



Le travail 24h/24 ? Urgence, impatience, surcharge informationnelle,

Le travail à l'heure des technologies de l'information et de la communication. Séminaire du 10 septembre 2010

Ce n'est pas nouveau mais en avons-nous vraiment conscience : nos comportements dans la sphère professionnelle comme dans la sphère personnelle sont de plus en plus marqués par l'urgence, l'impatience, la surcharge informationnelle. Nous nous sommes appropriés le fameux slogan soyez connectés « *any time, any where, any how* », qui marque profondément nos comportements privés et professionnels, ainsi que leur imbrication de plus en plus profonde. Il suffit de penser à l'usage valorisant et immodéré des PDA, *smartphones*, PC portables connectés ... notamment chez les cadres et chez les dirigeants ...

Ce séminaire propose de questionner l'emprise des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les comportements et dans le management de l'entreprise, et son impact sur la notion de surcharge (informationnelle et cognitive) dans le travail au quotidien.

On communique plus vite, mais y a-t-il vraiment gain de temps ? Faut-il laisser l'individu gérer seul l'effet des technologies de l'information ? Quelles solutions durables peuvent accompagner ces évolutions profondes ? Comment penser le travail à l'heure des ces puissantes technologies de l'information et de l'hyper communication ?

Après que Bernard Masingue, président de l'Observatoire des Cadres, ait ouvert la séance, Bernard Jarry-Lacombe présente le programme de l'année et remercie Aprionis de son partenariat. Puis Laurent Tertrais introduit le débat d'aujourd'hui - Alors que tout s'accélère, que prendre son temps paraît suspect à notre société, quelle est la façon de se réapproprier le temps ? – et présente les deux intervenants qui vont tenter de répondre à ces questions.

Intervenants



Henri Isaac, directeur de recherche de Rouen Business School, a mené des recherches sur les effets des systèmes d'information sur les entreprises et le management, particulièrement sur les réorganisations des entreprises et de leur management liées à l'introduction des technologies de l'information ces vingt dernières années, menant une recherche de plusieurs années sur ces sujets, avec des collègues de Dauphine et l'appui de la Cegos. Il a rendu voici deux ans au Ministre de la Recherche le rapport « Université numérique »

Yves Lasfargue est chercheur et consultant, directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie, spécialiste de la gestion des changements et de l'étude de l'évolution des métiers. Connue en France comme « monsieur Télétravail », il est l'inventeur du concept d'ergostressie (mesure de la charge de travail dans la société de l'information).



Henri Isaac remercie Jean-Paul Bouchet et annonce qu'il structurera son intervention en trois phases : revenir sur la notion de surcharge informationnelle, ce que Suisses et Canadiens appellent « infobésité » ; voir les liens entre surcharge informationnelle et technologies de l'information ; se demander quelle régulation mettre en place face à « l'illusion technologique ». Car les réponses purement techniques ne sont pas adéquates pour répondre à la surcharge informationnelle.

Les technologies de l'information sont multiples et quand l'une apparaît elle ne chasse pas l'autre, ce qui conduit à un « effet millefeuilles », accompagné de redondance et de « bruit », lesquels ne facilitent pas le traitement de l'information. Il existe quatre types de surcharge. La première est la **surcharge informationnelle**, celle qui est due à l'augmentation du volume d'information qu'un individu reçoit. Mais il existe aussi une **surcharge communicationnelle**, due au nombre d'occasions que l'individu a de communiquer et notamment au fait qu'il ne faut pas seulement savoir faire mais aussi faire savoir ce que l'on fait. La **surcharge cognitive** est liée à la capacité de traitement de l'information. La **surcharge d'activité** est celle du cadre qui a trop de travail, qui est débordé. Henri Isaac s'est particulièrement intéressé aux liens entre surcharge cognitive et surcharge d'activité, et note qu'un phénomène progresse, celui du débordement. En effet, l'enquête Dauphine Cegos, qui a interrogé treize mille salariés sur cinq ans, montre un débordement du travail par rapport à l'horaire légal, sur le champ de la vie personnelle. La notion d'urgence conduit à avoir moins de temps pour prendre une décision. Le cadre reçoit trop de messages électroniques, il n'a pas le temps de les traiter. Une partie significative du temps de travail d'un cadre, vingt à vingt-cinq pour cent d'après certaines estimations, consiste désormais à classer de l'information, ce qui représente du travail mais pas de la production. En 2005, plus de 40% des enquêtés déclaraient travailler sur leur temps personnel.

La surcharge informationnelle est généralement définie comme un volume trop important d'informations qui doivent être traités par individu, groupe ou organisation. Cet accent mis sur le volume conduit les chercheurs à ne prendre que peu en compte le temps qui est alloué pour traiter l'information. Ce sujet n'est pas nouveau, dès les années soixante, la question se posait dans les domaines du marketing, de la comptabilité, de l'organisation : n'y a-t-il pas trop d'informations ? Mais la question de la surcharge, depuis et encore aujourd'hui, porte sur la quantité et pas sur le temps. Les chercheurs s'intéressent aux symptômes et aux causes de la surcharge informationnelle ; les gens de l'organisation proposent des solutions techniques. Ainsi Google est-il dans ce discours, sur le thème « ne classez plus l'information, nous vous permettons de la traiter ».

Les technologies de l'information et de la communication augmentent le **volume d'information**, avec les courriers informatiques, le stockage des messages mails. La multiplication des canaux – on peut recevoir une même information sur l'intranet, par mail, par SMS – conduit à une surcharge communicationnelle ; le phénomène est accentué par l'automatisation, ce qui a conduit Paul Virilio à attirer l'attention sur la « crise de la vitesse ». **L'instantanéité** est un autre phénomène : on peut joindre un individu tout le temps, il doit être disponible à tout moment. La disponibilité doit être permanente, l'astreinte se généralise. L'optimisation du temps conduit à **la fin des temps morts**, on traite ses mails dans le métro. Et pour finir, n'oublions pas la **polychronie** : les technologies mobiles ont développé l'ubiquité, le cadre envoie des SMS pendant les réunions. Savoir si nous sommes des individus multitâches et une question ancienne, on dit aujourd'hui que la « génération Y » serait composée d'individus multitâches parce qu'ils seraient nés avec les technologies de l'information.

Les technologies de l'information ont **quatre effets sur le travail**. Premièrement, **une compression du temps** : on demande une réponse immédiate. Cela correspond d'ailleurs au courtermisme dans l'entreprise. Cette compression du temps est renforcée par le sentiment d'urgence, qu'a étudié Nicole Aubert. Deuxièmement, **une dilatation du temps de travail**. On assiste à une dilatation du temps de travail dans la journée, avec le traitement de l'information chez soi et dans les transports. Troisièmement, **un enchevêtrement des différents temps**, de la vie professionnelle et de la vie privée. La vie professionnelle mord sur la vie privée mais la vie privée s'invite dans le temps de travail. On a donc un enchevêtrement des temps sociaux, alors que l'organisation du travail les avait séparés pour augmenter la productivité. Aujourd'hui, on

augmente la productivité en connaissant la vie des gens, notamment du consommateur. Enfin **le cadre est multitâche**, il envoie un mail pendant les réunions mais il y répond aussi de chez lui. Ces quatre mouvements parallèles conduisent à une mobilisation de la ressource temps.

Les résultats de la recherche sont clairs : **les technologies de l'information ont des effets sur la surinformation et le sentiment d'urgence**, lesquels sont corrélées ; plus que le volume d'informations, c'est le temps laissé pour traiter l'information qui pose problème. Il ne faut pas oublier que le temps et l'espace ne sont pas séparables : les lieux de travail ont évolué, le travail est devenu nomade. Il faut répondre en « temps réel » et les lieux de transport deviennent lieux de travail. Gilles Deleuze avec la *société du contrôle* offre les clés pour comprendre : le travail sort de l'entreprise, les individus sont contrôlés par l'information ; il donne aussi l'image du *rhizome*, l'individu ne fait pas que subir, il co-construit cette surinformation. A propos de la nouvelle organisation du travail, Deleuze parle du *contrôle à l'air libre* et de la *société du mot de passe* : la pointeuse a laissé la place aux traces codées.

Quelle régulation proposer ? Face à la souffrance au travail, beaucoup de gens pensent qu'une solution technique peut résoudre le problème, mais c'est une illusion technologique. Henri Isaac ne croit pas aux solutions techniques, sauf quand les systèmes sont vraiment mal conçus. Les entreprises introduisent les systèmes sans formation pour ceux qui les utiliseront, ou avec seulement une formation fonctionnelle au logiciel, sans formation aux usages. On ne construit pas des usages collectifs et des normes subreptices se sont élaborées, telles que lire les mails à 23 heures. Il n'y a pas de réflexion sur les canaux de communication, cela conduit à un effet millefeuilles. Le temps perdu à la recherche d'information devient conséquent, ce qui conduit à une baisse de la productivité et il n'y a pas de réflexion sérieuse sur la coordination. On peut noter quelques exemples où les managers ont imposé des normes, acceptées par les salariés et les clients : ne pas relever ses messages plus de trois fois par jour, par exemple. Mais il faut les co-construire. Il faut donc changer les pratiques de management en intégrant les nouveaux enjeux, ainsi l'entreprise doit construire collectivement la frontière entre vie professionnelle et vie privée. A la Rouen Business School, on organise un cours *work life balance* pour les futurs managers.

Yves Lasfargue est globalement d'accord avec les propos tenus par Henri Isaac. Il va réagir sur trois points, en gardant en mémoire l'enquête qui avait été faite en 1994-95 par l'UCC sur les lieux et temps de travail des cadres.

Premier point, certes il ne suffit pas de regarder le volume d'informations mais il faut aussi **distinguer l'information écrite et l'information orale**. Depuis quinze ans, la prédominance de l'information écrite conduit à une surcharge ressentie. Ce glissement de l'oral vers l'écrit est flagrant dans le cas du téléphone, avant on parlait, aujourd'hui on envoie des SMS. Autre illustration : on passe du commerce de proximité, oral, au e-commerce, écrit. L'écrit augmente, et sa caractéristique est de laisser des traces. Petit à petit mais nettement, la logique contractuelle écrite prend la prééminence sur la logique de l'honneur. D'autre part, le passage à l'écrit met hors jeu dix à quinze pour cent de la population. Jusqu'à une période récente, il n'existait pas d'information « *push* », celle que l'émetteur pousse vers vous ; vous alliez chercher l'information. C'était même le cas d'une lettre que l'on vous envoyait : vous la lisiez au moment que vous aviez choisi pour le faire. Selon une enquête récente, chacun reçoit à titre professionnel soixante-dix mails par jours et en envoie trente, à ceci s'ajoute l'information reçue oralement et physiquement, pour donner un total d'environ deux cents messages par jour. Une journée de travail de dix heures comportant six cents minutes, le temps disponible pour traiter une information est en moyenne de trois minutes. Il n'est donc pas étonnant que certains cadres passent au télétravail afin de fuir les interruptions. L'information « *pull* », celle que vous allez chercher, est moins difficile à supporter que la *push*, elle est moins agressive. Comme le dit Libération, il faut « lutter contre l'axe du mail ».

Autre point, regardons **les rapports entre les technologies de l'information et de la communication et le temps**. Avec sa gouaille habituelle, Yves Lasfargue affirme qu'on nous a « toujours vendu les technologies de l'information et de la communication avec des illusions ». Certes, elles ont fait disparaître l'activité de saisie de données mais elles ont fait naître les centres d'appel, où le travail est tout aussi répétitif. On nous a aussi promis que les technologies de l'information et de la communication diminuerait la consommation de papier, or celle-ci augmente de douze à quinze pour cent par an. On nous a dit que les T I C allaient nous faire gagner du

temps, qu'elles allaient diminuer les déplacements ; mais globalement les déplacements professionnels des cadres ont augmenté de 18% par an. On nous disait aussi qu'elles diminueraient la consommation d'énergie. Dans les faits, on a gagné sur UN temps, celui de la réponse au client. Autrement, la technologie est chronophage. Il faut revenir au bon sens, même si tout le monde a été marqué par la vitesse. Les 24 heures chrono de la Redoute sont un argument marketing mais a-t-on vraiment besoin d'avoir ses chaussettes sous 24 heures ? On juge la qualité du service sur le temps de réponse alors que ce n'est qu'un élément parmi d'autres. Si je reçois tout de suite un accusé de réception et que mon problème n'est pas traité sérieusement derrière, la prompte réponse ne m'aura pas servi à grand-chose... On compare en permanence les canaux d'accès et le temps de réponse n'est pas forcément le plus important.

En 1995, les cadres demandaient de l'information, maintenant ils en sont noyés. On est passé de la gestion de la pénurie – ce qu'on l'on sait faire – à la gestion de l'abondance –et là on ne sait pas faire -. A ce sujet, précisons que Google ne gère pas vraiment l'abondance puisqu'il en crée lui-même.

Troisième point, **l'envahissement du temps résiduel**, du temps personnel par le temps professionnel. Ce phénomène existait déjà en 1995 mais il y a une différence essentielle : les cadres travaillaient dans le train ou chez eux, mais sans communiquer. Rappelons qu'alors 4% des cadres avaient un téléphone portable et 3% un téléphone dans leur voiture. La nouveauté de ces dernières années réside dans l'existence d'outils portables, d'ailleurs souvent achetés par l'individu. Et dans la plupart des accords concernant le télétravail, l'entreprise fournit le matériel et écrit que le salarié n'a pas le droit de l'utiliser pour son usage personnel, alors que tout le monde sait que ce sera le cas. Quelques-uns parlent d'un « usage raisonnable » mais ne le définissent pas.

Si la prestation rendue par le salarié est mesurée par le temps, il convient de séparer le privé du professionnel ; si le salarié fournit du résultat, alors il n'y a pas de frontière. Ceci conduit à avoir une réflexion sur **le droit du travail, peut-il rester celui de la vente du temps ?** Cela dit, il n'y a qu'une partie des salariés qui sont soumis à la surcharge informationnelle. On entend dire « tout le monde a un *smartphone* » mais il n'en existe que 1,2 million en France. « MA prévision » affirme Yves Lasfargue, « est qu'on ira vers deux droits du travail, un pour les cadres et un pour les non-cadres. »

La CFDT avait inventé le droit à la déconnexion ; c'est daté. C'était l'époque où la connexion était imposée par l'entreprise. Aujourd'hui, le *smartphone* est le doudou du cadre : regarder ses mails le dimanche donne du confort, rassure. Ces outils portables sont vus, sont regardés, si bien qu'il y a un effet mimétique, chacun veut faire comme les collègues et surtout comme le chef.

La surcharge opérationnelle vient des outils portables mais aussi de la mise en place des PGI (progiciels de gestion intégrée, dits aussi ERP, dont le plus connu est SAP). Le PGI demande des informations et en donne, en très grande quantité, alors même qu'il n'existe plus de service Organisation dans les entreprises depuis les années quatre-vingt, quand les services Informatique sont devenus Informatique et Organisation. Ce sont les sociétés de PGI qui mettent ces outils en place dans les entreprises, avec des procédures. Ces procédures et d'autres, telles ISO 9000 etc., envahissent l'entreprise. Cependant, si on sait qui les écrit, on ne les lit pas pour autant. On constate aussi une inflation des indicateurs, et donc du temps passé par le cadre à remplir des tableaux de bord. La surcharge informationnelle est la surcharge ressentie, et celle qui vient sous forme d'indicateurs est la plus difficile à supporter.

Le débat

Bernard Mazingue introduit le débat, en se demandant quelles sont les stratégies individuelles et collectives à mettre en place vis-à-vis des technologies de l'information et de la communication. Ces outils créent de nouveaux modes de travail : on peut me joindre à tout moment, mais si je veux. Le président de l'Observatoire ne pense pas que des cadres aient été licenciés parce qu'ils ne répondaient pas immédiatement. Aujourd'hui, le cadre classe et traite de l'information, alors que son métier est de résoudre les problèmes. Autrefois, le binôme cadre / secrétaire se partageait le travail, l'un résolvait les problèmes, l'autre traitait l'information, cette

division du travail recouvrant le plus souvent la différence de genre. Mais la situation a évolué. Comment réinventer quelque chose ? La solution est peut-être celle de la délégation, d'accepter de ne pas tout savoir. Henri Isaac se demande si la productivité a augmenté avec la « secrétarisation des cadres ». Les entreprises demandent au cadre de faire lui-même le compte-rendu de réunion, tâche autrefois dévolue à la secrétaire, parce qu'elles jugent cela plus efficace mais est-ce bien le cas ? On considère que tout le monde connaît ces outils, ce qui est faux ; beaucoup de cadres ne les maîtrisent pas. Et le système éducatif dit que ce n'est pas à lui d'apprendre aux enfants à utiliser un clavier et l'université ne fait pas mieux sur ce point, alors qu'aux États-Unis, on apprend à se servir d'un clavier à huit ans.

La mesure du temps est source d'ambivalence, estime Henri Isaac. Des techniciens de maintenance passaient auparavant tous les matins à l'entreprise pour prendre leur emploi du temps puis allaient chez les clients et rendaient compte le soir. Désormais, la transmission se fait en temps réel, ils sont davantage suivis et contrôlés mais ils gagnent du temps en ne passant plus à l'entreprise, ce qui leur permet de finir plus tôt et d'aller chercher leurs enfants à l'école. Deuxième exemple, les consultants payés au résultat s'organisent comme ils le veulent. Dans un cas comme dans l'autre, certaines phases de travail sont plus intensives mais la perception qualitative est plus intéressante.

En réponse à la remarque d'Yves Lasfargue, Henri Isaac se demande si l'organisation syndicale peut accepter qu'il y ait deux droits du travail.

Yves Lasfargue constate que dans les cours pour adultes, 40% des personnes se sont inscrits à l'initiation Word et 58% à l'initiation Excel, ce qui montre qu'il est vrai qu'il n'y a pas de formation de base. Deuxièmement, le rapport de forces avec les outils est TOUJOURS en faveur de l'émetteur, ceux qui ont compris émettent. Nous sommes dans la même situation que devant l'automobile en 1905, il y a beaucoup de choses que nous ne maîtrisons pas. Et ce n'est pas parce qu'un jeune homme sait tuer un Martien dans un jeu qu'il saura faire entrer l'information correctement dans un ERP, parce qu'il n'y a pas de multimédia en entreprise, seulement de l'écrit.

Une participante note que lorsque France Telecom a donné des clés 3G aux cadres, elle a appelé l'opération *Business Everywhere*, ce qui signifie pour elle « je suis au service de l'entreprise tout le temps ». Et si on ne l'est pas, on culpabilise. Il faut le droit à la paresse, au recul, à la réflexion.

Divers participants interviennent. L'un témoigne de la dispersion géographique permise par les T I C : il y a cinq ans il travaillait à Toulon où se trouvaient aussi ses collègues et son chef ; aujourd'hui ses collègues sont dispersés dans tout le Sud-Est et son chef est à Lyon. Le CHSCT devrait prendre en compte les **risques psychosociaux**, affirme-t-on, alors qu'une autre demande s'il existe des études sur les **pathologies** développées du fait des technologies de l'information et de la communication.

Pour Yves Lasfargue, il est très difficile de répondre, lier T.I.C. et santé, T.I.C. et conditions de travail voudrait dire qu'il serait possible s'isoler un seul facteur explicatif ; en réalité, il ne peut pas y avoir de réponse scientifique, seulement des réponses politiques. C'est le même genre de question que se demander si les robots créent ou suppriment de l'emploi. Henri Isaac est d'accord avec le fait que **les technologies ne sont pas neutres**, elles véhiculent des idéologies qu'il faut décrypter. Le téléphone mobile est vécu comme une technologie libératrice, qui facilite la vie, mais il cause aussi des accidents de voiture. Il y a dans chaque technologie des aspects positifs et négatifs. Les puces RFID, qu'on trouve dans les passes Navigo ainsi que dans les passeports et les cartes d'identité, sont très décriées par les médias car elles permettent une traçabilité des déplacements mais en la matière, le téléphone portable est bien pire. Il y a donc, on le voit, **des représentations sociales erronées**, véhiculées par les sociétés marketing. L'idéologie véhiculée par le téléphone mobile est la liberté ; cela conduit les gens à le réclamer mais il peut devenir un outil d'asservissement. Cela dit, toutes les entreprises n'exigent pas de leurs cadres qu'ils lisent leurs mails à 22 heures. Un cadre se rappelle que son père, à l'époque où les T.I.C. n'existaient pas, rapportait quinze kilos de dossiers à la maison et envoyait des messages par Minitel.

En réponse à une question sur les liens entre les usages qui sont fait des messageries et les modes de management, Henri Isaac considère qu'il existe des managers autoritaires qui « arrosent » tout le monde de messages et que l'usage intensif de la messagerie peut dresser un

paravent entre managers et managés ; il y a certainement ici des interactions auxquelles il faudrait réfléchir. Un consultant s'étonne que l'on n'ait pas parlé de l'influence de la **mondialisation** sur les moments de travail : à 22 heures, on ne lit pas ce qu'écrit le collègue de bureau mais ce qu'envoie l'interlocuteur chinois qui vient de se réveiller. Henri Isaac répond qu'effectivement des entreprises optimisent la ressource temps en jouant sur les fuseaux horaires. Dans une formation animée par Yves Lasfargue, personne ne trouvait extravagant de répondre à ses mails à six heures du matin; lui s'interroge car il y a peu de cadres qui travaillent avec les Brésiliens ou les Japonais et ont réellement besoin de travailler en horaires décalés.

Avec le web 2.0 et les réseaux sociaux, ce ne sont pas les documents qui sont reliés mais les personnes, dans un entre-deux qui procède à la fois de l'écrit et de l'oral. « Plutôt que de créer des intranets bourrés de documents que personne ne lit, les entreprises feraient mieux de créer des **réseaux sociaux internes** », considère Henri Isaac.

L'opposition entre oral et écrit est trop simple, **l'écrit est asynchrone, cela devrait faire baisser le stress**. Une **grande partie de l'écrit ressemble à de l'oral**, tels les SMS, mais tout écrit se reproduit facilement et laisse une trace.

Lorsque les premiers ordinateurs sont apparus, on a parlé de **déshumanisation** du travail. Yves Lasfargue n'est pas sur cette ligne. Il note que certains aiment les T.I.C., d'autres les détestent, d'autres encore sont neutres. Mais il y a souvent du passionnel dans la relation aux machines, on parle à son ordinateur !

Les réunions mal préparées sont une perte de temps, ce qui frustre les participants, pourtant demandeurs de contacts visuels. L'introduction des PowerPoint dans les réunions est catastrophique, les réunions ne sont pas faites pour lire des diapos pour échanger. Henri Isaac cite deux exemples d'initiatives pour gérer les réunions : envoyer 24 heures à l'avance les PWP, et mettre une boîte à l'entrée pour y déposer les portables et autres *smartphones*, façon saloon où on dépose les armes avant d'entrer.

L'important n'est pas l'outil mais l'usage, affirme Bernard Masingue, et il peut y avoir un effet de réciprocité : la personne qui répond à son courrier à six heures du matin se libère peut-être dans la journée.

Yves Lasfargue est trop timoré sur le thème de la complexité et oublie les TMS, déplore un participant. Pour être efficace, il faut de temps en temps se poser, l'oralité, le face-à-face peuvent être source d'efficacité. Quand on parle santé et conditions de travail, il ne faut pas chercher à isoler un facteur, affirme Yves Lasfargue, **c'est le travail en général** qu'il faut étudier.

L'opposition entre professionnel et privé est trop binaire, regrette quelqu'un, il ne faut pas oublier le collectif. La CFDT a beaucoup donné pour les 35 heures et cela a été un succès mais alors que des cadres sont en surcharge, d'autres sont en sous-charge. Sur la question du temps, Yves Lasfargue regrette que depuis les 35 heures on ait fait l'erreur de croire qu'une heure égale une heure. Une semaine de travail, ce n'est pas 35 fois la même chose. **Une heure n'est pas égale à une heure**. La charge de travail est plus importante que le temps et on se trompe en se polarisant sur le temps de travail, c'est pourquoi il a créé la notion d'**ergostressie**. En matière de formation, il n'existe pas de proportionnalité et il est vain de dire qu'il faut augmenter le temps de formation sans regarder ce qu'il y a dans celle-ci ; il faut entrer dans le contenu et cesser de croire qu'une heure égale une heure, et aussi être attentif à la notion de ressenti. Nous vivons une révolution du temps, due à l'allongement de la vie et à la révolution numérique ; un des problèmes de notre pays est de penser le temps.

Pour conclure, Bernard Masingue note que les matinées de l'Observatoire des cadres se tiennent en présenciel et non par vidéoconférence, même si certains amis de province ne seraient pas contre cette façon de faire.

« Aujourd'hui nous avons beaucoup parlé des contraintes des systèmes d'information, la question fondamentale pour un cadre est celle de la (re)conquête de sa propre autonomie. Il y a des "aristocrates" qui savent le faire, l'enjeu est de généraliser ces privilèges ».