteinte du mode de fonctionnement professionnel sur le mode d'existence privée. De façon diffuse, les canons de la rationalité économique contemporaine (pragmatisme, utilitarisme, compétition, rentabilité, efficacité, désir de gain et de puissance) sont appliqués à ce qui est en passe de devenir la gestion des occupations et relations privées. Par exemple, rapportée au temps libre, une approche rentabiliste ou utilitaire se décline selon l'équation : précieux puisque gagné, le temps libre doit être « amorti » au mieux¹. Logique qui enferme celui qui l'applique dans une recherche continue d'intensité sous la forme d'une conduite que nous assimilons à celle du *zappeur* face à son téléviseur.

Le « flirt » avec l'urgence est donc aussi le fruit d'un désir qui habite, à des degrés divers, tout utilisateur du téléphone mobile : un désir d'ubiquité, de gain de temps, de multiplication d'opportunités et donc, en filigrane, de puissance. Encore en amont, on peut même se demander si cette obsession de ramasser le temps dans un présent intense n'est pas aussi une façon d'exorciser celui qui, inexorablement, conduit à la mort. En ce sens, le désir de dominer le temps dans l'instantanéité, bien visible dans l'utilisation du téléphone mobile, est aussi un désir de puissance divine. A moins que l'étourdissement provoqué par une occupation frénétique ne soit qu'un mode de fuite de questions existentielles fondamentales (Séguir, 1996).

Pour le « branché-zappeur », le scénario inacceptable n'est pas, comme dans la sphère professionnelle, la défaite économique, mais l'opportunité ratée. Il s'agit dès lors d'une question de subjectivité. Cette logique de l'alter-

1. Il y a plus de vingt-cinq ans, Jean Baudrillard (1970) décrivait déjà ce processus dans un développement très critique : « Le drame des loisirs est l'impossibilité de perdre son temps en vacances ».

native, du mieux potentiel, ne génère pas automatiquement de l'urgence, mais elle l'autorise en suscitant des changements de dernière minute. Le temps est brusqué afin de saisir l'occasion. Ces changements sont d'autant plus précipités qu'ils peuvent être médiatisés en temps réel, quel que soit le lieu, par un appel téléphonique¹. Ce qu'il importe de souligner n'est pas le contenu de cette urgence (dans la plupart des cas, elle prêterait sans doute à sourire), mais l'extension d'une sorte de propension à la versatilité qu'elle accompagne. Cette logique de l'alternative permanente, doublée des tensions qu'elle suscite, contribue au renforcement d'un environnement où tout devient potentiellement précaire. Les agendas s'ouvrent quotidiennement sur des futurs dont beaucoup se trouvent transformés, avant même d'avoir existé, en passés antérieurs par un coup de fil de dernière minute : « On jongle tous les jours avec nos emplois du temps, et tout le monde fait pareil. Le GSM, ça permet de rattraper des boules (les heures, les minutes) qui sans lui tomberaient par terre, qui seraient perdues. Mais tout est instable, on sait que ça peut se casser la gueule. C'est l'angoisse du jongleur. »

L'INCERTITUDE

Si l'on accepte que le déroulement du temps et la croyance en l'avenir sont bien des marques de la modernité (en regard du temps cyclique et des modes de reproduction des communautés traditionnelles) et que les principaux outils de la rationalisation de ce temps ont été la prévision, la planification et l'exactitude (Melka, 1969), on est en droit de se poser la question de la rationalité du développement de certains modes de réaction à l'urgence et à l'aléatoire. Il n'est, en effet, pas certain que le passage d'une logique de la planification faisant usage de l'exactitude à une logique de l'opportunité productrice de précarité soit synonyme d'extension de la rationalisation de l'existence. Trop de planification et d'exactitude fige, sans doute, le social au point de freiner la créativité des individus, mais trop d'opportunisme et d'aléas risque de rendre l'action individuelle imprévisible et la société incertaine.

Ce processus est bien observable dans la pratique du « court-circuitage temporel » que l'on vient d'évoquer et qui consiste à modifier précipitamment un emploi du temps en fonction d'informations de dernière minute. La nature de certains de ces courts-circuits est tout à fait significative de la montée de l'urgence dans notre société d'ubiquité médiatique. Le téléphone

1. Le rétrécissement des délais de réponse dans la sphère privée a souvent lieu sous la forme d'une pression télécommunicationnelle insidieuse : par exemple, on reproche à ses amis de ne pas être joignables tout de suite (le répondeur étant en la matière considéré comme un pis-aller) ou, mieux, les amis en question ne se pardonnent pas d'avoir raté quelque chose d'agréable ou de préférable parce qu'ils étaient téléphoniquement injoignables. Ce n'est évidemment pas le téléphone mobile qui crée l'urgence, mais c'est lui qui, de plus en plus, la permet : c'est parce qu'il y a temps réel, et donc possibilité de réagir immédiatement, au dernier moment, que l'on s'inscrit dans des scénarios limites.

permet de très facilement prétexter un aléa pour annuler un rendez-vous. Or, de l'aveu de plusieurs de nos informateurs, avancer une « fausse urgence » est pour eux une façon « en voie de développement » de « jouer au mécano avec un emploi du temps ».

Ceci signifie rien moins que l'urgence (en général) a acquis un statut suffisamment prégnant pour qu'elle puisse être spontanément déclinée et surtout acceptée comme excuse. Il devient « normal » d'être pris par une urgence et de devoir ainsi être obligé d'annuler un rendez-vous sans autre formalité. Bien entendu, le degré de liberté pris vis-à-vis d'un correspondant est directement proportionnel à celui de son pouvoir envers lui. Mais cela ne relativise que modérément le poids du constat : l'urgence l'emporte sans qu'elle n'ait désormais besoin d'autre justification qu'elle-même. Elle devient une ressource de l'action du *zappeur* qui préfère le subitement mieux au certainement moyen : « Aujourd'hui, la gestion des rendez-vous, c'est plus compliqué : il n'y a plus de ponctualité parce que c'est plutôt une logique de l'urgence. Il peut y avoir des éléments plus urgents, alors on leur donne priorité. Cela dit, je trouve quand même que la gestion dans l'urgence, retarder les rendez-vous et tout ça, ne fonctionne bien que si vos interlocuteurs ont une gestion je dirais « raisonnable », comme vous-même d'ailleurs. Si on est en décalage permanent, ce n'est plus de la flexibilité, c'est de l'indétermination, c'est de l'aléatoire généralisé. »

Le danger est que cet aléatoire risque de rendre obsolète la notion même de projet. Le projet nécessite une certaine confiance dans l'avenir. Il relève d'un pari sur le futur en pensant que l'action programmée pourra s'y déployer. Il n'y a évidemment, en la matière, aucune certitude : seule la confiance permet de différer, de planifier, de se représenter ce qui sera contre ce qui est. Mais si le présent lui-même apparaît comme indéterminé, n'est plus vécu que comme immédiateté éphémère, comment penser le projet dans sa durée ? Dans un monde où, dit-on, il faut avant tout s'adapter rapidement, comment peut-on encore adapter le monde dans la durée ? Quand le mot d'ordre est réactivité, peut-on encore avoir l'ambition d'infléchir la réalité¹ ?

LES DANGERS DE L'URGENCE GÉNÉRALISÉE

La chasse au temps perdu, le culte du potentiel, la pression d'une culture de l'immédiat, la multiplication des informations et les agendas qui s'ouvrent sur des alternatives, plongent l'individu « branché » dans une situation

1. Zaki Laïdi (1994) souligne les dangers qu'une telle absorption du futur par le présent représentent pour la démocratie. Le politique, pensant renouveler sa légitimation en se mettant à l'écoute de l'immédiat, perd son pouvoir visionnaire producteur de projet au profit d'un rôle gestionnaire destiné à surmonter des contraintes du présent. La réduction de la distance entre gestion de l'immédiat et représentation du futur accompagne la chute des catégories d'espoir, d'attente ou d'utopie politique.

d'injonctions répétées à choisir, réagir, décider vite et bien. L'urgence qui en résulte peut alors être vécue de façon positive : comme un multiplicateur d'activités et d'opportunités, comme un révélateur de certaines potentialités organisationnelles jusqu'alors inexploitées, comme agent de simplifications, ou encore réhabilitation de l'intuition individuelle dans la gestion des affaires¹.

L'urgence peut aussi être source de satisfactions, en particulier pour certains professionnels indépendants qui, vivant cette course au temps sous la forme de défis renouvelés, la trouvent passionnante et parfois gratifiante : « Gérer l'urgence, c'est quelque chose que j'adore [responsable commercial]. La situation d'urgence me plaît énormément : quand ça passe bien, j'aime avoir le coup de *speed* où je ne sais plus trop où donner de la tête. Ça, ça me plaît, parce que, quand j'ai réussi à tout planifier, je prends cinq minutes pour faire le point et je me dis : t'as su gérer l'urgence, c'est très bien ! Pourtant, j'aurais eu un coup de bourre incroyable, mais ça me plaît énormément ». A la question : « Vous pourriez définir ce plaisir de l'urgence ? », ce cadre nous a répondu : « C'est le plaisir d'avoir su gérer », tandis que trois autres lui emboîtaient aussitôt le pas en précisant : « C'est sentir la montée d'adrénaline », « C'est une victoire », « C'est d'avoir pu maîtriser la chose », « C'est d'avoir été maître du temps ».

Mais, dans un monde où tout s'accélère et se bouscule, le branché placé en état d'urgence risque d'être bien moins maître du temps que ces cadres-là. Dans bien des cas, il doit en effet se faire violence pour réagir dans la précipitation afin d'éviter ce qu'on pourrait appeler « l'effet bouchon » : l'accumulation incontrôlable d'informations interdisant leur traitement efficace. Face à une pile de notes, à une succession de fax urgents et à un sans-fin de sollicitations téléphoniques, il faut aller vite. Dans cette accélération, synonyme de diminution du temps de réflexion, l'accessoire risque de recouvrir l'essentiel. Temps de réflexion, de mûrissement, mais aussi de retour sur le passé et de tension vers l'avenir, l'attente et le différé semblent ici chargés de négativité. L'inflation d'informations, l'extension de leurs champs et leur immédiateté produisent un environnement d'urgence latente. Non seulement il faut toujours être joignable, mais il faut aussi pouvoir réagir rapidement. Outre le stress lié à l'activité fébrile qui en résulte, le danger d'une telle réaction

1. Claude Riveline (1991, p. 90) pense que l'urgence « *peut-être bénéfique, car si l'on peut admettre qu'en général elle nuit à la maîtrise de la complexité d'abondance [...], il est clair qu'elle peut souvent diminuer la complexité de sens : le manque de temps limite les possibilités de discussion et pousse à privilégier des enjeux simples, comme on le voit à la limite dans les cas d'union sacrée face à une catastrophe collective* ».

2. Michel Godet (1991, p. 91) note qu'il est vain « *d'opposer pilotage à vue (l'intuition) et pilotage stratégique (la raison), les deux sont nécessaires, tout dépend des circonstances. L'homme ne se réduit pas à un esprit rationnel (le cerveau gauche), il est aussi animé par des facultés émotionnelles (le cerveau droit). Les courants rationaliste et heuristique de la pensée stratégique ne s'opposent qu'en apparence, ils sont complémentaires. Si l'un ou l'autre est nié, l'homme devient infirme dans ses comportements car il ne dispose plus que d'une pensée mutilée* ».

est de voir remplacer la réflexion et l'imagination par une espèce de réflexe à parer au plus pressé : « Je crois qu'à partir du moment où l'on est joignable en permanence et qu'on répond immédiatement, c'est-à-dire qu'on ne diffère pas sa réponse, on se trouve dans une situation où l'on hiérarchise différemment : l'immédiat devient urgent et l'urgent devient prioritaire, alors qu'au fond, ce n'est pas nécessairement le cas » ; « Vous recevez des textes, des choses à faire qui, parce qu'elles passent par le fax, ont une notion d'urgence, alors qu'elles ne sont pas de pures urgences... Le fax, ça vole mon temps. Le client me vole quelque chose s'il m'envoie en urgent quelque chose qui n'est pas urgent. Pour le GSM, c'est pareil : quand on a un appel, on décroche, on se dit que c'est urgent. Et la plupart du temps, c'est pas vraiment urgent. C'est peut-être parce qu'on n'est pas habitué, mais il y a une montée de la fausse urgence. »

Le danger consiste à se laisser prendre au piège de cette urgence envahissante. Le coup de fil a, dès lors, priorité sur la personne présente, le fax sur le courrier, et le *beeper* arrête tout, séance tenante. Comme si l'individu et l'organisation se mettaient aux ordres de l'urgence, l'advenant supplantant l'existant. Il est évidemment des situations où nécessité fait loi. Mais l'extension de ce mode de réaction menace de le transformer en un véritable mode de fonctionnement. Focalisées sur la réaction aux sollicitations immédiates, personnes et structures courent alors le risque de perdre tout pouvoir stratégique au profit de pures tactiques d'adaptation à un environnement qu'elles ne maîtrisent plus¹. Dans ce cas, l'information devient bruit, la vitesse précipitation, et l'action incertaine. Le « branché » se sent non plus interpellé mais harcelé. De réfléchi, volontaire et actif, le choix devient réactif, aléatoire et improvisé, et a donc toute chance d'être dépendant.

Toute gestion en temps réel et tout pilotage en situation d'urgence ne sauraient toutefois conduire à une telle situation. Non seulement parce que les réactions à l'urgence peuvent avoir été planifiées de façon préalable (on parle alors de procédures résultats d'anticipations stratégiques), mais aussi, de façon plus fondamentale, parce que ces réactions peuvent relever d'une rationalité, certes limitée par le temps, mais non hétérogène à une continuité stratégique pourvoyeuse de sens (Martinet, 1991).

RETROUVER LE TEMPS

Cette logique de l'urgence ne peut toutefois résumer à elle seule l'expérience du branché. Notre recherche a montré qu'il existe aussi chez lui une volonté de ne pas s'y laisser enfermer. Mener sa vie selon une pure logique de gain et de vitesse reviendrait en effet à se laisser aspirer par ce que nous

1. « Trop de dirigeants trouvent ainsi dans l'ivresse de l'action un exutoire sans cesse renouvelé à l'absence de projet. Trop de responsables pédalent comme des forcenés, d'une étape à l'autre, selon un itinéraire imposé par le hasard des circonstances. Accaparés par l'effort et le nez dans le guidon, ils n'ont plus le temps de penser. Un jour, en plein effort et au bord de l'épuisement, ils finissent par trébucher » (Godet, 1991, p. 91).

appelons le « tourbillon du zappeur » : comme sous l'effet d'une force centrifuge due à une accélération non maîtrisée, l'individu branché est dépossédé du sens de son action. Contraint de réagir sur le mode de l'urgence à une masse grandissante d'informations et à des aléas de plus en plus fréquents, il se trouve réduit à s'accrocher où il peut s'il ne veut pas sombrer, à « faire des coups », à développer des tactiques de nature opportuniste. Face aux dangers que représente ce tourbillon, à la dispersion et à l'égarement qu'il peut engendrer, à l'aléatoire trop souvent côtoyé, à l'éphémère renouvelé dans une sorte d'éternel présent, une réaction se fait jour.

Elle renvoie à une logique critique qui vise à ne pas se laisser déposséder de sa propre temporalité, de ses propres rythmes, de sa propre histoire au profit d'une mise en synchronie universelle qui unirait en temps réel tous les branchés du « grand réseau » dans une sorte de compulsion totalisante. Cette logique critique déroule ce que l'urgence ficelle. Elle rétablit la durée et replace l'individu dans une continuité qui lui permet de renouer avec un ordre possible de référence¹. Elle réintroduit l'épaisseur du temps de la maturation, de la réflexion et de la méditation, là où le heurt de l'immédiat et de l'urgence oblige à réagir sous le mode de l'impulsion. Le présent n'est alors plus seulement l'immédiat, l'instantané et le temps réel, mais aussi le temps de l'héritage, du souvenir et du retour sur soi, ou encore celui de l'attente, de l'anticipation et de l'espoir². Cette prise de distance en regard de l'instant permet à l'individu de se retrouver, et en particulier de vivre une certaine autonomie par rapport à son rôle de gestionnaire efficace que tout le monde (y compris une part de lui-même) s'accorde à lui voir jouer.

L'expérience du branché dans sa gestion du temps est le produit d'une sorte de dialogue tendu entre ces deux logiques, sachant que l'une ne saurait entièrement recouvrir l'autre (Jauréguiberry, 1997b). D'un côté, la logique d'urgence qui est celle de la mise en synchronie, du gain et de la vitesse. De l'autre, la logique critique qui est celle de l'aménagement d'un temps à soi, de prise de respirations temporelles individuelles relevant de l'unique, de l'incomparable et du non quantifiable.

Ce temps à soi est irréductible au temps universel synchrone, non superposable et non susceptible d'être dédoublé (Nowotny, 1992). Il rappelle que,

1. Pour Georges Balandier (1988, p. 245), « le passé apparaît aussi comme (...) un ensemble de repères à partir duquel il est moins malaisé de faire le point. Il y a là davantage qu'un partage de l'impuissance par une culture de la nostalgie : c'est une tentative de ne pas être pris dans un mouvement dont l'origine est oubliée et dont le terme est encore caché ».

2. Heidegger (1986) voit dans cette capacité à se situer dans le temps la condition même de la conscience individuelle. C'est parce qu'il s'insère dans le temps (*Zeitigung*) que l'individu a conscience de son « être-là » (*Dasein*). Mais pour Heidegger, cette conscience est avant tout celle de la finitude individuelle : l'être est dans la conscience du temps qui est celle de sa mort. Adoptant cette perspective, on peut penser que l'écrasement du présent sur l'immédiat est une façon d'échapper à l'angoisse qu'une telle conscience entraîne : le tourbillon du zappeur « distrait » (au sens pascalien du terme) l'individu branché, il l'étourdit d'urgences et l'entraîne vers un point d'évanouissement de sa conscience inquiète.

derrière l'apparence trompeuse d'un temps unique (celui des heures de la montre, des jours de l'agenda et des mois du calendrier), le temps est hétérogène. Que, pour l'individu moderne, il n'y a pas un temps, mais des temps. Que, face à l'entrée massive de notre société dans une culture de l'immédiat, de l'impulsion et de l'urgence généralisée, il est des moments qui résistent à l'accélération, des durées qui ne sauraient être brusquées, et des instants qui échappent à la logique du gain et de la vitesse. Ces moments, ces durées et ces instants sont indispensables à la formation de soi comme sujet, c'est-à-dire comme acteur capable de construire sa vie de façon autonome, de la même façon que des temporalités culturelles hétérogènes au temps du marché sont nécessaires à la réflexivité de nos sociétés sur elles-mêmes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AUBERT (N.), GAULEJAC (V. de), 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- BALANDIER (G.), 1988, *Le désordre*, Paris, Fayard.
- BAUDRILLARD (J.), 1970, *La société de consommation*, Paris, Denoël.
- GODET (M.), 1991, « Les dangers de la (seule) réactivité », *Revue Française de Gestion*, n° 86, p. 91-92.
- HEIDEGGER (M.), 1986, *Être et temps*, traduction française F. Vézin, Paris, Gallimard.
- JAURÉGUIBERRY (F.), 1994, *Une expérience d'ubiquité. Usages du Bi-Bop à Paris et à Strasbourg*, rapport de recherche, CNET-CNRS.
- JAURÉGUIBERRY (F.), 1996, « De l'usage des téléphones mobiles comme expérience du dédoublement et de l'accélération du temps », *Technologies de l'Information et Société*, vol. 8, n° 2, p. 169-187.
- JAURÉGUIBERRY (F.), 1997a, *Proximité médiatique et prise de distance. Usages du téléphone mobile à Toulouse*, rapport de recherche, CENT-CNRS.
- JAURÉGUIBERRY (F.), 1997b, « L'usage du téléphone mobile comme expérience sociale », *Réseaux*, n° 82-83, p. 149-164.
- LAÏDI (Z.), 1994, *Un monde privé de sens*, Paris, Fayard.
- LASFARGUES (Y.), 1992, « Le harcèlement des télécommunications », *Le Monde Initiatives*, 7 octobre.
- MARTINET (A.-C.), 1991, « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, n° 86, p. 52-56.

MELKA (R.), 1969, « L'exactitude horaire. Essai de psychologie de l'homme moderne », *Diogène*, n° 65, p. 22-49.

NOWOTNY (H.), 1992, *Le temps à soi. Genèse et structuration d'un sentiment du temps*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme.

RIVELINE (C.), 1991, « De l'urgence en question », *Gérer et Comprendre*, n° 22, p. 82-92.

ROWE (F.), VELTZ (P.), dir., 1991, *Entreprises et territoires en réseaux*, Paris, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

SÉGUR (P.), 1996, *Le pouvoir et le temps*, Paris, Albin Michel.

STALK (G.), 1989, « Le temps : source d'avantage compétitif », *Havard-L'Expansion*, n° 55, p. 97-110.