

Chronos vs. Kairos, quand les temps de l'organisation s'affrontent au lieu de se compléter : risques et paradoxes temporels du changement organisationnel

Paul Peigné

▶ **To cite this version:**

Paul Peigné. Chronos vs. Kairos, quand les temps de l'organisation s'affrontent au lieu de se compléter : risques et paradoxes temporels du changement organisationnel. Communiquer : Revue de communication sociale et publique, 2011, 5 (5), pp.1-22. 10.4000/communiquer.410 . halshs-00875866

HAL Id: halshs-00875866
https://shs.hal.science/halshs-00875866

Submitted on 23 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Revue internationale
Communication sociale et publique

www.ricsp.uqam.ca

Chronos vs. Kairos, quand les temps de l'organisation s'affrontent au lieu de se compléter : risques et paradoxes temporels du changement organisationnel

Paul Peigné[1]
Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique (LEMNA), Université de Nantes, France
paul.peigne@etu.univ-nantes.fr

Résumé :

Dans l'ensemble des théories des organisations, le concept du temps est souvent abordé comme simple cadre implicite de l'action permettant seulement d'apprécier par sa variation la notion de mouvement ou de changement. Or, dans nombre de disciplines, aussi bien en sciences exactes qu'en sciences humaines, afin de rendre plus intelligible la complexité des causalités observées, le temps s'est progressivement départi de ce rôle d'implicite pour devenir un concept plurivoque. Pour souligner l'intérêt d'une approche analogue en théories des organisations, nous proposerons le cas d'étude d'une entreprise confrontée, suite à un effort de rationalisation de ses activités, à de profonds dysfonctionnements. La discussion des résultats obtenus nous permettra de proposer qu'une perception strictement monologique du temps (Chronos) est en mesure de limiter le degré de compréhension d'une complexité organisationnelle au point d'éluder une des composantes principales de son équilibre (Kairos) menaçant par la même les efforts pourtant consentis pour en optimiser les activités.
Mots-clés : Changement organisationnel ; temporalités ; stress

In the organization theories, the concept of time is often used as an implicit framework to estimate the concept of movement or change. However, in many disciplines, in natural sciences as in social sciences, to understand further the complexity of causalities studied, time became an explicit concept. To underline the interest of a similar approach in organization theories, we propose the case of study of a company which meets some deep organizational dysfunctions following an effort of rationalization of its activities. The discussion of the results enables us to propose that a unique perception of time in organization (Chronos) is able to limit the understanding of an organizational complexity to the point to elude one of the principal components of its balance (Kairos).
Keywords: organizational change; temporalities; time; stress; work conditions

1. L'auteur tient à remercier l'équipe d'organisation de la journée d'études « L'organisation en mouvement » organisée le 21 décembre 2010 à l'université du Québec à Montréal : Benoit Cordelier, Isabelle Mahy et tout particulièrement Consuelo Vasquez et les relecteurs anonymes pour leurs précieux conseils dans la finalisation du présent article.

Certains droits réservés © Paul Peigné (2011)
Sous licence Creative Commons (by-nc-nd).
ISSN 1913-5297

Ce qui a été n'est plus, ce qui sera n'est pas encore,
le présent n'est que la limite de ces deux néants.
Le temps est moins une dimension de l'être que sa négation
Augustin d'Hippone (1951)

Introduction

Si le temps a toujours été un concept difficile à appréhender tant la finalité ontologique de l'être humain biaise sa perception de cette réalité plurivoque, il s'est cependant toujours efforcé de le décrire, de le mesurer, de le rendre intelligible à défaut de réussir à pleinement le comprendre.

Pourtant, en sciences exactes, là où le temps s'est longtemps cantonné à un simple rôle de cadre implicite de l'action permettant seulement d'apprécier par sa variation la notion de mouvement ou de changement, le temps s'est progressivement départi au cours du XXe siècle de cette gangue monologique pour évoluer vers un concept polymorphe afin de permettre une compréhension plus aisée et plus pertinente des différentes réalités observées.

En sciences sociales, la notion de temps a toujours été source de débat et d'impasses. Là où R. Lauer et W. Bergmann indiquaient qu'il manquait une analyse du temps tout à la fois rigoureuse d'un point de vue théorique et empiriquement fondée (Lauer 1981), (Bergmann 1992), B. Adam constatait que « malgré le nombre important d'études portant sur la sociologie du temps, chacun des auteurs se concentre sur un aspect différent. Chacun d'eux pose des questions différentes. Il n'y a pas deux théoriciens qui aient la même conception de ce que signifie mettre le temps au coeur de la théorie sociale, [ ] il n'y a pas le moindre panneau indicateur dans le dédale de chaos conceptuel » (Adam 1990).

Sans prétendre apporter une réponse pertinente à ces constats, notre présente contribution se propose seulement de mettre en exergue le risque d'une approche univoque du temps organisationnel dans une réalité marquée du sceau de la complexité.

Pour ce faire, après avoir présenté synthétiquement les différentes approches et évolutions du concept de temps dans les principales disciplines qui le mobilisent, nous présenterons l'évolution de ce même concept en théories des organisations. Cette partie nous permettra de mettre en évidence que si le temps fut longtemps considéré comme référentiel univoque de la mesure du changement, il a toutefois fini par s'émanciper en sciences physiques, en biologie ou en sociologie alors qu'en théories des organisations il semble cantonné à ce rôle de cadre implicite hérité de la mécanique classique, via les sciences économiques.

Pour souligner le risque de ne dépendre que d'une vision monologique pour comprendre la complexité des phénomènes organisationnels, nous présenterons le cas d'étude d'une entreprise poursuivant depuis de nombreuses années un effort de modernisation et de rationalisation de ses activités et qui se trouve confrontée à de profonds dysfonctionnements organisationnels en raison de la dégradation de ses indicateurs de santé (inaptitudes constatées, arrêts maladie, absences inopinées). Notre discussion nous permettra de mettre en évidence que la gestion d'une organisation uniquement guidée par une vision monologique du temps est en mesure d'éluder toute autre composante temporelle même déterminante pour son équilibre. Si poursuivre un effort de rationalisation (Chronos) s'avère dans notre cas d'étude nécessaire, déployer les modalités de cet effort selon un calendrier lui-même rationnalisé, c'est s'exposer au risque d'évincer de l'équation managériale toute la dimension de sens et d'échanges (Kairos) ancrée dans l'existant et donc nécessaire à l'accompagnement de son changement.

Le temps, une notion particulière

Afin de nous permettre d'appréhender le concept du temps dans son ensemble avant de nous intéresser plus précisément à celui-ci en théories des organisations, nous proposons une présentation synthétique de l'évolution de sa perception au travers des principales disciplines le mobilisant.

En philosophie, le temps est un concept développé par l'être humain pour appréhender le changement dans le monde. Cette référence s'étirant du passé vers le futur lui permet d'agir, de se souvenir, d'imaginer, de mettre en perspective Selon Aristote, le temps est le nombre du mouvement selon l'antérieur et le postérieur. Dans cette optique, la notion de temps est un corollaire de la notion de mouvement puisque le temps semble ne plus faire sens quand l'idée de mouvement disparaît, le temps suppose la variation pour justifier son déroulement : « Dans un même temps, dans un temps unique, dans un temps enfin, toutes choses deviennent » écrivait (Alain 1991).

Si l'être humain constate que tout ce qui l'entoure est altéré par le passage du temps, il constate néanmoins que tout perdure dans son essence malgré les changements constatés. Ce paradoxe suppose donc que le temps est à la fois changement et permanence. Cette ambivalence ne prend sa pleine signification qu'en la plaçant dans son corrélat de référence que Descartes avait assimilé à l'espace. Dès lors, il est possible de référencer le passage du temps par la notion de simultanéité (ou synchronie) qui permet d'exprimer l'idée qu'à un même moment des événements en nombre peut-être infini se déroulent conjointement et la notion de succession (ou diachronie) qui exprime l'idée que d'innombrables événements simultanés semblent se succéder sur la flèche du temps. De ces deux considérations émerge l'idée que le temps ne peut être examiné que sous l'angle de notre propre expérience universelle : l'avant, le pendant et l'après, phase distinctes dont le classement, et non l'appréciation de la durée, dépend de notre mémoire, elle-même influencée par une éventuelle répétitivité des faits, source d'apprentissage (cycles).

Face à cet inexorable écoulement dont il ne peut ni tendre, ni détendre, ni infléchir le cours, l'Homme a cherché à se rassurer en mesurant le temps qui passe. Quantifier, voilà une manière pratique de décrire le temps. Bien que privilégiée des sciences, elle n'en est pas moins source d'amalgames et de confusions répétées, car compter n'est pas décrire et décompter n'est pas apprécier.

Bien qu'ayant éclot sur les fondements de la conceptualisation philosophique du fait des questionnements que l'étude rationnelle suscite et des progrès qu'elle engendre, tant dans la mesure que dans la perception, la recherche de quantification en sciences physiques, aboutira avec la révolution de la mécanique, et ses besoins inhérents de conceptualisation, à une formalisation mathématique du temps propre, celui du système galiléo-newtonien.

Définis comme cadre absolu, repère inaltérable, axiome référentiel de toute activité scientifique, le temps et l'espace constituent dès lors les éléments référentiels de tout phénomène physique désormais invariablement observé sous l'angle d'un temps exogène et linéaire.

Toutefois, bien que pratique, cette conception normative laissa progressivement apparaitre des contradictions amenant progressivement les physiciens du XIXe siècle à réinterroger la pertinence de ses implicites. Depuis, afin d'apprécier plus finement les phénomènes observés, les référentiels temps et espace évoluent et s'étalonnent progressivement en fonction de la pertinence de leur représentation « ce qui se propose en premier, ce sont les phénomènes et non la mesure » (Klein et al. 1995, p.40). Avec cette remise en cause du référentiel classique, le temps retrouve une partie des propriétés

contextuelles et qualitatives dont il avait été privé avec la définition axiomatique des travaux de mécanique classique. Depuis, la physique fondamentale a su élaborer plusieurs flèches du temps à même de répondre à la diversité de ses problématiques. Pour exemple, la flèche gravitationnelle pour apprécier l'effondrement stellaire, la flèche radiative pour apprécier l'extinction attendue d'une source radioactive, la flèche thermodynamique pour envisager les échanges dynamiques et la flèche quantique pour apprécier le temps à une échelle où il ne se mesure plus ...

En biologie, discipline sensible à la dimension temporelle de par les interactions dynamiques que l'étude du vivant met en exergue quelle que soit l'échelle considérée, de la multiplication d'une souche microbienne à la théorie de l'évolution, un phénomène analogue de remise en cause du référentiel temporel unique s'est révélé nécessaire. Tout comme en physique, le temps de la biologie et de la médecine s'inspire des travaux des penseurs grecs, Aristote et Pline principalement. Ces pensées, influentes jusqu'au siècle des Lumières, appréhendaient le vivant au travers de l'immuable flèche du temps qui le conditionne de son apparition à sa disparition. Au fil des recherches, les travaux ont porté sur des références temporelles de plus en plus courtes jusqu'à déboucher, à l'aide des travaux de Claude Bernard et de Walter Cannon, sur le concept d'homéostasie comme capacité que peut avoir un système vivant à conserver sur une durée donnée ses conditions de vie en dépit des contraintes extérieures qu'il peut subir. La pertinence de ce concept s'est révélée utile à d'autres disciplines, notamment en sciences des systèmes où il a été abondamment étudié par William Ross Ashby, l'un des pères de la cybernétique.

Ainsi, la référence du temps des sciences physiques et de la biologie a su progressivement s'émanciper d'une conception monologique vers une conception plurivoque mieux à même de permettre une compréhension accrue des phénomènes complexes étudiés. Toutefois, les temps de la science physique et de la biologie, comme ceux de l'astronomie ou de la géologie restent, quel que soit leurs finalités, des temps de la mesure de phénomènes naturels. Qu'en est-il du temps du vécu, celui des sciences humaines ?

Pour nombre de chercheurs de ces disciplines, les temps mesurés apparaissent en contraste avec le temps vécu qui semble « un temps en partie réfléchi et toujours saisissable au travers de sa verbalisation » (Boutinet 2004, p.36). Plus radical, M. Conche appréhende le temps de la nature si indépendant de l'Homme qu'il lui apparait comme la négation même du temps de l'esprit (Conche 1992).

Dans une perspective phénoménologique, E. Husserl souligne la prégnance réductrice du temps physique sur le psychisme (Husserl et al. 1964). S'appuyant sur ce constat, le concept d'intentionnalité est devenu l'axe autour duquel il est préférable d'envisager le temps vécu, « cette temporalité considérée simultanément comme expérience et comme visée [...] au travers de laquelle il s'agit d'élaborer une constitution subjective du temps, qui puisse donner sa légitimité au temps vécu » (Boutinet 2004, p.39). Dans la lignée de ces travaux, M. Heidegger arrivera à la conclusion que le temps pensé se fonde sur la temporalité (Heidegger 1958).

S'inspirant de cette réflexion philosophique, et suivant la perspective retenue par E. Durkheim (Wallemacq 1989), les travaux sociologiques ont dès lors privilégier l'approche subjective des temporalités, champ d'études plus homogène, intelligible et accessible que le concept complexe du temps objectif (Gurvitch 1961) (Elias 1996) : « Malgré leur grande diversité, ces dernières [les temporalités] constituent un champ beaucoup plus restreint que le temps ; c'est aussi un champ plus homogène et par définition plus domestiqué que l'on assimilera au temps vécu : ce temps vécu et verbalisé concerne d'un côté les temps individuels tributaires des impressions de mouvements volontaires ou involontaires produits par une

personne, de l'autre les temps sociaux liés aux différents modes d'organisation que se donne un groupe social déterminé dans les activités qu'il mène. Ces temporalités constituent le temps vécu individuel et/ou social ; elles ont comme caractéristiques communes d'être intériorisées en représentations mentales et de donner lieu à telle ou telle forme de verbalisation conceptuelle qui classe et découpe à sa façon les variétés de mouvements initiés ou imaginés. Elles expriment à proprement parler, les modalités de l'expérience humaine. Ces temporalités comme modalités des expériences vécues individuellement ou collectivement sont à la psychosociologie ce que sont les régimes d'historicité à l'histoire » (Boutinet 2004, p.36).

Ainsi nous remarquons qu'à l'instar des exemples précédents de discipline dites exactes au sein desquelles la notion de temps a évolué afin de permettre une compréhension accrue des phénomènes observés, le temps en sociologie est appréhendé par le truchement d'un concept permettant une déclinaison de la perception en fonction de l'unité sociologique observée, celui des temporalités.

Au travers de cette présentation synthétique du concept du temps au sein de différents courants de pensée le mobilisant, nous remarquons que le temps universel comme référentiel implicite de toute action perd peu à peu de son hégémonie au profit de conceptualisation de temps construits, situés et contextualisés plus à même de rendre compte des événements et des causalités observées.

Face à cette évolution, observons maintenant l'évolution de ce même concept au sein de la théorie des organisations, champ disciplinaire en lien avec l'objet de notre étude.

Quelle conception du temps dans les théories des organisations ?

Les écrits en théorie des organisations ont pour but de faire état des processus qui structurent dans le temps la vie organisée, fournir une vision synchronique des activités organisationnelles. Pourtant, quel que soit le paradigme retenu, radical humaniste, radical fonctionnaliste, interprétatif ou fonctionnaliste, force est de constater que le temps du mouvement organisationnel est, dans la grande majorité des cas, le temps classique du référentiel galiléo-newtonien hérité des sciences exactes via les sciences économiques.

Afin d'inscrire notre propos dans le champ des théories des organisations, procédons maintenant à une revue synthétique du concept de temps au travers des différents courants. Pour ce faire, nous suivrons une approche chronologique inspirée des écrits de L. Rouleau (Rouleau 2007).

Les théories classiques

Entre le début du XX^{e} siècle et la fin des années soixante-dix sont apparues les théories des organisations dites « classiques ». Fondamentalement anglo-saxonnes, leur développement est corollaire à l'évolution des problématiques industrielles et des critiques des contributions théoriques précédentes. Héritières des théories économiques, elles-mêmes héritières du référentiel temporel galiléo-newtonien évoqué précédemment, le temps des théories classiques est indépendant de l'objet étudié.

En effet, fidèle à l'ontologie scientifique de l'époque, ces théories adoptent une représentation déterministe de l'organisation, prenant racine dans le projet fondamental de rationalisation de l'action par la science, base des sociétés industrialisées. Exemples caractéristiques, les travaux de Taylor ou de Fayol (Taylor 1911), (Fayol 1918) dont l'organisation scientifique (ou administrative) du travail visait à déterminer le « one best way » à même de garantir la prospérité de tous. Au sein de ces approches, le temps disponible

est appréhendé de manière instrumentale, à la fois ressource à exploiter, condition de la performance et source de légitimité du pouvoir.

D'une manière plus générale, les approches classiques représentent généralement l'organisation comme une structure de décision (organisation administrative du travail, prise de décision), comme un système social (relations humaines, analyse de la bureaucratie, analyse systémique et marxiste) ou comme une structure fonctionnelle (organisation scientifique du travail, théories de la contingence) pour lesquels le temps universel est à la fois le cadre de référence de l'action et sa finalité par la recherche de son optimisation.

Toutefois face à ce classicisme, les travaux de March et Simon (March & H. A. Simon 1959), (Simon 1982) en théorie de la décision reconnaissent cependant le temps comme un déterminant qualitatif de la rationalité décisionnelle de leur homme administratif. De son côté, l'analyse systémique, fidèle à ses origines thermodynamiques, envisage la dimension temporelle de la causalité par le prisme de la rétroaction, si cher à la cybernétique.

Pour les approches classiques, hormis l'approche marxiste, l'organisation idéale est un tout identifiable, défini et supérieur à la somme de ses composants. Cette représentation objectiviste et déterministe fonde le caractère moderne des approches classiques dans les théories des organisations.

Les théories modernes

Cependant, au tournant des crises économiques des années soixante-dix, un nouveau réalisme apparaît avec la reconnaissance de l'incohérence et de l'irrationalité, les organisations sont désormais appréhendées comme des ensembles imparfaits sujets à de potentiels dysfonctionnements.

À partir de cette date, les approches théoriques fournissent de l'organisation une représentation beaucoup plus fragmentée, elle n'est plus définie comme une structure ou un système, mais comme un ensemble de relations en constante évolution. Cette approche désormais dynamique sous-tend une référence temporelle plus ou moins encore explicitée en fonction de l'angle théorique choisi.

Dans la théorie néo institutionnelle (DiMaggio & Powell 1983), (Scott 2001), l'organisation élabore des mythes rationalisés sous les pressions de son environnement, le temps y est perçu comme une dimension dans laquelle l'organisation garantit les conditions de sa pérennité par les phénomènes de répétitivité, d'isomorphisme et de sédimentation.

L'économie des organisations (M. Weber et al. 1995), (Granovetter 1985) propose l'opportunisme comme hypothèse fondamentale de comportement ; quittant son déterminisme, la dimension causale s'envisage aléatoire.

L'analyse politique suggère, quant à elle, que les organisations sont des arènes de pouvoir, plus précisément, dans le courant de l'analyse des coalisions, (J. G. March & Olsen 1976), traduit et cité par (Rouleau 2007, p.113) émettent l'hypothèse avec leur modèle « garbage can model » qu'une des clés de la survie d'une organisation serait « la possibilité de répondre aux exigences diverses de l'organisation successivement plutôt que simultanément », ce qui sous-tend une approche variable de la temporalité.

Toutefois, si l'analyse des ressources (Pfeffer 1981), (Mintzberg & Sager 1986) s'intéresse à la répartition des pouvoirs en fonction des ressources possédées, elle ne mentionne pas, à notre connaissance, le temps comme une ressource ou une limite prédominante. De même, si l'analyse stratégique (Crozier & Erhard Friedberg 1992), (E. Friedberg 1997) reconnaît à l'individu une capacité de calcul de ses intérêts et suggère que la rationalité est d'abord et

avant tout contextuelle, elle décrit le temps non encore en termes de levier d'action mais comme mode de perception en soulignant que si les comportements sont analysables a posteriori, ils restent cependant non prédictibles.

Dans la même idée, si la théorie des régulations (Reynaud 1997) propose de rendre compte des phénomènes de production de règles dans l'action, le temps nécessaire à la construction de ces dites régulations n'est pas précisé ni comme déterminant ni comme limite. Idem pour la théorie sociale des conventions de Boltanski et Thévenot qui ne précise pas la temporalité dans laquelle s'inscrivent les arrangements et compromis étudiés.

Quant à l'analyse symbolique, elle représente l'organisation comme un ensemble de sous-cultures, de significations partagées ou de modèles cognitifs. En son sein, l'analyse de la culture (Trice & Beyer 1993), (Van Maanen & Kunda 1989), (Schein 2010), l'analyse interprétative (K. E. Weick 1979), (K. E Weick 1995) et l'analyse cognitive (Lyles & Schwenk 1992) ne précisent pas la contrainte temporelle dans le processus de construction des postulats, du sens ou des représentations mentales au sein des groupes considérés.

Il est cependant à noter que depuis les années 1990, l'analyse cognitive (Lyles & Schwenk 1992) est de plus en plus tournée vers les thématiques portant sur la connaissance et l'apprentissage, domaines de recherches dans lesquels la temporalité joue un rôle prépondérant et reconnu. De même, la notion de temporalité est sous-tendue dans le courant sociologique qui perçoit l'organisation en équilibre avec son environnement ainsi qu'au sein de l'analyse symbolique qui s'intéresse particulièrement aux conditions de la pérennité de cet équilibre, approche qui n'est pas sans rappeler le concept d'homéostasie évoqué précédemment.

Les théories néo et postmodernes

Depuis les années 90, de nombreux courants disciplinaires interrogent leurs référentiels et proposent de nouvelles pistes pour appréhender la réalité. Dans cette mouvance, comme une preuve de leur vitalité, les théories des organisations évoluent également.

La construction sociale (Berger & Luckmann 1966) considère que les organisations sont le résultat de processus socialement situés et historiquement construits. L'idée de structuration d'A. Giddens souligne la nécessité d'aborder la réalité sociale dans ses principes dynamiques en tenant compte de la manière dont elle se constitue à un moment donné et dans un lieu spécifique (Giddens 1979), (Giddens 1984). Dans cette perspective, le temps devient un déterminant de la vie organisationnelle. Pour H. Bouchikhi, recherche du pouvoir, temporalité et médiations structurelles composent la singularité des processus organisationnels (Bouchikhi 1990).

De leur côté, là où les théories critiques suggèrent que l'analyse des organisations doit être mise en perspective de l'analyse de leurs conditions sociohistoriques, le post-modernisme propose, lui, une réflexion en profondeur sur la production même des connaissances en théories des organisations.

Selon Foucault (Foucault 1975), le pouvoir réside moins dans les institutions que dans les dispositifs disciplinaires qui les traversent invariablement. Ces travaux « généalogiques » et « archéologiques » soulignent l'usage du temps comme un acteur indissociable de l'objectif poursuivi. Selon cette théorie, (Sewell & Wilkinson 1992) décèlent une logique de surveillance panoptique dans le principe du « juste à temps ». Ils montrent que ces nouvelles formes de gestion rendent les travailleurs plus faciles à contrôler, en même temps que les mécanismes de contrôle organisationnels deviennent moins visibles pour les individus. Dans leur optique, le temps, tout comme l'espace d'ailleurs, devient un instrument du pouvoir, une variable de l'action collective.

Ainsi, à l'instar de l'évolution présentée dans d'autres disciplines, il est possible de constater que la notion de temps en théorie des organisations évolue et brise elle-aussi progressivement la gangue implicite dans laquelle l'avait enfermé le référentiel classique.

Toutefois, force est de reconnaitre que cette émancipation est encore timide et que, en dépit de certaines propositions,

> *L'inscription de la sociologie du temps dans le cadre d'une théorie sociale riche, assorti d'un contenu empirique solide, est donc toujours une exigence non satisfaite de la recherche, et ce en dépit des promesses formulées par A. Giddens ou N. Luhmann de faire du temps un concept central de leurs théories*. (Rosa 2010, p.15).

Toutefois, si ce concept évolue et s'intègre peu à peu à l'analyse organisationnelle, quid de son devenir ? De sa pertinence ?

La problématique que nous proposons d'étudier porte sur la capacité du concept de temps de s'émanciper de son statut de référentiel pour devenir une variable explicative à part entière des phénomènes organisationnels. Pour cela, nous proposons d'appréhender le concept du temps comme un déterminant de l'action collective, dans notre cas, un régulateur de l'action organisée.

Pour la favoriser la clarté et la compréhension de notre démonstration, nous mobiliserons les concepts de temps de la mythologie grecque. En complément au temps linéaire, chronologique, inéluctable, personnifié par Chronos, en référence au dieu personnifiant le temps de la destinée, nous évoquerons une autre dimension du temps, celle de la profondeur de l'instant, notion immatérielle du temps mesurée non pas par un chronomètre mais par le ressenti et personnifiée par Kairos en référence au dieu personnifiant le temps de l'instant et de l'opportunité.

Pour se faire, face au temps référentiel du mouvement légitimé par la mesure (Chronos), nous allons tenter de mettre en exergue la pertinence de la prise en compte d'un temps davantage qualitatif et situé (Kairos). Plus précisément, nous proposons de mettre en évidence que l'absence de prise en compte de la dimension kairique (Kairos) au profit exclusif de la chronométrique (Chronos) est susceptible d'hypothéquer l'équilibre organisationnel d'une structure en la privant des conditions de synchronisation des différentes temporalités la constituant.

Dans cette idée, nous allons maintenant présenter notre cas d'étude, quatre centres opérationnels d'une entreprise postale. Afin de situer ces derniers dans leur environnement sociohistorique et permettre une meilleure compréhension du dysfonctionnement organisationnel constaté, nous présenterons en premier lieu l'entreprise dans son ensemble ainsi que son évolution depuis deux décennies.

Ensuite nous évoquerons la méthodologie déployée pour nous saisir de la réalité organisationnelle au sein de ces centres et les résultats que nous avons obtenus à l'issue de ce travail.

Une entreprise, un terrain

Contexte

Notre recherche empirique s'intéresse aux évolutions organisationnelles d'une direction territoriale d'une entreprise postale, hier encore administration d'Etat, demain entreprise libérale de dimension européenne.

Comme nous le savons, la globalisation de l'économie a accentué la compétitivité internationale, la pression exercée sur les entreprises et la mondialisation des échanges. Dans cet environnement particulièrement complexe et dynamique, les opérateurs postaux sont en premier lieu concernés (Crew et al. 2004).

Ce constat, anticipé dès la fin des années quatre-vingt, a été à l'origine des directives européennes du début de la décennie suivante incitant les opérateurs historiques des pays membres à engager un ensemble de profonds changements de leur raison d'être (Delfau 1995 ; Fulda & Perez 1999).

En France, l'opérateur historique n'a eu de cesse depuis 1991 de réformer ses structures pour s'accommoder de ces nouvelles finalités (Barreau 1995 ; Darrigrand & Pelissier 1997). Evoluant d'un statut d'administration d'Etat à celui d'entreprise publique (Le Roux 2002), d'un marché de monopole national à celui d'un oligopole européen (Crew et al. 1997), d'une organisation orientée service public à une organisation orientée client (Fixari et al. 1997), les effets de cette mue l'ont progressivement transformé au cours des vingt dernières années en vue de l'ouverture complète de ses marchés en 2011.

Parmi ces effets, il en est un qui conditionne tous les autres, il concerne l'autonomie financière. Auparavant placée sous la tutelle de l'Etat et figurant à ce titre au budget annexe du ministère des postes et télécommunications, l'entreprise publique est désormais contrainte d'équilibrer ses comptes et enjointe, dans la mesure des possibles, à améliorer ses résultats (Salaün 2008).

Cette nouvelle finalité s'intègre progressivement à la culture de l'entreprise et l'ensemble des échelons hiérarchiques est désormais évalué et rétribué en fonction de ses capacités à honorer les objectifs économiques qui lui sont assignés (Berthon 2006). Toutefois, malgré toute la bonne volonté des acteurs, améliorer le résultat suppose soit une augmentation du chiffre d'affaires, soit l'amélioration de la productivité, soit l'optimisation des charges, dont les plus importantes d'entre elles sont, comme dans bien des cas, les charges de personnel.

Dans un contexte d'ouverture progressive de ses marchés à la concurrence et de stagnation notoire des volumes de courriers à traiter, les prévisions du chiffre d'affaires de l'opérateur postal sont envisagées à la baisse. Pour lui, l'enjeu véritable porte plutôt sur le maintien de l'existant. S'il était par le passé dispensé de tout effort de différenciation de par le monopole dont il jouissait sur son territoire de référence, il en va bien différemment aujourd'hui. L'entreprise se doit désormais d'être compétitive tant sur l'aspect tarifaire (maîtrise des coûts, économies d'échelle) que sur l'aspect serviciel (respects des engagements des délais d'acheminement, qualité de services) pour fidéliser les grands donneurs d'ordre du routage (banques, assurances, VPC,) qui lui étaient autrefois captifs (Zarifian 2005).

Concernant la productivité, point faible de l'opérateur postal au regard des capacités de ses concurrents attendus (Larcher 2002), de nombreux programmes d'investissement sont déployés depuis une dizaine d'années dans le but de moderniser l'outil industriel et de développer l'automatisation de ses lignes de tri (Berthelot 2005). Avec pour objectif une automatisation de 90 % contre 70 % actuellement, les investissements réalisés (acquisition de machines de tri sophistiquées) permettent désormais de livrer le courrier du jour, non plus en sacs comme par le passé, mais en caissettes pré triées par tournée, par rue et même numéro de rue.

Dans la poursuite de cet effort d'optimisation, l'un des principaux enjeux opérationnels concerne les derniers mètres non automatisables de la chaîne logistique (ou ligne de tri), à savoir la distribution du courrier qui se doit désormais d'être particulièrement fiable,

économique et flexible. Dans cette idée, l'adéquation optimale entre la force de travail, les volumes à écouler et l'espace à desservir représente naturellement un objectif majeur.

Dans cette optique, chaque aire de distribution (département, quanton, ville, quartier) est sans cesse mesurée et étudiée. A l'aide de statistiques permettant de prévoir un nombre d'actes de distribution (remise d'un pli ordinaire, d'un pli recommandé, d'un colis,) sur une période donnée (année, semestre, mois, semaine), un ensemble d'analyses combinatoires de variables propres aux différents espaces considérés (démographie, densité de population, relief du terrain, émiettement des zones habitées, ...) détermine une cartographie optimale d'un nombre déterminé de tournées de distribution. A durée de réalisation théorique égale, chacune d'elle ainsi définie permet d'optimiser la force de travail disponible en fonction du territoire à desservir et des volumes de plis à distribuer.

Les phases de tri étant désormais réduites à leur portion congrue (tri des plis ne pouvant mécanisés ou présentant une anomalie), à durée de travail comparable, le nombre de kilomètres parcourus, le volume de courrier transporté et le nombre de plis distribués sont donc plus élevés.

Ces efforts de rationalisation concernent naturellement l'ensemble de la division courrier de l'entreprise considérée, et notamment, l'une de ses directions territoriales, cadre empirique de notre recherche.

Notre terrain, une entité territoriale

Sa problématique

Notre accès à cette direction territoriale a été rendu possible dans le cadre de l'étude SORG (*Santé et Organisation)* (Detchessahar et al. 2006), contrat de recherches ANR[2] piloté par l'Université de Nantes et portant sur les déterminants de la santé au travail.

Sensibilisée à ce sujet par un de ses médecins de prévention, l'entité territoriale considérée s'est portée volontaire pour participer à cette étude afin de comprendre les raisons de la récente dégradation de ses principaux indicateurs de santé (inaptitudes constatées, arrêts maladie, absences inopinées).

Afin de cerner aussi précisément que possible les attentes de ce partenaire d'études au regard des problématiques relevées, une série d'entretien de cadrage a été menée auprès des principaux cadres fonctionnels, des médecins de prévention et des assistantes sociales, tous particulièrement sensibles à l'évolution psychosociale des différentes populations de l'entité territoriale.

A l'issu de ces entretiens, une restitution a eu lieu au cours de laquelle les échanges ont permis de définir précisément le périmètre et les conditions de notre intervention au sein de quatre centres de distribution courrier retenus pour leurs propriétés intrinsèques (taille, situation géographique et population).

Collecte des données

Une fois ces quatre centres de distribution identifiés, il nous a été possible de programmer nos interventions pour étudier successivement chacun d'entre eux. L'ensemble de ces travaux de terrain se sont écoulés sur près de 18 mois.

Pour les besoins de la triangulation des sources de données recueillies nécessaire à la validité interne et à la fiabilité de notre analyse (Miles & Huberman 2003), la méthodologie que nous avons déployée dans chaque centre se compose de trois phases :

2. L'ANR, ou Agence Nationale de la Recherche, est une agence gouvernementale française visant à financer la recherche publique.

- une phase qualitative composée d'entretiens avec des candidats volontaires. Dans le but de favoriser la participation, nous avons tenu des permanences durant les heures de disponibilité de l'ensemble du personnel. Chaque entretien était conduit à l'aide d'un guide comportant cinq thématiques permettant d'appréhender la nature et les conséquences des changements. Au cours de cette phase qualitative, nous avons réalisé 99 entretiens d'une durée moyenne d'1h20 dont 88 enregistrés numériquement avec l'autorisation de l'interviewé. Tous ces entretiens ont été retranscrits et analysés à l'aide d'un logiciel d'analyse thématique. Notre échantillon se compose de personnes dont la répartition en grade, statut, ancienneté, âge et sexe est représentatif de la population mère (340 personnes),
- une phase d'observation réalisée au cours de plusieurs journées d'immersion dans la vie des centres étudiés. L'observation a porté sur les phases de travaux intérieurs (phase de tri collectif ou individuel), les phases de travaux extérieurs (distribution du courrier), les phases de travaux collectifs (réunions, groupes de travail) et les phases de pauses et d'échanges informels,
- une phase de collecte et d'analyse de la documentation de chaque centre étudié. Cette documentation porte sur les données logistiques (volumes écoulés, taux de traitement, taux d'anomalie, propriétés des circuits de distribution), les données sociales (population, statut, ancienneté, turn-over, taux de syndicalisation) et les données sanitaires (absences, congés maladie, inaptitudes).

Nos résultats

Les résultats de notre étude documentaire nous révèlent que chaque centre étudié présente une augmentation significative du nombre d'absences inopinées, d'arrêts maladie et d'inaptitudes temporaires au cours des deux années précédent notre intervention.

Selon ces données, cette tendance n'est en rien corrélée avec le nombre ou la gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles déclarées qui présentent au contraire une régression sur la même période.

Concernant l'ergonomie et les conditions matérielles de travail, notre analyse documentaire révèle que de nombreux efforts ont été consentis par l'entreprise depuis quelques années pour améliorer les conditions opérationnelles de travail notamment en termes de qualité, sécurité, matériel adapté et formation continue des agents et de leurs encadrants. Ces efforts sont d'ailleurs unanimement salués par l'ensemble du personnel rencontré.

Notre analyse documentaire révèle également que les flux traités au cours de la même période se caractérisent par une relative stabilité tant en termes de volumes qu'en terme de cyclicité (saisonnalité).

Nos périodes d'observation in situ nous ont révélé l'intensité particulière qui règne dans la vie des centres de distribution au cours d'une journée de travail et plus particulièrement sur le créneau 6h30 - 9h correspondant aux phases de tri collectif et de tri individuel.

Cette période de vie commune, la seule de la journée, se caractérise par une tension particulièrement palpable en raison du souhait de chacun d'éviter dans la mesure du possible toute interaction inutile dans le but manifeste d'achever prestement ces travaux dits « intérieurs » pour entamer au plus vite la phase de travaux dits « extérieurs », soit la distribution du courrier en tant que telle.

Cette période se caractérise également pour les encadrants de proximité par un niveau de sollicitation excessif. En sus de leur rôle de coordination et d'accompagnement, ces

derniers doivent gérer les aléas devenus récurrents (pour ne pas dire quotidiens) des absences inopinées et arrêts maladie qui viennent perturber le déroulement des travaux et la correcte affectation du personnel disponible par tournée. Pour cette population, cette phase nous est apparue particulièrement éprouvante tant les conditions de l'équilibre entre injonctions, contraintes et ressources disponibles (personnel, temps) semblent précaires et quotidiennement réinterrogées.

Sur le plan qualitatif, nos entretiens ont mis en évidence que l'évolution organisationnelle de l'entreprise n'est pas sans inquiéter agents et cadres. Si la majorité d'entre eux reconnaît volontiers la nécessité d'adapter leurs pratiques aux nouvelles exigences économiques, elle s'inquiète néanmoins quant aux devenirs des métiers de la distribution au regard de l'évolution perçue au cours des dernières années (rationalisation, changement continuel, intensité).

Toutefois, aucun acteur rencontré ne pointe véritablement la difficulté de sa tâche, le niveau d'implication exigé, la sollicitation intellectuelle ou physique supportée, mais davantage l'injonction temporelle qui l'enjoint d'assurer à la fois les diverses activités quotidiennes dont il a la charge et leur évolution dans le cadre du déploiement des programmes de réorganisation, les conditions de synchronisation entre la continuité et le changement.

En détail, les agents opérationnels apprécient l'évolution de la répartition de leurs activités qui leur permet désormais de délaisser une partie de la phase de tri au profit de la phase de distribution. En revanche, ils se plaignent que leurs habitudes de service (échanges cordiaux avec les destinataires, ajustement de l'ordre de la tournée au gré des besoins, possibilité de rendre des menus services à des tiers) se trouvent désormais contrariées par un niveau de prescription temporel devenu particulièrement injonctif. Ces contraintes de production sont perçues par la plupart des agents comme une entrave à la dimension relationnelle de leur activité et comme une réduction à sa stricte dimension ouvrière.

Cette érosion de leurs marges d'autonomie est mal vécue par l'ensemble des agents opérationnels comme l'exprime l'un d'eux :

> Avant, on nous faisait confiance, on savait ce qu'on avait à faire. C'est sûr, certains jours, fallait bosser, normal, mais on savait qu'on pouvait être tranquille le lendemain ou plus tard [ ] Maintenant c'est fini, ils compriment tout, faut bosser à fond tout le temps Faut plus se poser de questions, tu distribues, le but c'est de faire de la boîte, de la boîte, de la boîte point barre. [Un agent de distribution, homme, 42 ans]

Dans ce schéma normé, si un agent de distribution souhaite poursuivre les interactions relationnelles auprès des destinataires de sa tournée, il se doit de retarder le déroulement théorique de cette dernière, de reporter son heure de fin de service donc d'empiéter sur son temps de repos.

De ce fait, pour maintenir leurs pratiques de travail, la plupart anticipent l'heure d'embauche, limitent les interactions avec leurs collègues, se privent de pause et pressent le pas pour conserver l'espace temporel nécessaire à l'autonomie opérationnelle et relationnelle tant appréciée.

Conséquence de cette opposition d'objectifs, les journées semblent ne plus suffire pour remplir de manière satisfaisante les différentes tâches de la journée, le rythme s'accélère, les individus s'essoufflent, l'incompréhension apparaît. Comme nous l'a parfaitement exprimé un cadre fonctionnel : « A courir de plus en plus vite, les facteurs contribuent à leur propre malheur ».

Face à des agents de distribution fatigués, sceptiques ou déçus, les cadres de proximité, quant à eux, se doivent d'assumer au quotidien « la responsabilité hiérarchique de leur mise en mouvement » (Zarifian 2005). À ce titre, ils sont désormais les garants de l'équilibre à trouver entre la continuité de l'action, les évolutions à déployer et l'adaptation nécessaire des pratiques, triptyque particulièrement difficile à équilibrer dans un contexte d'écoulement de flux quotidiens et de cadences à respecter.

Interrogée sur ces points, la grande majorité des cadres reconnaît apprécier les nouvelles attributions qui leur sont désormais confiées, notamment les activités de management qui leur offrent la possibilité d'étoffer la diversité de leurs tâches, de compléter leurs compétences et d'exercer davantage leur autonomie.

Toutefois, dans le même temps, ils dénoncent les nombreuses injonctions paradoxales et les contraintes temporelles qui leur sont associées (objectifs, échéances et délais imposés). Désormais responsabilisés, évalués, rémunérés et promus en fonction de leur capacité à remplir les objectifs quantitatifs (écoulement des flux, marge opérationnelle) et qualitatifs (gestion du personnel, satisfaction client, déploiement de programmes de réorganisation), les tâches qui incombent désormais aux cadres de proximité les exposent à des risques d'essoufflement, de lassitude et de rupture.

Ainsi nos résultats mettent en évidence un accroissement significatif des absences inopinées et des arrêts maladie sans explication factuelle précise, une organisation quotidienne des activités grevées par un climat de tension palpable et un risque permanent de dysfonctionnement exposant les individus en charge de sa coordination et de son accomplissement à un effort quotidien d'adaptation.

Interrogés sur ces points, les individus rencontrés nous ont témoigné leur incompréhension non de la nécessité de changement en tant que telle mais des modalités pratiques de ce changement. Ces dernières ayant pour principal tort d'interroger voire de désavouer les pratiques de chacun sans compensation particulière si ce n'est la nécessité d'évoluer. Les contradictions en découlant (injonctions paradoxales, insuffisance perçue de reconnaissance, dilution progressive de la compréhension collective) répétées au fil des jours et non correctement désamorcées par un encadrement en proie à une quête perpétuelle de temps finissent par créer des situations de tension et de crispation venant progressivement aggraver les raisons mêmes de leur apparition.

Discussion

Au regard des différentes caractéristiques de notre cas d'études et des acteurs qui s'y meuvent, nous pourrions mobiliser nombre de courants théoriques pour tenter d'expliciter et mettre en perspective les différents éléments relevés.

En premier lieu, nous pourrions naturellement étudier ce cas sous l'angle de la théorie du changement organisationnel puisque si un changement est en mesure d'affecter le fonctionnement et les performances d'une organisation, il est également en mesure d'affecter les équilibres psychosociaux de l'organisation et donc, le bien-être de ses salariés.

Le paradoxe étant que ce changement, dont le but est l'amélioration de la performance de l'organisation, peut par inadvertance ou excès d'optimisme, altérer l'une des principales composantes de l'organisation : la confiance de son personnel (Mishra & Spreitzer 1998).

Alors que de nombreuses études s'intéressent aux effets de ces changements notamment en matière d'intensification du travail (Burchell 2002), de remise en cause de la pérennité d'emploi (Ferrie et al. 1995) ; (Kivimaki et al. 2000) ou de modes d'interprétation et de

construction de sens des acteurs (Herscovitch & Meyer 2002) ; (P. S. Weber & Manning 2001), rares sont cependant celles à s'intéresser aux temporalités propres de ces changements et plus précisément aux conditions de synchronisation temporelle du passage entre l'avant et l'après.

Ces processus de préparation, de participation et d'implication présentent pourtant une importance toute particulière pour les porteurs de projets organisationnels puisqu'ils conditionnent la manière dont les bénéficiaires du projet vont percevoir, comprendre, accepter et s'adapter au changement, différentes étapes qui conditionnent le succès même du changement.

Comme le précise H. Rosa :

> Les approches centrées sur l'analyse du temps ont un avantage majeur quand il s'agit d'aborder les questions soulevées par la théorie sociale : les structures et les horizons temporels sont un, voire le, point de jonction entre perspectives du système et perspectives des acteurs. (Rosa 2010, p.17).

Toutefois, partout où ont lieu des processus de modernisation, ils entrainent également une transformation des concepts du temps (Lauer 1981) ; Levine 1997). Alors que nous aurions pu nous intéresser à l'évolution des différentes temporalités du système et des acteurs dans le cadre du changement organisationnel évoqué, nous nous intéresserons plus précisément à deux niveaux distincts de référentiel temporel (Chronos vs. Kairos) pour tenter d'expliciter le phénomène étudié.

Le temps comme un objectif

Dès qu'il s'agit de mesurer sa performance globale, l'organisation est dénuée de toute épaisseur distinctive temporelle.

La temporalité de référence, celle qui détermine la performance, les primes et les promotions, reste le référentiel galiléo-newtonien, soit le Chronos, puisqu'au regard des critères de gestion actuellement en pratique, une performance annuelle reste conditionnée par la capacité de l'organisation à réitérer au fil de l'année les conditions de la performance quotidienne.

Or, la performance opérationnelle sous-tend l'organisation et ses pratiques. Le temps, loué à la discrétion des acteurs dans le cadre du contrat de travail (charges de personnel), aux immobilisations dans le cadre de leur espérance de vie (charges d'amortissement) et aux capitaux dans le cadre de la rémunération des actionnaires (charges financières) est appréhendé par les gestionnaires comme une ressource supplémentaire à (sur)exploiter afin de garantir la rentabilité des coûts de plus en plus élevés qu'il nécessite.

Dans notre cas d'étude, les changements organisationnels déployés ont progressivement transformé le statut du temps au sein de l'organisation postale. Hier ressource mobilisée en vue de l'accomplissement d'un service public, il devient, au fil des évolutions, déterminant discriminant de la performance économique.

Dans cette logique, toute action opérationnelle ou managériale est aujourd'hui exécutée selon un principe d'efficience maximale. Cette approche d'essence taylorienne vise naturellement, outre la dynamique organisationnelle qu'il engendre, à rentabiliser au maximum le temps rémunéré.

Toutefois, si les acteurs de l'organisation comprennent pour la plupart la nécessité de cette démarche au regard de l'évolution réglementaire et concurrentielle, tous ne sont pas prêts à modifier leurs pratiques pour répondre à ses exigences comme nous avons pu le souligner dans nos résultats.

Perplexes devant ces évolutions qui renvoient leur activité quotidienne à sa stricte dimension ouvrière, nombre d'agents de distribution développent des routines personnelles (embauche anticipée, pause écourtée, limitation des interactions internes, déviance à la règle) afin de conserver les prérogatives temporelles leur permettant d'exercer leur métier comme par le passé, à savoir doté d'une dimension relationnelle dénuée de toute injonction temporelle inscrite dans l'instant (Kairos).

> Sur ma tournée, j'ai une p'tite dame qui m'attend tous les matins à la même heure, j'suis la seule personne qu'elle voit de la journée, c'est pas rien ça, je sais que j'ai mon café qui m'attend, on cause un peu, on passe un bon moment [Un agent de distribution, homme, 35 ans]

Pa ce verbatim, cet agent de distribution souligne l'importance de la dimension relationnelle de son métier dans le quotidien de son quartier. Pour lui, cette dimension est à la fois une composante de son activité professionnelle, une forme de rétribution symbolique et une occasion de valoriser l'image de l'entreprise postale. Convaincu que les programmes de rationalisation actuellement poursuivis par cette dernière dénient à tort cette dimension kairique, il déploie au quotidien nombre d'efforts pour en poursuivre l'usage (délai d'embauche anticipé, privation du temps de pause matinal, accélération du temps de tri).

Vu de cet angle, le temps, devenu dans ce contexte projectif une denrée rare (Boltanski & Chiapello 1999), devient selon une perspective exclusivement chronométrique, l'objectif de l'entreprise pour assurer sa pérennité et celui de la plupart des agents de distribution pour conserver la dimension kairique de leur métier. Dans l'entre deux, les cadres de proximité désormais responsabilisés, évalués et promus en fonction de leur capacité à assurer dans un temps imparti un nombre de fonctions d'encadrement maximisé, sont en charge au quotidien de la coordination de ces finalités contradictoires.

Le temps comme une contrainte, l'injonction temporelle paradoxale

Dans le cadre des efforts de rationalisation déployés par l'organisation, chaque action opérationnelle désormais précisément définie, possède une référence temporelle propre devenant au fil du temps une référence normative permettant mesure, comparaison et évaluation.

Sous cet angle, l'organisation peut être perçue comme un métronome temporel dans le sens où elle impose à ses membres une temporalité commune cadencée au rythme de ses propres finalités.

Cette méso temporalité, sans laquelle la gestion de l'action organisée serait rendue plus difficile qu'elle ne l'est déjà, peut naturellement s'appréhender dans une perspective disciplinaire (Foucault 1975) puisqu'elle impose à chacun d'ajuster sa temporalité individuelle sur la temporalité commune.

Toutefois, cette approche critique reste conditionnée à une vision linéaire du temps, car loin de se limiter à imposer une temporalité commune, cette méso temporalité, par la quête de performance aujourd'hui omnipotente, tend à profiter de son ascendance pour inciter les temporalités constitutives à une constance quête d'optimisation. De normalisatrice, elle devient prescriptrice.

Comme le souligne N. Aubert : « le temps linéaire irréversible instaure une pression à l'excellence, à la réussite et à l'irréprochabilité, dans ce sens la réification d'une conception linéaire et quantifiable du temps a créé les conditions nécessaires à l'instauration d'une vision de la performance indexée au temps » (Aubert & Roux-Dufort 2004, p.190).

Dans cette accélération perçue (intensification), le temps perd progressivement son statut d'objectif d'optimisation pour devenir peu à peu contrainte opérationnelle, « un

temps qui aurait pris le pas sur l'homme » (Laïdi 2000). Pris dans cet étau, chaque niveau hiérarchique se crispe dans sa logique d'objectif temps en dépit des effets engendrés sur les niveaux adjacents.

Pour exemple, nombre d'agents opérationnels tendent à limiter leur temps de présence dans le centre de distribution afin de se rendre au plus vite sur leur tournée et jouir comme il leur convient du temps ainsi épargné. Ils finissent par déserter les temps d'échanges qu'ils soient institutionnels (groupes de travail) ou conviviaux (temps de pause) comme le reconnaissent des agents rencontrés :

> Les réunions, ça sert à rien, ils font mine de t'écouter mais ils t'entendent même pas, alors tu sais, nous, ben on se tait, on attend que ça se passe puis dès qu'on peut on file sur la tournée enfin libres ! (rires). [Un agent de distribution, homme, 29 ans.}

> Pff, dans le centre, c'est plus ce que c'était, aujourd'hui chacun a le nez dans ses affaires, on ne cause plus, on ne rit plus, il n'y a plus d'ambiance, chacun est dans son truc et puis le reste ben tant pis. [Un agent de distribution, homme, 47 ans.}

D'autres, souhaitant ne pas entrer dans cette surenchère temporelle, reconnaissent simplement, souvent avec tristesse, amertume ou incompréhension que la dimension relationnelle de leur métier se délite :

> Que ce soit dans les travées ou dans la rue, causer, t'as plus franchement le temps hein, une poignée de main tout au plus et pis c'est tout ![Un agent de distribution, homme, 53 ans.]

De leur côté, les encadrants de proximité, sollicités en permanence par les différentes tâches dont ils ont désormais la charge, n'accordent plus aux agents opérationnels le temps nécessaire à l'accompagnement et à l'écoute et ne s'accordent plus entre eux le temps de la concertation et de la réflexion.

> C'est de cela qu'on souffre : nous sommes dans le déploiement permanent, dans la gestion de projet, dans la remontée d'info après la gestion du quotidien, c'est le temps qui reste et pourtant le quotidien par sa nature prime pour nous car nous y sommes confrontés en permanence et qu'on ne peut pas s'en défaire. [Un cadre opérationnel, homme, 48ans]

Ainsi, chacun individualisant peu à peu ses efforts afin de se concentrer sur la poursuite de ses objectifs, les liens entre les individus se délitent progressivement, la coordination s'effrite, l'organisation se fragilise.

Exemple probant, la formation des recrues, autrefois étape importante du processus de socialisation, est aujourd'hui réduite à sa plus simple expression en raison des injonctions temporelles que subissent cadres et agents. Ce défaut d'apprentissage et d'accompagnement engendre, outre l'isolement et la détresse de l'individu concerné, une élévation du risque d'erreur opérationnelle pour laquelle il sera nécessaire d'affecter un temps initialement alloué à une autre tâche pour en corriger les effets.

Alors qu'hier la plupart des individus rencontrés s'inscrivait dans une dimension temporelle durable tant par la sécurité de l'emploi que leur offrait leur statut que par la liberté relationnelle dont ils jouissaient sur leur espace de travail, être désormais confrontés à la contrainte de l'immédiateté leur limite, outre l'autonomie et la dimension symbolique de leur activité, toute capacité projective.

Dans ce contexte épuisant où le sens de l'action collective devient incertain, l'altération des comportements sociaux se perçoit, le développement d'affections psychosomatiques plus ou moins sévères apparait, des processus graves d'épuisement et d'implosion dépressive se révèlent (Ehrenberg 2008). Exposé à ce risque délétère, certains acteurs n'hésitent pas à désinvestir la temporalité collective pour récupérer de la fatigue accumulée (arrêt maladie) ou pour se consacrer à leur temporalité individuelle (absence inopinée) (Grossin 2000).

Si la situation des acteurs rencontrés s'assimilerait volontiers à de la chronopathie dans le sens où est exprimé un ressenti d'insuffisance perçue de temps et une forme aiguë de pression temporelle (G. De Terssac et al. 2000), notre compréhension de la réalité in situ nous amène à considérer que ce changement de pratiques entraîne un ensemble d'effets délétères, tant pour l'organisation que pour ses acteurs, dont la chronopathie et l'émergence des troubles psychosociaux précités ne semblent être que symptômes.

Selon nous, à trop rechercher l'optimisation du temps chronométré, l'organisation finit par atteindre et dépasser sa limite de tolérance en réduisant à presque rien les temps kairiques de coordination et d'échanges. Privé de la dimension symbolique attachée à ces échanges (Roy 1959) et à l'utilité organisationnelle associée, dans le sens de la régulation collective par exemple (de Terssac 2003), les coopérations s'amenuisent, le sens du collectif disparaît, les dysfonctionnements apparaissent, l'essence même de l'organisation s'étiole (Sennett 1998).

Comme l'évoque N. Aubert : « même déniée, la logique implacable du temps revient alors, comme pour rappeler qu'un système qui ne respire plus ne peut que dégénérer et mourir. C'est le retour du refoulé qui, à force d'être comprimé dans les abysses organisationnels, se rappelle souvent au bon souvenir de ceux qui ont voulu l'ignorer » (Aubert & Roux-Dufort 2004).

Le temps comme une ressource, une variable d'ajustement

Dans notre cas d'étude, il nous semble que l'organisation reposait auparavant sur deux dimensions temporelles du temps. Celle d'un temps chronométré (Chronos) nécessaire à la dimension logistique de la distribution du courrier mais également celle d'un temps de l'instant et de l'échange (Kairos) permettant coordination interne, construction de sens, identité collective et rétribution symbolique par les échanges cordiaux entretenus avec les destinataires au fil des jours (Join-Lambert 2001), (Cartier 2003).

Même si la plupart des acteurs rencontrés reconnaissent volontiers que l'organisation se devait d'évoluer pour s'adapter aux exigences actuelles de compétitivité et de fiabilité, il semblerait néanmoins que l'effort de rationalisation engagé ait dénié la dimension kairique de l'activité de distribution et mésestimé sa nécessité dans le processus même de déploiement du programme de rationalisation.

Contrainte par une échéance fixée par le régulateur européen, l'entreprise n'a eu de cesse au cours des dernières années de s'adapter aux exigences de l'ouverture de ses marchés. Toutefois à l'approche de cette échéance, la poursuite du seul objectif calendaire pour déployer un programme de rationalisation visant à privilégier le rendement et la fiabilité a fini par affaiblir les espaces kairiques au point de menacer la cohérence de l'ensemble de l'organisation.

Afin d'éviter d'atteindre ce niveau de désynchronisation aporétique, l'organisation doit être en mesure de reconnaître et d'apprécier les différents temps qui constituent sa méso temporalité.

Cette réalité, imperceptible en phase d'homéostasie organisationnelle, révèle cependant toute sa complexité lors des périodes de variation des conditions initiales de l'équilibre originel. Tout changement organisationnel, même localisé, déséquilibre les acquis et provoque, par causalités successives, une période d'instabilité systémique dont les effets peuvent s'avérer délétères, tant pour l'organisation que pour les parties prenantes qui la constituent.

Pour assurer les conditions optimales de sa transition, l'organisation doit être en mesure d'apprécier en amont de tout changement les impacts possibles sur les conditions de synchronisation des temporalités la constituant afin d'assurer, au moment du changement, les conditions du maintien de leur équilibre homéostatique et la pérennisation en aval de leur complémentarité.

Si le temps est aujourd'hui la référence universelle de la performance, il n'en doit pas être réduit à un strict objectif de gestion au risque de crisper l'organisation sur elle-même et favoriser la radicalisation et l'affrontement des temporalités individuelles comme dans l'exemple de notre cas d'étude.

Limites et perspectives

Limites

Au travers de ces lignes, nous avons proposé une approche originale permettant d'expliciter une situation de dysfonctionnement organisationnel dont les raisons les plus visibles se matérialisent par une dégradation de facteurs psychosociaux.

Cette approche, assise sur une vision duale de la temporalité organisationnelle ne prétend pas formuler une préconisation particulière, mais espère enrichir la compréhension de la vie organisationnelle par la pertinence explicative de son modèle.

Naturellement, la méthodologie déployée dans notre cas d'étude, à valeur exploratoire, est bien insuffisante pour valider nombre de propositions et de liens logiques usités dans notre démonstration.

Toutefois, nous espérons qu'il incitera des chercheurs sensibles à ces objets de recherche à déployer des méthodologies complémentaires à même de confirmer, d'enrichir, et certainement amender, les hypothèses proposées ici.

Perspectives

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de cette contribution, nombre de disciplines ont su adapter la notion de temps dans la finalité de rendre plus intelligible les phénomènes étudiés. Toutefois, en théories des organisations, le temps reste, à de rares exceptions que nous avons relevées, un temps de l'implicite servant simplement à mesurer et/ou apprécier le mouvement ou le changement.

Notre objectif était de mettre en exergue que la mobilisation d'un temps dual, objectif ou subjectif, quantitatif ou qualitatif, au-delà de la notion de temporalité sociologique, permettait d'expliciter un phénomène de dysfonctionnement organisationnel.

Cet effort, nous l'espérons, contribuera, peut-être, à alimenter la réflexion actuelle pour envisager de nouvelles manières d'appréhender le caractère plurivoque du temps afin de tenter de saisir encore plus finement toute la complexité des phénomènes organisationnels.

Conclusion

Notre travail nous a permis d'appréhender le concept du temps comme un déterminant de l'action collective, dans notre cas, un régulateur de l'action organisée notamment en s'affranchissant de la notion exclusive de temps référentiel (Chronos) pour prendre en compte une autre dimension du temps généralement éludée à savoir le temps de l'instant (Kairos).

Au travers d'une étude de cas portant sur les dysfonctionnements organisationnels d'un opérateur postal, il nous a été possible, par le truchement de la mobilisation d'un temps dual (Chronos et Kairos), de mettre en exergue les risques inhérents à l'absence de prise en compte de l'une des dimensions au profit exclusif de l'autre, notamment celui d'hypothéquer l'équilibre organisationnel d'une structure en la privant des conditions de synchronisation des différentes temporalités la constituant.

Si le temps de la réflexion et le temps de l'action entrent parfois en concurrence jusqu'à distordre les repères psychologiques, il semble tout à fait pertinent de s'interroger sur les caractéristiques de l'organisation à gérer, à apprécier et à préserver un de ses plus précieux capitaux : le temps.

En écho à une perspective anthropologique qui nous rappelle qu'une communauté n'existe qu'autour d'une relation commune à l'usage du temps (Mauss & Beuchat 1904), référence temporelle sans laquelle il y a chaos (Evans-Pritchard et al. 1968), cette réflexion doit nous permettre de percevoir le temps, non comme une contrainte, mais plutôt comme une ressource particulière dont l'allocation doit davantage s'inscrire dans une démarche d'efficience raisonnée plutôt que d'optimisation exclusive.

Références

Adam, B., 1990. *Time and social theory*, Cambridge : Polity Press.

Alain, 1991. *Éléments de philosophie*, Gallimard.

Aubert, N. & Roux-Dufort, C., 2004. *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, Flammarion.

Augustin d'Hippone, 1951. *Oeuvres de Saint Augustin. La foi chrétienne*, Paris : Desclée De Brouwer.

Berger, P.L. & Luckmann, T., 1966. *The Social Construction of Reality*, Doubleday New York.

Bergmann, W., 1992. The problem of time in sociology : an overview of the literature on the state of theory and research on the "sociology of time", 1900-1982". *Time & Society*, 1(1), pp.81–134.

Boltanski, L. & Chiapello, E., 1999. *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Bouchikhi, H., 1990. *Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas*, Economica.

Boutinet, J.P., 2004. *Vers une société des agendas : une mutation de temporalités*, Presses Universitaires de France, Paris.

Burchell, B., 2002. The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. *Job insecurity and work intensification*, p.61.

Cartier, M., 2003. *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, Paris : Éd. la Découverte.

Conche, M., 1992. *Temps et destin*, Presses universitaires de France.

Crozier, M. & Friedberg, Erhard, 1992. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Seuil.

Detchessahar, M. et al., 2006. Transformation des organisations et sante des salariés : Proposition d'un programme de recherche. *Congrès AGRH*, 16.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pp.147–160.

Ehrenberg, A., 2008. *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Odile Jacob.

Elias, N.(1897-1990), 1996. *Du temps*, [Paris] : Fayard.

Fayol, H., 1918. *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod.

Ferrie, J.E. et al., 1995. Health effects of anticipation of job change and non-employment : longitudinal data from the Whitehall II study. *British medical journal*, 311(7015), p.1264.

Foucault, M., 1975. *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris : Gallimard.

Friedberg, E., 1997. *Le pouvoir et la règle*,

Giddens, A., 1979. *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*, London : Macmillan.

Giddens, A., 1984. *The constitution of society : outline of the theory of structuration*, Cambridge : Polity Press.

Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure : the problem of embeddedness. *Readings in economic sociology*, pp.63–68.

Grossin, W., 2000. L'apport des recherches sur les temps de travail et les modes de vie. *Terssac, G.(de), Tremblay, DG (Eds.), Où va le temps de travail*, pp.271–284.

Gurvitch, G., 1961. *La multiplicité de temps sociaux*, Paris : Centre de documentation universitaire.

Heidegger, M., 1958. La question de la technique. *Essais et conférences*, pp.179–217.
Herscovitch, L. & Meyer, J.P., 2002. Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), pp.474–487.
Husserl, E., Dussort, H. & Granel, G., 1964. *Leçons pour une phénoménologie de la conscience intime du temps*, Presses universitaires de France.
Join-Lambert, O., 2001. *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'usager*, Belin.
Kivimaki, M. et al., 2000. Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees : longitudinal cohort study. *British Medical Journal*, 320(7240), p.971.
Laïdi, Z., 2000. *Le sacre du présent*, Flammarion.
Lauer, R.H., 1981. *Temporal man : The meaning and uses of social time*, Praeger Publishers.
Levine, R., 1997. A geography of time. *New York*.
Lyles, M.A. & Schwenk, C.R., 1992. Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29(2), pp.155–174.
Van Maanen, J. & Kunda, G., 1989. Real feelings : Emotional expression and organizational culture. *Research in organizational behavior*, 11(43-103).
March, J. G. & Olsen, J.P., 1976. *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget.
March, James Gardner & Simon, H.A., 1959. *Organizations*, New York : Wiley.
Miles, M.B. & Huberman, A.M., 2003. *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.
Mintzberg, H. & Sager, P., 1986. *Le pouvoir dans les organisations*, Éd. Org.
Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M., 1998. Explaining how survivors respond to downsizing : The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), pp.567–588.
Pfeffer, J., 1981. *Power in organizations*, Pitman Publishing.
Reynaud, J.D., 1997. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*,
Rosa, H., 2010. *Accélération : Une critique sociale du temps*, Editions La Découverte.
Rouleau, L., 2007. *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec.
Roy, D.F., 1959. " Banana Time" : Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18(4), pp.158–168.
Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*, San Francisco (Calif.) : Jossey-Bass.
Scott, W.R., 2001. *Institutions and organizations*, Sage Publications, Inc.
Sennett, R., 1998. *The corrosion of character : The personal consequences of work in the new capitalism*, WW Norton & Company.
Sewell, G. & Wilkinson, B., 1992. Someone to watch over me' : surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), p.271.
Simon, H., 1982. *Models of Bounded Rationality*, MIT Press Cambridge, Mass.
Taylor, F.W., 1911. *The principles of scientific management*, New York : Harper.
De Terssac, G., 2003. *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte.
De Terssac, G., Tremblay, D. & al., 2000. *Où va le temps de travail ?*, Octarès Ed.
Trice, H.M. & Beyer, J.M., 1993. *The cultures of work organizations*., Prentice-Hall, Inc.
Wallemacq, A., 1989. Temps et perception, la problématique durkheimienne. *Revue suisse de sociologie*, 15(2), pp.275-285.

Weber, M., Freund, J. & Chavy, J., 1995. *Economie et société*, Plon.
Weber, P.S. & Manning, M.R., 2001. Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), p.227.
Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Inc.
Weick, K.E., 1979. *The social psychology of organizing*, New York : McGraw-Hill, Inc.
Zarifian, P., 2005. Stratégie, réorganisations et compétences à La Poste. *Revue de l'Ires*, (n°48), p.p.80.