



HAL
open science

Temps de la connaissance, temps de l'action: vers une réconciliation

Jérôme Méric

► **To cite this version:**

Jérôme Méric. Temps de la connaissance, temps de l'action: vers une réconciliation. Revue Française de Gestion, 2001, 132, pp.95-102. hal-02089090

HAL Id: hal-02089090

<https://hal.science/hal-02089090>

Submitted on 12 Sep 2023

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.

Temps de la connaissance et temps de l'action : vers une réconciliation ?
(article paru dans la Revue Française de Gestion, février 2001, n°132, pp.95-102)
Jérôme Méric,
Maître de Conférences,
Institut d'Administration des Entreprises – Université François Rabelais, Tours.

Résumé :

Dans l'espace des vingt dernières années, la gestion a connu un bouleversement majeur : au temps de la connaissance fondé sur les démarches prospectives et rétrospectives, s'est substitué celui de l'action, porté par des méthodes dites réactives et proactives. Cet article présente les modalités de ce changement et remet en question l'opportunité d'un échange pur et simple d'une approche pour une autre.

Introduction :

Le temps est certainement une notion floue, imprécise, et qui pourtant se situe au cœur du langage quotidien, en particulier dans celui des affaires. Après avoir géré les ressources, les hommes, et l'image de l'entreprise, les gestionnaires se voient aujourd'hui appelés à « gérer le temps », à savoir leur temps, et parfois celui des autres. Mais que veut dire « gérer son temps » ? Une première acception, la plus commune et la plus évidente, fait référence à l'agenda, professionnel ou pas, ou encore au très actuel aménagement du temps de travail. Une autre signification, peut-être moins évocatrice, mais dont les enjeux peuvent être cruciaux pour l'entreprise, repose sur les relations au temps dans les organisations. Gérer une équipe, ce n'est pas seulement administrer des personnes, déléguer des tâches ou des décisions, c'est aussi avoir conscience des facteurs qui peuvent favoriser ou limiter la coopération. Les rapports au temps du personnel en font partie, et demeurent cependant rarement pris en compte¹.

Le « rapport au temps ». Voici un sujet extrêmement vaste, que l'on pourrait aborder en suivant différentes disciplines, et selon des problématiques extrêmement variées. Le propos s'attache ici à présenter, autour de quatre attitudes « phares » de la gestion, des rapports au temps différenciés et complémentaires. Fondé à la fois sur une recherche en contrôle de

gestion et sur des études en entreprise, il appelle à s'interroger sur l'impact des congruences mais aussi sur des ruptures dans les conceptions temporelles au sein des organisations. Veut-on aujourd'hui développer une gestion par le stress, ou au contraire favoriser la distanciation ? Doit-on adopter l'un de ces modes d'administration à l'exclusion de l'autre ? Peut-on développer un discours sur ce thème que les faits contredisent ? Autant de questions auxquelles ce propos tente d'apporter des éléments de réponse.

Cerner des approches du temps

Lorsque l'on cherche à identifier les rapports au temps dans une organisation, il est nécessaire de préciser dans quel champ, dans quelles approches on peut situer l'analyse. Vouloir s'intéresser au temps est ambitieux, et c'est pour cette raison qu'une telle démarche requiert de s'attacher à des conceptions temporelles précises. A cet effet, il peut être intéressant de répondre en premier lieu aux questions suivantes :

1. Le temps doit-il être considéré comme un mot ou une idée ? Sur cette question de langage, on peut se référer aux travaux de Saussure (1972). D'après le linguiste, le signifiant (l'aspect matériel) et le signifié (la dimension conceptuelle) sont reliés de manière arbitraire. S'en tenir au signifiant limiterait, semble-t-il, les approches que l'on peut adopter. De fait, les études menées dans ce domaine s'intéressent plutôt à l'implicite qu'aux conceptions directement exprimées (Bluedorn, 1997). Une méthodologie d'investigation (recherche ou diagnostic) devrait plutôt suivre ces travaux, fondés pour l'essentiel sur la psychologie.
2. Peut-on faire abstraction des différences internationales ? Pour n'en citer que certains, les travaux de Hofstede (1980), Hall (1982), et Iribarne (1989) tendent à laisser penser le contraire. Chacun de ces auteurs montre directement ou indirectement en quoi les rapports au temps, pris dans des aspects plus ou moins précis (de la relation au risque à la distinction « polychronicité – monochronicité ») peuvent varier d'une culture à une autre.

¹ Hofstede (1980), dans une étude internationale menée au sein d'un grand groupe industriel se cantonne, par exemple, à la seule variable dite « relation au risque ».

3. Doit-on considérer le rapport au temps comme une donnée objective, ou comme un construit ? Cette question a trait au statut accordé à la réalité. Entre les positions réaliste et constructiviste, la seconde est ici retenue. On suppose ainsi que la réalité est « construite » par chaque individu à partir de ses idées et des interactions avec d'autres acteurs (Watzlawick², 1978, Piaget 1977, Berger et Luckmann, 1986). Adopter une telle hypothèse offre à la fois une opportunité d'interprétation plus riche et des perspectives plus larges en termes d'action, qu'un réalisme pur et dur réduirait peut-être au simple constat.

Ces questions posées, il convient d'adopter un cadre d'analyse à partir duquel une démarche de recherche ou de diagnostic peut être envisagée.

Adopter un cadre théorique

Les conceptions implicites du temps peuvent être décrites en se fondant sur les attitudes recommandées généralement en gestion. De fait, certaines d'entre elles font appel à des aspects du rapport au temps, tels que la relation à l'incertitude, la polychronicité ou la monochronicité (Hall, 1984), l'orientation vers le futur ou le passé, etc. En utilisant à la fois des références externes³ et internes au champ de la gestion, on peut isoler et chercher à définir quatre attitudes fréquemment citées :

- la rétrospection, qui consiste à remonter dans le passé, et à prendre celui-ci en considération ;
- la prospective, qui consiste à considérer les événements futurs⁴ ;
- la réaction, qui correspond au fait d'agir à la suite d'un événement ;
- la proaction, qui consiste à agir en anticipation d'événements difficilement prévisibles.

Le cadre d'analyse proposé ici articule ces attitudes selon le schéma suivant :

² Watzlawick souligne la différence entre les réalités du premier et du second ordre, qui peut être croisée avec la distinction proposée par Berger et Luckmann entre les réalités subjective et objective. Piaget se concentre plus précisément sur le rôle de l'interaction dans la construction du réel.

³ Ces références ont été très utiles pour définir plus précisément chacune des attitudes identifiées, et pour mettre en évidence certaines relations entre elles. Elles ont été puisées dans des champs tels que la philosophie (Bachelard, 1932, Bergson, 1983, Popper, 1984, Jullien, 1996), la psychologie (Fraisie, 1967), l'économie (Mouchot, 1978, Vaté, 1976), et la sociologie (Zoll, 1988).

⁴ Il s'agit d'une définition plus large que celle communément admise en économie et en gestion, qui permet de prendre en considération l'ensemble des attitudes orientées vers le futur, de la pure exploration au volontarisme.

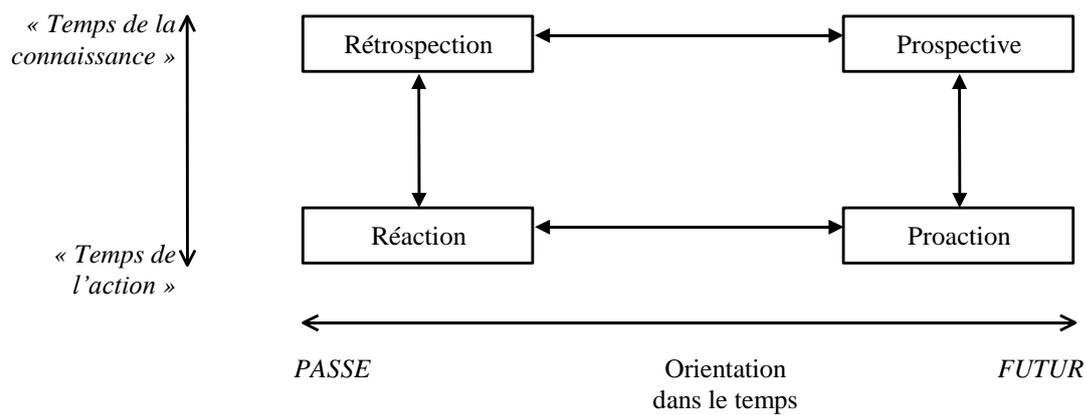


Figure 1 : Un cadre d'analyse des rapports au temps

Les relations sont représentées par des axes de contradiction. Le premier indique la principale orientation temporelle des attitudes décrites. L'axe « connaissance-action » fait référence à la relation à l'incertitude. Lorsque le temps ou plus précisément les événements à venir sont « externalisés » (Zoll, 1988), le futur devient objet de connaissance, ou encore de volonté. De fait, cette attitude revient à nier, du moins partiellement, l'incertitude. Elle correspond à des outils de gestion comme la planification, le budget, les prévisions, l'apprentissage par l'expérience, et d'autres qui donnent l'impression de contrôler le futur. Paradoxalement, le temps conçu à travers l'action est aussi contrôlable, dans la mesure où la proaction et la réaction sont présentées comme des réponses à l'imprévu.

Comprendre des situations à l'aide du cadre d'analyse

Ce cadre d'analyse a pu être ou est encore appliqué à des terrains de natures diverses, qu'il s'agisse d'organisations ou de corpus théoriques. Les méthodes mises en œuvre en fonction de l'objet d'étude varient aussi de l'analyse de contenu fondée sur des démarches lexicométriques à l'administration de questionnaires construits à partir d'entretiens ou d'une série de tests préliminaires. Le but de ce propos n'est pas ici d'en donner le détail, mais d'en préciser les usages possibles. On peut, en effet, utiliser ce cadre d'interprétation dans un contexte diachronique (recherche d'une évolution dans les rapports au temps), synchronique

(confrontation de ces rapports au temps, au sein d'une organisation, ou encore entre différentes cultures).

Un exemple d'étude diachronique : l'évolution des conceptions du temps dans une discipline de gestion

Appliqué à une discipline et à son évolution au cours des décennies 1970 à 1990, le cadre d'analyse proposé permet d'appréhender les changements dans le discours développé par cette dernière, et de mettre en évidence les enjeux qu'ils peuvent engendrer au sein des organisations. De par sa nature transversale, la discipline de contrôle de gestion se prête particulièrement à cette démarche.

Si l'on considère l'évolution du contrôle de gestion dans sa pratique et son enseignement, on constate que ce dernier, parti d'une conception rétrospective (la vérification *ex post*), s'est enrichi d'approches prévisionnelles ou volontaristes (*i.e.* prospectives) bien avant les années 1970. La prise de connaissance apparaît comme la vocation première de la discipline et du métier. Savoir si la qualité des produits ou des prestations est assurée (Juran, 1974), si les ressources ont été utilisées à bon escient (Anthony, 1965) relève des préoccupations essentielles des démarches de contrôle dans les organisations. Au delà, on peut se demander comment allouer lesdites ressources, et cela nécessite des prévisions, ou encore la définition claire d'objectifs. Dans ce schéma traditionnel, l'action n'est pas une préoccupation de contrôle. Ce dernier la sert, tout au plus. C'est d'ailleurs ce que suggère Hofstede (1981) dans le rapprochement qu'il propose entre processus de contrôle et modèle cybernétique : l'intervention ne s'effectue pas au moment de l'action, elle consiste à la préparer et à en évaluer les conséquences. C'est peut-être en réaction aux excès de procédures exclusivement informatives et "calculatoires" que les auteurs de la discipline suggèrent aujourd'hui d'adopter ou du moins de faire émerger des attitudes plus actives. Les développements récents dans ce domaine ont intégré des méthodes privilégiant les attitudes réactives et proactives, soit par l'utilisation de techniques nouvelles (les systèmes d'information en temps réel, la veille, le retardement maximum des décisions irréversibles, pour ne citer que quelques exemples), soit par une approche renouvelée des outils traditionnels (pour illustration, les budgets glissants). Il ne s'agit pas pour autant de faire intervenir le contrôle dans l'action, mais de rapprocher ces

deux notions. A ce sujet, l'approche par le temps est particulièrement éclairante. La prospective et la rétrospection placent le contrôle de gestion dans une séquence « prévision – exécution – évaluation ». Au contraire, lorsqu'il se situe dans le temps de l'action, le contrôle accompagne cette dernière. Il permet non seulement de prévoir et de vérifier, mais il aide aussi à anticiper et à réagir.

Si l'on cherche à dépasser ce premier degré d'interprétation, on peut considérer cette évolution comme un changement de rapport à l'incertitude. Appliquée aux systèmes de contrôle, une telle évolution peut entraîner des conséquences lourdes sur les modes de gestion. Ainsi, un basculement s'opère entre un fonctionnement fondé sur le volontarisme et la prévision, une pensée plus ou moins explicite du progrès, et une organisation qui se réfère à l'incertain, qui engendre un stress dont l'effet peut être soit une plus grande efficacité du personnel, soit une dérive vers un activisme stérile. Entre ces deux extrêmes, les entreprises devraient parvenir à établir un équilibre, car d'autres études (Bluedorn, 1997) montrent que la projection dans le futur et la conscience de l'imprévu, loin de s'opposer, sont des composantes complémentaires des comportements organisationnels. Reste à savoir si, au sein du personnel, les attitudes et les attentes tendent vers cet équilibre. C'est ce qu'une étude synchronique dans une organisation peut permettre de cerner avec une certaine acuité.

Un exemple d'étude synchronique : importance des rapports au temps et des ruptures dans ces rapports au sein d'une même organisation

Le cadre d'analyse proposé a été appliqué à un laboratoire pharmaceutique qui pratique, en relation avec sa logique de métier, un mode de gestion par projet. La démarche d'étude a consisté à observer le fonctionnement de l'entreprise, à interroger des responsables le long de la ligne hiérarchique et dans des services opérationnels, puis à effectuer une analyse de contenu sur les rapports d'entretien. Les conclusions de ce travail apportent des éléments d'information précieux sur les rapports au temps et les ruptures constatées dans ce domaine.

Dans l'entreprise considérée, une première tendance se dessine très clairement. Le domaine de la prospective appartient à la seule direction, alors que les opérationnels vivent au quotidien les renversements de situation. Cette différence est due en premier lieu au fonctionnement de l'organisation. L'horizon temporel des équipes est limité à la durée des projets dont elles ont

la charge. Si le développement d'un médicament peut durer une dizaine d'années, les étapes du processus sont nécessairement plus courtes. De plus, les orientations stratégiques du laboratoire sont confidentielles et donc diffusées parcimonieusement. Cette tendance est entretenue par le système de contrôle des projets, voués pour l'essentiel à la direction afin de faciliter les décisions de « *stop and go* ». Les tableaux de bord se concentrent sur des données financières, des calculs de cash-flows sur la durée de vie du projet et des probabilités d'échec. Le contrôle opérationnel est assuré par les chefs de projet, qui ont peu de temps à consacrer à cette tâche. Par voie de conséquence, le temps des équipes de projet est plutôt celui de la réaction et de la proactivité, alors que celui de la direction et des services opérationnels se fonde sur la rétrospection et surtout la prospective. Le sentiment d'incertitude chez les opérationnels est renforcé par le fait que tout projet peut être interrompu d'un moment à l'autre, et que, même si ce dernier parvient à son terme, la question de « la vie après le projet » se pose.

Ainsi, petit à petit, un fossé se creuse entre une base qui se considère comme la seule agissante et une direction jugée comme « passant son temps à réfléchir et à rien d'autre ». Cette rupture commence à provoquer des dysfonctionnements dans l'organisation : la démotivation des uns et la défiance des autres appelle sans nul doute un renforcement des dispositifs de contrôle et des conflits de pouvoir entre directions « indulgentes » et « sévères » que l'organisation matricielle ne saurait à elle seule permettre de comprendre. Le conflit éclate plus directement lorsqu'un chef de projet, pressé par l'urgence, se heurte au responsable d'un membre de son équipe, qui gérant ses ressources à plus long terme, refuse de détacher, ne serait-ce que pour une courte période, une personne dont les compétences sont requises. Pourtant, les attentes exprimées par chacun sont claires. Les opérationnels souhaiteraient avoir des budgets plus précis et plus méthodiques, fondés sur des prévisions fiables. D'un autre côté, les cadres de direction expriment le besoin de pouvoir s'informer des besoins immédiats des équipes afin de pouvoir y subvenir, mais aussi de pouvoir réorienter, si besoin est, leurs décisions à moyen terme. La rupture opérée, sans cette prise de conscience, ne pourrait que maintenir, voire aggraver la situation.

Une démarche comme celle décrite précédemment se heurte à des difficultés d'interprétation. Fondée sur une étude de cas, elle ne permet en aucune manière d'établir une relation causale entre les dysfonctionnements de l'organisation et les ruptures dans les rapports au temps. Au terme de cette première étude, il semble que, comme on a pu le présenter, ces différents

facteurs sont en interaction. Une personne travaillant dans ce contexte, selon sa position dans l'organigramme, se verra placée dans une approche du temps conditionnée par les modes de gestion et de contrôle. Cette approche, à son tour, structurera l'action et les attitudes de l'individu. C'est dans cette optique de compréhension, et non dans celle d'une explication que l'on doit utiliser l'analyse des rapports au temps dans une organisation.

Face à de tels résultats, les gestionnaires sont en droit de se demander s'ils doivent privilégier certaines attitudes par rapport à d'autres. L'évolution de la gestion (et pas seulement du contrôle⁵) vers ce que l'on peut appeler un « temps de l'action » laisse penser que les choix s'orientent vers la priorité à la proaction et à la réaction. Mais peut-on suivre ce mouvement sans en éprouver les conséquences sur les comportements organisationnels ? C'est à cette question qu'il convient à présent d'apporter des éléments de réponse.

Temps de la connaissance – temps de l'action : à l'heure du choix

Le choix de privilégier certaines attitudes par rapport à d'autres ne peut se faire sans connaître les fondements et les conséquences de chacune d'entre elles. C'est pour cette raison qu'il semble nécessaire d'étudier chacun de ces points avant de présenter un quelconque élément de réponse.

Fondements des rapports au temps deux modes de maîtrise de l'incertitude

Par « fondement », il faut ici comprendre la « philosophie » correspondant à chacune des attitudes, et non l'ensemble des processus psychologiques qui mènent à la formation d'un rapport au temps particulier. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la question : « que signifie, pour un individu ou une organisation, le fait d'adopter une attitude rétrospective, réactive, ou proactive ? », « A quelles conceptions du temps ces dernières se réfèrent-elles ? ».

⁵ Cette tendance fait l'objet de constats ou d'études plus approfondies en ce qui concerne :

- la stratégie des entreprises (Belot, 1998)
- les sciences politiques (Santiso, 1996)
- la société mondiale (Dayan et al., 1996).

L'analyse proposée ici se fonde à la fois sur une recherche lexicale⁶, et également sur un approfondissement de ce travail par l'étude de disciplines dont la gestion, dans sa théorie et sa pratique, a pu s'inspirer.

Au terme de cette étude, on constate que la différence entre les couples réaction-proaction et rétrospection-prospective peut se qualifier de deux manières. La première, suggérée par les définitions usuelles trouvées dans les dictionnaires, porte sur la distinction entre connaissance et action. La rétrospection et la prospective se décrivent au travers du terme « considérer ». On ne considère que ce qui est visible, ou du moins ce que l'on considère comme tel. Le passé et le futur sont pour ces deux attitudes des objets de connaissance. En revanche, on approche la proaction et la réaction avec le verbe « agir ». La connaissance, si elle n'est pas exclue de ces dernières, ne leur est pas essentielle.

La seconde manière de qualifier cette distinction relève déjà de l'ordre de l'interprétation. Les références à Jullien (1996) et à Zoll (1988) sont à ce sujet particulièrement éclairantes. Leur contribution nous permet de lire notamment cette différence au travers du rapport à l'incertitude. Pour la prospective et la rétrospection, le futur et le passé peuvent être portés, de manière plus ou moins parfaite, à notre connaissance. Aucun des deux n'est entièrement incertain. En revanche, la réaction peut s'appréhender comme la réponse à un événement que l'on n'a pu prévoir (i.e. que l'on n'a pu porter à sa connaissance), et la proaction peut s'entendre comme l'anticipation par l'action d'événements que l'on n'a pas pu voir venir (que l'on n'a pu connaître, si ce n'est au dernier moment), et dont on peut éventuellement (et non nécessairement) présager l'occurrence.

Les relations entre les quatre attitudes ne peuvent donc pas être lues comme des oppositions, mais comme des contradictions (Fiol, 1991 et 1993). Les quatre attitudes, prises dans ce qu'elles ont d'archétypal, sont définies comme contradictoires : on ne considère pas le passé lorsqu'on porte sa connaissance sur le futur ; on admet l'incertitude ou on ne l'accepte pas. Ces attitudes ne peuvent ni se doser, ni faire l'objet d'un compromis. C'est pourquoi les

⁶ Les sources de l'étude lexicale sont les suivantes :

- le Larousse encyclopédique et le Petit Robert, en référence à la pratique courante de la langue française ;
- le Lalande Philosophique, pour identifier les présupposés relatifs à certains de ces termes, ou aux concepts qui leur sont attachés ;
- le Littré (version étendue), afin de se référer aux usages anciens de ces mots, et d'y chercher éventuellement une approche plus riche ou plus précise des quatre attitudes retenues ;
- le Webster Dictionary of English Language, pour l'utilisation des termes équivalents ou proches en langue anglaise ;
- d'autres sources, dictionnaires, ouvrages ou articles, notamment lorsque le terme n'appartient pas à la langue courante, ou du moins lorsqu'il est reconnu à un degré « académique » (particulièrement la proaction ou l'adjectif

relations entre ces attitudes ne sont pas de l'ordre de l'opposition (deux forces opposées, en physique, ont une résultante). Elles peuvent en revanche se combiner, comme le suggèrent les investigations menées jusqu'à présent : on peut être par exemple proactif et prospectif. On sera « l'un ou l'autre » ou « l'un et l'autre », mais pas un savant dosage des deux. Précisons encore que l'axe passé-futur ne représente en aucune manière un continuum, au milieu duquel se trouverait le « présent ». On est orienté soit vers le passé, soit vers le futur, mais pas vers le présent. La gestion exclut en effet l'attentisme passif. Le présent constitue le point de repère pour l'élaboration de ce cadre d'analyse. A la personne de le nourrir du passé ou du futur, par l'action ou par la connaissance.

Ainsi, les attitudes liées à la connaissance et les attitudes actives correspondent à des rapports à l'incertitude (et ou à l'imprévu) distincts, lesquels appellent deux types différents de maîtrise, alors que l'orientation vers le futur ou le passé, si elle demeure essentielle en termes de distinction d'attitudes n'est pas aussi discriminante en termes de modes de maîtrise.

Le temps de la connaissance suppose l'*extériorisation* comme mode de maîtrise. Si l'on fait du temps une notion extérieure, on l'« instrumentalise », on en fait un objet de connaissance, mieux encore, un outil⁷. Par l'abstraction, la réification, le temps devient objet de maîtrise. Prévoir signifie « se représenter à l'avance » (Larousse). En d'autres termes, il s'agit de ramener une « portion » d'avenir dans le présent. Une hypothèse sous-jacente à ce modèle est que *plus cet avenir est proche, plus sa représentation dans le présent sera précise et fiable*. Par précision il faut entendre le degré de détail, et par fiabilité, la propension à fournir une anticipation la plus exacte possible des états du monde à venir. La référence rétrospective a pour idéal de ramener au contraire le passé dans le présent. L'historien F. Hartog qualifie cette attitude de « patrimonialisation » du passé. Ce dernier, récent ou ancien, est considéré comme une richesse « présentéisée » (i.e. ramenée au présent).

correspondant, dont une définition claire et rigoureuse a pu être trouvée dans le champ de recherches sur la cognition).

⁷ A ce sujet, la définition que Bateson propose de l'externalisation est particulièrement éclairante :

« Ces extériorisations ont toujours pour finalité d'augmenter et d'élargir ces capacités [humaines], mais elles les transforment en même temps. Comme exemple, je cite l'extériorisation des capacités manuelles, par des outils, plus tard par des machines ; une grue soulève ce qu'aucun homme pourrait soulever.

Par son extériorisation, le temps devient un fait de conscience et il devient transformable ; l'extériorisation rend possible le temps linéaire, et grâce à lui la coordination de sociétés complexes comme la nôtre. L'extériorisation du temps est un élément important de la tentative de l'humanité de se rendre maître de la nature. Le temps extériorisé et linéaire est manipulable - c'est très visible dans les accélérations énormes, donc les transformations des rythmes temporels que la technologie capitaliste a produites et continue de produire.

L'extériorisation du temps est un moment du processus évolutionnaire de la séparation de l'esprit et de la nature - qui en dépit de leur séparation forment « une nécessaire unité » (Gregory Bateson) » ([Zoll, 1988], p.44).

L'idéal de ces démarches est de ramener à l'état présent ce qui est à venir et ce qui n'est plus, ou - ce qui revient au même, à peu de choses près - à déplacer ce présent dans le passé et dans le futur, par des démarches pour l'essentiel projectives. Or le présent est le seul « moment » dont les êtres peuvent tenter de se rendre maîtres.

Le temps de l'action relève d'une approche radicalement différente. On pourrait croire, de prime abord, que le fait d'accepter l'incertitude relève de l'acceptation passive d'un temps indépendant de l'activité humaine. Or, paradoxalement, nous voyons ici cette acceptation liée étroitement à l'action. Dans ce cas, on accepte l'idée d'incertitude portée par le temps, on peut prendre acte de l'irréversibilité de ce dernier, mais on fait en sorte de pouvoir « parer à toute éventualité », et même à l'imprévu. L'idéal de cette attitude peut être qualifié d'adaptation par anticipation, portée par les concepts de veille (l'état de veille étant caractéristique de celui qui se tient disponible pour l'action immédiate), de souplesse ou de flexibilité (perçue aujourd'hui comme la condition nécessaire à l'entreprise d'une action quelle qu'elle soit). La réaction serait plutôt un premier constat d'échec dans la quête de cet idéal, et en cela plus proche du qualificatif d'« animal » utilisé par Vaté (1976).

Loin des attitudes de composition - le « on fait avec » des orientaux -, le modèle porté par la gestion est fondé sur l'idée d'opposition - plus ou moins constructive - au temps, dont il fait soit un objet de connaissance (*chronos*), soit un flot chaotique d'événements (*kairos*) face auquel il convient d'entretenir la vigilance et la souplesse nécessaire, afin de résister. A présent, du point de vue de leur application, le temps de la connaissance et le temps de l'action doivent pouvoir être comparés.

Dans la pratique : dépasser la loi de la nécessité

L'évolution du discours de la gestion des vingt dernières années tend à légitimer le passage de la connaissance à l'action par une modification de l'environnement économique. La turbulence, l'accélération des changements sont autant d'arguments en faveur des attitudes proactives et réactives. Ces dernières sont souvent présentées comme un impératif, une nécessité impérieuse de s'adapter à un univers de plus en plus concurrentiel. Une première remarque pourrait être formulée à ce sujet : ce n'est peut-être pas l'état du monde, mais plutôt la situation du marché qui détermine les attitudes à adopter idéalement. Auquel cas, le choix

entre le temps de l'action et celui de la connaissance se ferait selon un modèle contingent. Sur un marché stable et peu concurrentiel, la routine opérationnelle se fonde sur les enseignements du passé, et les ressources sont allouées en fonction des objectifs et des prévisions effectuées sur le long terme. A l'opposé, un marché concurrentiel et changeant appelle une souplesse dans le mode d'organisation qui permet à la fois adaptation et anticipation. Cette approche ne paraît pourtant pas satisfaisante, dans la mesure où elle favorise un rapport au temps et à l'incertitude au détriment d'un autre. Tout au plus, elle offre une grille d'analyse rapide du fonctionnement actuel des organisations. En définitive, ne retenir que le temps de l'action ou que celui de la connaissance peut mener à des conséquences dommageables.

Le temps de la connaissance apporte sans nul doute des avantages à ceux qui en adoptent l'approche. A l'échelle de l'organisation, il permet de se projeter, de définir des orientations stratégiques précises et suivies. De même, une personne que l'on situe dans cette perspective sera consciente du fait qu'on pourra l'évaluer sur son travail passé, mais, en contrepartie, on pourra chercher à comprendre dans quelle mesure elle n'a pas atteint ses objectifs. Si, dans ce schéma, il est relativement facile de dédramatiser le rapport au passé, en revanche, celui au futur peut s'avérer générateur de stress. Dans une telle approche, on peut dire, pour employer une forme métaphorique, que l'on fait « avancer les personnes en pointant leur regard vers une ligne d'horizon ». On s'assure de leurs comportements futurs en recourant à un éventail de méthodes, allant de la programmation pure et simple des tâches à l'évaluation sur objectifs. Le risque de cette pratique, du moins dans le domaine de la gestion, est d'inciter les personnes à se projeter en permanence, et à oublier le quotidien, voire à s'enfermer dans des attitudes « contemplatives », c'est à dire spéculant uniquement sur l'avenir. D'autres pourront chercher à se couvrir en sous-évaluant les objectifs pouvant leur être assignés, et créer ainsi ce que March (1970) appelle un « slack » organisationnel. Par ailleurs, certains événements imprévus peuvent remettre en cause la belle mécanique mise en place en référence au temps de la connaissance, et engendrer des effets de panique comparables à ceux observés sur les marchés financiers.

Le temps de l'action, chaotique, imprévisible, en dépit des méthodes que l'on peut recommander, crée un stress, une peur *a priori* bien plus importants que les rassurantes hypothèses qui fondent la rétrospective ou la prospective. Il s'agit de s'adapter à tout ce qu'il amène avec lui d'imprévus, et ce par réaction, ou par anticipation proactive, en allant au

devant d'événements connus seulement au moment où ils surviennent. Le temps que construit un propos fondé sur des outils et méthodes proactifs et réactifs interdit tout attentisme. Il privilégie les activités de veille, de gestion par projet ou par processus, la mise en place de méthodes de flexibilité. En cela, il constitue un gage d'efficacité et d'efficience dans un univers turbulent. En contrepartie, comme cela a pu déjà être souligné, il porte en lui les germes d'une agitation qui peut se révéler stérile, ou d'une démobilisation du personnel, qui peut perdre à tout moment le sens de ce qu'il doit accomplir. Dans un tel contexte, le besoin de repères à court et long terme se fait jour.

Enfin, il faut reconnaître que la question du choix entre le temps de l'action et le temps de la connaissance ne doit pas se poser, du moins en ces termes. Il s'agit plutôt, quel que soit l'état de l'environnement, quel que soit le mode d'organisation adopté, de trouver un équilibre entre ces deux approches. L'étude des stratégies d'entreprises nord-américaines réalisée par K. Eisenhardt (1998) tend ainsi à privilégier leur combinaison. La pratique du *time pacing* consiste en effet à demeurer compétitif dans des marchés imprévisibles et soumis à des changements brusques non pas en réagissant immédiatement, mais en programmant le changement selon des intervalles de temps prévisibles :

« Pour la plupart des gestionnaires, l'alignement sur les événements constitue la manière de faire la plus naturelle. Les entreprises changent en réponse à des événements comme les nouveaux positionnements des concurrents, les modifications technologiques, une performance financière décevante, ou une nouvelle demande [...] A l'opposé, le time pacing consiste à créer de nouveaux produits et services, ou à entrer sur de nouveaux marchés en se référant au calendrier. Même si les entreprises qui adoptent ce mode d'organisation sont rapides, elles ne confondent pas vitesse et précipitation » (Eisenhardt, 1998)

Intel, par exemple, se dote régulièrement de nouvelles capacités de production avant même de savoir si le marché va croître suffisamment, afin de contrer des adversaires qui voudraient se placer sur le marché au dernier moment. Dans son application, ce principe concilie le sens de l'urgence et celui d'une atteinte commune d'objectifs. Il s'agit alors de se donner les moyens de gérer les transitions (en prenant des moments de recul par rapport aux expériences

passées), et de définir un rythme de changement qui permet à la fois de planifier et de synchroniser les activités.

Plus généralement, de tels exemples suggèrent de ne pas adopter une batterie d'outils de gestion exclusivement prospectifs ou proactifs, mais de chercher à contrebalancer l'effet d'une pratique par la mise en place d'une autre méthode. Ainsi, un budget trop fréquemment révisé perd toute crédibilité et n'apporte plus longtemps le point de repère qu'il est censé constituer. Un compromis entre la stabilité des objectifs et la nécessité de prendre en compte des données nouvelles doit alors être trouvé.

Conclusion :

A défaut de fournir une explication aux difficultés que connaissent aujourd'hui certaines entreprises, s'interroger sur les rapports au temps de leur personnel permet d'éclairer le stress comme l'excès de confiance qu'ils peuvent susciter. Il semble qu'aujourd'hui, la planification telle qu'elle a pu être appliquée il y a plus de vingt ans ne soit praticable que dans des secteurs bien définis. Faut-il pour autant en abandonner définitivement les principes fondamentaux, au risque de créer, sous le label de la flexibilité, les conditions d'un activisme vain et d'un stress qui, pouvant de prime abord donner l'impression d'être fructueux, mène tôt ou tard à entreprendre des actions désordonnées ? Il faut croire au contraire que les temps de l'action et de la connaissance doivent se compléter et s'équilibrer, tant dans le fonctionnement de l'entreprise qu'au sein des équipes qui la font vivre.

Références

- **Anthony**, R. N., 1965, *Planning and Control Systems, a framework for analysis*, Harvard University Press, Boston.
- **Bachelard**, G., 1932, *L'intuition de l'instant*, Gonthier, Paris.
- **Belot**, L., 1998, *Ces Entreprises qui cherchent à se rendre Maîtresses du Temps*, Le Monde, 10 mars, p.18.
- **Berger**, P., **Luckmann**, T., 1986, *La Construction sociale de la Réalité*, Traduction P. Taminiaux, Méridiens Klincksieck, Paris.
- **Bergson**, H., 1983, *L'Evolution Créatrice*, PUF, Paris.

- **Bluedorn**, A.C., 1997, *Primary Rhythms, Information Processing, and Planning : toward a Strategic Temporal Technology*, Technology Studies, vol.4, n°1.
- **Cyert**, G, **March**, J.G., 1970, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- **Dayan**, D., **Hermet**, G., **Laïdi**, Z., **Morin**, E., **Nicolescu**, B., **Virilio**, P., 1996, *Le Temps Mondial, une Problématique de l'Événement Planétaire*, Centre d'Etudes et de Recherches Internationales, Quintessiences, Lettre de la Délégation Paris A du CNRS, février.
- **Eisenhardt**, K., **Brown**, S.L., 1998, "Time Pacing : Competing In Markets That Won't Stand Still", *Harvard Business Review*, March-April.
- **Fiol**, M., 1991, *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse de doctorat d'état, Université Paris IX Dauphine.
- **Fiol**, M., *Les besoins de formation continue pour les dirigeants et les cadres d'entreprise dans les prochaines années*, Rapport de recherche, Groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- **Fraisse**, P., 1967, *Psychologie du Temps*, 2ème édition, PUF, Paris.
- **Hall**, E. T., 1982, *La Danse de la Vie*, Seuil, Paris.
- **Hofstede**, G., 1980, "Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Economics, Summer.
- **Hofstede**, G., 1981, *Management Control of public and not-for-profit activities*, in Accounting, Organizations and Society, vol. 6, n°3, pp.193-211.
- **Iribarne (d')**, P., 1989, *La Logique de l'Honneur, Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Editions du Seuil, Paris.
- **Jullien**, F., 1996, *Traité de l'Efficacité*, Bernard Grasset, Paris.
- **Juran**, J., 1974, *Quality Control Handbook*, Troisième édition, Mc Graw Hill, Boston.
- **Mouchot**, C., 1978, *Temps et Sciences économiques, Nécessité et insuffisance de la Mathématique*, Economica, Paris.
- **Piaget**, J., 1977, *La Construction du Réel chez l'Enfant*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel.
- **Popper**, K., 1985, *Conjectures et Réfutations*, Payot, Paris.
- **Santiso**, J., 1996, "Les horloges et les nuages : temps et contretemps des démocratisations", Hermès, n°19, Paris.
- **Saussure**, F. de, 1972, *Cours de Linguistique générale*, Payot, Paris.
- **Vaté**, M., 1976, *Le Temps de la Décision*, Presses Universitaires de Lyon, Lyon.
- **Watzlawick**, P., 1978, *L'Invention de la Réalité, Contributions au Constructivisme*, Seuil, Paris.
- **Zoll**, R., 1988, « Destruction ou réappropriation du temps, Variations sur une pensée de Blaise Pascal », in *Les Temps Sociaux*, Daniel Mercure, Anne Wallemack Editeurs, pp.39-46, De Boeck, Bruxelles.