



Université catholique de Louvain
Faculté des sciences économiques et sociales

CE QUE MAÎTRISER SON TEMPS VEUT DIRE

Comprendre l'idée sociale de compétence temporelle

Lotte DAMHUIS

Thèse pour le doctorat en Sciences Politiques et Sociales

Directeurs de thèse :

Jean-Michel CHAUMONT (Université catholique de Louvain)
Ida SABELIS (Vrije Universiteit Amsterdam)

Jury de thèse :

Marc BESSIN (Ecole des hautes études en sciences sociales)
Jean-Louis GENARD (Université libre de Bruxelles)
Carmen LECCARDI (Università degli Studi di Milano-Bicocca)
Jacques MARQUET (Université catholique de Louvain) - Président
Patricia VENDRAMIN (Université catholique de Louvain) - Secrétaire

Année académique 2016 - 2017

Remerciements

Seule à tenir la plume, mais pas seule pour y parvenir. L'enquête et ce manuscrit qui en est le fruit n'ont pu aboutir que grâce à l'accompagnement et à la présence d'un nombre considérable de personnes bienveillantes.

Je tiens tout d'abord à remercier mes promoteurs, Jean-Michel Chaumont et Ida Sabelis. Si je reviendrai sur ce que le contenu de la thèse doit à leur accompagnement, j'aimerais exprimer ici mon immense gratitude à leur égard. Toujours disponibles, encourageants et, surtout, confiants (davantage que moi à certains moments), ils ont été les piliers solides sur lesquels m'appuyer, tout en faisant preuve d'une modestie (parfois déconcertante) grâce à laquelle j'ai eu la sensation de rédiger cette thèse *avec* leur aide, plus que *sous* leur direction.

Je veux remercier Patricia Vendramin, pour la rigueur et la pédagogie des raisonnements qu'elle a proposés en cours de route. Ses savoirs autour de la sociologie du travail ont permis de veiller à ce que cet horizon ne soit pas trop mis de côté. Je la remercie aussi pour sa croyance inconditionnelle en ma capacité de pouvoir terminer cette thèse, notamment à un moment où – à mi-parcours – j'envisageais sérieusement l'abandonner.

Merci à Jean-Louis Genard, qui a accepté au pied levé d'intégrer le comité d'accompagnement. Parmi d'autres choses, sa lecture a attiré mon attention sur l'articulation possible entre posture compréhensive et regard critique, que je pensais difficilement conciliables. Si cette articulation demeure tâtonnante à l'issue de la thèse, ses questions m'ont permis à tout le moins de m'y attarder quelque peu. J'aimerais souligner plus largement le privilège d'avoir pu soumettre le manuscrit à son regard affûté et ses critiques.

Je remercie évidemment Carmen Leccardi et Marc Bessin de m'avoir fait l'honneur d'accepter de faire partie du jury de la thèse. Je suis certaine que leur expertise l'enrichira considérablement. Merci aussi à Jacques Marquet de présider ce jury.

Mes remerciements vont également aux coaches et formateurs en gestion du temps, ainsi qu'aux assistantes sociales, rencontrés dans le cadre d'entretiens. Il est évident que sans la volonté des personnes de terrain de jouer le jeu de l'enquête, de raconter, le temps d'une rencontre, leur histoire, leurs pratiques, leur quotidien, le travail du sociologue ne peut s'exercer. Je remercie aussi particulièrement celles et ceux, parmi eux, qui ont accepté que j'observe et participe aux formations qu'ils animent.

Je pense ensuite et très sincèrement qu'on peut difficilement rêver meilleur environnement de travail que la FOPES. Je remercie donc chaleureusement tous mes collègues de cette faculté toute singulière : Pierre Reman, directeur de la FOPES pendant toute la réalisation de la thèse, pour son attention à l'équilibre entre travail d'assistante et disponibilité pour la thèse, pour sa présence rassurante et ses bons conseils, pour son souci particulier du bien-être de tous et, bien sûr !, pour le chocolat toujours en stock. Georges Liénard, de qui j'ai été l'étudiante d'abord, la collègue ensuite. Il a été mon mentor dans l'apprentissage du travail d'assistante à la FOPES et un soutien précieux dans des moments de doute, tout cela avec une véritable modestie. Je remercie aussi Céline (profondeur et légèreté, 2-en-1 !), Thomas (les moments Capuccinos), Anne-Françoise, Anne-Hélène, Chantal, Fabienne, Maïté, Hervé, Marie-

Thérèse, Damien, Claudine, Daniel, Jacqueline, Chloé, Mathilde, Nicolas, et aussi les « anciens », les deux Gérard, Joseph, Brigitte et Gisèle. Passer la porte de la FOPES vous donne l'assurance d'un accueil chaleureux et d'un couloir vivant et animé. Grâce à vous, je viens au travail le pas léger !

J'aimerais également remercier le Centre interdisciplinaire de recherche Travail-Etat-Société, pour le soutien humain et financier. Je tiens à souligner que malgré ma faible présence à Charleroi, les personnes du centre ont toujours fait en sorte que je m'y sente intégrée. Merci à Marthe, Florence, Donatienne, Ginette, Andreia, Éric, Géraldine, Viviane ainsi qu'aux chercheurs.

La Fondation Travail-Université, au sein de laquelle j'ai bénéficié d'un apprentissage à la recherche et apprécié le travail de recherche *en équipe*, occupe aussi une place particulière dans mon parcours. Merci à Patricia, Gérard, Périne et John, qui ont accompagné les premiers pas de cette thèse.

L'Académie Royale de Belgique mérite aussi d'être remerciée. Grâce à elle, j'ai pu bénéficier d'un financement du Fond Émile Waxweiler qui a considérablement allégé certaines tâches de ce travail et m'a donné la possibilité de participer à deux congrès à l'étranger.

Outre un cadre de travail bienveillant et facilitant, c'est aussi grâce à un environnement familial et des amis particulièrement soutenant que j'ai pu réaliser cette thèse. À Els et Eduard, tout d'abord. J'ai eu la chance rare de grandir avec des parents dont le principe d'éducation était de nous faire confiance et de nous soutenir dans nos choix, quels qu'ils soient. Un cadre sécurisant qui m'a donné des ailes. Merci à ma sœur, Marike, ma compagne de vols et de rêves. Je remercie également très fort mes beaux-parents, Yvette et Michel, pour leur présence, leur soutien et leur indéfectible disponibilité.

On dit généralement que derrière le travail d'un homme se cache une femme. Et que derrière le travail d'une femme se cachent... d'autres femmes. Aussi, je tiens à souligner la dette particulière que j'ai envers ma maman et ma belle-maman, ultra-disponibles pour leurs petits-enfants.

Merci aussi à mes amis et amies, évidemment. Il est trop long de les citer tous, mais ils se reconnaîtront. Il est notamment précieux et salutaire d'en être entourée dans les moments où l'on préfère mettre un peu la thèse de côté et relativiser son importance. Qu'il est bon de vous avoir ! Pour la relecture orthographique (de dernière minute), je remercie particulièrement Fadette, Isaline, Stéphanie, Véronique, Thérèse, Isabelle, Marie, Périne et Céline. Les fautes et coquilles qui demeurent dans le texte sont de ma responsabilité.

Enfin et avec la force de l'évidence, je remercie, de tout mon cœur, les personnes qui forment mon nid : Maxime, et Margo, Cyril et Sem.

Évoquer cet environnement bienveillant fait tout naturellement surgir le souvenir de mes grands-mères, Oma Jo et Oma Agnes. C'est à leur mémoire que je dédie ces pages.

Table des matières

REMERCIEMENTS	1
TABLE DES MATIÈRES	3
INTRODUCTION	10
Avant-propos	10
1. Enquêter sur un sujet familier	11
1.1 Le <i>rapport au temps</i> ? Processus de définition de l' <i>objet</i> de recherche	12
1.2 Le <i>malaise</i> du temps ? Processus de définition de la <i>problématique</i> de recherche	13
1.3 Un rapport ambivalent à l'objet	16
2. Les signes d'une lecture possible du temps par sa maîtrise	18
2.1 Une abduction à partir des solutions	18
2.2 S'intéresser au <i>récit</i> de la maîtrise du temps (chap1)	20
2.3 Revisiter les lectures sociologiques de l'accélération (chap2)	21
3. Enquêter sur le rapport au temps « réussi »	23
3.1 Outils théoriques ? (chap3)	23
3.2 Choix méthodologiques ? (chap4)	24
4. Ce que <i>fait</i> le récit du rapport au temps par le prisme de sa maîtrise (chap5-7)	24
CHAPITRE 1 – CONTEXTUALISER L'IDÉE SOCIALE DE MAÎTRISE DU TEMPS	27
1. Introduction : de la gestion du temps à l'idée sociale de maîtrise du temps	27
2. Le tournant moderne du temps	28
2.1 Quelques précautions	29
2.2 La désacralisation et l'individualisation du temps	31
2.3 La possibilité du futur et la création du progrès	34
2.4 La discipline <i>par</i> le temps	36
2.5 Critiques du progrès, de l'individualisation et de l'accélération	39
2.6 Synthèse : le terreau moderne de la « gestion du temps »	41
3. Des dispositifs visant à maîtriser le temps	42
3.1 Les racines de la gestion du temps : standardisation du temps, Taylorisme et le « one best way »	43
3.2 Vers le <i>time management</i> à l'américaine	44
a. Une compétence des managers	44

b.	Au-delà de la technique : l'attention à l'environnement humain et aux facteurs psychologique du travail	48
c.	Le paradigme de la planification	50
3.3	Depuis les années 1980 : la question du temps entre efficacité et développement personnel	51
a.	Succès des formations et diversification des publics	51
b.	Tournant de la compétence	53
c.	Le succès du discours thérapeutique	56
d.	Apparition d'un discours et de pratiques alternatives du temps	59
e.	Les signes d'un déplacement en sociologie du temps	61
4.	Synthèse et ouvertures	63

CHAPITRE 2 – TEMPS NEUTRE ET TEMPS MAUDIT : ÉCUEILS DE RÉIFICATION ET PERSPECTIVES

1.	Introduction	67
2.	Usages du temps : le temps comme enveloppe neutre	69
2.1	Enquêter sur les « usages du temps »	69
a.	Les enquêtes de budget-temps : du temps contrôle vers le temps neutre	69
b.	Intérêts et limites des enquêtes d'emploi du temps	70
2.2	Temps objectifs vs temps subjectifs	72
2.3	L'utilisation neutralisante et a-historique d'un instrument de mesure	75
3.	La « chose agissante »	77
3.1	Du constat d'un basculement d'horizon temporel...	77
3.2	...à la dénonciation du présentisme	79
a.	Kronos dévore ses enfants...une sémantique de l'inquiétude	79
b.	Castells et Urry : la lecture déterministe de l'accélération technologique	80
c.	Virilio et Bauman : le délitement social causé par nos vies pressées	82
d.	Aubert et Sennett : le culte de l'urgence produit un nouveau type d'individu	84
e.	Désynchronisation et déclin des temps sociaux	86
f.	Démontrer l' <i>illusion</i> de la maîtrise d'un temps qui a sa nature propre	87
3.3	Une variante optimiste : l'individu aux commandes de son temps	88
3.4	« Problèmes de vérité et problèmes de critères »	91
a.	De la confusion entre objet et problématique	91
b.	Events <i>in time</i> et le syndrome d'« épochalisme »	92
c.	La dialectique subjectif/objectif	93
4.	La gestion du temps au cœur de la critique du capitalisme	94
4.1	L'héritage de la critique marxiste du temps aliéné	96
a.	Temps aliéné et temps vivant chez Marx	96
b.	de Gaulejac – l'outil comme façade rationnelle	97
c.	Rosa – le diktat de l'accélération	98

4.2	Le « gouvernement des corps » par l'horloge	100
a.	La discipline foucaldienne	100
b.	La gestion de <i>son</i> temps comme technique de gouvernementalité par la subjectivité	102
4.3	Les critiques féministes de l'usage du temps neutre comme outil de mesure	104
4.4	Les mouvements slow et simplicitaires comme nouvelles formes d'engagement politique	106
4.5	« Time and management as a morality tale »	108
a.	Démontrer l'illusion d'une maîtrise individuelle car les causes sont <i>collectives</i>	109
b.	La condamnation <i>a priori</i> de la gestion du temps	110
5.	Synthèse et ouvertures	112
5.1	Réalité et qualification des « maux de temps » : des <i>airs de famille</i>	112
5.2	Investir ces « airs de famille » sous un horizon durkheimien	114
5.3	Temps subjectif et objectif : d'une opposition à une articulation	116
5.4	S'inscrire dans une sociologie <i>de</i> l'individualité pour comprendre la teneur d'un « bon » rapport au temps	118

CHAPITRE 3 – UN CADRE D'ANALYSE POUR ABORDER LA RELATION AU TEMPS COMME UNE COMPÉTENCE **120**

1.	Introduction	120
2.	Grand angle : <i>timescape</i> et culture temporelle	121
2.1	Les cadres temporels comme <i>culture</i> temporelle	121
a.	Une approche pragmatique de la culture temporelle	121
b.	Culture temporelle, normalité et morale	123
2.2	Un concept heuristique : « adopting a timescape view »	125
a.	Le « paysage temporel »	126
b.	Inclure l'observateur dans l'observation	128
3.	Zoom sur la compétence temporelle en régime prescriptif : cadre d'analyse	130
3.1	La dimension prescriptive des dispositifs d'accompagnement	131
3.2	Les acceptions du temps dans le langage	133
a.	Métaphores et récits temporels	134
b.	Un langage du temps à visée pratique	135
3.3	La compétence temporelle comme engagement approprié	137
a.	Régimes <i>temporels</i> et régimes <i>d'action</i> et <i>d'engagement</i> : clarifications préalables	138
b.	La notion de compétence temporelle : proposition d'une définition	140
c.	Dimension praxéologique : « time skills »	141
d.	Dimension phénoménologique : l'expérience du temps	142
e.	Dimension symbolique : temps et objets	144
f.	La compétence temporelle à quelles fins ? « Time morals »	145
4.	Synthèse : Aborder ce que la compétence temporelle veut dire	147

CHAPITRE 4 – TERRAINS EMPIRIQUES ET MÉTHODOLOGIE	150
1. Enquête sur la maîtrise du temps par l'angle de la prescription : quelques clarifications	150
2. Le matériau de recherche principal : discours sur la maîtrise du temps et pratiques de coaching	152
2.1 Les formateurs et coaches : entre expérience et prescription de la maîtrise du temps	152
2.2 Matériau et traitement qualitatif	154
2.3 Relation au terrain : quand ce qui intéresse c'est le temps prescrit	160
a. Définition de situation et contre-interprétations	160
b. Définition du temps et systèmes de valeurs	161
3. Terrain comparatif : l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi	164
3.1 L'attention au « point de vue »	164
3.2 Critères de sélection du terrain comparatif	165
CHAPITRE 5 – LA COMPÉTENCE TEMPORELLE SELON LES COACHES ET FORMATEURS EN GESTION DU TEMPS	168
1. Introduction : expliciter la prescription par une posture endogène	168
2. Les problèmes de temps : diagnostics et portée des dispositifs de coaching	169
2.1 Le matériau du coaching : prises et assignation de signification	169
2.2 Les thématiques transversales : le manque de temps et l'aspiration à un équilibre	171
a. Des environnements de travail dispersifs	171
b. Une dispersion qui interroge le sens du travail	173
c. Nouvelles formes de disponibilité temporelle	174
d. Des horaires fixes à la réappropriation de son temps	174
2.3 Situations contrastées et différences de problématiques temporelles ?	177
a. La situation et la nature du travail	177
b. La personnalité et la relation au travail comme justifiant des inflexions	179
2.4 Une formation en gestion du temps pour régler tous les problèmes ?	181
a. Le type d'accompagnement	182
b. Latitude du coaché – latitude du coach	183
c. Il y a gestion du temps et gestion du temps	185
2.5 Synthèse : problèmes de temps et diagnostics des coaches	188
a. Problèmes de temps et rapport au travail	188
b. Un air de famille entre la <i>matière</i> du coaching et les diagnostics en sociologie du travail	189
3. Une lecture individualisante de la relation au temps pour retrouver une maîtrise	190
3.1 « Développer une formation sur le temps comme on écrit les livres qu'on doit lire » : prescription et auto-prescription	192
a. Le rapport au temps comme piste de solution dans un parcours personnel	193
b. « Je n'aime pas la routine, mais je gère mon temps » : entre définition et organisation de soi	196

c.	L'expérience du coach comme ressource et illustration	198
3.2	Le travail sur soi : outils et méthodes pour travailler sa relation au temps	200
a.	La psychologie à des fins <i>pratiques</i>	200
b.	Des courants en psychologie qui permettent des prises sur le temps	201
c.	Ce que ces lectures font faire : travailler le temps en régime de familiarité	205
d.	Les principes d'adaptabilité des outils et de précarité des arrangements	211
3.3	Synthèse : apprêter l'individu et le temps afin d'avoir une prise	213
4.	La pluralité des modes d'engagement avec le temps	216
4.1	Agir au sein des régimes temporels	216
a.	Avoir un projet dans le temps qui passe	217
b.	S'ajuster à l'environnement pour suivre le rythme du temps	226
c.	Être dans l'ici et maintenant pour goûter le temps et être efficace	231
d.	Un appui central : l'agenda aux fonctions plurielles	235
e.	Du statut ambivalent de la technologie et de l'environnement social	239
4.2	Registres de justification et critères d'une relation réussie au temps	242
a.	Registre fonctionnel : « une bonne gestion du temps permet d'être efficace et de réduire le stress »	243
b.	Registre existentiel : « ce que je fais de mon temps, c'est ce que je fais de ma vie »	244
c.	Registre de l'agentivité : « <i>jouer</i> avec les rythmes pour <i>déjouer</i> le temps-obstacle »	245
d.	Registre phénoménologique : « si je suis présent à ce que je fais, le temps ralentit »	247
4.3	Les expériences ratées du temps	248
a.	Dans le régime du projet : mal ou ne pas avancer	248
b.	Dans l'ajustement : la réactivité	250
c.	Dans la présence : la distraction et l'excès de préoccupation, la rumination et la projection constante	251
d.	De l'ambivalence du vide et du plein	252
5.	Synthèse : du bon engagement dans les 3 régimes temporels	254
5.1	La conjugaison des trois régimes comme « gage d'efficacité »	254
5.2	La compétence temporelle au-delà de l'efficacité	256

CHAPITRE 6 – LA COMPÉTENCE TEMPORELLE À L'ÉPREUVE DE LA PRÉCARITÉ D'EXISTENCE **261**

1.	Introduction	261
2.	Contexte et cadre de l'accompagnement : temps et politiques d'activation	262
2.1	Cadre institutionnel et « esprit » des politiques sociales	262
a.	Des politiques visant à préparer le futur	262
b.	Une action sociale dans un temps aux bords clos	267
c.	Le non-emploi : des critères objectivables et des critères subjectivants	267
2.2	Les balises temporelles des dispositifs d'accompagnement	269
a.	Soigner l'entrée et le maintien en formation	270

b.	Une durée de formation suffisante sans favoriser l'inertie	271
c.	Arythmies et caractère événementiel de l'accompagnement	274
3.	Les modes prescrits d'engagement dans le temps	275
3.1	Pluralité des engagements dans le temps	276
a.	Se (re-)mettre « en projet »...	277
b.	...mais avoir une vision réaliste de l'avenir	281
c.	Apprendre à anticiper en pratiquant une hygiène spatiale des temps	283
d.	Quelle légitimité pour l'engagement dans la présence ?	289
3.2	Registres et critères de justification	291
a.	Registre fonctionnel : le projet et la discipline horaire pour répondre aux attentes du monde du travail	291
b.	Registre existentiel : le projet pour ouvrir les champs des possibles	293
c.	Registre de l'agentivité : la justification par les effets déléteurs d'une politique d'assistance	296
3.3	Ce que le projet et la protection font faire aux stagiaires	297
a.	Entre aise et ajustement	297
b.	Du présent présentiste au présent guidé	299
3.4	Ce que le projet et la protection font faire à l'évaluation des stagiaires	300
a.	L'engagement dans le projet comme critère d'évaluation	300
b.	La polycatration comme critère d'émancipation	303
4.	Synthèse : le projet comme « fiction opératoire »	304
4.1	Le projet comme forme dominante des politiques de subjectivation	306
a.	La dimension <i>publique</i> du projet individuel d'insertion	306
b.	Des registres de justification multiples qui s'adosent à l'emploi	307
4.2	Le projet comme disposition stratifiée	308
a.	Figures anthropologiques du stagiaire et ambivalence de l'accompagnement	309
b.	Travailler sur le comportement dans une anthropologie finie	310
c.	Travailler sur les conditions du comportement dans une anthropologie capacitante	311

CHAPITRE 7 – LA MAÎTRISE INDIVIDUELLE DU TEMPS COMME NOUVEAU STANDARD **314**

1.	Le malaise dans la temporalité n'est pas un signe de <i>disfonctionnement</i> social	314
2.	Ce que fait la maîtrise individuelle comme récit : conclusions empiriques	317
2.1	De l'organisation scientifique du travail à l'agenda	317
a.	Les <i>donneurs</i> de temps sous l'horizon de l'autonomie	317
b.	Déplacement de <i>discipline</i>	320
c.	Le soi perfectible	322
2.2	Visages des temporalités dominantes : normativité et inégalités	325
a.	D'une critique de l'accélération vers une critique du standard de maîtrise du temps	325

b.	La maîtrise du temps à la portée de tous ? Conditions du présent et rapport à la contingence	327
c.	La maîtrise du temps à la portée de tous ? Formes différenciées du projet et de l'ajustement	327
2.3	La maîtrise du temps comme prisme évaluatif	330
a.	Portée émancipatoire du projet	330
b.	Portée discriminatoire de la maîtrise du temps	331
c.	Un maternalisme néolibéral ?	334
d.	Le sexisme de la dialectique public/privé	337
e.	Class and genderblind narrative	337
2.4	Inégalités renouvelées ?	340
3.	Le concept de compétence temporelle : apports théoriques et méthodologiques	343
3.1	Aborder le rapport au temps par une approche pragmatique des cultures temporelles	343
3.2	Ce que la pluralité du temps fait à la théorie des régimes d'engagement	345
3.3	Normativité, réflexivité et disposition du chercheur	347
4.	Limites et ouvertures	349
	POUR CONCLURE (PROVISOIREMENT)	352
	BIBLIOGRAPHIE	354
	Travaux de recherche	354
	Essais et ouvrages self-help	376
	Productions du secteur OISP	377

Introduction

Avant-propos

J'entame, en fin de parcours doctoral, la lecture – oserai-je l'avouer ? – de la thèse de mon promoteur, Jean-Michel Chaumont¹. Co-promoteur en réalité, puisque ma thèse a été dirigée conjointement par Ida Sabelis. Sa thèse à elle², ayant un lien direct avec le sujet de la mienne, je l'ai lue il y a quelques années déjà et y suis revenue à plusieurs reprises dans le courant de mon enquête. Si les raisons de ma demande à Ida de m'accompagner dans cette thèse sont assez évidentes (j'y reviendrai ci-après), je savais bien, toutefois, pourquoi je m'adressais à Jean-Michel avec la demande d'accepter d'en être le promoteur. La raison principale, que j'avais entraperçue lorsqu'il avait été lecteur de mon mémoire en sociologie, est sa façon peu ordinaire de questionner des sujets par ailleurs galvaudés. Je retrouvais cette lecture particulière dans les quelques articles – plus proches de mon sujet – écrits de sa (si belle) plume³. Le *rapport au temps*⁴ étant un sujet de recherche fortement investi dans les sciences humaines, m'adresser à Jean-Michel me donnait ainsi l'assurance d'être invitée à le questionner hors du prêt-à-penser. Cette attente a été amplement rencontrée⁵.

La thèse d'Ida parle, elle, du temps. Plus précisément, elle traite de l'expérience du temps dans la vie de managers néerlandais. Ancrée dans la littérature (anglo-saxonne) en sociologie du temps, en sociologie des organisations et dans la littérature féministe, Ida m'offrait, quant à elle, le soutien pour déambuler dans les ressources aussi vastes que celles qui concernent les questions de temps. Deux concepts heuristiques m'ont ainsi été servis sur un plateau d'argent : celui de « timescape » (Adam, 1997) et de « time sensitivity » (Sabelis, 2002 ; 2008). Je ne les développerai pas ici – ils le seront plus loin dans le texte – mais notons pour l'heure leurs vertus : celles, respectivement, de considérer les cultures temporelles au-delà d'une

¹ La version résumée de la thèse : Chaumont J-M (1991), *Autour d'Auschwitz. De la critique de la modernité à l'assomption de la responsabilité historique – une lecture de Hannah Arendt*, Gembloux, Académie Royale de Belgique.

² Sabelis I (2002), *Managers' times. A study of times in the work and life of top managers*, academisch proefschrift, promotors: Barbara Adam and William C J Koot, Amsterdam, Bee's Books.

³ Notamment Chaumont J-M (2002), « Un colosse au cœur d'argile. La vulnérabilité dans le monde policier », in Duhaut G, Ponsaers P, Pyl G & Van De Sompel R (eds), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving. Pour suite d'enquête. Essais sur la police et son rôle dans notre société*, Politeia, Brussels, 2002, p549-569 ; (2012), « Le militant, l'idéologue et le chercheur », *Le Débat*, n°172, p120-130 ; (2014), « Les surprenantes affinités électives de l'activation », in Delchambre J-P (dir), *Le sociologue comme médiateur ? Accords, désaccords et malentendus. Hommages à Luc Van Campenhoudt*, Bruxelles, Presses de l'Université Saint-Louis, p123-133.

⁴ Par convention, les expressions en italique sans guillemets correspondent à des emphases que nous souhaitons mettre pour guider le lecteur, celles entre guillemets sans italique sont celles des auteurs mobilisés, tandis que les propos entre guillemets et en italique sont ceux des acteurs étudiés.

Notons ici que si je parle de *rapport au temps*, j'émetts toutefois une réserve quant à l'idée que le temps serait un donné auquel on se rapporte. Cette réserve sera développée par la suite, dans le chapitre théorique. Je garderai toutefois le terme de rapport au temps dans cette introduction pour indiquer la façon dont on en parle spontanément.

⁵ Ce qui ne veut pas dire que je sois toujours parvenue à y satisfaire.

périodisation linéaire, et d'aiguiser l'attention du chercheur aux dimensions temporelles de l'ombre.

Si l'apport de mes promoteurs ainsi que leurs thèses sont mentionnés, ce n'est pas uniquement – même si c'est important – pour souligner la dette que ce travail doit à leur accompagnement ; c'est surtout parce qu'ils sont significatifs du chemin – épistémologique et méthodologique – parcouru pour traiter l'objet de cette thèse. Car – j'allais oublier ! – si celle-ci parle de temps, elle parle surtout de son *idéal de maîtrise*... sujet que Jean-Michel a traité dans sa thèse, au sujet de l'histoire.

Sans prétendre l'égaliser dans sa robustesse, mon enquête sur la maîtrise du temps ouvre peut-être des questionnements qui pourraient entretenir avec elle des « affinités électives » (Chaumont, 2014) dont, jusqu'il y a peu, je ne soupçonnais pas l'existence. Puisque la lecture de sa thèse est concomitante à l'aboutissement de l'écriture de la mienne, je traiterai ces pistes possibles dans la conclusion.

Avec la double influence de Jean-Michel et Ida en toile de fond, cette introduction reconstruit le cheminement qu'a subi ma problématique, ainsi que le fil rédactionnel choisi. J'aborderai d'abord comment se traduisent les enjeux de réflexivité d'une recherche en sociologie, lorsque l'on enquête sur un sujet aussi familier que celui du rapport au temps (point 1). Je parlerai ensuite (point 2) des « signes » (Peirce⁶) qui m'ont amenée à poser mon hypothèse de recherche et m'ont permis d'en proposer la problématique. Le point 3 abordera alors la façon dont il est possible d'aborder théoriquement et empiriquement l'expression d'un rapport au temps réussi. Cette introduction se terminera, enfin, sur les grandes lignes qui se dégagent à l'issue de l'enquête (point 4).

1. Enquêter sur un sujet familier

« 'Time is a fact of life', said a friend to me recently, 'so what is there to write about something as obvious as that? Are you not just complicating something that is fundamentally straightforward and simple?' After many years of research on this topic, responding to that challenge should have posed no problem. However, it did. Instead of getting easier, dealing with this common query had got increasingly more difficult as my study progressed." (Adam, 1990: 1)

« Au départ, les choses sociales ne nous sont pas données dans la perception, mais indiquées par la langue commune en tant que notions vulgaires. [...] Leur identité première, sans doute révisable, mais nullement négligeable, est dans cette désignation » (Isambert, 1982).

⁶ C.S Peirce, *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, vol1-6, 1931-1935, vol 7-8, 1953, Cambridge, Harvard University Press.

Parler de son sujet de thèse autour de soi génère des interpellations qui ne sont pas anodines : elles racontent la façon dont ce sujet éveille des diagnostics, des questions, des surprises, des critiques, des rejets, des enthousiasmes particuliers. Elles donnent par ailleurs des indications à propos de la façon dont ce sujet renvoie à des définitions particulières, portées notamment dans le langage. Ces interpellations sont heuristiques pour penser certains enjeux méthodologiques et épistémologiques d'une étude sociologique à propos d'un objet aussi familier que le temps. Car le temps est à la fois une catégorie idéologique, descriptive et analytique⁷. Pour le dire autrement, la référence à la dimension temporelle peut être mobilisée à des fins différentes. Comme catégorie descriptive, elle permet par exemple d'indiquer ce qui rythme ma journée, de décrire mon environnement (à l'image de l'ethnographe). Comme catégorie idéologique, elle permet de défendre une idée, comme celle de « gagner du temps ». C'est une qualification qui peut être mobilisée dans un but rhétorique. En tant que catégorie analytique (ou critique), elle questionne ce qui est donné. On pense alors au concept de temps vécu ou objectivé.

Ces différentes orientations de l'usage du mot *temps* et des termes auxquels il est associé ne sont pas toujours aussi clairement délimitées. Ce premier point traite de l'enchevêtrement de ces trois caractéristiques ainsi que de la façon dont j'ai tenté de les dépêtrer.

1.1 Le rapport au temps ? Processus de définition de l'objet de recherche

Voici un premier extrait des dialogues rencontrés durant mon enquête :

- « C'est quoi ton sujet de thèse ? »
- « Je travaille sur le rapport au temps ».
- « ?? Tu veux dire quoi par ça ? Dans quelle sphère ? C'est assez abstrait en fait. Le rapport au temps dans ... le travail ? ou dans la vie ? ou... »

Ce type de réponse entendue fréquemment renvoie à un premier enjeu - méthodologique - lorsqu'on enquête sur le temps. Il concerne la difficulté de définition de l'objet. L'objet initial de la thèse était large. Il s'agissait d'enquêter sur l'apparition de formes nouvelles du rapport au temps, l'objectif étant de les décrire, de comprendre comment elles étaient apparues et ce qu'elles pouvaient potentiellement porter comme lots d'inégalités sociales. Sauf que le rapport au temps n'est pas quelque chose que l'on observe comme s'observent un mouvement politique, ou des pratiques de travail, ou encore les politiques publiques. Non que ces objets ne soient pas toujours – aussi – déjà construits⁸, mais ils offrent des « prises » (Bessy et Chateauraynaud, 1995 ; Chateauraynaud, 1999) plus directes sur base desquelles s'opèrent ces constructions.

⁷ Cette caractéristique des catégories que l'on mobilise dans la recherche a été soulignée par Elsa Dorlin lors d'un master class de la Swiss international summer school in gender studies - Lausanne, août 2012.

⁸ Par les acteurs, certes, mais par les chercheurs également qui, par leurs recherches et ce qu'ils en disent, contribuent à les faire exister d'une certaine manière.

Pour les pratiques de travail, on peut ainsi définir son objet comme la façon dont les personnes définissent leur travail (Zimmermann, 2011), ou la façon dont ils définissent leur rapport au travail (Vendramin et Cultiaux, 2008), ou encore la façon dont ils organisent spatialement le travail et le lien qu'ils opèrent entre les contenus et les lieux dans lesquels ils travaillent (Gregg, 2011). Le temps offre – de prime abord – moins de prises.

Je me suis donc mise au travail en lisant comment les auteurs du champ parlaient et *nommaient* les temporalités de notre époque. C'est ainsi que – dans le dossier de candidature au doctorat – je définissais dès lors mon objet : « Quelques caractéristiques principales du temps 'standard' (Schütz, 2008 [1971]) de nos sociétés contemporaines semblent se dessiner et faire l'objet d'un certain consensus dans la littérature sociologique : l'urgence [...], un horizon temporel moins certain [...], une superposition et une fluidification des frontières entre les temps sociaux, [et enfin] une désorganisation des temps séquentiels ». En soi, ces temporalités sont des objets possibles d'une recherche sociologique, en témoigne la littérature sur laquelle je me suis basée pour les identifier. Toutefois, je ne parvenais pas à dépêtrer ce qui était de l'ordre de la définition de l'objet par les acteurs, de ce qui l'était par les sociologues.

Dans la poursuite de la phase exploratoire de la recherche, je me suis donc adressée à des acteurs *significatifs* - des experts du temps - pour tenter de définir plus précisément mon objet de recherche. J'ai alors réalisé quelques entretiens exploratoires avec des formateurs et coaches en gestion du temps qui, me disais-je, sont particulièrement bien placés pour me dire quels sont ces rapports au temps problématiques, puisque leur rôle est de régler ces soucis que rencontrent leurs clients. Ils m'ont ainsi livré leur récit de ce que constitue, à leurs yeux, un rapport au temps réussi. Il m'a alors encore fallu un peu de temps – et le passage par un autre terrain exploratoire⁹ – pour saisir que c'était ce récit qui pouvait constituer un objet d'enquête intéressant et pertinent. Enquêter sur le temps ne demande donc pas de « prise » au sens où je me l'étais figuré¹⁰. Il peut se constituer comme un anthropologue enquête sur la magie, ou sur des croyances, c'est-à-dire sur la façon de définir ce que constitue, aux yeux des acteurs, la magie ou la croyance, ce que ça suppose dans leur vie et ce qu'ils en font. L'objet s'est ainsi déplacé des *symptômes* du rapport au temps comme problème, vers les *solutions* destinées à les adresser : la maîtrise du temps ou le rapport au temps réussi.

1.2 Le *malaise* du temps ? Processus de définition de la *problématique* de recherche

Deuxième extrait :

⁹ Où je me suis intéressée à la façon dont des consultants en informatique s'organisent et vivent le temps au travail. Damhuis L (2012), « La mesure du travail sous le prisme des transformations des temporalités sociales – exploration des usages des *timesheets* dans le secteur informatique », in Alaluf M, Desmarez P et Stroobants M (eds), *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, p293-303.

¹⁰ Même si je l'avais dès le départ défini de la sorte : « A l'instar de Montulet, nous dirons que le temps n'est pas un 'substrat' plus ou moins uniforme à partir duquel nous allons étudier les différents rapports qu'entretiennent avec lui les individus, mais bien de comprendre comment le temps prend sens pour les individus, c'est-à-dire la manière dont leurs réalités se constituent à partir des expériences temporelles (inter)subjectives », je n'avais pas encore saisi comment opérationnaliser cette idée.

- « C'est quoi ton sujet de thèse ? »
- « Je travaille sur le rapport au temps ».
- « Ah oui ! C'est vrai que notre société a un souci avec le temps ! On court après et on va droit dans le mur... ».

Difficile de ne pas aborder les questions de temps par l'angle d'un problème ou d'un dysfonctionnement. Comment ne pas reconnaître que l'accélération et l'urgence sont nuisibles pour notre santé, pour la qualité de notre travail, pour les relations sociales, pour nos enfants ? Comment ne pas souscrire à l'analyse que la fluidification des frontières entre les temps sociaux a amené son lot de difficultés sur le plan de la sphère professionnelle, de la vie de couple et de famille, de la charge de travail des femmes ? Comment ne pas acquiescer au constat du risque immense que font peser sur la durabilité de la planète les pratiques qui ne tiennent pas compte de leur impact à long-terme ? Ou à celui, plus simplement, que *rien n'est plus comme avant* ?

Je me demandais toutefois pourquoi le rapport au temps aujourd'hui semblait si difficilement échapper à un discours critique (négatif). Une phrase lue dans un article de Hartmut Rosa attira mon attention : « the general sense of a “speed-up” has accompanied modern society at least since the middle of the eighteenth century. [...] For example, in 1877, W.G. Greg observed that the most significant feature of his age was its high speed and the pressure it put on life, and he voiced severe doubts whether this gain in speed was a good that was worth its price » (2003: 3 et 28). Rosa souligne que le sentiment d'accélération était déjà exprimé par nos aïeux et pas seulement par nos contemporains, pour introduire sa thèse selon laquelle il est possible de lire l'histoire de la Modernité par le concept d'accélération. Selon sa lecture, on peut voir dans les situations problématiques d'aujourd'hui les signes d'un processus qui a fini par se retourner contre lui-même. Car là où l'accélération soutenait initialement le progrès, signé sous l'idéal de l'amélioration de la vie humaine, il a aujourd'hui, selon Rosa, dépassé un *seuil* qui, pour le dire rapidement, va à l'encontre de cet idéal.

Pour revenir à la citation de Rosa, celui-ci prenait donc acte que le sentiment d'accélération commençait à exister depuis le milieu du XVIII^{ème} siècle. Se justifiaient, ce faisant, l'intérêt et la pertinence de poser l'accélération comme mouvement dominant de la modernité et d'en comprendre les phases, digressions et projets de société sous-jacents¹¹.

Une autre lecture de cette citation m'a semblé possible et m'a permis d'avancer dans la formulation de la problématique de cette thèse. L'existence relativement ancienne d'un sentiment d'inquiétude face au temps (face à l'accélération plus précisément) indiquait plus simplement que ce sentiment – considéré comme un symptôme par excellence de nos problèmes de temps - n'était pas neuf. Ce qui me donna l'ouverture pour penser que le temps comme sujet d'inquiétude, de questionnements, de rejets, ou de réjouissances, peut être abordé comme une constante.

¹¹ Et qui donna lieu à la publication – très saluée mais aussi critiquée – en 2010 (traduite de la version allemande publiée en 2005) : *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte. Nous reviendrons à plusieurs reprises sur cet ouvrage dans le cours du manuscrit.

Une chose est de savoir que le sociologue doit « considérer toute manière de vivre comme normale et sensée » et « s'affranchir des catégories de pensées instituées » (Van Campenhout et Marquis, 2014) ; une autre est de distinguer les éléments autour desquels mettre en œuvre ces lignes de conduite dans l'objet qui nous occupe. Et surtout, d'y parvenir tout en prenant acte et en incluant ces façons inquiètes de penser le temps. Les prendre au sérieux en somme. Car le constat de récurrence historique du malaise du temps ne signifie ni que ça en diminue l'importance, ni que son expression – et ses causes – ne varient pas historiquement.

En faisant des manifestations de solutions face aux problèmes de temps mon objet de recherche, j'opère un déplacement de *regard*. Les inquiétudes temporelles sont bien en toile de fond et incluses dans l'approche, mais elles ne constituent plus le point de départ de la recherche. L'examen exploratoire de l'histoire – relativement récente – de ces dispositifs de *gestion du temps*¹² indiquait qu'ils bénéficiaient – depuis une 40aine d'années – d'un certain succès et qu'ils avaient évolué, dans leurs contenus et les publics visés. Cet examen amena à développer l'hypothèse selon laquelle il était possible de traiter la question des difficultés « du temps » à partir de son idéal de maîtrise. L'idée sociale qui fait du temps quelque chose à maîtriser est concomitante à la modernité (ce sera développé dans le chapitre 1). Ce qui paraît spécifique aujourd'hui – et expliquer pourquoi certaines réponses aux difficultés temporelles se dessinent comme elles le font – c'est le tournant subjectiviste qu'a pris cet idéal de maîtrise : maîtriser *son* temps deviendrait ainsi quelque chose de désirable et imposé. La lecture de travaux fait dans d'autres champs, mais dans une approche de sociologie *de* l'individualité, m'a aidée dans la formulation de cette hypothèse.

Les questions de recherche ont ainsi été formulées :

- Quelle est la récurrence, la consistance et la cohérence des représentations individualisantes du rapport au temps ?
- Selon quelles modalités, appuis et justifications une relation au temps réussie s'opère-t-elle, aux yeux de ceux et celles qui la prescrivent et la mettent en œuvre ?
- En quoi, enfin, cette compétence temporelle génère-t-elle des inégalités sociales ?

Revenant sur le dossier de candidature au doctorat, je constate que les questions de recherche n'étaient pas très éloignées de celles que j'ai au final adressées. Plus particulièrement la dernière des trois ci-dessus. En effet, pour défendre l'« utilité de la question par rapport au champ social », je disais que « de plus en plus, la question du temps s'impose aujourd'hui comme un enjeu collectif. [...] des solutions à court-terme sont utilisées (ouverture de crèches pour favoriser la conciliation, par exemple), sans toutefois remettre en question les mécanismes qui les créent. Une autre problématique très étudiée aujourd'hui est la question de la (ré-)insertion des personnes fragilisées dans l'Etat social actif. Cette volonté politique prend des accents de plus en plus contraignants, là où, par ailleurs, les contraintes de temps (mettre les personnes en situation d'urgence) rendent plus difficile cette réinsertion. Par ailleurs, si la question des horizons temporels est aujourd'hui rétrécie sur le présent pour une plus grande majorité des personnes, comment poser la question de « projet d'autonomisation future » pour les personnes

¹² Ainsi que l'apparition récente de réponses alternatives au temps « dominant », comme les mouvements *slow* (que j'évoquerai ci-après).

plus fragilisées ? La recherche doctorale espère pouvoir pointer certains 'nouveaux risques sociaux' liés aux temporalités (des sphères) dominantes ».

Ces questionnements – politiques – n'ont pas subi de profondes transformations. Mais ils n'ont pas été adressés au même objet, ni selon la même problématique ; ce qui en a changé considérablement les résultats. Quand la problématique se déplace d'une volonté d'explication des *symptômes*, vers une compréhension du récit de ces symptômes par les *solutions* qui leur sont apportées, ces questions prennent en somme un sens différent et amènent à d'autres pistes de réponses (point 4).

1.3 Un rapport ambivalent à l'objet

Dernier extrait :

- « C'est quoi ton sujet de thèse ? »
- « Ben, je travaille sur le rapport au temps »
- « Tiens...pourquoi avoir choisi cette thématique ? »

Un dernier enjeu est ainsi souligné, celui du rapport que l'enquêteur entretient avec son objet de recherche. C'est ce qu'on nomme plus communément la réflexivité, ou la prise en compte, dans l'analyse d'un objet, de ce qui unit le chercheur à celui-ci. La méthodologie est alors entendue dans un sens large comme « un espace de réflexion sur la façon de diriger sa conduite en tant que personne qui cherche » (Matthey, 2005 : 2).

Comme le sociologue – particulièrement le sociologue *compréhensif* – a l'habitude d'opposer aux questions « pourquoi », celles du « comment », il est plutôt intéressant de s'attarder sur le cheminement qui m'a amenée à travailler sur le sujet selon un certain regard. Répondre à la question « pourquoi » reviendrait à faire l'analyse de ce que mon rapport spontané à l'objet doit à ma trajectoire personnelle (Bourdieu et al, 1968). Si certains éléments en sont peut-être significatifs (être femme, mère et se surprendre à *devoir* plus qu'à *désirer* penser au temps), on peut augurer qu'ils soient peu intéressants, en tant que tels, pour penser les enjeux de réflexivité à l'aune d'une enquête sur le temps. Répondre à la question « comment » me semble plus enclin à y parvenir.

J'emprunterai, pour ce faire, à la façon dont l'ethnométhodologie pose les questions de réflexibilité de la recherche. « Il ne s'agit plus de rechercher l'origine sociale des affects et des représentations qui nous lient spontanément à nos objets, il s'agit plutôt d'analyser les méthodes que nous utilisons pour produire l'objectivité de nos énoncés à propos de ces objets et pour les faire exister socialement. Donc la réflexivité sociologique porte sur les méthodes qui sont utilisées par les sociologues pour rendre réelle la réalité sociale qu'ils étudient. Par exemple, comment font-ils pour faire exister ces choses qui sont invisibles à l'œil nu que sont les structures sociales ? Ou les rapports de classes ? Quelles méthodes ils utilisent pour rendre ces choses réelles ? » (Lemieux, 2004).

Pour répondre à cette invitation, il faut parler de mon rapport spécifique aux façons dont les questions de temps sont posées dans une certaine littérature sociologique. Ce parcours aboutit davantage à une posture ambivalente – qui ne demande pas à être résolue – qu'à une clarification tranchée de ce qui me lie à mon objet – qui supposerait le postulat de clôture possible de la réflexivité (ce qui est une contradiction). Explicitons ce parcours.

L'intérêt pour l'étude du temps ou, plus précisément, des cultures temporelles, m'est venu lors de la réalisation du mémoire de licence en sociologie. Il portait sur l'expérience du temps en prison. Etudier l'institution carcérale par le prisme des cadres temporels qu'elle produit ainsi que de la façon dont les prisonniers les vivent au quotidien s'est révélé pertinent pour comprendre certaines de ses impasses¹³. Cette étude concluait sur l'intérêt particulier que présentent ces *lunettes* temporelles pour étudier une organisation, une institution. Pour parler du temps, les personnes parlent en effet de ce qu'elles font, du sens de leurs actions et de leur parcours ainsi que des cadres – structurels et symboliques – auxquels ils les rattachent. De la sorte, parler du temps en prison, c'était parler d'une façon de vivre la prison.

Cette conviction de la pertinence du prisme temporel était toujours présente quand j'ai entamé la thèse. J'en avais surtout gardé l'idée que les cultures temporelles ont un poids certain sur la façon dont s'organisent les conduites. Lorsque j'ai entamé les lectures sur nos problèmes de temps, les analyses critiques m'ont particulièrement séduite. Ce n'est que dans un deuxième temps que je me suis surprise à ne plus être surprise par ce que je lisais. Sur la question des dispositifs en gestion du temps, il y avait notamment cette lecture très présente qui interprète *a priori* tout dispositif visant à responsabiliser les individus comme des perversions d'un système qui ne veut pas reconnaître les causes des difficultés et des symptômes à leur juste niveau : c'est-à-dire celui du collectif. Je ne récusais pas cette analyse mais elle me laissait avec un curieux sentiment que la messe était alors dite : Les dispositifs en gestion du temps ne sont, in fine, que des stratégies ou des moyens pour rendre les gens plus productifs, face aux diktats du monde de la finance et de l'économie capitaliste.

Lors d'un entretien avec un consultant en informatique, une interaction particulière entre son récit et ma disposition à l'entendre a sans doute été déclencheur d'un dénouement provisoire. Il tenait un discours très critique – à mes yeux aiguisés au regard critique, il était « lucide » - sur la façon dont les instruments de comptabilité du temps de travail (notamment les *timesheet*) exerçaient une façon de contrôler leur travail et, dans le même temps, de rendre invisibles (parce que non comptabilisées) certaines tâches pourtant attendues et nécessaires pour *bien faire* son travail. Seulement, à la fin de l'entretien, il m'a demandé si l'issue de ma thèse serait à même de lui permettre d'être plus performant par rapport à la gestion de ces outils (et de son temps). Cette contradiction apparente m'a déstabilisée. Y voyant d'abord le signe d'un

¹³ On a ainsi pu montrer que malgré les nombreuses réformes qui ont ponctué l'histoire carcérale, cette institution gardait de son ancrage industriel les cadres temporels. Ce faisant, en parallèle de la privation de liberté, elle prive aussi et surtout les prisonniers de leur temps, condition première pour pouvoir envisager une projection dans un « projet de réinsertion ». Les jeux de négociation et d'ajustement des prisonniers avec les marges données dans le règlement montrent à voir que leur lutte se dessine aussi à propos de leur temps. Là où, à son origine, la prison fonctionnait comme la plupart des institutions de l'époque (école, usine), elle se trouve aujourd'hui particulièrement en porte-à-faux avec les cultures temporelles. Ainsi, « la prison s'est au cours de son histoire « ouverte » sur la société libre sans pour autant pouvoir suivre le rythme de celle-ci », au sens propre comme au figuré.

compromis entre idéaux et nécessité pragmatique, cette contradiction s'est ensuite transformée en ambivalence et, partant, demandait de questionner mon propre regard critique. On verra plus loin dans le texte (chapitre 5) qu'une lecture des causes des soucis de temps opérée à l'échelle collective ou sociale n'est pas antinomique d'une lecture des *moyens pratiques* pour y faire face ; et que cette association est constitutive de nos cultures temporelles.

Cet épisode souligne la nécessité de penser son rapport à l'objet dans la mise en œuvre des méthodes que l'on utilise pour faire exister les phénomènes que l'on étudie. J'ai tenté dès lors de rendre visible la dimension normative engagée par certains travaux sur le temps dans leurs façons de poser leurs objet et problématique (chapitre 2).

Reste que parler de maîtrise du temps ou de compétence temporelle - tel que je le défends au long des pages qui suivent -, contribue aussi à faire exister les cultures temporelles d'une façon particulière. De la sorte, j'espère contribuer à objectiver ce qui me semble parfois être un impensé quand on étudie le rapport au temps aujourd'hui. Ce faisant, l'ambivalence de ma position face à l'objet demeure. Tout simplement parce que l'on ne jouit pas d'un rapport d'extra-territorialité (Callon et Latour, 1990) face aux sujets que nous traitons ; et qu'il ne s'agit pas d'y prétendre. Assumer cette position suppose plutôt d'inviter le lecteur à juger ma façon d'exposer et de dérouler cette thèse, ainsi que les choix épistémologiques et méthodologiques opérés, au regard de la même normativité dont j'ai voulu me distancier.

2. Les signes d'une lecture possible du temps par sa maîtrise

2.1 Une abduction à partir des solutions

C'est en m'attardant sur les « signes » par lesquels le temps est investi d'une portée thérapeutique ou politique, que l'objet ainsi que la problématique de la thèse s'est construite. Un objet d'étude sociologique se présente de façon préconstruite par les acteurs (Heinich, 2006a), c'est-à-dire dans la façon qu'ont les acteurs d'investir ce sujet de certaines significations, de représentations ou de vertus.

Face au temps qui pose problème, deux types de réponses, jouissant d'un succès relatif et en augmentation depuis les années 1980, peuvent être observés. D'une part, des livres, conseils sur internet et des offres de formation en entreprise et d'accompagnement – ou coaching – en « gestion du temps »¹⁴ qui se donnent pour objectif d'aider les personnes à affronter certaines difficultés : sentiment d'urgence et de manque de temps, difficulté à articuler les temps sociaux, stress au travail dû notamment aux échéances impossibles à tenir ou aux injonctions multiples et contradictoires, etc. Des ouvrages titrés « Le temps maîtrisé ou la secrétaire efficace » (Dubost, 2011), « the time trap – the classic book on time management » (Mackenzie, 1972), « Questions de temps – un manuel de gestion du temps avec des exercices » (Delivré, 2013), « Gérer efficacement son temps et ses priorités : concilier efficacité et bien-être » (Latrobe,

¹⁴ Ces dispositifs varient dans leur appellation : « gestion du temps », « réduction du stress au travail », « organisation efficace », etc. Leurs contenus reposent sur des bases communes.

2012) – invitent ainsi les personnes (qui travaillent) à réfléchir à leurs manières de faire et de s'organiser, en vue de changer leurs habitudes et d'être, notamment, plus efficace.

De l'autre, on voit apparaître des mouvements ayant pour objectif de promouvoir des relations alternatives au temps, tels que les mouvements slow ou simplicitaires. Ils trouvent également des supports dans les publications, telles que « Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme » (Servan-Shreiber, 2010), « Le nouvel art du temps » (Servan-Shreiber, 2000), « Du temps pour soi – conquérir son temps intime » (Schmitt, 2010), ou « Vivre le temps autrement » (Pradervand, 2004). Ces auteurs nous invitent à nous pencher sur ce temps qui pose problème, à comprendre pourquoi nous sommes si pressés, mais surtout pourquoi il est souhaitable et comment il est possible de *changer* notre rapport au temps en vue de vivre *mieux*.

Ces deux types de réponses – les principes de gestion du temps et les mouvements appelant à une *autre* relation au temps – sont à première vue très éloignés. Le sort qui leur est généralement réservé dans les travaux en sociologie en témoigne : la gestion du temps étant davantage étudiée comme un dispositif, parmi d'autres, de nouveau mode de management exigeant des individus d'intérioriser les contraintes de l'entreprise afin d'être plus productif ; les mouvements slow et alternatifs étant, pour leur part, abordés comme des nouvelles formes d'engagement politique¹⁵.

Or ces dispositifs formatifs et ces mouvements partagent un certain nombre de similitudes. Est tout d'abord valorisée l'action *qui vient de soi*, c'est-à-dire que la personne est invitée à se positionner par rapport à ce qui lui arrive, à ce qui lui est imposé de l'extérieur (que ce soit de la part d'une organisation ou de la société en général). Est mise en avant, ensuite, l'idée de guider nos actions en cohérence avec les valeurs que l'on se donne. Enfin, l'individu est invité à retrouver une forme de contrôle ou de maîtrise du temps.

A titre illustratif, voici ce qu'on peut lire à propos des mouvements slow : « Le slow n'est pas une perte de temps mais une manière de vivre les choses en conscience »¹⁶ ; ou « Si l'enjeu du mouvement Slow Cities est bien que chacun – individu ou collectivité – puisse retrouver la maîtrise de ses usages, alors le préalable est la maîtrise de son temps. Il s'agit d'opposer à chacune des caractéristiques de la temporalité moderne d'autres perceptions et manières de vivre »¹⁷. Du côté des dispositifs de gestion du temps, issus des entretiens menés avec les coaches en gestion du temps :

Beaucoup de gens subissent le temps d'ailleurs plus qu'ils ne le maîtrisent. Moi j'ai toujours tendance à dire il y a deux solutions, soit on maîtrise le temps soit on est son esclave. Donc le temps il doit être géré pour justement qu'il y ait ce rythme pour lequel on voit que, aujourd'hui, on voit quand même que physiologiquement l'être humain n'est pas fait pour vivre dans un monde à la vitesse à laquelle on fonctionne aujourd'hui, d'où les burnout, les dysfonctionnements majeurs qu'on constate » (Charles, entretien)

¹⁵ Cette différence de traitement sociologique sera abordée dans le chapitre 2.

¹⁶ « Slow life : vers de beaux lents demains » - article de *Clés*, par Sylvain Menétrey, Aurélie Toninato.

¹⁷ Paul Ariès, « Un frein à la vitesse », *Relations*, n°702, août 2005

Donc c'est à la fois hyper pragmatique, mais pour mettre les gens en position de dire « vous avez le choix ». Choisir plutôt que subir. Et donc c'est dire que c'est pas une fatalité de rentrer exsangue de sa journée » (Marie-France, entretien).

Il s'agit, en somme, de ne plus subir les contraintes temporelles qui ne nous conviennent pas et occasionnent une série de symptômes ; de reprendre un rôle actif dans la relation que l'on a au temps. De faire, en somme, de sa relation au temps l'objet d'un travail et de changer certaines habitudes ou comportements.

L'observation de ces similitudes nous a amenés à formuler un principe général qui permettrait, en étant soumis à l'épreuve de l'enquête, d'expliquer que ces réponses – différentes – existent et ont du sens pour ceux et celles qui les mettent en œuvre. Cette hypothèse est la suivante : Une importance toute nouvelle paraît être donnée à l'individu comme « donneur de temps » (Aschoff, 1960, 1989). L'idée sociale de « maîtriser le temps » (Angeletti et al, 2012) – dont les racines remontent à la fin du XVII^{ème} siècle – deviendrait l'objet d'une *compétence individuelle*. De la sorte, la thèse se donne pour objet d'étudier cette offre de supports qui proposent de faire de son rapport au temps une thématique à *travailler* en vue de répondre à un *vécu du temps qui pose problème*. Que signifie gérer son temps et comment cette gestion devrait-elle se décliner ? Que *permet* ce travail individuel à propos de la manière d'utiliser, de vivre ou de penser le temps ? Et, enfin, comment *comprendre cette équation* entre une expérience du temps qui pose problème et la gestion du temps comme clé de solution ?

2.2 S'intéresser au *récit* de la maîtrise du temps (chap1)

« How we grasp our lives and communicate them to others depends on the narrative form we choose to 'tell our lives' (Kidron, 1999). Life stories have a form. To use Paul Ricœur's expression, they 'emplot the self' in specific ways, integrating the various events of one's life within an overall narrative framework or story that carries a general theme » (Illouz, 2008: 172-173).

Quand on parle du temps, cette notion est spontanément investie d'une signification quantitative, assimilée à une durée objective, celle que nous donne l'horloge. *Gérer* le temps, c'est concevoir celui-ci comme un *objet*, à propos ou au travers duquel on peut exercer un contrôle ou un pouvoir. Le propos du premier chapitre est de contextualiser l'objet de la recherche, en proposant une acception à la fois plus large et plus restreinte de ce que l'on comprend classiquement par la « gestion du temps ». Il s'agit à la fois d'élargir la notion de gestion du temps à l'*idée sociale* qui fait du temps un objet à maîtriser ; tout en maintenant la spécificité temporelle de la notion de gestion. En effet, toucher à la notion de gestion du temps peut s'étendre rapidement à tout aspect qui concerne le contrôle et l'évaluation du travail au sens large. « While 'control' over labour could be transformed at an early stage, as it could build on older relationships, such as the obedience of apprentices, or the orders given to outworkers,

the roots of other aspects of management, such as planning or co-ordination, are much more difficult to trace and were probably much more recent » (Pollard, 1965 : 8). Ce sont bien ces aspects de planification et de coordination qui nous intéressent plus particulièrement, puisqu'ils donnent les contenus temporels de l'idée de gestion.

Le point de départ choisi pour poser l'objet de la gestion du temps est celui des sociétés industrielles qui ont créé l'idée du temps comme commodité. Opter de contextualiser l'idée de maîtrise du temps en l'associant à cette spécificité du temps comme quantité ou ressource peut être discutable mais elle est pertinente pour le propos de ce chapitre qui a pour objectif de *poser* l'objet de cette recherche qui porte sur la mobilisation de la notion de gestion du temps comme réponse à une expérience du temps qui pose problème. En effet, si on peut affirmer que toute société – y compris préhistorique – a une « conscience » du temps (Glennie & Thrift, 1996), qui se traduit par des pratiques de synchronisation des activités, des manières de se rapporter au passé et au futur et des manières de définir et d'accepter la *finitude* existentielle (Adam, 2004) ; les *formes* que prennent ces dimensions varient dans le temps et entre les cultures. L'idée même du temps comme une « chose ou quantité à gérer » - qui est celle qui nous intéresse plus particulièrement – prend effectivement racine à la modernité.

Concrètement, ce premier chapitre débutera par la typification et la mobilisation du temps comme commodité telle qu'elle s'est constituée pendant la modernité industrielle. Ensuite, on procèdera à l'exposé des principes véhiculés par la notion de gestion du temps et, de ce que le terme « time management » - tel qu'il est apparu *explicitement* dans les années '50-'60 – recouvre. Les traits constitutifs de l'idée du temps comme quelque chose « à gérer » seront dessinés ainsi que les contextes dans lesquels ce type de dispositif a été mis en œuvre. Je montrerai notamment comment certains principes originels de la gestion du temps telle qu'elle a été importée des Etats-Unis dans les années 1950 ont été repris et réadaptés à des fins au-delà de l'efficience au travail, notamment vers des fins existentielles.

Notons que ce type de reconstitution de l'histoire – ici de la maîtrise du temps – comporte toujours le danger de souligner une différence excessive entre la modernité et la pré-modernité ou le monde traditionnel. Je reprendrai donc à mon compte cette excuse préalable que formule Illouz : « j'espère que les historiens me pardonneront d'utiliser l'histoire moins en raison de sa complexité et de son mouvement, que comme une sorte de tapisserie, à l'arrière-plan, ayant des motifs fixes qui aident à mettre en relief, par contraste, les traits caractéristiques de la modernité » (2012 : 19).

2.3 Revisiter les lectures sociologiques de l'accélération (chap2)

Enquêter sur l'idée sociale de maîtrise du temps et des formes subjectivistes qu'elle prend aujourd'hui m'a amenée tout naturellement à revisiter une certaine littérature qui a examiné les spécificités de nos cultures temporelles.

Un des enseignements de la lecture des racines modernes de nos conceptions du temps est que là où le temps se présente à la perception comme une durée quantifiable, il faut pouvoir reconnaître sa nature construite. Le chapitre 2 – intitulé « temps neutre et temps maudit » -

entend développer comment une enquête sur le temps est toujours située historiquement et socialement. La littérature parcourue fait ainsi jouer certains rôles ou donne des statuts particuliers au temps, sans toujours rendre compte des positionnements qui président aux choix opérés.

Trois directions sont ainsi identifiables. D'une part, les travaux qui étudient le rapport au temps aujourd'hui à partir des enquêtes d'emploi du temps. Par la mesure des durées d'activités réalisées par les individus au quotidien, ces enquêtes permettent de donner un tableau des activités principales et secondaires d'une population, de la façon dont certaines tâches sont réparties au sein de celle-ci, ainsi que du timing auxquelles elles se font. Cela permet en outre de mesurer des phénomènes comme la tendance à la déstandardisation ou la complexification des rythmes, de mesurer le degré de chevauchement des activités et d'en inférer une certaine analyse de la densité du temps quotidien. Au-delà de leurs vertus, ces travaux n'incluent toutefois pas toujours de réflexion à propos de l'instrument qu'ils mobilisent pour mesurer l'activité humaine au sens large, son rapport au temps, plus précisément. En faisant du temps de l'horloge un outil objectif, l'analyse se fait ainsi selon certains critères qui n'épuisent pas l'objet, d'une part. Le rapport au temps n'est en effet pas réductible à ce que l'on fait de son temps. D'autre part, l'outil de mesure du temps demande à être exposé au regard de ce qu'il fait exister (Desrosières, 2008). Le rapport au temps tel qu'il est cartographié par ces enquêtes n'est pas seulement descriptif; celles-ci le « mettent en forme » d'une certaine façon. Pour le dire autrement, il n'existe pas de neutralité « épistémique », contrairement à ce que ces enquêtes peuvent prétendre.

Sont ensuite examinés, d'une part, les travaux qui expliquent le malaise du temps par l'accélération sociale et s'inquiètent, ce faisant, de l'avenir de nos sociétés. La thèse généralement défendue est que l'accélération issue de l'idéal du Progrès – production de la modernité – trouve aujourd'hui des limites qui menacent la possibilité même du vivre ensemble. Ces travaux donnent ainsi au temps le statut de « chose agissante » (Heinich, 2009) produisant, par sa logique, toute une série de symptômes. L'écueil ici est celui – propres aux « sociologies individualistes » - d'examiner la société (ou les institutions) et les individus comme des entités autonomes. Là où les institutions modernes sont synonymes de durabilité et de stabilité, l'accélération et le raccourcissement du temps (Castells, 1998, Urry, 2005) menacent en quelque sorte leur existence. Ce faisant, ces travaux ne permettent pas de comprendre le lien entre des transformations dans la façon de concevoir le rapport au temps et leurs origines sociale, culturelle et institutionnelle.

Enfin, seront évoqués les travaux s'intéressant plus particulièrement aux dispositifs de gestion du temps, sous l'angle des théories du pouvoir. Nous verrons qu'outre leur intérêt de montrer comment celui-ci opère – y compris dans ce qu'il permet – au sein des organisations (notamment sur base de dispositifs de gestion du temps), ils souffrent d'un écueil que les pragmatistes nommeraient comme un manque de « symétrie » (Bloor, 1982)¹⁸. En effet, la précipitation de ces travaux à critiquer les raisonnements des acteurs qu'ils étudient, de les disqualifier au nom de leur cécité aux structures de pouvoir dans lesquelles ils se trouvent,

¹⁸ Le postulat de symétrie peut se résumer comme un postulat de méthode qui consiste à s'interdire à assigner des places (« gagnants-perdants ») à l'avance.

détruit ce faisant la compréhension de l'action ou de l'expérience que ces acteurs défendent au nom d'une maîtrise du temps (que celle-ci soit par ailleurs effective ou pas).

Ce chapitre permettra d'une part de montrer comment ces discours et concepts produits par les sciences sociales sont utilisés pour raconter le monde social, c'est-à-dire pour construire les problèmes de temps d'une certaine façon¹⁹. Il servira en outre pour mieux qualifier l'objet du malaise du temps, à partir de la lecture qu'ils opèrent. On verra notamment que ces travaux font jouer un rôle particulier à l'articulation entre temps sociaux et temps individuels, qu'ils opposent là où il serait plus heuristique de les penser conjointement. L'importance donnée à l'individu comme donneur de temps est en effet une injonction *sociale* qui donne aux temps « sociaux » un statut qui est associé à la contrainte. Cette articulation particulière entre temps sociaux et temps individuels est, en somme, constitutive de l'idée sociale de maîtrise individuelle du temps.

3. Enquêter sur le rapport au temps « réussi »

3.1 Outils théoriques ? (chap3)

Étudier le rapport au temps *réussi* peut avoir un intérêt sociologique si on s'assure de l'aborder pour ce qu'il traduit comme « lecture normative » du rapport au temps. Le sens du terme normatif n'est pas chargé ici d'une connotation négative. Il indique plus simplement – et peut en ceci être assimilé à la notion de « culture temporelle » - la directionnalité qu'opère *toute* lecture – y compris celle du chercheur – de ce que signifie le temps (ce pour quoi on le tient) et la façon de s'y rapporter correctement (au regard d'une série de *raisons*).

Le concept de « timescape » (Adam, 1997) est une heuristique pour penser les cultures temporelles dans leur opacité. Le paysage temporel se donne ainsi à voir par couches et la façon de l'identifier ou de le décrire est toujours déjà située. Cela n'empêche pas, toutefois, de décrire celui-ci par une certaine « typicalité » (Schütz, 2008 [1971]).

Le chapitre théorique expose les outils qui permettent d'aborder la façon dont les acteurs de l'accompagnement racontent le temps et opèrent des jugements lorsqu'ils invitent les publics accompagnés à vivre le temps et à agir de façon appropriée. Seront également décrits les outils – que la sociologie pragmatique a notamment développés – qui permettent une attention particulière à la pluralité des formes par lesquelles se raconte la maîtrise du temps. Car s'il s'agit de décrire la grammaire de la relation au temps racontée à l'horizon de sa maîtrise, nous formulons l'hypothèse qu'elle ne se présente pas de façon unifiée. Gérer son temps se fait en somme de différentes façons au nom de critères qui peuvent varier.

Pour comprendre la façon dont cet idéal prend des formes différentes, mais aussi ce qu'il suppose comme compétences et dispositions, l'enquête supposait de faire varier les terrains d'enquête.

¹⁹ Rappelons toutefois qu'il ne s'agit pas de dire qu'elles sont *fausses*, mais qu'elles constituent une lecture possible des malaises, qui a aussi ses limites.

3.2 Choix méthodologiques ? (chap4)

L'enquête porte sur des dispositifs d'accompagnement de personnes dans lesquels la question de la relation au temps reçoit une attention particulière. Le terrain principal de la thèse porte sur des coaches et formateurs en gestion du temps²⁰. Il est complété d'un terrain avec des assistants sociaux et pédagogues travaillant à l'accompagnement des personnes demandeuses d'emploi et en situation de relative précarité, au sein d'organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'entreprises de formation par le travail.

Ce terrain comparatif a été privilégié pour deux raisons. Les formations en gestion du temps s'adressent principalement à des personnes en emploi. Le public présente par ailleurs des similitudes sur les caractéristiques sociologiques classiques, telles que la classe sociale. Sur cette variable, on peut faire un parallèle entre ces publics et ceux qui s'engagent dans des formes de vie alternative, dont les *slows* et *simplicitaires*²¹ (Diestchy, 2016 ; De Bouver, 2015). S'adresser à des personnes qui accompagnent un public précaire et éloigné de l'emploi se justifie par le souci de faire apparaître ce que la maîtrise du temps demande en termes de dispositions²².

S'il n'existe pas en tant que tel de module de formation en gestion du temps dans l'accompagnement de ces publics, le temps est sous-jacent à de nombreux enjeux exprimés dans le travail d'accompagnement des stagiaires. Des similitudes sont ainsi identifiables dans les pratiques prescriptives d'un rapport au temps réussi. Ces similitudes – ainsi que les inflexions – permettront de dégager ce que cette grammaire fait faire lorsqu'elle est adressée à un public différent.

4. Ce que *fait* le récit du rapport au temps par le prisme de sa maîtrise (chap5-7)

Faire de son rapport au temps l'objet d'une réflexion et changer certaines de nos façons d'agir et de vivre le temps peut permettre, aux yeux des formateurs et coaches rencontrés, de mieux vivre son travail et sa vie en général. Le chapitre 5 expose la *logique* de la lecture qu'ils opèrent du rapport au temps, des raisons qui nous amènent à vivre une situation problématique sur le plan du rapport au temps et de l'effet des solutions qu'ils proposent pour sortir d'un moment d'épreuve. Cette logique repose sur une façon particulière d'articuler le rapport au

²⁰ La gestion du temps constitue soit l'objet principal de la formation ou du coaching, soit elle en est un module ; elle peut, enfin, être un fil conducteur ou faire l'objet d'une attention particulière au sein d'un autre type d'accompagnement (tel que l'accompagnement à la créativité, ou à la gestion du stress, ou à la création d'entreprise).

²¹ « Nous souhaiterions souligner l'homogénéité du corpus étudié en termes de caractéristiques socio-démographiques : ces personnes appartiennent en majorité aux catégories socioprofessionnelles « cadres et professions intellectuelles supérieures ». Elles résident en zone urbaine, en couple avec un ou plusieurs enfants et les 40-50 ans sont surreprésentés. Nous pouvons ainsi les rattacher à la « classe moyenne » intellectuelle » (Diestchy, 2016 : 42). Ces mouvements auraient pu, toutefois, constituer un terrain comparatif intéressant, pour d'autres raisons. Les ponts possibles avec ces mouvements – comme on l'a vu ci-avant – seront évoqués durant la thèse.

²² On se rappelle – pour point de départ (et non comme postulat) – l'étude de Bourdieu sur les attitudes temporelles des « sous-prolétaires » qu'il dépeignait comme ayant trop de temps et pas assez de biens (Bourdieu, 2003 [1997]).

temps individuel et les contraintes ou rythmes collectifs. L'individu est le *locus* d'un rapport au temps réussi : selon cette logique, ce n'est pas parce que les causes des difficultés dans l'expérience du temps au travail sont collectives, que travailler sur soi pour s'en sortir est inapproprié. Le rapport au temps trouve ainsi sa « prise » légitime *en l'individu subjectif* en transformant l'impression de subir les contraintes temporelles (du lieu de travail, de l'environnement familial, de la société en général) en attitude *active*. Le principe transversal (que l'on retrouve également dans l'accompagnement des personnes sans emplois) est d'investir son rapport au temps d'une *intentionnalité*.

Cette intentionnalité se décline selon un rapport spécifique à l'avenir, qu'il s'agit de définir au présent afin de donner un sens – existentiel et fonctionnel – à celui-ci. Elle guide aussi le rapport à la contingence et au caractère événementiel du travail, en proposant non pas d'anticiper les inattendus, mais de s'y ajuster en les postulant comme inhérents à nos façons contemporaines de travailler. L'intentionnalité est par ailleurs suggérée dans une façon particulière d'être présent à ce que l'on fait. Le présent doit être vécu « pleinement » - à l'instar de cet « enseignant spirituel » - Eckhart Tolle - qui loue les vertus du « pouvoir du moment présent » (2000).

Ce faisant, la gestion du temps est proposée comme support à « une équation temporelle personnelle » (Grossin, 1974), comme une façon, pour chacun et chacune, de (re-)trouver une forme d'« aise » (Thévenot, 1994) dans l'expérience du quotidien. Dans les dires des formateurs et coaches, cette équation *personnelle* est synonyme d'une légitimité d'une pluralité des formes de l'existence. Si *avant*, les parcours de vie étaient plus standardisés, il est désormais possible de guider sa vie en fonction de choix véritablement *authentiques*, c'est-à-dire de vivre une vie en étroite relation avec *qui on est*. Ce faisant, la maîtrise personnelle du temps repose sur une rhétorique démocratique, en valorisant et en légitimant une certaine pluralité dans les rapports au temps.

Toutefois et à l'encontre de cette lecture, se dessine dans les prescriptions de la compétence temporelle, une pluralité toute relative. Car cette pluralité n'est en réalité valorisée qu'à partir du moment où le rapport au temps est investi d'une attitude *active*. La façon dont la maîtrise individuelle du temps se décline dans les modalités exposées ci-avant, trouve un écho particulier dans l'accompagnement des personnes en situation de précarité (chapitre 6). Ceux-ci se trouvent à la fois enjoins à investir leur rapport au temps d'une intentionnalité – au nom d'ailleurs d'une visée émancipatrice – tout en ayant à composer avec des situations et conditions de vie qui rendent cet objectif problématique. On montrera dès lors comment le récit du rapport au temps à l'horizon de sa maîtrise *individuelle* est inégalement accessible et générateur de nouvelles formes d'évaluation et de jugements (chapitre 7).

* * * * *

En filigrane, cette recherche, entamée sous l'horizon d'une critique de l'accélération sociale, aboutit à la thèse – discutable et sans doute inaboutie mais provisoirement défendue – d'une critique de la lecture critique de la modernité par le prisme de l'accélération.

J'ai longtemps pensé que ma recherche se mettait en porte-à-faux par rapport à l'expression des malaises dans la temporalité, malgré le principe incondtionnel que je m'étais imposé de « prendre les acteurs au sérieux ». Je pensais que, par un curieux processus contradictoire, ce principe m'amenait malgré moi à produire une analyse qui, au final, se révélerait « dévoilante » pour les acteurs. Je pense toutefois que ce principe a été maintenu. Car cette thèse n'est pas contradictoire avec les préoccupations énumérées.

Elle invite, plutôt, à élargir le débat sur les causes explicatives des difficultés exprimées, non à remettre en cause la *réalité* du malaise ou celle des risques que notre rapport au temps fait peser sur l'avenir de nos sociétés. Ce faisant, elle effleure, en fin de parcours, la question des limites que la question de la maîtrise du temps – proprement *moderne* – fait apparaître, quand elle devient une propriété des individus subjectifs. Elle ouvre ainsi le débat sur ces limites de nos cultures temporelles, que les sociologues du temps ont, à mon sens, trop fait porter sur l'accélération. On verra notamment que les inégalités ne portent pas tant, ou pas seulement, sur des questions de rythmes – entre ceux qui parviennent à le suivre et ceux qui n'y parviennent pas. Elles portent aussi sur les conditions auxquelles on peut prétendre à avoir un rythme de vie qui convient (aux aspirations et aux situations individuelles). Plus fondamentalement, la compétence temporelle – qui se concrétise par la possibilité de faire de son rapport au temps l'objet d'une maîtrise – apparaît comme un nouveau standard qui fonctionne comme critère d'évaluation et de jugement des individus ou des situations.

Chapitre 1 – Contextualiser l'idée sociale de maîtrise du temps

1. Introduction : de la gestion du temps à l'idée sociale de maîtrise du temps

Le propos de ce chapitre est d'étayer la proposition d'observer les manifestations contemporaines des *réponses* au malaise dans la temporalité. Nous défendons l'hypothèse qu'elles traduisent un tournant subjectiviste de l'idée sociale de maîtrise du temps, ayant par ailleurs des racines plus lointaines. En effet, la volonté de maîtriser le temps ne date pas d'hier. Elle est constitutive de la modernité.

De ce point de vue, les difficultés rencontrées – dans le travail, dans les organisations, dans l'articulation des sphères de vie – ne sont pas uniquement le résultat de situations et de pratiques à décrire dans une perspective matérialiste²³. Les formulations et significations données au temps au sein de ces difficultés peuvent aussi se concevoir dans un espace de problèmes éthiques, c'est-à-dire dans un « cadre essentiel de questions » (Taylor, 1998)²⁴. Ce sont ces « cadres de référence » - ces façons dont la vie sociale définit ses contours moraux - que je vais tenter de faire ressortir dans cette première partie. L'idée du temps *neutre* comme objet à gérer ou à maîtriser est donc bien une création humaine, mais elle n'a pas une signification en soi ou d'elle-même : elle prend des significations différentes en fonction du cadre de questions qui lui sont adressées.

Je vais donc m'appuyer sur une acception à la fois plus large et plus restreinte de la compréhension classique de la *gestion du temps*. Plus large, tout d'abord, en proposant d'étendre la notion de gestion du temps – telle qu'elle se caractérise dans les dispositifs visant l'efficacité au travail ou la réduction du stress – à l'*idée sociale* qui fait du temps un objet à maîtriser. Les propositions sous-jacentes à la notion de gestion du temps – et à l'idée de gestion en général - ont en effet des racines qui émergent à la Modernité. Plus restreinte, également, parce que des formes de contrôle de l'environnement et de ses rythmes, ainsi que des pratiques de synchronisation des activités sont le propre de toute vie humaine. On pourrait ainsi étendre l'idée de maîtrise du temps à toute pratique de *timing*, en identifiant les donneurs de temps (Aschoff, 1989) et en décrivant la manière dont des sociétés plus anciennes ont tenté de les maîtriser. Néanmoins, si mon intention est d'élargir la notion de gestion du temps à l'*idée sociale* qui fait du temps un objet à maîtriser, il s'agit tout autant de ne pas refaire un récit – comme

²³ Précisons que cette lecture est tout à fait centrale et que je n'entends pas en diminuer ni l'importance, ni la pertinence. Cette voie est largement dominante dans les travaux sociologiques traitant des problématiques temporelles.

²⁴ Taylor ne traite pas en tant que tel de la question du temps. Son enquête porte sur ce qui a pu constituer la construction du « moi » dans l'identité moderne. Taylor critique ainsi les raisonnements « naturalistes » (notamment Locke) qui ont fait exister la perception de soi comme une caractéristique de la personne, hors de tout questionnement moral, c'est-à-dire sans porter une attention aux ontologies qui cadrent cette perception et indiquent comment s'y soumettre. Voir Taylor (1998), p32-40.

d'autres l'ont très bien fait²⁵ – de l'histoire du temps associé *de quelle que manière que ce soit* à la notion de mesure, ou de contrôle.

Le chapitre s'organise en deux parties. La première exposera les racines modernes de l'idée du temps comme objet de maîtrise. Derrière l'idée de gestion du temps, on peut en effet distinguer certaines propositions qui n'ont pu avoir de sens qu'au tournant du XV^{ème} siècle. Je procèderai ensuite à l'examen des dispositifs de time management américains et plus particulièrement, de leur importation dans les contextes européens. Ces principes originels de la gestion du temps ont, depuis les années 1980, été repris et réadaptés à des fins qui vont au-delà de l'efficience au travail et ont été étendus à des publics divers (là où originellement, ces techniques étaient adressées majoritairement à des managers). Je montrerai que ces dispositifs prennent place dans un contexte où la définition du travail et des fonctions se transforment dans une logique de « compétence », mais également dans une culture qui accorde une grande valeur à l'action qui vient de soi (Ehrenberg, 2009 ; Genard et Cantelli, 2008 ; Illouz, 2008).

Ces contours de l'objet aboutissent alors, en synthèse, à développer le postulat et la proposition heuristique qui sera poursuivie par la suite. Le postulat est que la thématique du temps comme objet de malaise n'est pas nouvelle, mais se donne à voir différemment. La proposition heuristique étant de ne pas considérer l'accélération et le sentiment d'urgence comme un signe de dysfonctionnement social, mais de les approcher en décrivant les réquisits que comportent ces cadres temporels. D'où l'idée de s'intéresser à ce dont on est censé être capable (soit la notion de « compétence ») quand il s'agit d'avoir un rapport au temps *réussi*.

2. Le tournant moderne du temps

Mobiliser la gestion du temps comme réponse à une expérience du temps qui pose problème. Voilà l'objet que cette thèse propose de traiter. *Gérer le temps*. Une expression simple qui nous paraît *normale* : l'idée du temps comme quelque chose à gérer fait partie de notre langage. Si l'on dit « je n'arrive pas à gérer mon temps », notre interlocuteur comprendra que l'on a des difficultés à s'organiser, ou que l'on est submergé par une quantité d'activités ou d'action que l'on n'arrive pas à terminer sur une journée, ou, à tout le moins, qu'on *se sent en difficulté* dans notre quotidien et, sans doute, qu'on exprime un sentiment de fatigue. L'interlocuteur verra probablement aussi surgir dans sa pensée l'image d'une horloge ou d'une montre, associée à l'idée que le temps passe ou s'écoule, inexorablement, avec peut-être quelqu'un qui court derrière lui. Enfin, l'idée spécifique de *gérer* le temps (que ce soit le temps spécifiquement ou se gérer *soi* dans le temps) suggère tout simplement qu'il est possible d'en

²⁵ Le lecteur intéressé peut se tourner vers Glennie P and Thrift N (2009), *Shaping the day. A history of timekeeping in England and Wales 1300 -1800*, New York, Oxford University Press ; Stephens, C E (2002), *On time. How America has learned to live by the clock*, Boston, Bulfinch Press.; Landes D S (2000), *Revolution in time. Clocks and the making of the Modern World*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.; Young M (1988), *The metronomic society – Natural rhythms and human timetables*, London, Thames and Hudson Ltd; Dohrn-van Rossum G (1997), *L'histoire de l'heure*, Paris, Editions de la maison des Sciences de l'homme; Magoudi A (1992), *Quand l'homme civilise le temps. Essai sur la sujétion temporelle*, Paris, La Découverte.

faire quelque chose. La gestion du temps est donc une formulation qui, dans notre langage courant, est *intelligible* (elle est compréhensible pour autrui).

Derrière l'idée de *gestion du temps*, on peut distinguer quatre propositions :

- Le temps peut être appréhendé comme une quantité (qui a de la valeur) ;
- Le rapport au temps peut être appréhendé du point de vue et à partir de l'individu. Il est en outre associé à une possibilité d'action.
- Il est pertinent de porter son attention sur le quotidien, notamment sur le quotidien au travail (même s'il n'épuise pas les champs de cette idée de gestion du temps)
- Le futur est ouvert et inconnu.

L'association de ces quatre propositions ne peut s'observer qu'à la modernité (même si elles peuvent avoir des origines antiques) et plus spécifiquement ou plus radicalement durant la seconde modernité et la révolution industrielle²⁶. C'est effectivement autour des XV^{ème} et XVI^{ème} siècles que l'on assiste au transfert du locus de contrôle de la nature et du divin vers l'homme (Weber, 2004 [1905]). Le temps n'est plus un don de dieu, mais peut (et doit) être entre les mains des hommes. Il s'agit là d'une révolution dans la façon de considérer le temps, qui a ouvert la possibilité d'en faire une chose ou une quantité à gérer, une *commodité*, plus particulièrement à des fins de profit. L'idée de maîtrise du temps est plus spécifiquement liée au processus moderne d'individualisation et à « l'affirmation de la vie ordinaire » (Taylor, 1998 [1989]). Ricœur (1991, cité par Genard, 2000 : 105) a ainsi formulé les croyances guidant le rapport au temps propre à la modernité, sur base des travaux de Koselleck à propos du XVIII^{ème} siècle : croyance que le futur est indéterminé ; qu'il peut aller vers un mieux et que le présent, par conséquence, est déjà dépassé ; croyance, enfin, en la capacité des hommes à faire leur histoire.

Mais une question se pose : Où arrêter l'étendue de l'examen ? On pourrait dire en effet que « rien n'échappe au temps ». Que ce soit l'éducation, le travail, la famille, la justice, la politique, l'économie, tous ces champs peuvent être examinés à l'aune des principes constitutifs de leur culture temporelle et de la façon dont l'idée du temps comme commodité s'est jouée et négociée en leur sein. Je me centrerai prioritairement sur le *travail* où cette idée a explicitement émergé, où elle a été traitée et mise en pratique et où elle a fait l'objet de controverses publiques. L'idée du temps comme quelque chose à gérer est effectivement fortement associée à l'exercice du travail. Cette idée ne s'est étendue au-delà du travail que récemment.

2.1 Quelques précautions

Aborder la notion de « gestion du temps » et les pratiques qui lui sont associées demande d'opérer un détour par les conditions historiques qui ont rendu possible son élaboration et les caractéristiques par lesquelles elles se donnent à voir. Penser le temps en termes de quantité

²⁶ Cela n'empêche pas de pouvoir mettre en lumière, après le détour par le terrain, certaines des pratiques contemporaines de gestion du temps au regard des airs de famille qu'elles peuvent partager avec des pratiques et expériences plus anciennes du temps. Ces ponts seront développés dans le chapitre 7.

n'est en effet pas universel et n'est pas un invariant historique. Cette proposition n'a pu se formuler – et donner des indications pour l'action – que par la conjugaison de plusieurs processus qui ont pris corps à la modernité. Ces processus vont être adressés dans ce qui suit.

Mais au préalable, deux lieux communs doivent être discutés.

Le premier est celui qui lie la genèse de l'idée d'emprise et de maîtrise du temps (et la discipline qui lui est associée) à l'apparition des horloges. Le travail séminal d'E.P Thompson²⁷, sur lequel nous reviendrons, a en effet explicité comment le capitalisme industriel n'a pu être possible que grâce à la commodification du temps. Le temps comme quantité, représenté par l'horloge, a ainsi été un des socles majeurs du contrôle et de la discipline du travail industriel. Avec Thompson, la notion de maîtrise du temps se confond dès lors avec la discipline du temps propre à l'époque industrielle (et dans la société anglaise, plus spécifiquement). En d'autres termes, il devient difficile de penser cette notion de discipline en dehors des caractéristiques de la société industrielle.

En réalité, l'article de Thompson avait avant tout le statut d'un travail exploratoire. Mais des historiens²⁸ se sont basés sur son article comme d'un cadre axiomatique pour comprendre certains changements dans la manière de vivre le temps²⁹. Thompson lui-même s'est étonné par la suite que ses travaux n'aient pas été davantage discutés (Glennie and Thrift, 1996). Parler de l'idée sociale de maîtrise du temps plutôt que de la gestion du temps revient à se distancier de cette association – historiquement construite – entre gestion du temps et temps comme commodité. Pour le dire autrement, ce n'est pas seulement depuis que le temps a été associé à une quantité abstraite et mesurable (et que cette référence en est venue à dominer notre entendement de ce qu'est le temps) que des pratiques visant à maîtriser le « cours des choses » sont observables. Le lien entre conceptualisation du temps et locus du pouvoir ne date donc pas de la diffusion de l'horloge. Si les pages qui suivent traitent spécifiquement de la modernité, ce choix se justifie parce que ce lien a pris une *forme spécifique* à cette époque et non parce qu'il y aurait été *créé*. Comme l'affirme O'Malley, « most scholars made the mistake of taking the absence of clocks in preindustrial societies for nonchalance about time, and imagining time derived from non-mechanical sources as less pressing, less proscribed, more 'natural' » (1992 : 344).

Le deuxième lieu commun est de considérer la notion de temps de l'horloge comme une entité singulière et unique. Les développements technologiques des horloges sont alors corrélés au *temps* de l'horloge. Or le temps quantitatif de l'horloge auquel l'idée de gestion du temps se rapporte ne possède pas une signification intrinsèque. Au contraire, des significations plurielles lui ont été données à travers les siècles. Si certaines d'entre elles paraissent aujourd'hui

²⁷ E.P Thompson (1967), « Time, work discipline and industrial capitalism », *Past and Present*, n°38, p56-97.

²⁸ Dans la littérature anglo-saxonne : Thrift, 1981 ; Landes, 1983 ; Hopkins, 1982 ; Harvey, 1989. Dans la littérature francophone : Attali J (1982).

²⁹ L'époque moderne est alors dépeinte par contraste avec les sociétés « traditionnelles », en mobilisant la notion d'Histoire selon une épistémologie héritée des Lumières. C'est ce que Birth (2008) nomme l'écueil d'« homochronisme », par lequel le *récit* que l'on fait de l'*autre* (qu'il soit un autre culturel ou un autre historique) est assimilé au discours académique de l'Histoire. Les sociétés traditionnelles sont alors décrites comme étant celles du temps « circulaire » (par opposition au temps linéaire moderne), ayant des systèmes d'organisation temporelle simpliste, voire comme des « sociétés sans temps ».

obsolètes – nous n'utilisons plus le son du clocher de l'église pour déterminer le déroulement de notre dimanche – elles étaient significatives autrefois.

Aussi, si le récit historique suit une certaine chronologie, ce n'est pas pour autant qu'il faille considérer ce récit sur le mode évolutionniste ; l'idée que nous soyons arrivés aujourd'hui à un mode de gestion du temps plus fine, plus complexe et plus exacte, résultat d'un long processus d'affinage technologique et technique, ne nous importe, en somme, que très peu. Aussi, si des attentions seront portées dans ce chapitre à la question de la *mesure* du temps (et des technologies qui ont accompagné son évolution), je me garderai de prendre cette thématique comme fil conducteur. Dresser le portrait des conditions historiques qui ont jeté les bases de ce qu'on appelle aujourd'hui « la gestion du temps » demande plutôt d'élargir le regard de la mesure ou de la gestion du temps vers l'*idée sociale de maîtrise du temps* et ce qui a rendu cette idée concevable. J'en dessinerai les traits constitutifs propres à la modernité, tout en montrant la pluralité des formes et des appuis que cette idée a pu prendre. L'étude de la genèse et de la valeur de la problématique de la gestion du temps comme manière de répondre aux difficultés doit donc s'efforcer d'isoler les espaces de validité sociale du discours sur l'idée du temps comme objet de contrôle ou de maîtrise, tout en déterminant quels en sont les enjeux et les significations chaque fois spécifiques.

Une dernière précision est de mise. Le récit proposé ne prétend pas faire la démonstration de liens de causalité entre certains mouvements – qu'ils soient religieux, scientifique, politique ou culturel – et l'apparition d'une certaine conception du temps. Il entend, plus modestement, situer quelques repères qui permettent de comprendre comment certains de ces mouvements ont marqué de leur empreinte la conception du temps telle qu'on la comprend aujourd'hui. Il est certain que les liens entre ces mouvements structurels et les façons ordinaires ou populaires de considérer le temps ne sont pas immédiats et je ne prétendrai pas donner rendre justice aux aspérités du passé.

2.2 La désacralisation et l'individualisation du temps

Pour pouvoir définir le temps comme quelque chose dont on peut disposer, dont il faut en décider l'usage, une première condition est celle de faire de l'homme son dépositaire légitime. Deux éléments propres aux débuts de la modernité interviennent dans cette opération. Le premier est de reconnaître à l'homme le pouvoir de contrôler son environnement. Le pouvoir se situe dans l'humain et non dans les forces naturelles ou supranaturelles. Le second est, avec la Réforme protestante, la suppression du péché de l'usure. Ce n'est qu'à partir du moment où l'enrichissement (et la marchandisation du temps) ne constitue plus un péché, mais un devoir du chrétien pour son salut (Weber, 2004) que l'idée du temps comme ressource à allouer et dépenser « avec diligence et frugalité » (Adam, 2004) devient possible. Jusqu'au Moyen Age, l'idée de création – comme modèle de l'action – n'avait de place que dans le cadre théologique. « Les activités des hommes ne peuvent [alors] produire dans le monde aucune modification substantielle ou, en d'autres termes, [...] les hommes n'ont pas le pouvoir nécessaire pour susciter des changements irréversibles » (Pomian, 1984 ; cité par Genard, 2000 : 107). Ce n'est

qu'à la modernité que l'homme peut effectivement créer, avoir une action sur le monde ; lorsque se dessine une prise de distance avec les modèles du péché et de la grâce.

S'il existe des racines antiques aux idées modernes³⁰, la conception du temps que la modernité va créer est sans précédent. En plaçant l'homme libre et rationnel au centre des préoccupations, celui-ci devient le dépositaire du temps. Cette transformation permet de rendre possible l'idée d'un futur ouvert et inconnu³¹. Ce déplacement du temps comme « don de dieu » vers le temps comme ressource économique – utilisable par l'humain – est conséquent à la réforme protestante, qui a proposé un changement radical en faisant de la vie ordinaire le cœur de la « vie bonne » (Taylor, 1998). On peut trouver dans la Réforme le terreau d'une nouvelle manière de considérer les horizons temporels, dont l'idéologie du Progrès sera emblématique dans les siècles qui vont la suivre. Examinons ces changements.

L'ensemble des bouleversements initiés par la Réforme se regroupent sous la revendication de l'autonomie. L'autorité et les dogmes de l'Eglise sont en effet contestés au XVème siècle. On dénonce la monopolisation des Textes et de leur interprétation par les institutions ecclésiastiques et on revendique, Luther en tête, la possibilité aux fidèles d'y avoir accès. Luther traduira la Bible en Allemand, « rendant possible son appropriation par l'individu souverain » (Citot, 2005 : 54). Ce faisant, un pas était marqué vers l'individualisation. L'individu est alors reconnu, selon la doctrine luthérienne, comme capable d'exercer son esprit à l'exégèse de la Bible. « Une des idées-forces de la Réforme protestante, presque aussi fondamentale que la doctrine du salut par la foi, consistait dans l'idée que l'engagement total n'était plus seulement le devoir d'une élite qui embrassait les « conseils de perfection », mais qu'il devait être le fait de tous les chrétiens indistinctement » (Taylor, 1998 : 242).

Pour comprendre comment une économie du temps a pu apparaître dans un contexte où initialement le temps « appartenait à dieu » et la pratique de l'usure constituait un péché, Weber observe un parallèle entre le puritanisme des XVème et XVIème siècles et la vie des moines et les règles monastiques au VIème siècle. Il suggère que la conduite de ces derniers – devant obéir à une discipline stricte – avait pour objectif de les libérer de leur dépendance des impulsions du monde de la nature. Ils étaient des travailleurs au service de Dieu et, ce faisant, assuraient le salut de leur âme. Ces façons de vivre et cette discipline, se sont ensuite étendues au-delà des murs des monastères et, à la fin du XVIème siècle, étaient constitutives de la bonne conduite protestante. Néanmoins, nous dit Weber, ces deux ascétismes se distinguent. Tout d'abord l'ascétisme « hors du monde » qu'était celui de la règle de Saint-Benoît devient un ascétisme « dans le monde ». La foi devait être prouvée dans les activités au sein du monde social. Ensuite, cet ascétisme devait se faire *individuellement* et non au sein d'une communauté. De plus, il n'y avait pas de moyen d'effacer l'ardoise des péchés par la confession ; le salut devait s'acquérir par les actes de la vie quotidienne. Enfin, l'ascétisme puritain n'était pas associé à la contemplation, mais bien à l'action rationnelle calculable.

³⁰ Vincent Citot (2005) montre ainsi que les racines des idées modernes d'individualisme et d'universalisme se retrouvent, bien que non conjuguées entre elles, notamment dans le christianisme (l'idée d'individualisme et d'universalisme), l'hellénisme (usage de la raison) ou le droit romain.

³¹ Cela permettra, par la suite, de conceptualiser les actions humaines comme des *décisions*.

Pour qu'un tel ascétisme puisse être mis en œuvre, l'homme ne pouvait concevoir sa vie comme un « destin » à la merci de forces externes hors de son contrôle. Sa vie devait être conçue comme un futur ouvert, prédictible, par le retour du même et une conception du temps qui permettait d'y identifier des repères. L'inscription économique du temps a donc bien des racines dans une éthique religieuse. Le profit n'était pas une fin en soi, mais un moyen pour la gloire de Dieu. La poursuite du profit était alors inextricablement liée au travail pieux. Ce n'est que par la suite, avec le recul de la ferveur religieuse, que le profit, basé sur l'équation entre le temps et l'argent³² réalisée par les puritains, est devenu une fin en soi.

Néanmoins, si la Réforme était un mouvement religieux, il a aussi été un mouvement socio-culturel. Taylor a montré en effet comment la Réforme a donné un élan à l'affirmation de la « vie ordinaire ». « Je propose le terme technique de 'vie ordinaire' pour désigner les aspects de l'existence humaine qui se rattachent à la production et à la reproduction, c'est-à-dire le travail, la fabrication des biens nécessaires à la vie, notre vie en tant qu'êtres sexuels, y compris le mariage et la famille » (Taylor, 1998 : 273). Jusqu'à l'époque moderne, la vie ordinaire était considérée comme inférieure, notamment à la vie contemplative, ou à la participation du citoyen à l'État. La culture moderne va renverser cette hiérarchie, en plaçant le lieu de la « vie bonne »³³ dans la vie elle-même.

La Réforme³⁴, en affirmant que tout chrétien avait droit à l'accès aux textes de la Bible et en refusant et en condamnant toute forme de médiation entre lui et Dieu, a jeté les bases d'une considération toute nouvelle pour l'engagement personnel du chrétien dans sa foi. En affirmant que le salut ne s'obtient plus « par délégation » à quelques élus – les prêtres – le chrétien protestant affirme la valeur spirituelle de la vie laïque. La vie sacrée n'était plus « en dehors » de la vie profane, mais bien interpénétrée avec elle.

Taylor montre qu'avec la Réforme apparaît une dimension-clé de l'identité moderne : l'individualisme de l'engagement personnel. En effet, il revient désormais à chacun, et plus seulement à une élite, de s'engager dans la foi. Ce faisant, la conduite des hommes s'évalue sous l'horizon de l'intention individuelle et donne une valeur toute nouvelle à la notion de *volonté*. Cette dimension de l'engagement personnel, conjuguée à l'exploration de soi et à la maîtrise de soi³⁵, constituent pour Taylor l'identité moderne. Cette identité moderne amène avec elle un

³² La formule célèbre de Benjamin Franklin et ses textes doivent être compris dans cet esprit puritain.

³³ La notion de « vie bonne » renvoie aux formes données à ce qui est « supérieur » entendu dans une acception large, à la façon de comprendre « qu'une forme de vie est plus pleine, qu'une manière de sentir et d'agir est plus pure, un mode de sentir ou de vivre plus profond, un style de vie plus admirable, qu'une exigence donnée est absolue alors que d'autres ne sont que relatifs » (Taylor, 1998 : 36). Ce qu'est une vie bonne, et comment on peut tendre vers elle, est donc fondamentalement lié à l'ontologie engagée dans une société. C'est-à-dire à la façon de peupler la vie de certains cadres de référence et des manières d'y agir « correctement ».

³⁴ Ainsi que les bouleversements amenés par la méthode expérimentale de Francis Bacon dans le champ scientifique, nous y venons dans le point suivant.

³⁵ Dont Descartes précisée et la modernité philosophique plus largement ont proposé le principe-clé : il s'agit alors de refonder tout le savoir sur les bases de la seule intelligence individuelle. N'est jugé valable que ce que j'ai moi-même démontré, ne se fier à rien qui n'ait pas fait l'objet d'une remise en question. La primauté de la conscience et de la raison subjective est affirmée sur les croyances et les dogmes, même sur les savoirs. On assiste alors à l'affirmation de l'autonomie subjective et de sa capacité à s'universaliser.

bouleversement des « localisations ». On observe, tout d'abord, le développement de l'intériorité³⁶ et une attention et une reconnaissance de plus en plus grande de la réflexivité dans la vie spirituelle ; mais également et plus fondamentalement avec la Réforme, on assiste au déplacement de la localisation des propriétés des choses dans l'ordre des choses, dans « le monde », vers une localisation de celles-ci dans le « sujet ». Weber appellera ce déplacement le « désenchantement du monde » (1905). Les modernes n'expliquent plus, ou n'évaluent plus les choses par un « logos ontique », c'est-à-dire en prêtant l'explication des choses dans la nature des choses elles-mêmes, par leur *incarnation*. L'évaluation peut certes porter sur les choses, mais elle est désormais réalisée à partir de l'*esprit*, que celui-ci soit le nôtre ou celui de Dieu. « Le désengagement et cette idée que la nature des choses se situe à l'intérieur ont contribué l'un et l'autre à créer un concept nouveau d'indépendance individuelle. Le sujet désengagé est un être indépendant, en ce sens que la personne doit trouver en elle ses raisons d'être essentielles et ne doit plus se les laisser dicter par un ordre plus vaste auquel elle appartient » (Taylor, 1998 : 250-251).

Cette affirmation de la vie ordinaire et l'identité moderne qui donne une valeur toute nouvelle à l'idée de « volonté » ont transformé fondamentalement ce qu'on peut appeler le « rapport au temps », en jetant les bases de la possibilité, pour l'homme, de disposer du temps et en le rendant constitutif de la régulation des conduites : « Only with time created to human design could the natural condition be transcended and rational action be subject to prediction and control » (Adam, 2004: 45).

2.3 La possibilité du futur et la création du progrès

Rappelons avec Weber que l'éthique protestante a aussi introduit un changement fondamental dans l'articulation entre passé-présent et futur. Avec le regard fixé vers le futur, la conduite était instrumentale, orientée vers l'obtention du salut de l'âme. Privés désormais de la croyance catholique en la rédemption et la possibilité de se défaire des péchés par la confession, les Protestants devaient composer avec la réalité d'un temps unidirectionnel, *cumulatif* et *irréversible* où chaque action comptait, où chaque digression devenait un pas vers la damnation, chaque bonne action un pas vers la grâce (Adam, 2004 : 45).

Cette éthique protestante a en somme formé un terreau favorable aux changements et développements fondamentaux dans le champ scientifique. Les XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles verront en effet une révolution de paradigme qui rompt alors avec l'épistémologie et la pratique

³⁶ Aussi, nous dit Taylor, la question de l'*identité* aurait été inintelligible pour les pré-modernes. Si la Réforme amènera un changement, Luther lui-même et ses contemporains n'étaient pas encore dans une conception de l'identité au sens moderne. Pour eux, « le problème du cadre moral fondamental qui orientait leur conduite pouvait se formuler *exclusivement* en termes universels » (1998 : 47) et non, *individuels*. Pour les pré-modernes, notre façon de parler de l'identité en lien étroit avec les différences individuelles n'avait pas de sens. Taylor montre que le sens de l'identité est lié au type d'orientation qui donne un cadre de signification stable. Si nos « crises d'identité » se rattachent à un sentiment de non-sens, de vide ou de manque de raison d'être (individuel), elles se rattachaient, pour les pré-modernes, au sentiment d'une « condamnation ou d'un exil irrémédiable » (id). Cela ne veut pas dire que nous ne pensons plus en termes universels, mais simplement que cette façon de poser les problèmes n'est plus la seule possible.

de la science existante. La révolution copernicienne, tout d'abord, fera définitivement tomber l'idée de centralité de la terre et encouragera l'étude scientifique de l' « ici-bas », « puisque la Terre n'est plus une sorte de pâle copie des perfections idéelles » (Citot, 2005 : 54). Parmi les développements majeurs de l'époque, notons la conceptualisation par Francis Bacon de la méthode expérimentale. Celle-ci va appuyer une autre conception des horizons temporels, l'expérimentation permettant de tester « ce que pourraient être les choses si » et non uniquement les choses telles qu'elles existent. La méthode expérimentale est alors une ouverture à la possibilité du changement, vers quelque chose de meilleur. Cette nouvelle conception du savoir introduira l'idée d'un temps orienté vers le progrès et, plus spécifiquement, sur le nécessaire progrès des sciences. Cette idéologie du progrès n'était, pas plus que ne l'était l'affirmation de la vie ordinaire, une fin en soi. Ce progrès devait servir à l'« allègement de la condition des hommes » (Bacon, 1620 ; cité par Taylor, 1998 : 120)³⁷.

Les puritains soutenaient d'ailleurs la science baconienne, parce qu'ils partageaient à la fois son enclin à l'expérience et son rejet de la tradition. En réalité, l'épistémologie baconienne avait également un fondement religieux, s'appuyant sur l'idée que le devoir des hommes – par leurs actions et parce qu'ils sont les mandataires de la création de Dieu – était de lui rendre toute sa gloire. L'instrumentalisation des choses du monde doit servir à cette fin. C'est une démarche spirituelle. « En plaçant au centre la position instrumentale, on ne pouvait que transformer la conception du cosmos, d'un ordre de signes ou de Formes dont l'unité repose sur leur relation à un ensemble signifiant, en un ordre de choses produisant des effets réciproques l'une sur l'autre, dont l'unité dans le plan de Dieu doit être celle d'objectifs qui s'enchaînent les uns aux autres. C'est en fait ce que nous voyons apparaître au XVIIIème siècle » (Taylor, 1998 : 300). On voit bien ici comment ces transformations ont amené à considérer les choses sur le mode *conséquentialiste* (au sens étymologique et non éthique) : mes actes ont des conséquences parce que les actions sont interreliées. Ce qui adviendra demain a un lien avec mes actes d'aujourd'hui ; ce n'est pas inscrit dans les cieux.

Ces racines religieuses de l'ouverture vers le futur et le progrès se transformeront vers la fin du XVIIIème siècle, avec les Lumières. Cette affirmation de la vie ordinaire va petit à petit prendre un tournant naturaliste et, plus tard, antireligieux. Elle jette les bases d'une réflexivité par laquelle l'homme interroge sa condition et d'une invitation à prendre son destin en main. En somme de « forcer le temps à travailler pour lui, c'est-à-dire à tordre l'histoire dans le sens du progrès tel qu'il le définit » (Citot, 2005 : 42)³⁸. La culture morale instaurée par les puritains va trouver à se propager par les scientifiques et dans les idées politiques modernes inspirées de Hobbes et Locke. Pour notre propos, cette culture morale a donc donné une signification particulière au temps : en affirmant l'autonomie individuelle et une conception de la vie bonne impliquant l'engagement personnel, le temps peut être conçu comme quelque chose dont l'individu peut disposer et le futur s'ouvre par l'idée que le sens des actions doit être guidé par l'idéal du progrès, pour le bien de tous. L'éthique du travail – qu'elle soit à l'époque au service de

³⁷ Les Lumières reprendront cette injonction à la « charité pratique » et la pousseront encore plus loin. L'amélioration de la condition humaine est le principe par excellence qui sous-tend l'idéologie du progrès, dont nous sommes, aujourd'hui encore, héritiers. La recherche scientifique demeure basée sur cette axiomatique.

³⁸ Koselleck dira qu' « au niveau de la terminologie on a refoulé ou remplacé le *profectus* de l'Eglise par un *progressus* laïc » (Koselleck, 1990 : 317).

Dieu – indique déjà les transformations qui prendront une ampleur spécifique dans les pratiques économiques de la révolution industrielle et qui consacreront véritablement l'idée du temps comme commodité. La formule utilisée par Baxter en 1673 constitue en somme presque une prédication prémonitoire, lorsqu'il associe l'activité économique et la vie du chrétien : « Dans la Marchandise ou autre forme de commerce, dans l'agriculture et dans toutes les activités qui procurent du gain, nous avons l'habitude de dire que l'homme qui s'enrichit a *bien employé son temps* » (Baxter, cité par Miegge, 1989).

De manière générale, la philosophie des Lumières va créer une foi toute nouvelle dans la capacité humaine à se donner des orientations, en voulant se libérer des tutelles traditionnelles par l'exercice de la Raison et de l'esprit critique. L'homme, désormais, est au centre de l'action politique et sociale. Et vit alors le « mythe de l'abondance future scientifiquement garantie, à condition qu'on travaille mieux et plus » (Pomian, 1984 : 8).

L'idée-même d'autonomie individuelle et sa revendication, est donc créée à partir de ces idées. La possibilité de faire un « récit de soi » y trouve ses racines. En effet, s'ouvre là la perspective selon laquelle chaque décision, chaque choix ou chaque comportement peut être évalué comme un risque en vue d'un futur incertain et inconnu. En somme la possibilité de faillir, ou de réussir, ne peut se produire que dans cette conception moderne du temps. Ce n'est que lorsque le futur est considéré de la sorte qu'un individu peut conceptualiser ses actions comme des décisions, qui porteront au but décidé ou pas.

2.4 La discipline *par le temps*

Si ces idées – d'autonomie, de réflexivité et d'importance de la vie ordinaire – sont surtout celles des élites durant la première Modernité, elles trouveront un écho plus large dans la seconde. On sait les grands bouleversements économiques et sociaux que connaît le monde occidental à la fin du XVIII^{ème} siècle avec la révolution industrielle. Apparaissent avec elle non seulement une nouvelle bourgeoisie industrielle mais aussi une masse considérable de travailleurs salariés³⁹. La transformation de l'acception du temps se poursuit dans ce contexte. L'invention de l'horloge mécanique⁴⁰ – qui date du XIII^{ème} siècle – va être un support technique de la transformation des usages et des valeurs liées au temps.

L'article phare d'Edward Palmer Thompson de 1967 – « Time, work discipline and industrial capitalism » - est cité en référence⁴¹ pour comprendre les transformations qu'a subies

³⁹ Le passage de la communauté traditionnelle à la société urbanisée et industrialisée ne s'est bien entendu pas fait sans heurts. Si la demande de main-d'œuvre industrielle augmente au début de l'industrialisation, l'offre de travail ne suit pas toujours. Les premiers travailleurs à cette époque sont d'ailleurs plus souvent des enfants ou des jeunes filles célibataires que des hommes adultes ou des femmes mariées ; ces derniers étant plus difficilement convertibles de travailleurs agricoles ou artisanaux en travailleurs industriels (Bagla, 2003).

⁴⁰ Notons que les bases de l'horloge mécanique datent du Moyen-Âge, au XIII^{ème} siècle. Par ailleurs, l'invention d'instrument de repérage du temps sont bien plus anciennes encore. Ils ont ceci de spécifiques (et de différents de l'horloge mécanique) qu'ils se sont appuyés sur des principes naturels : cadrans solaires, clepsydres, sabliers, horloges à feu, dont les inventions datent de l'Antiquité et du Moyen-Âge.

⁴¹ Cité plus de 2500 fois ; son ouvrage « The making of the english working class », publié en 1963 a été cité près de 10 000 fois.

le temps comme cadre social et la manière dont le capitalisme industriel s'est doté d'une conception disciplinaire du temps pour nourrir ses ambitions. Il parle de la discipline du temps comme d' « une règle de la production capitaliste ; une règle de gouvernement pour réguler la main d'œuvre réfractaire » (1967 : 30).

L'auteur propose de faire une sociohistoire des liens qu'une nouvelle conception du temps établit au fur et à mesure de sa construction avec l'univers du travail productif. Son travail est alors innovant puisqu'il s'interdit de faire une histoire du temps de l'horloge qui serait chronologique, linéaire et uniquement liée à la sphère productive. Au contraire, Thompson élargit son approche au-delà du monde du travail, en affirmant l'interdépendance de l'espace de travail avec les autres espaces sociaux. La nouvelle conception du temps est liée ainsi à une autre façon de penser le travail et la vie en général ; et dont l'avènement s'est dessiné sur le long terme.

Il s'attèle à identifier le processus complexe qui a fait émerger ce temps industriel (ou temps de l'horloge), prenant ainsi à rebours une conception du temps jusque-là largement essentialisante du temps de l'horloge : il observe ainsi la situation de travail (et le type de production, agricole ou industrielle) ; les lieux d'exercice du travail (du champ à l'entreprise, en passant par le domicile) ; le contrôle du travail pour sa rétribution ; le mode de rémunération (à la tâche, au forfait, à l'heure, etc.) ; les techniques de mesure du temps (montre, calendrier, le jour) ; mais aussi le « hors-travail » (l'espace domestique, les écoles, les églises, etc.) ; enfin, à un niveau plus individuel, la notion de « conscience individuelle du temps ». Il se base sur des récits anthropologiques à propos des sociétés traditionnelles et des données historiques sur la Grande-Bretagne, afin de les mettre en contraste avec ce qu'il observe dans la société industrielle anglaise.

Il repère ainsi l'émergence d'un nouveau type de temps social – incarné par l'horloge – dont les prémisses remontent, comme je l'ai montré ci-dessus, au XIV^{ème} siècle. Il dégage quelques traits dominants de l'industrie capitaliste et esquisse plus en détails les dispositifs sur lesquels s'appuie la nouvelle culture du temps. Le premier de ces dispositifs est l'horloge comme support technique. Le processus de quantification et de mesure du temps dans une logique économique remonte en réalité au XIII^{ème} siècle et se répandra au XIV^{ème} par l'horloge mécanique qui jette les bases d'une civilisation qui va progressivement associer le temps à la productivité et à la performance. Néanmoins, ce n'est pas la technique *seule* qui crée une discipline temporelle. Il faut la comprendre en association avec un deuxième dispositif mis en évidence par Thompson, à savoir un dispositif d'organisation du travail et de discipline du travail qui luttera contre l'oisiveté et la paresse au travail. « The attempt to provide simple models for one single, supposedly-neutral, technologically-determined, process known as "industrialization" (so popular today among well-established sociological circles in the United States) is also suspect. [...] What we are examining here are not only changes in manufacturing technique which demand greater synchronization of labour and a greater exactitude in time-routines in any society; but also these changes as they were lived through in the society of nascent industrial capitalism. We are concerned simultaneously with time-sense in its technological conditioning and with time-measurement as a means of labour exploitation" (p80).

L'inculcation d'une discipline du temps se fera sur base de l'éthique puritaine, qui trouvera dans le taylorisme sa forme industrielle la plus achevée. Cette inculcation se fera évidemment

plus aisément dans les fabriques d'abord, là où l'on peut surveiller le temps des travailleurs et appliquer un système de punition-récompense différencié entre travailleurs ponctuels et non oisifs et les autres. « The duties of the Clerk of the manufactory was: To be at the works the first in the morning, and settle the people to their business as they come in, - to encourage those who come regularly to their time, letting them know that their regularity is properly noticed, and distinguishing them by repeated marks of approbation, from the less orderly part of the workpeople, by presents or other marks suitable to their ages. Those who come later than the hour appointed should be noticed, and if after repeated marks of disapprobation they do not come in due time, an account of the time they are deficient in should be taken, and so much of their wages stop as the time comes to if they work by wages, and if they work by the piece they should after frequent notice be sent back to breakfast-time » (Thompson, 1967: 82)⁴².

On peut en somme considérer que cette discipline temporelle s'est étendue par les « investissements de forme » (Thévenot, 1986) qui conduisent à considérer, à vivre et à penser le temps d'une certaine manière. Ces investissements sont multiples : organisation scientifique du travail proposée par Taylor, uniformisation des temps internationaux avec le GMT, miniaturisation et démocratisation progressive de l'horloge mécanique (qui permet le port individuel), etc.

La discipline du temps fortement corrélée au travail productif se prolonge donc aussi dans d'autres institutions : la famille, l'église, l'école. Ce sont, tout autant que l'usine, des institutions où on apprend à maîtriser son temps et donc à se maîtriser (Corbin, 1995). Toutefois, le temps ne devient pas seulement un enjeu de discipline imposé par les employeurs ; les ouvriers eux-mêmes se saisissent du temps comme enjeu de luttes sociales. C'est précisément dans les secteurs où la nouvelle discipline du temps était le plus fortement imposée que les révoltes et contestations ont le plus éclaté. Le contenu des revendications – et leur évolution – montrent que ces ouvriers avaient bien intériorisés les catégories temporelles imposées : importance du temps, lutte pour la diminution du temps de travail, demande de reconnaissance des heures supplémentaires et horaires irréguliers. « They had accepted the categories of their employers and learned to fight back within them. They had learned their lesson, that time is money, only too well » (Thompson, 1967: 85-86). Les ouvriers avaient en quelques sortes appris les « règles du jeu » temporel (Hobsbawm, 1964).

Comme le souligne Haicault, « Thompson ne considère donc pas *a priori* le temps comme un déjà-là dont on observerait les variations phénoménales, mais comme une denrée sociale non universelle qui se construit selon un processus complexe multifactoriel, dont la nature sociale ne se réduit à aucun dispositif, à aucun facteur, fut-il déterminant » (2002 : 6). Thompson a effectivement dressé un tableau complexe – sans se limiter à la dimension technique de l'horloge – de la teneur de cette nouvelle culture temporelle, en portant notamment son attention sur l'histoire longue des racines des différents dispositifs sur lesquels s'appuiera cette discipline du temps. Mais le travail de Thompson présente également des limites épistémologiques, notamment discutées par Glennie et Thrift (1996). Dans « Reworking E.P. Thompson's time, work-discipline and industrial capitalism », ces auteurs argumentent que Thompson n'a prêté qu'à

⁴² Thompson emprunte ce passage d'un manuel d'instruction à l'attention des contremaîtres ou surveillants des potiers. MS instructions, circa 1780, in Wedgwood MSS (Barlaston).

la société industrielle anglaise une idée complexe de la conscience du temps, rejetant ainsi un regard simplifié de la conscience du temps dans les sociétés traditionnelles. Implicitement, Thompson ne reconnaît l'existence d'une conscience du temps qu'à partir du moment où le travail lui donne un statut explicite : la discipline par l'horloge. Les auteurs citent plusieurs travaux montrant que la conscience du temps peut provenir d'autres systèmes/champs sociaux et concluent ceci : « In short, time-awareness, and a significant degree of time-orientation in everyday life did not await the imposition of regular, standardized, and coordinated time patterns associated with factory work-discipline. » (1996 : 283).

Si Thompson montre que la discipline de l'horloge est liée au contrôle du travail et à une éthique puritaine, il la décline selon trois dimensions : la standardisation (des horloges et des emplois du temps), la régularité (des emplois du temps qui sont routiniers) et la coordination des durées d'activités (des emplois du temps qui s'articulent aisément). En caractérisant la discipline du temps de cette façon, Thompson fait de l'usine le lieu par excellence de la discipline (qu'il étend aux institutions disciplinaires du XXème). Il devient dès lors difficile de penser cette notion de discipline en dehors des caractéristiques de la société industrielle. Nous verrons plus loin dans cette thèse comment l'idée de discipline peut apparaître différemment même si ses dimensions industrielles, telles qu'identifiées par Thompson, tendent à être moins significatives. Retenons toutefois du travail de Thompson que la modernité industrielle a diffusé une façon toute nouvelle de considérer le temps.

Le port de la montre qui sera signe de distinction au XVIème siècle ne se démocratisera réellement que durant le XXème siècle. Cet objet a une valeur symbolique ambivalente : sa diffusion permettra à la fois l'intériorisation de la discipline de l'horloge, mais sera également le support pour résister à la mainmise des contremaîtres sur le contrôle du temps.

2.5 Critiques du progrès, de l'individualisation et de l'accélération

La reconstruction d'un récit de l'histoire donne souvent l'illusion que les pratiques et les mouvements ont suivi un flux continu et progressif. Le risque existe toujours, en somme, de lisser les aspérités du passé. Sans entrer dans une description très approfondie de celles-ci, notons que les évolutions que j'ai rapidement présentées ont été le fruit d'une construction lourde et lente. Comme le souligne Thévenot à propos du temps standard : « On peut apprécier [...] le coût de l'investissement nécessaire pour faire un temps standard, forme indispensable pour d'autres investissements de la fin du XIXe (Thompson, 1967) et plus nettement encore de la machinerie de Frederick Winslow Taylor dont on sait qu'elle reposait principalement sur la mesure du temps » (1986 : 7).

Les coûts dont parle Thévenot ne sont pas non plus sans susciter des réactions. Aussi, l'histoire moderne a-t-elle toujours vu la coexistence entre la progression de valeurs modernes et les mouvements antimodernes, d'une part ; et entre l'imposition de certains standards – la discipline du temps – et des mouvements réactionnaires, revendicateurs de certains droits au sein de ces standards.

Aussi, contre le mouvement d'*accélération* progressive des rythmes sociaux, des techniques et des innovations et du changement social (Rosa, 2010) se sont toujours érigées des voix dénonçant ses effets délétères et des propositions d'alternatives. La critique de l'accélération n'est donc pas neuve ; on retrouve des traces du constat – et de la critique – de l'accélération depuis le milieu du XVIII^e siècle (Koselleck, 1990). Si les dernières décennies ont vu le foisonnement de discours communs mais aussi de certaines recherches scientifiques⁴³ dénonçant « l'accélération de tout ou presque » (Gleick, 2001), le discours sur l'accélération est donc en réalité constitutif de la modernité⁴⁴. On peut situer ces discours plus largement dans les mouvements antimodernes (ou « post-modernes » pour ce qui est de la période contemporaine), qui imputent aux valeurs modernes – l'idéologie du Progrès, le triomphe de la Raison – les drames et traumatismes du XX^e siècle, comme les guerres ou les catastrophes liées aux développements technologiques.

Mais les critiques ne sont pas seulement idéologiques ou théoriques. L'imposition d'une discipline du temps va également susciter des mouvements contestataires populaires, notamment de la part des collectifs de travailleurs. Les témoignages de l'époque regorgent ainsi de récits de résistance et de conflits : luddisme, sabotages, grèves. Rappelons qu'il n'est possible de voir apparaître ces contestations qu'à partir du moment où le temps est désacralisé. Taylor (1998) souligne ainsi que l'idéologie révolutionnaire de Marx ne peut se comprendre qu'à partir de cette affirmation de la vie ordinaire. Sa critique du capitalisme se base sur une conception de la vie bonne dans laquelle l'individu peut libérer ses passions. « C'est au nom de la figure de « l'homme complet » que sont mis en cause « l'aliénation » et le « morcellement » de l'homme dans l'univers marchand, c'est-à-dire un monde qui tend à être dominé par la marchandise et l'argent » (Corcuff, 2005). Or c'est au départ de la réification du temps que se forge la théorie de Marx. Ce n'est qu'à partir du moment où le temps est décontextualisé qu'il peut être contrôlé, régulé et exploité à des fins capitalistes. Il montre donc comment l'intensification du travail se fait à partir du moment où le temps devient de l'argent et que la vitesse devient un impératif économique. Ce temps économique, standardisé est donc contraire à l'affirmation « de la singularité incommensurable des sens et des capacités créatrices de chaque être individuel » (Corcuff, 2005).

⁴³ Ces recherches seront développées dans le chapitre suivant.

⁴⁴ Rosa (2003) souligne notamment qu'en 1877, W.R Greg affirme que la vitesse et la pression de celle-ci sur le quotidien est sans doute le trait le plus constitutif de son époque et émet des doutes sérieux quant à la valeur ajoutée de cette accélération : « Beyond doubt, the most salient characteristic of life in this latter portion of the nineteenth century is its SPEED, - what we may call its hurry, the rate at which we move, the high-pressure at which we work ; - and the question to be considered is, first, whether this rapid rate is in itself a good ; and, next, whether it is worth the price we pay for it - a price reckoned up, and not very easy thoroughly to ascertain » (1874, 623-624). Soulignons néanmoins que Rosa fait une distinction entre l'accélération *effective* et les discours qui l'accompagnent tout au long de la modernité. L'accélération serait alors progressivement devenue un mouvement et une force quasi-« autonome », à étudier *indépendamment* des discours qui l'accompagnent. Cette proposition ne sera pas la voie que nous suivrons dans les pages qui suivent.

2.6 Synthèse : le terreau moderne de la « gestion du temps »

Désacralisation et individualisation du temps, affirmation de (l'importance de) la vie ordinaire, ouverture du futur et orientation vers le progrès et, enfin, discipline du temps au service du projet capitaliste. Voilà les conditions indispensables à la possibilité de pouvoir considérer le temps comme quelque chose à *gérer*.

Ce n'est qu'à partir du moment où le temps est de la juridiction de l'homme et non de Dieu, comme c'était le cas pour le catholicisme, que peut s'entrevoir la possibilité du temps comme ressource économique. Weber a décrit ce lien entre le processus de rationalisation, l'éthique puritaine du travail et la conception du temps comme ressource précieuse dont l'usage doit être pensé. Ces transformations ont donc ouvert l'idée d'un contrôle permanent de soi – l'éthique puritaine demandant à chacun de conduire rationnellement sa vie ; mais aussi l'obligation de considérer systématiquement la totalité de sa vie – étant donné que l'accès à la grâce de Dieu se fait par la conduite exemplaire au cours d'une vie⁴⁵.

L'association du temps à l'argent et la discipline de l'horloge comme principe régulateur des conduites se sont donc étendues – au-delà du travail – à toutes les sphères sociales. Cette conception du temps est aujourd'hui encore enchâssée dans nos pratiques, dans les fonctionnements du monde économique et politique.

Le *temps de l'horloge* a ainsi permis le développement – proprement moderne – du mouvement des 'quatre C' (Adam, 2004) : la commodification, la compression, la colonisation et le contrôle du temps. La *commodification* du temps renvoie à la relation « temps=argent », aujourd'hui largement prise pour 'naturelle'. « An empty, abstract, quantifiable time that was applicable anywhere, any time was a precondition for its use as an abstract exchange value on the one hand and for the commodification of labour and nature on the other. Only on the basis of this neutral measure could time take such a pivotal position in an economic exchange. » (Adam, 2004: 125). La *compression* du temps découle de cette relation du temps à l'argent. A partir du moment où chaque minute compte, la vitesse devient une valeur économique importante. Plus un bien ou un service peut être rendu vite, plus le profit est élevé. Ainsi se développe, notamment, l'intensification du travail : il s'agit de faire plus en moins de temps.

La naturalisation de ces deux processus – l'idée en quelque sorte que le temps est cette chose neutre qui s'écoule indépendamment de nous et aux exigences de laquelle nous devons nous plier – ouvre alors la voie à une *colonisation du temps* et *par* le temps. La première forme renvoie à l'idée que seul ce temps-là est légitime dans l'organisation des rapports sociaux, les autres formes que peuvent prendre le temps étant reléguées comme temporalités⁴⁶ dominées (Boutinet, 2004). La deuxième étant la condition de la première : le temps de l'horloge (ou le temps comme commodité) devient le standard incontestable. Enfin, l'idée de *contrôle* du temps

⁴⁵ D'où l'apparition du terme « Beruf » signifiant l'idée de « vocation » des activités profanes : c'est au sein de ces activités, et non hors du monde séculier, que s'accomplit la vocation chrétienne (Jacques, 1989).

⁴⁶ Parler « du temps » ou « des temporalités » n'est pas tout à fait similaire. Je reviendrai plus loin sur cette distinction. Pour l'heure, retenons que les temporalités peuvent être comprises comme des formes particulières, pragmatiques, par lesquelles les cadres temporels d'une société ou d'une époque particulière se donnent à voir.

embrasse les autres dimensions du temps de l'horloge. Par cette conception quantitative du temps s'exerce le pouvoir dans les sociétés industrielles. « En plus d'avoir été un mouvement d'individualisation des consciences, la Modernité s'est présentée d'une manière apparemment paradoxale comme une entreprise d'universalisation, d'institutionnalisation et de standardisation d'un dispositif temporel, à un niveau macrosocial sans précédent. Cette standardisation a été obtenue par l'adoption et la généralisation d'une symbolisation et d'une codification des temps qui transforment les instants vécus en instants discrets, abstraits, par projection sur un axe thématique » (Rouch, 2007 : 7-8).

La naturalisation de cette conception du temps – appartenant à l'homme, représentant une quantité abstraite à utiliser et dans une perspective où le futur peut être meilleur que le présent – ne sous-tend néanmoins pas uniquement les réquisits de la productivité chère aux pratiques productives. Elle soutient plus largement la question de la définition de ce qu'est une vie bonne⁴⁷. À cet égard, l'orientation générale du mouvement de la modernité se comprend à partir du récit⁴⁸ de l'émancipation par l'autonomie. Pour le dire autrement, l'autonomie – ou le principe, pour les individus, de trouver en eux-mêmes (et non dans une source de commandement extérieure ou transcendante) les lois auxquelles ils consentent de se soumettre – va être au cœur du projet moderne. La possibilité – plus tardive – de la gestion du temps doit se penser dans ce contexte.

3. Des dispositifs visant à maîtriser le temps

Si le temps est un des piliers centraux des récentes sciences de gestion, il faut le comprendre dans un ensemble plus large de pratiques d'organisation sociale et économique, d'institutions politiques et juridiques qui ont consacré les valeurs de l'individualisme, de l'universalisme et de l'autonomie ; mais aussi sur une histoire culturelle (des idées, des sciences, des arts). En somme, si le temps a pu faire l'objet d'un traitement par la gestion, ce ne sont pas les sciences de gestion qui ont, à elles seules, créé une conception gestionnaire du temps. Néanmoins, si cette dette doit être reconnue, il faut pouvoir aussi souligner les spécificités du *time management*.

Si l'étude du temps en tant que tel (*time study*) débute dans la seconde moitié du XIX^{ème}, avec le travail de l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, le terme *time management*, quant à lui, apparaît plus tardivement, aux alentours de 1950. Passons ces étapes en revue.

⁴⁷ C'est toute la force de l'ouvrage de Charles Taylor qui remet notamment en cause la lecture trop simpliste qui a été opérée a posteriori du radicalisme des Lumières. Ce ne sont pas uniquement des raisons épistémologiques, nous dit Taylor, qui ont conduit à la sécularisation. Celle-ci ne découle pas « naturellement du progrès des sciences et de la raison » (1998 : 412). Il faut la mettre en lien avec son fondement moral, et la vision du monde qui le sous-tend.

⁴⁸ Le terme « récit » renvoie au terme anglais « narrative », dans le sens d'un modèle social qui donne sens et forme aux histoires de vie. On peut le rapprocher également de l'idée d'« intrigue » chez Ricœur (1983).

3.1 Les racines de la gestion du temps : standardisation du temps, Taylorisme et le « one best way »

« Not the external and physical alone is now managed by machinery, but the internal and spiritual also...The same habit regulates not our modes of action alone, but our modes of thought and feeling. Men are grown mechanical in head and heart, as well as in hand. They have lost faith in individual endeavors, and in natural force, of any kind. Not for internal perfection, but for external combinations and arrangements, for institutions, constitutions, for mechanism of one sort or other, do they hope and struggle” (Thomas Carlyle (1829), “Signs of the times”, cité par Pollard, 1965: 256)

Rappelons que la standardisation du temps et des mesures s’est produite à la modernité, la volonté étant de rendre toutes les données commensurables. A l’époque médiévale, « pour un même prix, on peut avoir une quantité variable de marchandises, selon les rapports de force entre le vendeur et l’acheteur ou entre le seigneur et le paysan. [...] Mesurer est [alors] un attribut du pouvoir, [un pouvoir] arbitraire » (Bagla, 2003 : 9). Aujourd’hui, si mesurer demeure un attribut du pouvoir, c’est un pouvoir de nature technique.

La standardisation de la mesure du temps sera l’assise de l’idée d’unification des mesures, qui permettra le contrôle du travail industriel⁴⁹. L’appropriation du temps et du rythme de travail par l’employeur sera en effet au cœur de l’organisation moderne. On a vu avec Thompson (1967) comment le dispositif disciplinaire par le temps va être central dans l’essor du capitalisme industriel. Il faut garder en tête que l’amélioration de la vie en société est alors une préoccupation morale et politique centrale. Cette amélioration, avec les Lumières, se base sur la science et va trouver dans l’utilisation efficace des machines une assise matérielle et technologique. Aussi le rythme des machines constituera une référence pour penser l’organisation du travail des hommes. F W Taylor fondera le management moderne selon cette philosophie, le fondement scientifique de l’organisation du travail qu’il propose donnant toute sa légitimité au pouvoir alors exercé. « Son modèle se voulant scientifique, a-t-il besoin d’être justifié ? Les résultats de la science ne sont-ils pas indiscutables ? [...]Weber comme Taylor avaient compris le rôle vital du savoir et de la connaissance dans l’exercice du pouvoir. Dans l’organisation moderne, toute autre forme d’autorité serait contestée comme abusive ou arbitraire » (Bagla, 2003 : 26).

L’organisation scientifique du travail qui émerge donc à cette époque s’attellera avec Taylor à définir la meilleure manière possible de produire (the *one best way*) : définition des durées passées aux machines, mesure du temps nécessaire pour usiner un produit, inculcation d’une discipline du temps. Selon Taylor, même un ouvrier expérimenté ne pouvait découvrir par lui-même, la meilleure manière possible de travailler. Il faut bien l’aide d’un ingénieur pour

⁴⁹ Ce contrôle du temps n’a toutefois pu être possible que par le contrôle de l’espace, plus spécifiquement lorsque le travail se faisait à l’usine (et non plus dans les champs, ou au domicile, comme c’était le cas dans le système de production artisanale).

planifier le travail et ordonner les séquences opératoires de tâches. Il s'agit alors de découper le travail en une série de gestes, dont l'ensemble ne doit plus être opéré par un seul homme. Plus la division du travail était intensifiée, plus la part de main-d'œuvre pouvait être réduite et ainsi diminuer les coûts de production.

Notons toutefois que Taylor n'a pas tout inventé, mais s'est inspiré et a fusionné des principes existants par ailleurs. « La contribution de Taylor consista à saisir ce qui était dans l'air du temps, à établir les liens entre différents principes et à en faire une synthèse pour déboucher sur quelque chose de cohérent. Il donna corps à des processus déjà en cours. Mais il fut le premier à oser dire : « dans le passé l'homme venait en tête. À l'avenir, c'est le système qui viendra en tête » [Kanigel, 1997 : 19 et 217] » (Bagla, 2003 : 29-30).

Le taylorisme fera l'objet de nombreuses critiques par la suite. Parmi elles, on retrouve non seulement celles – françaises surtout – qui défendent plutôt une autorité traditionnelle qu'une autorité technique, mais aussi et surtout, les critiques qui montreront que sous l'argument techniciste – supposé être neutre – se cachent des inégalités et des enjeux de pouvoir. Quoiqu'il en soit et malgré les critiques, les ingénieurs diffuseront massivement et dans tous les pays les idées de Taylor. L'organisation scientifique mais aussi bureaucratique du travail (Weber, 1971) a ainsi perfectionné et multiplié les moyens de contrôle directs et indirects. Les dispositifs de gestion du temps, ou *time management* à l'américaine, ont pris corps dans cette veine, mais en amenant petit à petit le facteur humain – et les études des sciences humaines – au cœur de l'entreprise.

Jusqu'au début du XXème siècle, la question de l'individu en tant que personne avec des aspirations n'apparaît pas. L'usine et la machine ont la primauté sur l'individu, celui-ci doit se mouler aux nécessités de celles-là.

3.2 Vers le *time management* à l'américaine

L'histoire du *time management* comme dispositif peut se raconter de deux façons. Une première – *internaliste* – s'attarde sur la manière dont la gestion du temps est apparue explicitement au sein des entreprises. On peut examiner notamment comment elle a été traitée par la discipline de gestion, s'appuyant conjointement sur l'étude ergonomique et psychologique des pratiques professionnelles. Il s'agit alors d'en examiner les caractéristiques et leurs évolutions. Une seconde histoire – *externaliste* – s'attèle à examiner comment ces traits constitutifs ont circulé, ont été utilisés, ont trouvé un écho dans des dispositifs, au sein de champs et auprès de publics particuliers. Je tenterai de raconter l'histoire de la gestion du temps par ces deux fils.

a. Une compétence des managers

Si l'attention à l'organisation et à la façon de la gérer est concomitante à la révolution industrielle, l'apparition de la notion de *time management* spécifiquement est assez récente. Si le temps a été associé aux pratiques de gestion dès la deuxième modernité, c'est vers la

troisième/quatrième génération d'industriels que la question du temps en devient un élément central. La gestion du temps est en effet concomitante de l'apparition de la figure du *manager*. Au moment de la révolution industrielle, l'entrepreneur était son propre manager. Toutefois, lorsque les entreprises se sont mises à croître et à nécessiter des équipes salariées, la question du management est apparue. Le concept de *manager* n'avait alors pas de signification claire⁵⁰ et les structures des grandes industries étaient relativement idiosyncratiques. Se posait alors la question des compétences et de la formation de ces nouveaux métiers⁵¹. Il n'existait pas – ou très peu – de programmes de formation officiel au management. Et puisque l'éducation obligatoire finissait très jeune, ces nouveaux managers étaient formés sur le tas, par la pratique dans l'entreprise. Aussi, si quelques écrits d'industriels du XIX^{ème} siècle montrent l'importance de la bonne gestion du travail dans le succès de leur entreprise, aucune formalisation de ces techniques n'est apparue avant le XX^{ème} siècle. Cette absence d'attention peut se comprendre, nous dit Pollard (1965) à propos de l'Angleterre, à la lumière de plusieurs facteurs. Nous en retiendrons deux : l'accent mis sur la personnalité du manager plutôt que sur des similarités qui auraient pu être généralisées par les sciences psychologiques, d'une part ; mais surtout, l'accent mis sur la nécessité de former la nouvelle classe ouvrière, de discipliner chaque travailleur, étant donné que leur personnalité antérieure ne convenait pas au nouveau système industriel. Cette nécessité était prioritaire, plutôt que l'attention aux qualités du manager. Autrement dit, c'était le temps des ouvriers qui devait faire l'objet de la réflexion et d'adaptation, dans une optique de contrôle du travail.

La nécessité de productivité a néanmoins petit à petit – dans le sillage de Taylor – appelé à planifier les lieux et l'organisation du travail, en fonction des caractéristiques technologiques de chaque industrie. Les progrès se marqueront donc plus particulièrement dans l'ingénierie. Un texte de 1833 à propos des filatures de coton montre ainsi l'importance de la disposition des lieux pour la vitesse du travail : « It will be necessary that the various departments be so situated, as to prevent all unnecessary going to and from any apartments of the work by the workers employed about the establishment. [...] Whatever gives freedom to a workman in the performance of any piece of labour or removes incumbrances out of his way, will enable him to perform a greater quantity of labour at the same time » (Montgomery, 1833; cité par Pollard, 1965: 263-264).

Des pratiques de gestion ont donc émergé partout durant le XIX^{ème} siècle, répondant aux besoins qui se présentaient alors dans les entreprises. La question du temps dans la littérature de cette époque est surtout liée à la notion de travail : la durée que l'on passe à une machine, le temps nécessaire pour fabriquer un produit, etc. La référence au temps en tant que tel, dans les écrits et les conceptions qui lui sont associées, se fera au siècle suivant et s'adressera spécifiquement aux managers. On est alors encore dans une division verticale forte du travail (en plus de sa division horizontale).

⁵⁰ Cela reste en partie vrai aujourd'hui.

⁵¹ Pour comprendre le paysage éducationnel dans lequel les nouveaux managers avaient été formés, voir Pollard S (1965), *The genesis of modern management. A study of the industrial revolution in Great Britain*, London, Edward Arnold Publishers, p104-122. En Angleterre ce furent initialement des personnes ayant suivi l'enseignement fondamental ainsi qu'un apprentissage chez un artisan (dans le secteur de la construction et du métal, ainsi que dans le commerce) qui furent recrutés pour les fonctions de manager.

C'est dans la littérature économique et de gestion américaine qu'apparaît la référence explicite à la question du temps. En 1947, H. Simon parle du temps comme ce qui rend nécessaire la définition des buts et des objectifs. En 1954, Peter Drucker parlera de la « dimension-temps » comme importante dans la pratique de la direction. Quant à McCay, en 1959, il sera un des premiers utilisateurs du terme « management of time ». Le temps n'est alors plus seulement associé à la dimension technique de la productivité (et l'humain associé à un des rouages de la chaîne de production, comme dans l'organisation scientifique du travail) mais est aussi investi comme dimension spécifiquement humaine et associée notamment à la dimension psychologique.

L'idée de devoir gérer le temps est donc adressée spécifiquement au manager. Les manuels de gestion du temps de l'époque – on pense aux ouvrages phares de McCay (1959) « *the management of time* », MacKenzie (1972) « *The time trap : managing your way out* » et Drucker (1966) « *The effective executive* » - s'adressent spécifiquement aux personnes occupant des fonctions de cadres, ou de gestion. Le manager est pointé comme étant en charge à la fois du présent mais également de l'avenir de son organisation. « There is one more major factor in every management problem, every decision, every action – écrit Drucker en 1954 – not, properly speaking, a fourth function of management, but an additional dimension: time. Management always has to consider both the present and the future. [...] The time dimension is inherent in management because management is concerned with decisions for action. And action is always aimed at results in the future » (1954: 14-15). Dans les ouvrages de self-help, on retrouve typiquement la journée caractéristique du cadre en déficit de gestion de son temps (et qui a une incidence sur le temps des autres)⁵².

Ces scènes typiques⁵³ permettent aux auteurs d'interpeller celui-ci sur ce qui constitue la base du problème, à savoir le manque de contrôle dans ce qui survient au quotidien. Ces scènes permettent en filigrane de poser les spécificités de la fonction de cadre, qui repose sur le paradoxe de devoir être efficace dans un environnement qui rend cette efficacité très difficile et ce pour quatre raisons essentiellement (Drucker, 1966). Tout d'abord, son temps appartient à tout le monde parce qu'il doit être disponible. Ensuite, un cadre doit allier la *direction* des activités tout en *accomplissant* des tâches qui lui sont également spécifiques, deux casquettes qu'il doit faire dialoguer dans un équilibre subtil. « If the executive lets the flow of events determine what he does, what he works on, and what he takes seriously, he will fritter himself away 'operating' » (Drucker, 1966 : 12). Vient ensuite le fait que le cadre opère au sein d'une organisation et que la manière dont il pourra mener son travail dépend également de l'efficacité et l'effectivité du travail produit par d'autres, sur lesquels il n'a pas nécessairement de contrôle ou de pouvoir. Enfin, le cadre est situé à l'intérieur d'une organisation, dont le lien avec l'environnement n'est pas toujours facilité par l'opacité de la structure. « The bigger and apparently more successful an organization gets to be, the more will inside events tend to

⁵² Notons toutefois que les questions sociales autour du temps de et au travail ne se limitent pas, à l'époque, aux managers. Elles ne constituent pas l'objet du développement que je propose, mais les luttes sociales autour de la journée de travail et des congés sont également centrales.

⁵³ Ces scénarios typiques sont encore utilisés aujourd'hui dans les formations en gestion du temps, et n'ont pas beaucoup changés dans les contenus (si ce n'est le type d'environnement technologique mis en avant et les positions professionnelles occupées). Les participants s'y reconnaissent, ils acquiescent et sourient devant tant de connivence.

engage the interests, the energies, and the abilities of the executive to the exclusion of his real tasks and his real effectiveness in the outside" (*id*: 16).

Les années entre 1950 et 1965 voient donc se multiplier les séminaires, réflexions, groupes d'étude, destinés aux cadres et aux patrons sur les formations à la gestion, aux relations humaines, au marketing, etc. (Boltanski, 1981 : 31).

Que la question de la gestion du temps s'adresse précisément et uniquement à des fonctions de cadres et managers est donc bien spécifique à cette époque. « Dans les années 60, c'est la motivation des cadres qui préoccupe nos auteurs [des écrits et de la littérature en management], tandis que dans les années 90, la question de savoir comment engager les cadres n'est plus traitée que comme un cas particulier des problèmes posés par la mobilisation générale de tous les employés » (Boltanski et Chiapello, 2011 [1999] :107-108).

Dans le cadre des échanges entre experts américains et entreprises européennes prévues par le plan Marshall de 1947, ces experts adressent leurs critiques des pratiques européennes spécifiquement aux cadres. Inspirés de leurs expériences américaines, ces experts *lisent et interprètent* la motivation et la bonne attitude au travail des ouvriers comme dépendantes de « l'attitude constructive de la direction ». « [Les experts américains] reprochent, notamment, aux dirigeants français de « s'opposer à tout changement constructif », de ne « pas établir leurs plans en fonction de l'avenir », de « ne pas laisser une responsabilité et une autorité suffisantes à leurs subordonnés », de ne pas accorder assez « d'importance aux facteurs humains » et au « respect de la dignité des travailleurs » et les engagent à « adopter une attitude d'optimisme réaliste, d'enthousiasme et de confiance en eux-mêmes, en leurs subordonnés et en l'avenir de leur entreprise » (Boltanski, 1981 : 21).

La nouvelle catégorie de « cadres modernes », sensibles aux techniques de management à l'américaine, fait à l'époque de l'après-guerre l'objet de nombreuses critiques et oppositions de la part à la fois des patrons salariés d'entreprises nationalisées et de hauts fonctionnaires catholiques ou socialistes. Ce n'est que par la suite que la modernisation de l'entreprise et de la société selon un esprit américain se généralisera. La diffusion et l'acceptation des idées proposées dans la lignée du plan Marshall se feront notamment par les réseaux de relations qu'entretiennent alors certaines figures avant-gardistes occupant des positions stratégiques⁵⁴. L'apparition d'une nouvelle bourgeoisie – incarnée par excellence par les Schreiber des années 1950 – vient contrebalancer les vieilles valeurs bourgeoises françaises et vont faire des leitmotifs américains pour la productivité et le nouvel art de vivre des principes d'excellence « sur lesquels reposent l'entreprise capitaliste et l'esprit de la fonction publique, les qualités de l'entrepreneur, la recherche des investissements risqués, l'éthique du travail et de la bonne gestion et les vertus du haut fonctionnaire intègre, le sens du « service », de la « démocratie » et de la responsabilité collective » (Boltanski, 1981 : 26).

Les années 1950 vont donc voir le développement d'une véritable industrie du management, avec le déploiement de toute une série d'organismes chargés de former les personnes déjà présentes dans les entreprises. Les ingénieurs et techniciens chargés de ces

⁵⁴ Pour un développement plus précis de ces affinités électives, voir Boltanski L (1981), « America, America...Le Plan Marshall et l'importation du 'management' », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol38, p19-41.

formations s'intéressent à et transmettent de plus en plus des principes qui, tout en continuant de s'inspirer des techniques rationnelles héritées de Taylor, intègrent une autre dimension considérée comme décisive pour la productivité et le rendement : la question des relations humaines et des facteurs psychologiques du travail. Ce faisant, les principes de *time management* vont aussi intégrer cette dimension, en incluant – et c'est tout à fait nouveau à l'époque – quelques considérations *philosophiques* à propos du temps (Sabelis, 2001).

b. Au-delà de la technique : l'attention à l'environnement humain et aux facteurs psychologique du travail

Une attention toute particulière aux technologies *sociales* des organisations va donc émerger et les disciplines des sciences humaines vont être mobilisées, particulièrement la psychologie et la psychosociologie, pour comprendre et agir sur ces facteurs humains dans les organisations. On s'intéresse de plus en plus aux facteurs de « motivation » des cadres. Il s'agit alors de prendre en compte leur « aspiration au bonheur » afin d'assurer leur investissement dans leur fonction, tout en les amenant à se plier à la discipline d'entreprise et à reconnaître le caractère relatif de leur position d'autorité. « A la différence des méthodes administratives, voire militaires de contrôle qui dominaient jusque-là le champ des entreprises, les techniques douces présentent l'avantage de respecter la bienséance bourgeoise, ce qui contribue à entretenir une « bonne entente » entre les « cadres » et les « dirigeants » et surtout à favoriser l'intériorisation des valeurs nouvelles sur lesquelles doit reposer la marche des entreprises » (Boltanski, 1981 : 35). A cette époque, on observe donc une divergence entre la gestion, l'accompagnement et la formation des cadres et celle des ouvriers, à qui ces dimensions psychologiques et humaines ne sont pas destinées.

L'idée de *carrière* des cadres comme objet particulier d'attention apparaît dans ce contexte. Les cadres doivent pouvoir parler librement à leurs supérieurs de leurs aspirations et de l'avenir qu'ils entrevoient. Le management se fait alors par objectifs et soutient une vision méritocratique des progressions de carrière. La position d'autorité par possession de capital ou par affinité familiale ou sociale perd en légitimité au profit d'une définition de la position hiérarchique en fonction du poste de travail mis en relation avec des critères d'aptitudes. « La littérature de management des années 1960 veut sonner le glas de l'arbitraire dans le management des hommes, ce qui ne peut manquer de motiver les cadres qui se sentiront traités avec équité » (Boltanski et Chiapello, 2011 :113).

La question des perspectives d'avenir – par la carrière – et l'attention aux motivations et aux aspects psychologiques du travail se retrouvent en filigrane des orientations que prennent, à cette époque, les recherches en psychologie sur la thématique du temps. Si la psychologie investit la thématique du temps depuis la fin du XIX^{ème} siècle⁵⁵, elle s'intéresse à ses débuts principalement à des aspects d'ontologie ou de conscience du temps. Dans les années 1940, les chercheurs vont déplacer leur attention sur les aspects temporels de l'expérience, du comportement et de la cognition. En psychologie sociale, on retrouve notamment le concept de

⁵⁵ Pour un aperçu des travaux en psychologie du temps à cette époque : Nichols H (1891), « The psychology of time », *American Journal of psychology*, 3, p453-529.

perspectives temporelles (ou horizon temporel), avec les travaux de Jean Piaget (1946) ou de Kurt Lewin (1942)⁵⁶.

Dans son ouvrage « Time perspective and Morale », ce dernier reprend la proposition philosophique de Lawrence T Frank qui définit la perspective temporelle comme une propriété dynamique de base de la vie humaine et qui accentue les relations et les interactions entre le passé, le présent et le futur. La perspective temporelle individuelle peut différer en fonction des sphères de vie et dépend également des valeurs et normes spécifiques à chaque culture (Frank, 1939). Lewin va reprendre ces propositions dans une perspective psychologique. « The life-space of an individual, far from being limited to what he considers the present situation, includes the future, the present, and also the past. Actions, emotions, and certainly the morale of an individual at any instant depend upon his total time perspective » (Lewin, 1942). Le processus de socialisation et la manière dont cette socialisation s'opère, mais aussi le type de culture et d'environnement au sein duquel on grandit, vont, selon Lewin, être fortement corrélés à la perspective temporelle que chaque individu adopte. Cette perspective temporelle va, en retour, aussi avoir des effets sur toute une série de conduites, dans le champ du travail, dans le rapport à la prise de risque, ou sur l'intelligence.

Une autre illustration de cet esprit des recherches psychologiques sur le temps, est le développement de la « time competence scale » par l'américain Everett L Shostrom en 1964. Il lie alors la compétence temporelle à la faculté d'être totalement présent au présent, ce qui permet l'épanouissement de soi. « The self-actualizing person is able to tie the past and the future to the present in meaningful continuity; appears to be less burdened by guilts, regrets, and resentments from the past than is the non-self-actualizing person and aspirations are tied meaningfully to present working goals. There is an apparent faith in the future without rigid or over-idealistic goals » (Shostrom, 1974: 13)⁵⁷.

Les ouvrages de *time management* de cette époque reprennent les différents résultats de ces recherches scientifiques en sciences humaines, en montrant notamment comment l'humain a tendance à se comporter d'une certaine manière et en quoi certaines habitudes le rendent dès lors moins efficace. Travailler certains de ces comportements afin de devenir plus efficace devient alors, preuves scientifiques à l'appui, possible. « I soon learned that there is no 'effective personality'. The effective executives I have seen differ widely in their temperaments and their abilities, in what they do and how they do it, in their personalities, their knowledge, their interests – in fact in almost everything that distinguishes human beings. All they have in common is the ability to get the right things done. [...] Effectiveness, in other words, is a habit; that is, a complex of practices. And practices can always be learned » (Drucker, 1996 [1966] : 22-23).

Les techniques de gestion du temps à l'américaine s'inscrivent donc bien dans la mouvance des sciences de gestion des années '60, qui intègrent les facteurs humains dans

⁵⁶ Paul Fraisse consacrera un chapitre dans son ouvrage de 1967, « psychologie du temps », à cette notion. Il donnera d'ailleurs son nom à une « loi du temps » - « la Loi de Fraisse », selon laquelle le temps a une dimension psychologique qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité exercée.

⁵⁷ Les notions de perspectives temporelles, et de compétence temporelle sont encore utilisées aujourd'hui dans les recherches en psychologie. Elles se sont prolongées, respectivement, par l'échelle de Zimbardo (1999) et la notion de Flow (Csikszentmihalyi, 1999). Ces notions sont notamment utilisées par les coaches en gestion du temps – voir chap6.

l'industrie, considérés comme gages d'efficacité et de productivité autant que ne l'est la maîtrise des éléments techniques.

c. Le paradigme de la planification

Quels sont les traits significatifs de l'idée du temps comme quelque chose à gérer ? Les ouvrages de gestion du temps des années '60 ont en commun de dépeindre le temps selon une triple caractéristique – le temps comme commodité ; comme rythme ; et comme horizon. Le temps comme commodité fait référence à l'idée que le temps est une ressource pour l'action. Sa valeur est à la fois économique, morale et politique. Utilisé dans différents contextes d'action (professionnels plus précisément), il peut ainsi être alloué à différentes tâches (et à différents interlocuteurs) et demeure inchangé dans sa nature. Le temps comme rythme représente quant à lui l'environnement extérieur auquel le manager se doit de s'adapter. Néanmoins, cet environnement est postulé comme étant relativement prévisible ; il s'agit principalement des éléments de coordination et de hiérarchisation des actions. Le temps est également conçu comme horizon, lorsqu'il s'agit d'investir son occupation d'une intentionnalité.

Ces conceptions du temps sont associées à des pratiques – et des outils – permettant de le constituer en variable stratégique et de lui donner un caractère maîtrisable. Le temps, sous ces trois dimensions, est le support de la mission de planification et d'anticipation des managers qui constitue le cœur de leur travail. « How many times have you heard someone say – or said yourself – « I didn't get anything important accomplished because I spent all day putting out fires? » Firefighting is not crisis handling. A firefighter is someone who doesn't know how to anticipate, cannot keep the big picture in mind, but lives from moment to moment. Firefighters continually have problems erupting around them, and they race around madly trying to quiet them. Their days are a frantic jumble of small emergencies that never should have happened” (MacKenzie, 1990 [1972]: 58).

La planification permet dès lors d'avoir le contrôle. Ce paradigme de la planification est inhérent aux sciences de gestion telles qu'elles se sont développées depuis la modernité, le XXème siècle en particulier. Le management par objectifs apparaît comme complément au management scientifique, on l'a vu, mais se poursuit dans une visée planificatrice (Taskin, 2014). L'idée est alors, pour le manager, de déterminer les objectifs poursuivis à long terme et les sous-objectifs qui y sont attachés, d'établir les priorités au sein de ces objectifs en fonction de leur importance sur le long terme et de leur urgence à court-terme, de faire coïncider le type de tâches à faire et les meilleurs moments de la journée pour les réaliser et, enfin, sur base de ces trois éléments (objectifs, priorités, journée-type), d'établir une planification⁵⁸.

L'idée d'une *extériorisation* du temps (Zoll, 1988) comme mode de maîtrise est donc spécifique à cette époque. Si on fait du temps une notion extérieure, on peut l'instrumentaliser et en faire un objet de connaissance et un outil. Le temps comme outil de planification permet dès lors la prévision, c'est-à-dire l'opération de ramener une portion d'avenir dans le présent. On est

⁵⁸ Ces principes se retrouvent dans différents outils de gestion encore mobilisés aujourd'hui : la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act) ou la matrice d'Eisenhower, qui propose la priorisation en fonction des degrés d'urgence et d'importance d'une tâche.

bien toujours, à ce moment-là, dans une idéologie du Progrès et dans une vision optimiste de l'avenir qui, s'il est bien préparé, « ne nous trahira pas » (Méric, 1998 : 127).

3.3 Depuis les années 1980 : la question du temps entre efficacité et développement personnel

« These days, people seem to have more to do than ever before and many feel obligated to do it all. Some believe they can create more time by getting organized. They segment their days into fractional usable parts. They keep detailed personal calendars and schedules to make the most of every minute and be consistently on time. They buy time-management advice books and tools and go to time-management trainings. Many time-management experts counsel self-management. The idea is that you must gain control of your time. Yet, even with decades of time-management guidance, people still seem to lack time” (Levinson, 2004: 16).

Ce qu'on appelle « la troisième » modernité, débutée à la fin du siècle passé, marque l'avènement d'une nouvelle anthropologie⁵⁹ et d'une remise en question de la Raison comme principe fondateur total. Les principes de la gestion du temps – qui jusqu'alors sont au service d'une volonté de maîtrise et de contrôle du travail – rencontrent un succès grandissant.

On voit apparaître dans ces dispositifs, une place toute nouvelle faite à la figure de l'individu comme étant moteur de son rapport au temps (et moins au manager en tant que tel).

a. Succès des formations et diversification des publics

Si le terme de gestion du temps est apparu dans les écrits des années '50-'60, les années '80 connaissent une véritable explosion du discours sur le temps dans les entreprises⁶⁰, mais aussi au-delà. Les séminaires, les formations et la littérature self-help sur les questions de gestion du temps augmentent rapidement. Le rapport au temps des personnes dans les organisations est dramatisé : ressource rare, outil de compétitivité, il devient un concept fourre-tout pour désigner les difficultés des entreprises (Méric, 1998). Malgré qu'elles gardent fortement l'empreinte des prescriptions des premiers écrits, les pratiques de formation à la

⁵⁹ J'utilise le terme anthropologie pour désigner la définition de ce qui caractérise et constitue le sujet humain.

⁶⁰ « Quand j'ai commencé à donner cette formation [en gestion du temps dans les années '80], c'était l'engouement total », me dira un des coaches interviewés.

gestion du temps vont s'ouvrir à un public plus étendu et poursuivre des objectifs qui vont au-delà de l'efficacité du travail⁶¹.

Cet engouement des entreprises pour la thématique de la gestion du temps a été continu depuis lors. Aujourd'hui encore, les formations et conseils à propos de la meilleure manière de gérer son temps connaissent un succès et dialoguent avec des nouvelles thématiques émergeant des transformations du travail et des attentes pesant sur le travail (Méda et Vendramin, 2013). Avec les débats autour du burnout, des problèmes d'articulation des temps professionnels avec les temps familiaux et privés, ou les nouvelles formes flexibles de travail, l'intérêt pour la notion de gestion du temps est ravivé et les anciennes recettes proposées par MacKenzie et ses successeurs sont reprises et (à peine) remaniées au goût du jour⁶².

La gestion du temps est présentée comme un *outil* permettant non seulement de combattre le manque de temps et/ou le manque d'efficacité au travail (et diminuer ainsi le stress professionnel), mais plus largement d'avoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. La gestion du temps permet donc de mieux travailler, mais aussi de *vivre* mieux. « What we gain from better time management is not simply more time, but a better life » (MacKenzie, 1990 [1972]: 4ème de couverture).

De ce fait, les principes de la gestion du temps initialement destinés aux quelques managers afin de gagner un peu de temps et être plus productif, vont être repris et être potentiellement pertinents pour un public beaucoup plus large : d'autres métiers, d'autres fonctions d'une part, mais également pour l'organisation d'activités qui ne sont pas uniquement professionnelles.

Certains ouvrages traitant de thématiques nouvelles reprennent ainsi les mêmes concepts et principes de gestion du temps : gestion du stress, écologie du temps, ou risques de burnout, pour ne citer que quelques exemples. On pourrait y voir l'application simple de bonnes vieilles méthodes pour des problèmes nouveaux, mais certains changements sont néanmoins détectables. Il apparaît, nous dit Sabelis (2001), que là où il ne s'agissait dans les premiers écrits, que de quelques trucs et astuces pour gagner du temps, ces principes soient désormais vendus comme une philosophie de vie qui enjoint les individus à opérer une gestion de soi. « Whereas in the works of Mackenzie we find that 'managing time' is something to be learned and for which anyone can be trained, Witjas (1998) proposes the development of an 'individual time profile' and the need to discover 'what is important to you, in your life' » (Sabelis, 2001: 390).

⁶¹ La description et l'analyse de ces contenus et objectifs des pratiques de formation et coaching en gestion du temps font l'objet du chapitre 6. Nous nous en tenons ici à situer les transformations de la mobilisation de ce dispositif dans le paysage social récent.

⁶² Le livre de MacKenzie « The time trap » a été réédité 3 fois depuis sa publication en 1972. Entre la deuxième (1990) et la troisième édition (1997), on note un changement d'*intitulé* de la deuxième partie (l'un « time-management for the 1990s – still trapped after all these years », devient dans l'autre « time management in the year 2000 and beyond – Why is time management still a problem »), tandis que les *contenus* restent inchangés. La dernière édition de 2009, remise au goût du jour par Pat Nickerson, ajuste certains contenus, tout en maintenant les principes clés. Outre la question de la place des nouvelles technologies (qui viennent détrôner certains anciens « voleurs de temps »), une attention plus particulière est portée aux questions de communication et de procrastination.

b. Tournant de la compétence

Une des hypothèses par lesquelles on peut comprendre que ces techniques ne s'adressent plus uniquement aux managers, se situe au niveau des changements dans la sphère du travail. Une des transformations majeures du travail est le passage d'un fonctionnement par poste de travail vers une logique de compétence (individuelle). Le modèle de la compétence – apparu dans les organisations à partir des années 1980 – propose d'évaluer les salariés non plus à partir de leurs capacités corporelles et techniques, mais sur base aussi de leur capacité intellectuelle (Datchary, 2005). Ce faisant, ce sont moins les caractéristiques du poste qui orientent les critères d'évaluation que l'individu dans sa capacité à l'occuper. Ce mouvement entraîne notamment une influence moins grande de l'expérience par l'ancienneté dans la valorisation du salarié, une plus grande attention aux résultats produits par individu, une tendance à la valorisation de la prise d'initiative, ou l'esprit créatif.

Les recherches centrées sur l'analyse du travail et sur les pratiques professionnelles s'inscrivent aujourd'hui dans un nouveau paradigme « qui envisage la compréhension, non plus du fonctionnement, mais des processus de transformation des activités humaines et situées » (Mohib et Sonntag, 2004). Le tournant de la compétence renverrait, du point de vue des entreprises, à remplir un besoin de flexibilité que la logique par poste de travail (et par la reconnaissance de la qualification) ne peut plus remplir. La compétence se mesure dès lors par la faculté – de l'individu – à donner une réponse adéquate à des situations de travail qui englobent non seulement des tâches définies, mais également des événements imprévisibles.

On ne trouve pas de consensus sur la définition de la notion de compétence, notamment parce qu'elle a une double inscription normative et descriptive. Pour les approches critiques en sociologie du travail ou en management, la compétence est l'outil par excellence du management pour satisfaire aux besoins de flexibilité et d'adaptabilité de la main d'œuvre. En cela, la notion s'opposerait à celle de *capacité* qui, dans le sillage d'Amartya Sen, suppose un ancrage politique visant à reconnaître à l'individu des compétences et capacités très larges et dont le contexte doit favoriser l'expression. La notion est alors sœur de la question des libertés⁶³.

Dans les approches pragmatiques en sociologie, ces deux termes sont davantage associés dans le double geste qui postule les individus, sur lesquels elles enquêtent, comme capables et compétents dans leurs actions quotidiennes et qui font de ces compétences des objets à décrire et comprendre⁶⁴.

Pour le propos ici, retenons que ce tournant de la compétence, qui se donne particulièrement à voir sur la scène du travail, redistribue – sans nécessairement les abolir – certaines distinctions classiques au sein des travailleurs. « La capacité à mobiliser ses

⁶³ Pour une discussion de ces notions, voir De Munck J et Zimmerman B (dir, 2008), *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Editions de l'EHESS.

⁶⁴ Si ces notions de compétence et capacité sont associées, Genard et Cantelli (2008) opèrent toutefois une distinction entre elles, à partir d'une grammaire des modalités et leurs auxiliaires : la notion de compétence étant associée à l'auxiliaire *savoir*, tandis que celle de capacité est associée à l'auxiliaire *pouvoir*. Cette approche par les modalités permet aux auteurs de proposer l'hypothèse d'un « glissement anthropologique » faisant des modalités de « savoir » et de « pouvoir » des acteurs l'objet d'investissements importants (il s'agit d'entretenir et d'accroître les compétences et capacités), là où la pression sociale s'exerçait, avant les années 1950-1960, davantage sur le « devoir ».

connaissances pour résoudre des problèmes, le raisonnement, la capacité à communiquer en groupe, la créativité sont aujourd'hui demandés à tous les niveaux alors qu'autrefois les compétences étaient l'apanage de l'encadrement. » (Rapport Boissonnat, cité par Ehrenberg, 2010 : 345).

Ce tournant met en lumière des façons d'organiser le travail qui ne sont pas sans incidence sur la culture temporelle d'une organisation. La logique de la compétence individuelle accompagne ainsi un changement dans la nature du travail et sa réalisation. « [Celui-ci] est de moins en moins constitué par des objets physiques limités et par des processus stables et répétitifs et de plus en plus par des relations entre êtres humains et des séquences d'êtres humains, à ordonner et à maîtriser » (Veltz, 2008, cité par Ehrenberg, 2010 : 344). La charge de travail ne se définit plus seulement par ce qu'il y a à faire et qui peut être anticipé, mais aussi par ce qui peut arriver. L'engagement dans le travail par le plan se fait alors moins par le respect d'une procédure que par la mise en place d'appuis permettant d'en « assurer la continuité malgré toutes les perturbations [dans] le déroulement du processus » (de Terssac, 1992).

Ce faisant, la notion même de « charge » ne se comprend plus uniquement comme un contenu à exécuter, mais aussi par les effets produits sur les individus (la charge mentale et psychique en plus de la charge physique). « Le temps de l'activité est donc celui sur lequel fonctionne la personne pour faire face, et à la charge à accomplir, et à l'astreinte (physique, mentale, psychique) qui en résulte pour elle. Il déborde le temps d'horloge, de plusieurs façons » (Bartoli et Rocca, 2006 : 23-24). Si on peut mentionner parmi celles-ci les formes nouvelles d'articulation entre des temps sociaux autrefois plus distincts, ou une préoccupation mentale plus grande demandant un temps accru de récupération de la fatigue, ces changements posent également la question des nouveaux visages des temporalités du travail. Pour reprendre le paradigme de la planification, propre à l'organisation fordiste du travail, celui-ci ne serait pas tant en recul qu'en transformation, en s'intégrant davantage dans la situation et appelant à des compétences – temporelles – différentes. La planification, en se fragmentant au regard des situations, solliciterait plutôt un accroissement de l'attention et de la faculté à réagir, que le calcul stratégique et la faculté de délibération (Licoppe, 1994 ; cité par Thévenot, 2011).

Le tournant anthropologique que pose le tournant de la compétence s'inscrit donc dans une transformation des horizons temporels, la compétence étant ancrée dans une temporalité de l'anticipation sous une forme renouvelée : « Le maître-mot [aujourd'hui] est celui d'anticipation, qu'il s'agisse de réagir à l'imprévu dans son travail de tous les jours ou de pouvoir affronter des changements techniques ou organisationnels » (rapport Boissonnat, cité par Ehrenberg, 2010 : 345).

Il ne s'agit donc pas seulement d'examiner les transformations de l'organisation du travail dans le temps, mais aussi d'examiner les transformations du temps « par le travail »⁶⁵. L'articulation de ces deux perspectives n'est pas nouvelle : Thompson l'avait déjà fait dans son article historique « time, work-discipline and industrial capitalism ». Il avait alors montré, rappelons-le, que la nouvelle discipline du temps participait d'un large mouvement : celui de la

⁶⁵ Ce à quoi invite d'ailleurs Monchatre et Woehl dans l'ouvrage récent « Temps de travail et travail du temps » : « Nous cherchons ici à saisir la manière dont opère le travail du temps sous un angle moins quantitatif que qualitatif : comment le temps nous travaille-t-il, nous et nos sociétés, à partir du temps demandé par le travail ? » (2014 : 9).

transformation de l'éthique et l'organisation du travail. Son argument était alors qu'une certaine orientation du temps – celle de la discipline – s'était imposée et, par la suite, avait été petit à petit intériorisée, au travail et à la vie sociale en général. Si, comme on l'a vu plus haut, l'approche théorique de Thompson a été discutée et critiquée par la suite, elle porte l'intérêt d'avoir porté le regard sur l'interaction entre le travail et la vie en société et les cadres temporels. La manière dont on donne de la *signification* aux temporalités – notamment à la notion de discipline – est en lien avec les manières de voir le travail et le lien social.

Ce tournant de la compétence participe d'une transformation des régimes d'historicité (Hartog, 2003)⁶⁶. L'articulation entre les horizons temporels paraît présenter des traits nouveaux. Le futur n'est plus tant gage de progrès que porteur d'angoisse. Le passé est quant à lui revivifié par une glorification de la mémoire ; le passé n'est donc plus révolu, mais bien coexistant au présent. A ce titre, la notion de patrimoine, restauré via la mémoire, vient porter les traces du passé censées être le support d'une identité sociale à préserver. Le présent quant à lui s'étend, devenant l'horizon d'attente par excellence. Nowotny parle d'un « présent prolongé » pour désigner l'inclusion de l'avenir au sein du présent. Les décisions et les orientations pour demain sont prises aujourd'hui, l'avenir est dessiné aujourd'hui. « Cet avenir qui doit être créé est effectif dès maintenant » (Nowotny, 1992 : 50).

Si les principes que l'on retrouve dans les ouvrages de gestion du temps ne paraissent donc guère changer, la discipline de gestion – et plus particulièrement du contrôle de gestion – laisse entrevoir des changements dans ses conceptions et représentations du temps. « Dans les années 1970, le contrôleur de gestion est censé mettre en place des processus permettant d'articuler une vision à long terme, relative à une conception linéaire du temps, et des plans d'action à court terme, inscrits dans des cycles budgétaires. Aujourd'hui [fin 1990], le temps du contrôle tend à s'aligner sur celui des processus et des projets à court terme » (Meric, 1998 : 15). Les publications dans ce domaine, analysées par Meric, montrent une attention plus prononcée au « feedforward control » et aux techniques de « proactivité ». Dans le domaine de la « strategy research », la dimension temporelle a pris une importance grandissante : « Strategy researchers have emphasized industry dynamics, organizational change, and the timing of strategic choices. Some researchers have supplemented previously static perspectives with temporal elements » (Mosakowski and Earley, 2000 : 796). La question de la dynamique et de la volatilité des pratiques apparaît de plus en plus. En d'autres termes, les managers devraient, selon ces auteurs, prendre davantage en compte les orientations, structure, statut et flux du temps ; ce faisant, le temps peut alors devenir une compétence stratégique à part entière. L'idée défendue est qu'une conceptualisation cohérente du temps sera gage d'une plus grande effectivité des mesures et décisions prises au sein d'une organisation. « [An] example relates to a subjective time view held by competitors in an industry. Unaware of their time views, firms may

⁶⁶ Le régime d'historicité est un concept qui renvoie à la manière dont, dans une société, les horizons du passé – présent – futur s'articulent entre eux. Cette articulation donne également des indications quant à la définition de la manière de se rapporter à ces horizons. Le tournant de la compétence peut se comprendre comme un mouvement constitutif du changement de régime d'historicité, même s'il ne s'y réduit pas.

unwittingly slow down critical activities, such as new product introductions, during recessionary times and speed up these activities during expansionary times” (2000: 807).

On peut donc supposer que les transformations de la nature du travail expliquent cette ouverture des techniques de time management à des publics diversifiés : on demande à chacun de prendre des initiatives, le niveau de prévisibilité des organisations a baissé (dû notamment à la pression à l'innovation et à la volatilité des marchés financiers). Mais le succès de la gestion du temps et des nouveaux objectifs qu'elle propose peut également être mis en perspective avec une autre transformation : celle de la montée de la valorisation de l'action qui vient de soi, dont le succès du « discours thérapeutique » en est l'illustration.

c. Le succès du discours thérapeutique

« Luther avant le moment libérateur où il perçut que le salut passait par la foi, avait une angoisse intense d'une damnation inévitable qu'il s'infligeait irrévocablement à lui-même par les instruments mêmes du salut, les sacrements. Qu'importe la façon dont on veuille analyser cet état, il ne s'agissait pas d'une crise de sens. Ce terme n'aurait rien signifié pour Luther dans l'acception moderne que j'ai définie ici [c'est-à-dire comme une quête]. Le « sens » de la vie était évidemment indiscutable chez ce moine de l'ordre de Saint-Augustin, comme il l'était d'ailleurs pour tous à son époque. Le dilemme existentiel dans lequel on craint la damnation diffère radicalement de celui dans lequel on craint, par-dessus tout, le vide de sens. » (Taylor, 1998 : 34)

Au tournant moderne et dans l'esprit des puritains, la définition d'une vie qui vaut la peine d'être vécue et les critères de ce qui constitue une vie signifiante se trouvaient dans un cadre indiscuté. Aujourd'hui, les principes de ce qu'est « une vie bonne » fait l'objet d'une « quête » (MacIntyre, 1984 ; cité par Taylor, 1998 : 33). Aussi la « vie ordinaire », telle qu'elle a été affirmée au début de la modernité, « celle des croyances morales qu'il faut respecter la vie humaine et que les interdictions et les obligations que nous impose ce respect » demeure, mais se définit selon un axe moral au visage tout à fait nouveau. En témoigne, par exemple, la plainte récurrente d'une *perte de sens* que beaucoup d'auteurs mobilisent par rapport aux valeurs *stables* de l'époque industrielle (avec un attachement et une sécurité donnée par les « institutions » au sens figé du terme). La dénonciation de l'accélération et des lendemains incertains⁶⁷ prend place dans cet horizon. Taylor soutient que le passage de la crainte de la damnation à la crainte du vide de sens est très récent.

Le tournant de la compétence décrit plus haut s'accompagne en effet d'une valorisation toute particulière de l'action qui vient de soi. Cela permet de comprendre aussi comment l'idée de travailler sur soi pour améliorer sa compétence – dans toute une série de domaine – en vient à être considéré comme sensé, c'est-à-dire pertinent. L'idée de faire de sa relation au temps

⁶⁷ Dont on explicitera la teneur dans le chapitre suivant.

l'objet d'un travail – que ce soit au sein d'une formation, à travers la lecture d'ouvrage de gestion – se base donc plus fondamentalement sur l'idée qu'on peut changer des choses – chez soi – pour faire face à des situations problématiques rencontrées dans sa vie de tous les jours. En tant que telle, l'idée d'un travail sur soi pour améliorer son vécu du temps, s'inscrit donc plus largement dans un tournant culturel qui donne à l'idée du soi comme moteur de l'action une grande valeur.

Ehrenberg (2010) situe cette valorisation d'une forme d'action particulière dans le tournant de l'autonomie comme aspiration à l'autonomie comme condition. L'autonomie aspiration – caractéristique de l'époque industrielle – s'adosse à une anthropologie « finie » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 1999) définissant les individus par les « habitus » (Bourdieu, 1972) propres à leur classe ou leur position sociale. L'autonomie comme aspiration caractérise dès lors l'*esprit* des institutions par un horizon d'action visant à définir – de l'extérieur – ce qui est bon pour chaque individu. Le modèle de l'Etat providence en est une illustration. Par l'autonomie comme condition, cet esprit des institutions se modifie, en mobilisant notamment une anthropologie tout à fait différente : l'individu n'est plus un sujet à qui on doit dire ce qu'il doit faire ou penser, mais est un sujet capable de trouver en lui-même les ressources pour agir. Il est autonome *dans les faits* et dès le plus jeune âge. L'action des institutions doit alors avoir, comme horizon, le recouvrement, le renforcement et le déploiement de ces capacités existantes⁶⁸. « L'impératif d'une perpétuelle amélioration et celui d'une permanente estime de soi – [constitutifs de cette grammaire de l'action à partir de soi] – sont les ressorts tant de la vie personnelle que de l'action professionnelle » (Fitoussi et Rosanvallon, 1996).

Si, avec le tournant de la compétence, les modalités d'évaluation des travailleurs se modifient, il en va de même avec les caractéristiques de la formation. Celle-ci s'étend dans le temps biographique et dans ses contenus. La formation n'est plus caractéristique d'une phase de vie, mais se fait tout au long de la vie⁶⁹. Tandis qu'elle s'ouvre à une étendue de compétences qui vont bien au-delà des compétences techniques que requiert l'exercice d'un métier. Les dispositifs de formation sur les compétences dites « soft », ou « transversales », foisonnent et se transforment dans leurs modalités pédagogiques, en proposant de plus en plus un accompagnement individualisé.

Ce faisant le « discours thérapeutique » (Illouz, 2008) change de signification. Autrefois réservé principalement aux « déviants » – que ce soit les personnes atteintes de pathologies mentales, celles constitutives de catégories à risque (les chômeurs, les pauvres, etc.) – les dispositifs s'étendent maintenant aux « normaux » (Castel, 1981), aux personnes qui ne sont pas malades, en axant l'accompagnement non pas tant sur la guérison, mais sur le développement de potentialités. Et, au sein de ces dispositifs d'accompagnement, les techniques les plus valorisées, sont celles « où le patient du changement en est en même temps l'agent » (Ehrenberg, 2005 : 209).

Eva Illouz (2008) a fait de ce discours thérapeutique l'objet d'une sociologie de la culture. Le discours thérapeutique peut en quelque sorte être considéré comme un fait social total, en ce

⁶⁸ Bien entendu, ces deux registres co-existent dans la réalité : il est moins question d'une supplantation de l'un par l'autre, mais d'une transformation où l'autonomie condition se confronte et s'articule au principe de l'autonomie comme aspiration.

⁶⁹ Comme le titre le dernier numéro de *Sciences humaines* : « De la formation au projet de vie » (n°41 –déc2015 – janvier février 2016).

sens qu'il offre une nouvelle « matrice culturelle » à la source des acceptions de nous-même et des autres. « Like religion, the therapeutic discourse offers symbols that create an overriding experiential reality and transform the very nature of action » (2008 : 11)⁷⁰. Ce faisant, Illouz réaffirme que le discours thérapeutique – s'il met l'accent sur le travail des émotions et mobilise un langage psychologique – n'en est pas moins une entité *sociale*. Le langage thérapeutique est un objet sociologique puisqu'il performe – au sein des relations sociales – une certaine définition sociale du sujet. Ehrenberg ne dit rien d'autre : « ce n'est pas parce que les choses semblent plus « personnelles » aujourd'hui qu'elles sont pour autant plus intérieures et moins sociales » (2005 : 202).

Du point de vue de l'observation d'une accélération de la société, Hartmut Rosa – dans son « Essai sur l'accélération » (2010[2005]) – propose également de ne pas limiter l'enquête sur les causes de celle-ci aux moteurs économiques. En effet, l'accélération des rythmes sociaux est généralement décrite comme la conséquence d'une transformation économique et d'une logique insufflée par les marchés financiers (Jameson, 1994, 1998 ; Harvey, 1990 ; Karsten, 2012). De ce point de vue, l'accélération globalisée des rythmes de vie trouve ses racines dans la modernité à partir du moment où le temps est devenu une commodité – un bien réifié et marchand (Thompson, 1967 ; Adam, 2004). Le moteur économique serait, en dernière instance, le grand responsable de (méfaits de) l'accélération, son influence gagnant, in fine, toutes les sphères sociales. Tout en reconnaissant l'importance de ce moteur économique, Rosa identifie les limites d'une explication qui se réduirait à cette seule dimension. En effet, celle-ci « ne permet pas d'éclairer le processus de *médiation* [souligné par moi] entre les impératifs structurels économiques et les modèles de sens subjectifs et culturels – pourquoi les sujets devraient-ils céder à l'accélération de leur consommation et donc de leur rythme de vie, si non seulement ils n'y étaient poussés subjectivement par aucune motivation économique, mais si cela devait en outre les plonger dans des difficultés pécuniaires (et une pénurie de temps corrélative) ? [...] Deuxièmement, la réduction matérialiste reste aveugle aux *présupposés* normatifs et culturels qui étaient nécessaires au déchaînement des forces de production et d'accélération » (215-216).

S'appuyant notamment sur Weber, Rosa défend donc l'idée d'une articulation entre l'évolution des idées et l'évolution des institutions dans la compréhension des moteurs de l'accélération et soutient qu'il faut conclure du succès du capitalisme – et de l'orientation des cadres temporels vers une accélération – un nécessaire appui de celui-ci dans la *culture*. Le moteur culturel de l'accélération trouve son ancrage dans la société moderne séculaire, tournée non plus vers une promesse – religieuse – de vie éternelle dans l'au-delà, mais tournée vers la vie avant la mort : « les aspirations et désirs sont dirigés vers les offres, les possibilités et les richesses de ce monde ». Sous cet auspice, la notion de « vie bonne » devient une « vie bien remplie » : la richesse ou la plénitude d'une vie se mesure à l'aune de la somme et de la profondeur des expériences faites au cours d'une vie. Marianne Groenemeyer (1996) désigne cette aspiration par l'idée de « *leben als letzte gelegenheit* », la vie comme dernière opportunité. Dans une telle configuration, il s'agit de maintenir ouvertes toutes les options et ce dans un ensemble le plus étendu possible de sphères de vie : « Hurry is the order of the day, so that life, constrained by its span, is given as much reality as possible. The only arrangement that would be

⁷⁰ Illouz s'appuie sur la discussion des symboles religieux proposée par Clifford Geertz (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books.

really satisfactory is one where all the opportunities the world has to offer could be dealt with exhaustively in a single lifetime” (Gronemeyer, 1996, cité par Albert, 2002: 96).

On retrouve donc bien l'interdit moral, propre à l'éthique protestante, du gaspillage de temps. L'ascèse intramondaine (Weber, 2004) était néanmoins motivée à la fois par la peur (l'angoisse liée à la prédestination) et la promesse (du salut de l'âme). La thèse de Rosa (2010) est que l'association entre les motivations par la peur et la promesse, avec les principes d'efficience temporelle et les attentes de l'accélération demeure dans son sens fondamental au cours de la sécularisation. Bien entendu, la teneur de ces motivations prend des formes culturelles différentes : « leur arrière-plan s'est déplacé du domaine d'une transcendance extra-sociale (salut éternel ou damnation) à celui du registre immanent de la compétition sociale et ce sans être affecté par le passage qui en résultait de l'horizon d'un avenir clos à celui d'un avenir ouvert » (2010 : 219). L'idée d'un temps rare demeure donc même lorsque sa source religieuse se tarit.

d. Apparition d'un discours et de pratiques alternatives du temps

Les dispositifs de formation en gestion du temps se présentent donc comme une réponse à un ensemble élargi de problématiques - et de publics - là où, à ses débuts, le time management avait émergé de manière plus ciblée et spécifique. Ces réponses continuent de s'inscrire dans une perspective du temps rare dont l'usage doit être pensé. Notons qu'un autre type de réponse aux difficultés et aux maux du temps émerge à partir des années 1980 : les pratiques et mouvements « slow » et « simplicitaires », soutenant la promotion d'un rapport alternatif au temps.

L'idée apparaît initialement à propos des pratiques alimentaires, avec le mouvement « slow food ». Celui-ci naît en Italie en 1986, sous l'initiative d'un petit groupe d'activistes de gauche. Ses principes clés sont la valorisation du temps lent de la production agricole locale et des temps de la convivialité des repas partagés. La proposition de base étant de prendre du temps pour les choses qui comptent, davantage que de « faire les choses plus lentement » (Parkins, 2004). Slow food compte aujourd'hui des millions de membres dans plus de 160 pays. Le concept de « slow » a par ailleurs été repris dans d'autres champs et secteurs, des plus publics (slow city, slow sciences, ...) au plus intimes (slow sex). Les tenants des mouvements slow s'appuient sur l'idée qu'à l'accélération et à l'encombrement des rythmes, il faut opposer d'autres manières de faire, à des rythmes plus respectueux de nos besoins biologiques et écologiques. En somme, il s'agit de reprendre le contrôle et la maîtrise sur une conception et des caractéristiques du temps imposés *de l'extérieur*.

Une synthèse de l'ouvrage « Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme » - de Jean-Louis Servan-Schreiber (2010) permet de dresser les idées-clés promues par ces nouveaux mouvements. L'auteur ouvre son propos en décrivant l'impression « généralisée » d'être pris dans un environnement qui va *trop vite* et de manquer de temps. Or, le temps, nous dit-il, est immuable. La seule dimension sur laquelle on peut agir est l'usage que nous faisons du temps. L'usage que nous en faisons généralement est dépeint comme mauvais, créant un milieu de vie en voie de détérioration. Le cœur du problème est la logique du court terme, qui semble

présider à l'action du monde politique, financier et économique et, plus fondamentalement, dans nos vies quotidiennes : « Nos rythmes de vie en accélération, nos relations aux autres plus éphémères, notre rapport à nous-mêmes trop en surface sont affectés par ce virus moderne, la pandémie du court-termisme » (p11).

Il développe alors une argumentation sur la manière dont l'homme a créé le goût pour la vitesse dont il se retrouve, désormais, prisonnier. « Comme souvent, notre créature nous a échappé. Elle risque de nous dévorer non seulement individuellement, ce qu'elle faisait déjà de longue date, mais collectivement » (p13).

L'auteur mentionne que le goût pour la vitesse a été motivé par les Grecs, mais que ce n'est véritablement qu'au XIX^{ème} siècle, avec l'avènement de la technologie, que l'on peut parler de recherche de l'accélération. Notre monde serait depuis lors dominé par la « tachynomie » – terme inventé par Gil Delannoi (politologue) – autrement dit « la vitesse devenue norme ».

C'est parce qu'elle est dommageable qu'il faut dénoncer l'accélération. Elle crée des disfonctionnements en politique, en économie et finance, sur l'environnement, mais aussi dans nos rythmes quotidiens, dans nos relations aux autres et dans la gestion de notre parcours de vie. Cette vitesse d'action et de consommation (en ce compris l'information et la communication) engendre une absence de vision sur les *conséquences* de nos actes et une perte de réflexion sur le *sens* de l'existence (devant l'angoisse de mort, on s'engage dans une course après l'autre). La sagesse réside dans le ralentissement, pour profiter du temps qui nous reste. Par ailleurs, la vitesse est contagieuse et s'impose dès lors à des collectivités. Chaque organisation, groupe, société impose son tempo à tous ses membres.

« En accélérant, nous avons obtenu des résultats inespérés, mais nous avons perdu, en proportion inverse, en réflexion et en approfondissement. Est-il besoin de souligner que là réside le plus grand risque actuel, qui pèse sur nos destins collectifs et individuels ? » (p30). L'équation proposée est donc la suivante : accélération du rythme des activités = diminution du temps de réflexion = court-termisme. Par ailleurs, si le futur s'est rétréci, il en est de même pour le passé. Le manque de référence au passé est alors dénoncé comme participant – avec le manque de réflexion sur l'avenir – à une « perte de perspective dans nos sociétés » (p33). L'auteur affirme en outre que les philosophies de vie préconisées dans les pensées orientales – où le présent est présenté comme la seule expérience possible (présence au présent du passé, mémoire, présent du futur, présent de l'instant) – viennent justifier, intellectuellement, le présentisme.

Après avoir planté le décor de l'accélération, l'auteur développe les domaines généraux de la vie en société en distinguant en quoi ils sont touchés par le court-termisme et les conséquences que cela recèle dans l'action. La solution est d'imaginer par quelles voies pourra passer une reprise en compte « salvatrice » du long terme. Et l'auteur d'affirmer que ce n'est que si chacun, individuellement, en prend conscience, si chacun agit sur sa propre vie, son environnement proche, pour veiller à tenir compte des conséquences futures de ses actions quotidiennes, que l'on pourra « s'en sortir ».

Le "slow" est donc un ensemble de réponses – dont les manifestations peuvent varier – au désir d'avoir du temps pour les choses qui comptent. « It is not a slow-motion version of postmodern life ; nor does it offer a parallel temporality for slow subjects to inhabit in isolation

from the rest of the culture. Slow living involves the conscious negotiation of the different temporalities which make up our everyday lives, deriving from a commitment to occupy time more attentively” (Parkins, 2004: 364). Les propositions des mouvements slow ne s’inscrivent donc pas dans l’idée d’un retrait de la société ou d’une vie en décalage de la vie sociale. Les mouvements simplicitaires – qui défendent des principes similaires sur la question du rapport au temps – donnent ainsi un rôle public et *politique* à leurs modes de vie.

Ces réponses aux maux du temps et au sentiment de manquer de temps partagent avec les propositions des pratiques de *time management*, une idée centrale : celle de ne plus subir les contraintes temporelles qui ne nous conviennent pas (les rythmes imposés par « la société ») et occasionnent une série de symptômes et de reprendre un *rôle actif* dans la relation que l’on a au temps. En somme, il s’agit, ici aussi, de faire de sa relation au temps l’objet d’un travail et de changer certaines habitudes ou comportements.⁷¹

e. Les signes d’un déplacement en sociologie du temps

Les orientations qu’ont prises certains travaux en sociologie du temps permettent également de poser l’hypothèse selon laquelle quelque chose se joue dans cette idée – historiquement longue – de la maîtrise du temps et la place de l’individualité sur cette question. L’histoire conceptuelle (Koselleck, 1997) de la discipline éclaire en effet le tournant *subjectif* de la relation au temps. Si ces concepts peuvent faire l’objet d’une critique – que j’aborderai après leur exposé – ils sont autant de *signes* d’une place particulière donnée à l’individu dans sa relation au temps.

En 1974, Grossin élabore le concept d’« équation temporelle personnelle » pour décrire ce qui se joue dans l’expérience du temps des sujets sur lesquels il enquête. « Cette notion désigne le processus complexe par quoi le sujet aux prises avec de multiples temporalités (chronologique, intérieures, sociales, institutionnelles, familiales...) parvient, avec des fortunes diverses (1) à se rendre disponible aux temps des autres comme à ses temps propres et (2) à s’orienter dans cette polychronie. L’orientation renvoie ici à une capacité de situer ses actes dans leur enchaînement à court terme (par exemple dans une journée) et à long terme (en référence à l’horizon temporel qui couvre l’étendue du passé et du futur que le sujet peut évoquer ou envisager). L’équation temporelle personnelle du sujet repose également (3) sur sa capacité d’articuler personnellement les temps, d’opérer une « distribution harmonieuse des temps collectifs et des temps personnels » (Grossin, 1996 : 149) qui donne lieu à une véritable création temporelle » (Lesourd, 2001 : 38).

Cette définition invite le chercheur à orienter son regard de l’incidence des instances extérieures⁷² vers le sujet aux prises avec celles-ci et dans la manière plus ou moins heureuse

⁷¹ Dans le chapitre suivant, j’exposerai comment certains travaux sociologiques y voient une forme nouvelle d’engagement *politique* ; tandis que les dispositifs de gestion du temps tels qu’ils sont pratiqués dans l’entreprise sont traités comme des formes nouvelles de subjectivation de la norme de productivité. L’exposé de ces travaux me permettra de clarifier l’approche que je privilégierai dans ce travail.

⁷² Ces donneurs de temps externes comprennent tant les rythmes collectifs sociaux que les donneurs de temps physiques et biologiques (que Asschoff (1960) reprend sous le terme *zeitgeber*).

dont il parvient à les articuler. « La régulation temporelle n'est [donc] pas [on pourrait dire « plus »] seulement dirigée de l'extérieur par les « chronocrates », mais contrôlée par les individus eux-mêmes » (Grossin, 2000, cité par Rouch, 2007). Ce concept – passablement utilisé par les sociologues du temps – donne par ailleurs les critères aux noms desquels cette articulation est jugée heureuse : la disponibilité pour les autres et soi-même, l'équilibre entre perspectives longue et courte, ainsi que celui entre temps collectifs et personnels. Ce concept est en somme à la fois *descriptif* – il permet de qualifier l'expérience temporelle des individus – mais il a aussi un horizon *normatif* – une bonne équation temporelle personnelle étant *souhaitable* aux yeux de l'auteur.

Plus largement, les sociologues du temps attirent l'attention sur de nouvelles « chronopathies » (de Terssac et Tremblay, 2000 ; Valabrega, 2005), qui émergent lorsqu'un échec de cette équation peut amener à des « ressentis temporels » problématiques : l'ennui comme échec de la cohérence entre temporalités multiples (Rouch, 2007), le sentiment de manquer de temps, ou la difficulté à se défaire d'une certaine discipline temporelle empêchant de penser de manière flexible. Du point de vue méthodologique, on observe dès lors comment les enquêtes de budget-temps⁷³ – initialement axées sur la quantification des durées des activités – s'orientent de plus en plus sur l'articulation et l'agencement de ces durées, en y intégrant le sens et les ressentis assignés aux activités par les enquêtés eux-mêmes⁷⁴.

Cette adaptation des méthodes classiques paraît nécessaire pour pouvoir répondre à l'idée que « tout ne s'inscrit pas au titre des conduites collectives. *Chacun réagit à sa manière à un même environnement temporel. Ou bien il le subit ou bien, s'il le peut, il se ménage des temps alternants, variés, qui correspondent à son humeur.* [souligné par moi] Certains éprouvent le goût de permanences, des habitudes contractées, des programmes quotidiens, d'autres celui des alternances, des changements ou des imprévus. Plusieurs facteurs guident ou sollicitent les choix de l'individu, ses adhésions et ses rejets, sans nécessairement qu'il les connaisse » (Grossin, 2000, cité par Rouch, 2007).

Le terme de « compétence temporelle » est par ailleurs mobilisé par Godard (2003), pour désigner notre aptitude à élaborer des programmes d'action, la capacité à différer des actions, à élaborer des programmes d'action personnels, à négocier et à ajuster son organisation temporelle en permanence, à relier les différents compartiments de sa vie privée et professionnelle. La « multi-appartenance » caractéristique des identités contemporaines demanderait donc des jeux de synchronisation extrêmement sophistiqués. Ces compétences temporelles seraient inégalement réparties.

Outre l'étude des individus et de leur rapport au temps, certains travaux étudient également à partir des années 1980 l'apparition de pratiques d'entreprises qui tiennent compte

⁷³ Les enquêtes de budget-temps ont émergé en Europe dans les années 1920 en association avec les études sur les conditions de vie des classes ouvrières. Aux Etats-Unis, les enquêtes sur le temps des ménages, débutées en 1915, font apparaître l'idée de budget-temps. Ces enquêtes déclinaient une série d'activités auxquelles on demandait aux répondants d'associer une durée journalière ou hebdomadaire (Harvey & Pentland, 2002 : 5). On reviendra sur les enquêtes emploi du temps dans le chapitre suivant.

⁷⁴ La méthode des cahiers-temps (Rouch, 2006) associe la tenue d'un cahier par les enquêtés (avec mesure de la durée des activités, le degré de superposition de celles-ci, ainsi que les sentiments et ressentis associés) avec des entretiens y succédant afin d'explorer comment le temps se traduit « en actes et en sens » (2006 : 110).

d'aspirations individuelles du temps des salariés ou des ouvriers. Des recherches-actions sont particulièrement sensibles à ces pratiques en montrant par exemple comment des aménagements du temps convenant à la fois aux objectifs des organisations et aux aspirations individuelles peuvent être estampillées de « bonnes pratiques » (Tonneau, 1986 ; Husti, 1984).

Dans une visée politique, les travaux de Held et Hatzelmann (2005, 2010) proposent également le concept de « zeitcompetenz », dans un plaidoyer pour l'inclusion des multiples dimensions temporelles dans la gestion des organisations et des entreprises en particulier, dans l'agir humain en général. En réponse à l'idée trop étroite du temps dans sa dimension quantitative sous-jacent à la démarche classique de *time management*, ils proposent d'inclure les dimensions de vitesses raisonnables, de rythmes de l'activité et du calme, des temps propres (*eigenzeiten*), d'empathie temporelle (inclusion du temps des autres), le dialogue entre les temps de la nature et les temps culturels et d'attention au « Kairos » (ici et maintenant et attention / présence).

Ces travaux ont l'intérêt de souligner comment une attention à la dimension plurielle et individuelle du rapport au temps peut favoriser des contextes de travail plus sains et favorables aux travailleurs. On peut toutefois reprocher, à Grossin tout particulièrement, de ne pas avoir saisi la nature contextuelle et normative de son concept. Il définit en effet l'équation temporelle personnelle en relation à ce qu'elle devrait être ou à quelles fins elle est souhaitable. En somme, ce n'est pas tant le concept en lui-même qui paraît peu approprié ; l'équation temporelle personnelle permet en effet de montrer comment l'individu compose *dans la pratique* avec les rythmes sociaux et les cadres temporels auxquels il se trouve confronté et de colorer son expérience du temps. Mais la dimension politique que Grossin donne à son concept occulte dans le même temps les raisons sociales qui, *en amont*, permettent de comprendre pourquoi penser sa relation au temps par l'idée d'équation temporelle *personnelle* est souhaitable. Pour le dire autrement, Elias – que l'on verra ci-après – dirait qu'il a oublié de s'inclure lui-même dans l'observation.

Néanmoins, ces concepts tendent à montrer – en filigrane de ce qu'ils veulent décrire – que s'opère un déplacement du centre de gravité des donneurs de temps, des instances collectives vers l'individu.

4. Synthèse et ouvertures

L'acception du temps comme quelque chose à *gérer* est propre à la Modernité. Nous avons vu avec Weber que la rationalité temporelle était axée sur le profit, mais fondée sur une éthique. L'ascétisme protestant et l'exercice du métier ont ainsi des « affinités électives ». Si Marx parle d'un temps aliéné au service du capitalisme, chez Weber ce temps est désenchanté. « Chacun se doit de prendre conscience de la nécessité de gérer son temps de manière optimale, s'il veut pleinement participer au système capitaliste » (Jacques, 1989 : 230) et espérer ainsi son salut. L'obsession temporelle telle qu'on la trouvait auparavant dans les cloîtres est affirmée dans la vie quotidienne. Si le travail de Taylor (1998) sur l'identité moderne et la constitution du « moi » ne porte pas sur le système temporel en tant que tel, sa thèse sur l'affirmation de la vie ordinaire comme élément constitutif de la Modernité permet de comprendre comment l'idée de gestion du

temps trouve là un socle fondamental. Le temps ne peut devenir une commodité qu'à la condition qu'il soit possible pour l'homme d'en disposer.

L'essor de la société industrielle réside alors dans l'intériorisation de l'idée de discipline du temps (Foucault, 1975), dont les bases sont à la fois matérialistes, mais aussi culturelles. Thompson (1967) a bien montré cette idée d'intériorisation de la contrainte du temps abstrait lorsqu'il souligne cette anecdote d'ouvriers anglais qui brisèrent l'horloge placée à l'entrée de l'usine et non les machines sur lesquelles ils travaillaient. Leur colère était en effet dirigée contre le symbole de la mesure du temps qui contrôlait l'accélération de leurs performances. Le temps, sous cette forme abstraite et quantifiée, a été historiquement associée à l'idée de contrôle : celui du travail et des ouvriers, mais celui aussi, de soi.

L'histoire moderne est donc celle d'une progressive affirmation de la Raison et du Progrès, avec un temps quantifié à allouer de la meilleure manière qu'il soit en vue des lendemains meilleurs. L'histoire moderne est aussi celle d'une lutte perpétuelle pour la conquête de son temps, d'un temps non aliéné par le travail, d'une revendication d'une forme d'emprise sur son temps et de la définition de son usage. On pense à la conflictualité sociale de la durée de travail⁷⁵, aux combats féministes pour la reconnaissance des temps domestiques invisibles, aux critiques des cadences imposées par la technique, jusqu'aux récents mouvements *slow* prônant des rythmes accordés aux besoins de la nature et des hommes et une recentration sur les choses qui comptent, rappelant ceux plus anciens valorisant l'oisiveté et sa dimension créatrice. Tous saisissent les cultures temporelles comme problématiques, veulent en changer, y proposer des alternatives⁷⁶.

Aussi la plainte et la dénonciation de l'accélération – aujourd'hui omniprésente – n'est pas neuve. Les discours sur l'accélération de l'histoire, de la culture, de la société et du temps lui-même émergent à partir de la deuxième moitié de ce siècle. Koselleck (1990) a bien montré que le sentiment d'accélération de l'histoire précède et la révolution française et le développement de la vitesse technologique. Le discours sur l'accélération apparaît alors de manière cyclique à travers les siècles, ainsi que les voix qui s'en indignent et s'érigent contre elle. A titre illustratif, Benjamin Franklin – à qui l'on doit la célèbre formule « remember that time is money » - montre, dans son autobiographie, à quel point la planification de ses journées était précise mais, également, difficile à tenir. Quoique sa vie ne fût pas représentative des vies ordinaires du XVIIIème siècle, le sentiment que des éléments imprévisibles agissaient contre son planning

⁷⁵ Cette conflictualité s'est donnée à voir de manière récurrente depuis la fin du XIXème siècle : on pense aux luttes ouvrières pour la diminution du temps de travail, pour le droit au temps de repos ou à la compensation des horaires pénibles.

⁷⁶ Cette conflictualité du temps et plus particulièrement les critiques à l'égard de la discipline industrielle du temps a pris deux directions dans les travaux de recherche : celle poursuivie dans la lignée de Thompson, dans laquelle le temps est associé aux relations de travail dans la logique capitaliste. Est mise en avant l'idée d'intériorisation de la discipline temporelle et sa commodification. Au-delà de Thompson, voir cette logique à propos du temps de loisir : notamment Adorno T (1991), « Free time », in Berstein J M (eds), *The culture industry : selected essays on mass culture*, London, Routledge, p162-170 ; ou Baudrillard J (1970), *La société de consommation*, Paris, Editions Denoël. L'autre ligne de travaux met l'accent sur la *résistance* des travailleurs au labeur mesuré par le temps et à la standardisation du temps. Voir les travaux de O'Malley M (1990), *Keeping watch – a history of american time*, New York, Viking Penguin ou Dohrn-Van Rossum G (1998), *History of the hour – Clocks and modern temporal orders*, Chicago, University of Chicago press.

retient l'attention. Aussi, « n'a-t-on pas, de tout temps, rêvé d'arrêter le temps ? » (Monchatre et Woehl, 2014).

Aux discours et analyses qui font du malaise du temps une spécificité contemporaine dont il faut examiner les causes, ou qui font exister *de surplomb* l'accélération du temps comme explicative de toute une série de maux⁷⁷, je propose d'opposer un postulat inverse. Le malaise du temps peut être approché comme une constante – à tout le moins depuis le début de la Modernité –, tout comme l'existence de dispositifs qui en font l'objet d'une quête de maîtrise. Je rejoins en cela le constat proposé en éditorial à un numéro thématique consacré par la revue *Raisons politiques* aux « prédictions apocalyptiques et prévisions économiques »⁷⁸. L'accélération, nous disent les auteurs, n'est qu'une des modalités de la relation contemporaine au temps. « [Celle-ci] se caractérise davantage par la volonté de maîtrise du temps, qu'elle soit effective ou simplement annoncée et qu'une différence essentielle tient à la manière d'articuler les événements à venir avec ce temps maîtrisé » (2012 : 6).

Partir de ce postulat ne veut pas dire que l'existence de maux du temps (et les difficultés rencontrées par les individus) en soit minimisée, ni que ceux-ci ne seraient que des résurgences de formes temporelles par ailleurs présentes de tout temps⁷⁹. Il s'agit, plutôt, de les considérer comme des figures spécifiques de l'idée sociale de maîtrise du temps.

L'hypothèse et l'approche que je propose à la discussion et qui constitue le fil rouge de cette thèse, est que bien gérer *son* temps et bien le vivre - en somme *être compétent* sur le plan de sa relation au temps – deviendrait une injonction sociale, qui se décline selon des modalités qu'il s'agit de décrire. Non seulement, le caractère hautement valorisé du temps n'a cessé de croître, mais les balises à propos de ce qu'on en fait (ou les règles sociales de timing et de synchronisation) sont moins standardisées. Quand les durées des activités (de travail) sont moins prescrites par l'environnement de travail, il revient à l'individu de se donner ses propres balises. « Binnen de traditionele tijdsdiscipline was er een duidelijke structuur voor de volgorde van bezigheden. [...] Dat ordeningsprincipe is vanuit de zelfopgelegde tijdsdiscipline veel lastiger vol te houden. [In Haegens' woorden:] we zijn prikklok en opzichter ineem geworden. » (Huijjer: 2013, 110-112).

Ce n'est pas donc pas seulement que les donneurs de temps - les « synchroniseurs » (Grossin, 1996) ou « Zeitgeber » (Aschoff, 1960) – se sont complexifiés, mais aussi que les balises du bon comportement dans le rapport au temps (liés à des principes de « vie bonne » ou « réussite ») se sont déplacées des instances collectives vers les individus. Ehrenberg attribue ce déplacement à un changement dans l'idéal d'autonomie : « Il désigne aujourd'hui de prime abord deux choses : la liberté de choix au nom de la propriété de soi et la capacité à agir de soi-même dans la plupart des situations de vie. [...] L'affirmation de soi est à la fois une norme, parce qu'elle est contraignante, et une valeur, parce qu'elle est désirable » (2012 : 12).

⁷⁷ L'intérêt de ces recherches, mais aussi leurs limites, seront développés dans les chapitres suivants.

⁷⁸ Thomas Angeletti et al, « Le sociologue et le temps », *Raisons politiques*, vol4, n°48, p5-12.

⁷⁹ Ce qui, en outre, clôturerait l'enquête avant même de la commencer.

Ce faisant, les questionnements de cette recherche ne portent pas tant sur la thématique du malaise en tant que tel, que sur l'idée de maîtrise sociale du temps aujourd'hui⁸⁰.

⁸⁰ Ce déplacement justifie par ailleurs le choix du terrain, qui sera développé dans le chapitre 4 : approcher ce que serait un rapport au temps réussi peut se faire à partir des pratiques prescriptives d'un bon rapport au temps. L'attention se déplace alors d'une enquête sur l'expérience du temps vers celle de l'injonction à la maîtrise et de ses modalités.

Chapitre 2 – Temps neutre et temps maudit : écueils de réification et perspectives

1. Introduction

« The grounds for knowledge are fully saturated with history and social life rather than abstracted from it.[...] The thought of an age is *of an age*, and the delusion that one's thought can escape historical locatedness is just one of the thoughts that is typical of dominant groups in these and other ages. [...] We should assume causal symmetry in the sense that the same kinds of social forces that shape objects of knowledge also shape (but do not determine) knowers and their scientific projects" (Harding, 1993: 57 - 64).

Il n'est pas aisé de saisir la porte d'entrée à privilégier quand il s'agit d'étudier et de comprendre pourquoi la question du malaise du temps est si présente dans les discours – communs et savants. Cette question de nos rapports contemporains au temps est en effet un « sujet qui fâche » (Ehrenberg, 2012 : 27). Il touche à des questions de conditions de et au travail, de santé, de relations sociales et familiales. Les cadres temporels sociaux sont des donneurs de rythmes sociaux. Ce faisant, ils sont également investis de valeurs morales et de critères de bien-être (Elias, 1996). Le temps est donc éminemment politique. Se pencher sur la question des temporalités contemporaines, sur les principes et/ou dispositifs de gestion du temps plus particulièrement ainsi que les représentations que cette idée de gestion véhicule, demande alors une attention particulière à la nature *située* du regard que l'on peut adopter, comme le mentionne Harding ci-dessus.

Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que nous sommes héritiers d'une conception moderne du temps, celle du temps de l'horloge. Quand on parle du temps, on se le représente spontanément sous cette forme. Elle a d'ailleurs tellement dominé notre entendement du temps ces derniers siècles, qu'elle en est devenue naturelle. Le temps serait, par essence, une quantité mesurable, qui s'écoule indépendamment de l'action humaine. L'étude sociologique du temps et de la spécificité contemporaine de notre rapport au temps s'est, pour partie, inscrite dans cette acception naturalisée du temps.

Le propos de ce chapitre est d'exposer l'écueil de *réification* du temps ou de certaines temporalités, dans lequel tombent certaines approches sociologiques qui se sont penchées sur la problématique du malaise du temps en général et des principes et dispositifs de gestion du temps en particulier. Je me permets donc de retarder quelque peu l'exposé de l'approche qui sera privilégiée dans cette recherche (et qui fera l'objet du chapitre suivant) pour faire un état de l'art *spécifique* de la question. Il est spécifique, parce qu'au-delà des critiques que l'on peut

adresser à ces travaux⁸¹, ceux-ci donnent des éclairages à propos de la façon dont « ce sujet qui fâche » se décline. Pour le dire autrement, on verra comment ces travaux – notamment par les craintes qu’ils véhiculent – contribuent à qualifier l’objet du malaise et à interroger les dispositifs de gestion du temps d’une certaine façon.

Deux veines de travaux de recherche sur le temps vont être exposées. La première réduit le temps à un cadre autonome. « A force de conceptualiser les construits humains [ici le temps] comme des construits déshumanisés et déshumanisants, [ces travaux] risquent de prendre leurs modèles pour la réalité et de dériver vers un réalisme naïf et chosificateur qui traite les entités abstraites et conceptuelles comme des entités concrètes et réelles » (Vandenberghe, 1992 : 81). Le temps est réduit à sa dimension quantitative de durée et est abordé indépendamment des opérations humaines qui le définissent (ou l’ont défini) de la sorte. « When people regularly use one time to translate other times, times can take on the relationship of referent. A referent time⁸² serves as an ideal toward which other times should be directed, or at least with which other times become easier to think about. The clock is our most general referent for times. It is difficult to even recognize something as a time except to the degree that it resembles the clock.” (Moran, 2013 : 13). Deux directions peuvent être distinguées au sein de cette veine de travaux. D’une part, le temps peut servir d’unité de mesure en le postulant (sans nécessairement l’explicitier) comme une enveloppe neutre et a-historique (point 2). D’autre part, le temps de l’horloge peut être assimilé à une « chose agissante » (Heinich, 2009) qui fonctionne comme variable explicative de toute une série de symptômes (point 3).

La deuxième veine de travaux (point 4) se penche plus explicitement sur l’idée de gestion du temps. Celle-ci est considérée comme l’instrument par excellence de la logique capitaliste et est généralement approchée à partir d’un *a priori* critique. Ces travaux dénoncent l’utilisation dominante d’une certaine conception du temps et ses effets dans différents champs : la santé au travail, le bien-être, la politique. Sur base du postulat que le temps est un construit social pluriel, ils critiquent les pratiques de management s’inscrivant dans une logique quantitative et linéaire du temps, tandis que sont défendues celles qui tiennent compte d’autres constructions sociales du temps. Alors que l’on peut dire que les travaux des deux premières veines tombent dans l’écueil de réification du temps, les travaux de ce troisième point critiquent en somme l’écueil de réification du temps opéré par les acteurs, qui chosifient et réifient le temps (à des fins de pouvoir) alors que le temps est en réalité *bien plus que ça*. En somme, cela revient à affirmer - au nom de certaines valeurs – que les acteurs se trompent en utilisant et en définissant le temps tels qu’ils le font. On verra qu’au-delà de l’intérêt de ces travaux à avoir déconstruit certains mécanismes par lesquels le temps est un outil de pouvoir, ils retombent néanmoins partiellement dans l’écueil de réification en postulant certaines temporalités comme étant mauvaises ou bonnes *a priori*. Ce faisant, ils semblent occulter certaines voies de compréhension

⁸¹ La lecture critique opérée tout au long du chapitre ne rendra peut-être pas suffisamment justice aux apports de ces travaux à la connaissance des enjeux temporels contemporains, ni aux nuances que leurs auteurs ont développés dans leurs écrits. Si je défends la thèse de leur insuffisance à raconter certains aspects qui permettent de comprendre pourquoi le temps est vécu de façon problématique, je ne désire aucunement clôturer le débat sur les possibles manquements de la lecture que je propose, ni des critiques proposées dans le présent chapitre.

⁸² On peut aussi parler de « marker » (en anglais) ou de « repère temporel » (Halbwachs, 1925).

possibles de l'idée de maîtrise individuelle du temps, d'une part ; et la possibilité d'une autre forme de critique, d'autre part.

Ce chapitre se clôturera (point 5) par la mise en lumière de ce que ces travaux permettent de dire sur le malaise de la temporalité et comment ils contribuent, ce faisant, à la définition de la problématique de cette recherche.

2. Usages du temps : le temps comme enveloppe neutre

Le temps absolu est constitutif de notre expérience et acception du temps. D'un point de vue conceptuel, le temps absolu se définit au travers de quatre caractéristiques (Fitzpatrick, 2004). Il est quantitatif et divisible en unités qui permettent de le mesurer. Il est linéaire, en ce sens qu'il suit une logique diachronique, unidimensionnelle dans laquelle chaque unité doit être en place avant de pouvoir être suivie d'une autre unité. Ensuite, il est unidirectionnel et irréversible. Enfin, cette conception fait du temps un cadre qui existe indépendamment des activités qui y prennent place ou des individus qui l'habitent. « Its quantitative, linear and irreversible properties are subjectless, meaning that it would be measurable even if there was no one here to measure it. Absolute time is physical time » (Fitzpatrick, 2004: 200).

Le rapport au temps aujourd'hui et certaines manifestations des difficultés dans l'expérience du temps sont étudiés, dans certains travaux en sociologie, en prenant pour acquise cette conception du temps. Ce faisant, l'appui sur ce temps absolu fonctionne comme gage de scientificité et d'objectivité.

2.1 Enquêter sur les « usages du temps »

a. Les enquêtes de budget-temps : du temps contrôle vers le temps neutre

Pour caractériser le rapport au temps des individus aujourd'hui et la manière dont ils le gèrent, certains travaux en sociologie ont mobilisé la méthodologie des « budgets-temps » ou les enquêtes d'« emploi du temps ». Ces enquêtes reposent sur le principe d'un relevé de la succession (récemment aussi de la superposition), ainsi que de la durée des activités accomplies par un individu au cours des 24 heures de la journée ou au cours de la semaine. L'objectif est de décrire avec objectivité l'emploi du temps *effectif* des individus et des groupes sociaux.

On situe l'apparition des enquêtes de budgets-temps au XIX^{ème} siècle, menées alors auprès des ouvriers (et plus tard auprès des chômeurs) afin d'observer leurs modes de vie et l'utilisation de leur temps. « The situation of the working class in England » apparaît en 1845 sous la plume de Friedrich Engels et donne quelques estimations des emplois du temps des ouvriers ; tout comme dans l'ouvrage de Frédéric le Play « Les ouvriers européens : étude sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe », publié en 1855. À des fins de productivité – notamment lorsque Taylor associe ces budgets temps du travail à sa gestion scientifique – ou à des fins morales – quand ils commencent à être associés aux aspects motivationnels, ces enquêtes de budget-temps s'inscrivaient dans l'équation entre la

mesure du temps et l'idée de contrôle, dont la classe laborieuse faisait plus particulièrement l'objet.

Elles s'étendent au début du XXème siècle aux questions liées aux effets de l'industrialisation, afin de comprendre la condition des classes ouvrières. Les « household time allocation studies » (Bailey, 1915 ; cité par Harvey and Pentland, 2002) apparaissent également. On étudie alors les activités comme le travail rémunéré, le travail domestique, le temps de soin personnel, les loisirs. On étudie également comment différents groupes – les ouvriers, les femmes au foyer, les étudiants – passent leur temps différemment et à quoi ils consacrent leur temps libre. Après la seconde guerre mondiale, ces enquêtes vont connaître un déploiement important. En Europe, au Japon et aux Etats-Unis, elles vont surtout se développer sous l'impulsion des organisations gouvernementales mais aussi des entreprises commerciales. En URSS aussi elles se développent, notamment pour évaluer les transformations de la vie sociale et culturelle après la révolution. Elles y connaîtront une pause durant la période stalinienne, pour reprendre en 1957 (Pronovost, 1996). Dans les années 1960, elles vont s'internationaliser : une grande étude internationale des budgets-temps est lancée en 1964, par l'UNESCO et le Conseil international des Sciences Sociales, dans 12 pays et auprès d'un échantillon représentatif des populations urbaines (Samuel, 1998).

Ces enquêtes se sont étendues depuis lors et sont largement utilisées pour décrire l'emploi du temps des individus et ses transformations par leurs études longitudinale et internationale. Elles ont fait l'objet de nombreuses critiques – j'en évoquerai certaines ci-dessous en lien avec mon propos. Notons toutefois qu'elles ont un intérêt si on les considère comme un moyen de *cartographier* les activités quotidiennes de certains groupes ou populations davantage que comme une description de l'activité quotidienne ou du rapport au temps dont elles seraient le reflet (Harvey, 1984).

b. Intérêts et limites des enquêtes d'emploi du temps

Initialement limitées à quelques rubriques relativement grossières d'activités, les enquêtes d'emploi du temps se sont petit à petit affinées. D'une part, elles ont diversifié les types d'activités⁸³ auxquelles les enquêtés peuvent attribuer une durée. D'autre part, elles ont ajouté une dimension qualitative avec la possibilité d'attribuer des significations aux temps étudiés (Elchardus, 1998 ; Foote, 1961). Ce faisant, le spectre élargi de définition des types d'activités permet une analyse plus fine de l'allocation du temps : on y retrouve des rubriques comme du travail lié à l'activité professionnelle mais non rémunéré, le temps passé sur le lieu du travail sans travailler, ou encore un détail considérable de toutes les activités possibles au domicile, de la cuisson de pain au cirage des meubles ou le découpage de la viande d'un enfant ou d'un proche dépendant. Il est demandé aux enquêtés d'encoder leur occupation toutes les 10 minutes, en notant également l'endroit (ou le transport éventuel) et les personnes présentes dans l'interaction. Il est par ailleurs possible d'encoder des chevauchements de durée (par exemple :

⁸³ On compte aujourd'hui, dans l'enquête belge, 10 catégories principales, se divisant en 31 sous-catégories, elles aussi distillées en 272 activités de détail.

habiller les enfants et leur parler en même temps ou se rendre au travail en passant un coup de fil professionnel). Ce faisant, la qualification des occupations des hommes et des femmes s'affine et permet de comprendre comment évolue la répartition de certaines tâches au sein d'un ménage ou la charge temporelle de familles monoparentales ou encore l'impact d'une perte d'emploi d'un conjoint sur les occupations d'une famille. Elle permet en outre d'évaluer les transformations de la (sur-)charge temporelle, liées par exemple à l'intensification du travail, à sa flexibilisation ou à l'injonction à la dispersion. Mais elle permet également de rendre visible la charge temporelle au-delà du travail : l'augmentation des activités de loisir des enfants par exemple ou les problèmes de mobilité. Par ailleurs, la possibilité d'assigner des significations aux activités, donne des indications sur les motivations et les critères de leur allocation de temps.

Ces enquêtes de budget-temps qui visent à cartographier de manière extensive l'emploi du temps d'une population sont aussi à considérer comme des dispositifs – au sens des pragmatiques français⁸⁴ – par lesquels les enquêtés sont enjoins à qualifier leur rapport au temps au travers d'une quantification et d'une qualification de leurs pratiques quotidiennes. En effet, ce type d'enquête appelle « à fragmenter le flux des pratiques et à distinguer les différentes activités entre elles » (Glorieux, 1987 : 84⁸⁵). Malgré l'évolution dans la finesse des dénominations des activités, il est difficile d'évaluer les transformations éventuelles dans le sens et la signification donnés par les enquêtés aux différentes activités. L'étude des changements temporels se limitent dès lors au constat de déplacements de quantités de temps entre différentes sortes d'activités (lexicalement distinctes). Cela ne permet pas de constater, par exemple, qu'une orientation par le temps supplante une orientation par la tâche, si l'on reprend un thème cher aux analyses de Thompson (1967). En d'autres termes, le format même du dispositif des enquêtes d'emploi du temps repose sur l'usage d'un langage quantitatif pour parler de l'agir quotidien. Ces enquêtes d'emploi du temps utilisent donc bien un format qui est historiquement spécifique : la mesure de l'activité par le temps et la différenciation structurelle des sphères de vie et des pratiques sociales (Glorieux, 1987). La standardisation du temps – devenu véritable *code* mobilisable pour la compréhension et la généralisation de « la réalité » – réfère notamment à l'assimilation ou la convertibilité entre des mesures temporelles universelles et les repères temporels ou les donneurs de temps.

L'institutionnalisation de cette conception du temps s'accomplit à la fois par l'intériorisation de la discipline temporelle et par son usage dans l'organisation de la vie sociale, au point que le temps de l'horloge a acquis, pour l'homme moderne, une signification *naturelle* (Zerubavel, 1979 ; Elchardus et Glorieux, 1988). Approché de la sorte, la notion d'« emploi du temps » que ces enquêtes mettent en œuvre n'est donc pas seulement un concept *descriptif* utilisé pour parler de la pratique et de l'action, quel que soit le contexte. Il faut également le considérer comme un concept *normatif* dans le sens où il indique une façon spécifique de penser et de formuler son rapport au temps.

C'est donc à une réflexion épistémologique que procèdent certaines critiques de ce dispositif : ne faut-il pas questionner le caractère limité de la compréhension de l'emploi du

⁸⁴ Un dispositif est un ensemble d'éléments « mis en forme » (Thévenot, 1986) ou « apprêtés » (Stavo-Debaugue, 2004) qui appellent à certaines modalités de l'engagement, c'est-à-dire à faire les choses d'une certaine manière tout en ne le contraignant pas totalement.

⁸⁵ Traduction personnelle.

temps lorsque celui-ci est sous-tendu par le postulat d'une corrélation positive entre quantité de temps allouée à une activité et son importance (Grossin, 1998)⁸⁶ ? On peut certes avoir accès à une partie du diagnostic du rapport au temps des groupes, en postulant que les difficultés dans l'expérience du temps sont notamment expliquées par un emploi du temps chargé, ou à un taux élevé de transitions journalières entre différentes activités/tâches (Bianchi et al, 2007), ou de densité temporelle (Bittman and Wajcman, 2000). Néanmoins, les enquêtes d'emploi du temps ont leurs limites, à la fois pour l'analyse d'autres aspects de l'expérience du temps propre à chaque activité menée, tels que le tempo ou l'intensité d'une activité ou encore les rythmes auxquels l'activité est menée (Wajcman, 2015). Aussi parce que l'expérience du temps comme quantité – certes importante, voire dominante - n'épuise pas l'étendue des expériences possibles du sentiment de temps en lien avec certaines activités⁸⁷.

Notons toutefois que les pratiques d'enquête par budget-temps ont intégré pour partie les nombreuses critiques dont elles ont fait l'objet⁸⁸. Mais si elles ont été complétées par des méthodes plus qualitatives, en demandant par exemple aux individus d'associer des impressions ou des réflexions aux différents items de durée complétée, le temps quantitatif demeure le référent premier. Ce faisant, on reste dans une épistémologie positiviste qui postule la mesure de la durée d'une activité comme gage d'objectivité de l'analyse de l'emploi (et du rapport) au temps des individus d'une société⁸⁹.

2.2 Temps objectifs vs temps subjectifs

La question du malaise dans la temporalité est également examinée, au sein de certaines approches, à l'aune de l'articulation entre l'emploi du temps (objectif) et le sentiment (subjectif) de pression du temps. Des indicateurs objectifs comme la charge de travail, l'emploi du temps ou les problèmes de coordination sont, par exemple, corrélés positivement avec le sentiment de pression du temps (Moens, 2004).

Certaines enquêtes soulignent néanmoins le paradoxe qui existe entre ce sentiment et l'augmentation du temps libre (Gershuny, 1992 ; Bittman, 1998). Ce paradoxe suscite des

⁸⁶ Ce postulat a notamment été remis en cause par Javeau (1975).

⁸⁷ Les analyses en psychologie montrent que le sentiment de durée est variable d'une activité à l'autre et dépend en partie du rapport qu'entretient l'individu à cette activité, en termes de sens et d'intérêt. Voir Ornstein R (1975), *On the experience of time*, New York, Penguin Books. Du côté de la psychologie allemande, des distinctions conceptuelles plurielles ont été opérées pour qualifier l'expérience du temps : Zeitsinn (sentiment du temps), zeitbewusstsein (conscience du temps), zeiterfahrung/zeiterleben (les deux significations d'expérience du temps), ou encore zeitperspektive (perspective temporelle). Pour un aperçu des travaux de la psychologie européenne du XXème siècle, voir Wendorff R (1980), *Zeit und kultur. Geschichte des zeitbewusstseins in Europa*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag (cité par Adam, 1990: 93).

⁸⁸ Notons que ces critiques ont été aussi d'ordre méthodologique, notamment à propos des faiblesses et des biais existants dans la collecte des données (fragilité du témoignage des répondants) (Grossin, 1998).

⁸⁹ Notons que la méthode des « cahiers-temps » (Rouch, 2006) par lesquels le découpage des activités n'est pas pré-formaté, de manière à pouvoir approcher l'investissement « en acte et en sens » opéré par les individus à propos de leur vie quotidienne, constitue une exception notable dans le panorama des dispositifs d'enquête sur les emplois du temps.

explications de différents ordres : transformations culturelles valorisant une vie bien remplie (Schor, 1991 ; Gleick, 2001 ; Rosa, 2010), processus d'individualisation et de flexibilisation qui sapent les rythmes collectifs et nourrissent une « incertitude temporelle » (Geldof, 2001 ; Bauman, 2007 ; Aubert, 2003) ou encore, des raisons plus structurelles liées aux changements du modèle de l'homme gagne-pain à des familles à double revenu (Hochschild, 1989 ; Elchardus and Glorieux, 1987 ; Berton, 2015) ou l'augmentation générale des niveaux de diplômes (Knulst and Kalmijn, 1988, Robinson and Godbey, 1997)⁹⁰.

Mais le tableau est plus nuancé sur les questions de diminution du temps de travail ou d'augmentation du temps libre. Ce diagnostic est remis en cause quand on prend en compte d'autres éléments, comme la différence entre temps de travail *habituel* et temps de travail *contractuel*, ou les inégalités (selon le genre, les secteurs d'activité ou les professions) dans la *répartition* du temps de travail (Vendramin et Valenduc, 2013).

Quoi qu'il en soit, les enquêtes par questionnaire qui sondent le sentiment de pression du temps, montrent qu'il a tendance à augmenter⁹¹ et ce au sein de toutes les strates sociales (Robinson and Godbey, 1997), qu'il soit corrélé à une situation objective d'augmentation de la pression temporelle ou qu'il soit questionné au regard d'une tendance longue de diminution du temps de travail.

Ces travaux qui traitent la question des problèmes temporels, se distribuent donc dans deux conceptions différentes de la notion de pression temporelle. Les premiers mettent plutôt l'accent sur les temps objectifs, en montrant que l'on peut comprendre la pression temporelle au regard de ses usages. On retrouve ici la conception standardisée du temps qui le constitue comme objet de mesure propre aux enquêtes d'emploi du temps mentionnées ci-avant. La seconde approche considère la pression temporelle comme une expérience subjective du temps. De ce point de vue, le sentiment de ne pas avoir de temps ou de se sentir dominé peut être vécu indépendamment de l'emploi du temps objectif des individus. Selon cette approche, il est en somme possible que deux individus qui auraient des emplois du temps similaires ne partagent pas la même expérience subjective du temps. Certains auteurs de cette veine suggèrent même de considérer la pression temporelle avant tout comme un *discours culturel*, indépendant de tout comportement, par lequel le fait (ou l'affirmation) d'être surbooké est particulièrement valorisé⁹² (Robinson et Godbey, 1996 ; Letho, 1998, cité par Moens, 2004).

Pour le propos qui nous occupe ici, à savoir d'approcher la *qualification* de l'idée de malaise du temps, il n'est pas tant pertinent de trancher sur qui – du temps objectif ou subjectif – est le plus à même d'expliquer les difficultés temporelles. Cette distinction entre temps objectif

⁹⁰ Les références antérieures à 2002 citées dans ce paragraphe sont citées par Moens (2004).

⁹¹ A titre illustratif, selon l'enquête « temps et travail » menée par la Fondation Travail-Université (2007) en collaboration avec la FEC, 58% des salariés interrogés se sentent dominés par le temps, contre 42% qui affirment avoir le sentiment de le maîtriser. Pour la situation belge, notons le travail d'enquête sur l'emploi du temps et sur les sentiments de pression du temps du research groupe TOR for the study of time, culture and society (VUB), et les enquêtes menées par la Fondation Travail-Université. Ces recherches font usage de l'enquête annuelle sur les forces de travail (LFS) et l'enquête quinquennale sur les conditions de travail de la Fondation européenne de Dublin (EWCS).

⁹² Cette ligne interprétative peut alors mener soit, dans une veine relativiste, à dédramatiser le diagnostic d'une société « sous pression » ; soit, dans une veine plus foucaldienne, à dénoncer l'usage d'un tel discours à des fins de productivités (Leclercq-Vandelannoitte et al, 2013). Nous reviendrons sur cette ligne de travaux ci-dessous.

et subjectif, ou que d'autres ont thématiqué autour des temps « naturel » et « social » (Pronovost, 1996), a effectivement fait l'objet de nombreuses critiques (Adam, 1990 ; Elias, 1996). Tout en évitant un relativisme ou un constructivisme absolu, la question de la *réalité* du temps ne doit ni être postulée, en pensant la constitution d'un sentiment (réel) de pression temporelle en référence à une réalité qui serait objective, ni être posée, puisque cette constitution se fait « dans la dynamique culturelle qui la constitue comme réalité » (Wallemacq, 1989a : 46). Il s'agit plutôt de se dire « que le monde est cela que nous percevons » (Merleau-Ponty, 1945) et donc d'étudier la manière dont les individus et les institutions construisent leur temps et lui donnent (dans certains contextes) un caractère de réalité⁹³. Il est par contre intéressant de prendre la distinction entre temps objectif et subjectif *pour objet*, c'est-à-dire de comprendre pourquoi ces deux dimensions-là apparaissent plus fortement aujourd'hui dans certaines approches qui s'attèlent à saisir ce phénomène de pression temporelle. Un « aperçu de la recherche sur le temps et les temporalités en psychologie sociale »⁹⁴ ou en économie, permet de prolonger cet intérêt.

Si la psychologie sociale a la particularité (le défaut du point de vue du sociologue) d'opérer une lecture a-historique des mécanismes qui lient l'individu à certains sentiments ou comportements, elle comporte cet avantage de donner une indication sur les sujets et thématiques qui importent à différents moments de l'histoire ou, plus précisément pour notre propos, d'indiquer en quels termes se posent les malaises en lien avec la question temporelle⁹⁵. Soulignons ainsi les variables de « latitude de décision » (Karasek, 1979)⁹⁶, de « sentiment de contrôle » ou d'« autonomie » utilisées comme variables indépendantes dans la mesure de la variation du sentiment de bien-être au travail ou sur des phénomènes comme l'absentéisme (Vandenberghe et al, 2009). Ou encore les travaux sur les emplois à temps partiel qui démontrent que ceux-ci sont d'autant mieux vécus qu'ils ont été choisis (Bourreau-Dubois et al, 2001).

Au-delà d'une discussion sur la validité de ces termes ou de la pertinence de leurs usages pour comprendre les difficultés rencontrées par les individus au travail (ou au-delà du travail)⁹⁷, ils sont des indicateurs des valeurs au nom desquelles se posent ces enjeux. Nous y reviendrons, mais notons d'ores et déjà que ces variables ont en commun de considérer l'autonomie dans la

⁹³ C'est aussi dans cette veine, d'ailleurs que « la physique contemporaine ne mesure plus une réalité « objective », mais à travers ses théories et ses montages opérationnels de mesures, le physicien mesure la connaissance qu'il en a construite » (Montulet, 1998 : 49).

⁹⁴ En référence au titre de l'article de Ramos (2008)

⁹⁵ Notons toutefois que, contrairement à la discipline de la psychologie, la psychologie sociale n'a pas vraiment fait de la thématique du « rapport au temps » un objet très répandu de recherche (Ramos, 2008), si ce n'est dans l'usage du temps comme variable de mesure dans des dispositifs d'enquête. Elle a néanmoins traité massivement les thématiques du travail et de ses conditions ainsi que les dynamiques de groupes, des croyances et des représentations, ou des questions d'identité sociale et des rôles sociaux. Au sein de ces thématiques, certaines variables utilisées dans les dispositifs expérimentaux - emblématiques de la discipline - sont alors de précieux indicateurs des termes dans lesquels les problèmes de temps se donnent à voir.

⁹⁶ La théorie de Karasek sur la latitude de décision au travail soutient qu'un niveau de stress associé à un emploi dépend à la fois des exigences du travail et du contrôle que l'employé perçoit avoir sur son travail (Vandenberghe et al, 2009).

⁹⁷ Je renvoie le lecteur intéressé par cette discussion à Valenduc G (2012), *Les femmes et l'emploi atypique*, Femmes CSC, Bruxelles et Fondation Travail-Université, Namur, pour une définition élargie du temps partiel subi.

manière de gérer son temps comme un critère à mesurer ou un critère explicatif. Or la prise en compte de ce critère est *significative* de la valorisation sociale de l'autonomie (Ehrenberg, 2012).

2.3 L'utilisation neutralisante et a-historique d'un instrument de mesure

Dans la vie quotidienne, le temps s'impose comme préexistant. Un des fondements de la sociologie du temps est de dire qu'il est un produit culturel et ce, à l'encontre de notre conception courante qui voit, dans le temps, un donné naturel. Il n'est donc pas tant un donné naturel qu'un donné résultant d'un processus de naturalisation (Wallemacq, 1991).

En utilisant le temps quantité comme cadre neutre, les enquêtes budget-temps reprennent un discours et une acception du temps largement mobilisée dans le langage courant en le postulant comme une réalité. Le temps quantité y est assimilé à l'instrument de mesure de ce qu'on *fait* dans le temps ; il est considéré comme un cadre neutre au sein duquel se déroulent des activités. Si les connaissances produites au travers de cet instrument ont certainement leur intérêt (comme on l'a montré), elles sous-estiment les implications épistémologiques de son usage ou, à tout le moins, ne les questionnent pas. Le temps comme instrument de mesure est considéré comme neutre et, de ce fait, le plus à même de produire une connaissance objective des difficultés rencontrées. « Cette épistémologie, qui existe souvent à l'état implicite, considère que la réalité (qui s'apprête à être mesurée) préexiste et est indépendante de l'appareillage et du dispositif qui va prendre en charge sa mesure » (Lemoine, 2009 : 363).

De ce fait, même quand les enquêtes psychologiques s'attèlent à montrer les variations des conceptions culturelles du temps, en faisant notamment des tests pour mesurer les différentes perceptions du futur, ces enquêtes adoptent de manière implicite des concepts et idéologies du temps – notamment dans des items comme « la planification » - qui sont proprement situés (Birth, 2008). Ces courants restent inscrits dans une tradition positiviste des Lumières. L'acception du temps y est liée à une façon de voir la possibilité de comprendre la réalité – la vérité scientifique – comme dépendante d'une opération de mesure quantifiée. "The culture of inquiry that formed the social sciences as a way to understand the social world left this clock-based domination and this perception of time relatively unchallenged for more than two hundred years. The study of time dwelled in the margins of disciplinary inquiry because, after all, what was there to question? Time had become self-evident and made real in the general sense" (Hassan and purser, 2007: 8).

Les limites de l'usage du temps quantité comme instrument permettant de rendre compte de la réalité – ainsi que le principe de découpage des activités qu'il sous-tend – ont notamment été soulignées par des travaux de recherche s'attelant à décrire, analyser et comprendre les difficultés temporelles de groupes sociaux « spécifiques » ; les femmes ou les chômeurs, par exemple⁹⁸. Bessin et Gaudard (2009) abordent notamment la question de la « sexuation du

⁹⁸ J'utilise les guillemets pour parler de groupes sociaux « spécifiques », ne voulant pas ici reproduire l'idée commune que ces groupes constitueraient des « exceptions » ou des « minorités » à étudier.

temps », qui renvoie à la manière dont les catégories de sexe et de temps sont imbriquées⁹⁹. L'utilisation du temps absolu pour objectiver des inégalités de sexe¹⁰⁰ a ainsi été critiquée pour des raisons épistémologiques et politiques. Du point de vue épistémologique, d'abord, la définition taxonomique de l'activité *travail* et le cloisonnement entre les espaces et temps d'activités - que l'on retrouve dans les enquêtes sur l'emploi du temps - sont dites peu opératoires quand il s'agit de qualifier des activités de travail non-rémunéré, mais aussi pour décrire la manière dont s'imbriquent le public et le privé. Cette critique épistémologique rejoint le constat que fait Demazière (2005) quand il s'agit de comprendre les temporalités des chômeurs, notamment parce que la nomenclature utilisées par la méthode des emplois du temps ne lie pas la catégorie du temps de loisir à l'aune de la présence ou de l'absence d'un emploi. « Or, les temps correspondant à la nomenclature des activités sont en interaction, de sorte que la situation de chômage correspond à une combinaison temporelle irréductible, y compris aux formes d'inactivité : il existe un temps de chômage qui n'est ni un temps professionnel ni un temps de loisir ni un temps domestique. Pour espérer en comprendre l'économie propre, il faut adopter une perspective théorique prenant en compte les processus hétérogènes de production de cette épreuve temporelle »¹⁰¹ (Demazière, 2005). Ces travaux montrent, en somme, que la part de temps dédiée à une activité ne détermine pas de manière mécanique le sens à lui accorder ; de sorte qu'il est difficile de lier le temps comme quantité à une plus ou moins grande valorisation de cette activité, par exemple¹⁰².

Les limites de l'usage d'un temps absolu pour la compréhension des situations de vie et des difficultés temporelles sont aussi soulignées pour des raisons politiques. Est mis en débat le caractère neutre prétendu par l'utilisation de cette acception du temps comme outil de mesure. Les travaux féministes sur le temps se sont attelés à resituer la dimension normative de la référence au temps comme quelque chose de neutre, quantitatif et abstrait, dont les industriels de la modernité ont fait leur instrument de pouvoir. Du point de vue féministe, ce temps-là est donc aussi une production patriarcale. Nous y reviendrons plus loin.

Plus largement (au-delà de la thématique des rapports sociaux de sexe) et plus fondamentalement (en-deçà de la question politique), cet usage du temps-mesure peut être considéré à l'aune de ce que Desrosières a nommé « l'argument statistique » (2008) : il est à la fois un « outil de preuve » (scientifique) et un « outil de coordination », puisque ces enquêtes

⁹⁹ Ces auteurs proposent d'observer la *manière dont se construisent les temporalités* dans les pratiques sociales de *care*. Ce faisant ils montrent, que « les inégalités [de sexe] font système en articulant la description du réel [par une certaine conception du temps] et celle de la manière dont est hiérarchisée l'activité [le travail productif en tête] » (2009 : 4).

¹⁰⁰ Les enquêtes d'emploi du temps ont notamment permis – comme on le verra plus loin – de rendre visible (parce qu'« objectivé » par des mesures chiffrées) la « double journée » de travail à charge des femmes, en incluant la mesure du travail domestique (Devreux et Frinking, 2001 ; Méda, 2001).

¹⁰¹ A décharge des enquêtes d'emploi du temps, ce n'est alors pas tant le dispositif méthodologique en tant que tel qui produit des « erreurs » que son utilisation comme outil d'objectivation de certaines situations ou modes de vie qui ne se prêtent pas à être abordés de la sorte. Un dispositif méthodologique n'appelle pas nécessairement à un usage universel.

¹⁰² Cet argument quantitatif qui lie durée et valeur est notamment celui mobilisé par les sociologues (Sue, 1994 ; Viard, 2002) qui ont, à l'aube du XXI^{ème} siècle, proclamé la « fin du travail » et le sacre de la société de loisir. Pour une critique de cette thèse, voir Lallement M (2002), « Sacré travail », *Cultures en mouvement*, n°50, p39-44.

d'emploi du temps s'inscrivent et sont reconnues en lien avec des registres administratifs¹⁰³, voire des programmes politiques. C'est donc bien la construction des opérations de classement et de catégorisation opérées au travers du temps comme outil de mesure qui est intéressante. Non pas, comme le soutiennent les relativistes, pour infirmer sa réalité au regard de l'existence d'un temps subjectif. Ni, précisément, pour dénoncer son usage à des fins qui elles, ne sont pas neutres (malgré l'intérêt que peut avoir cette perspective). Nous nous intéressons plus fondamentalement (et on suivra Desrosières encore une fois) à la façon dont les acteurs¹⁰⁴ donnent aux temps objectifs et subjectifs un *caractère de réalité*, dont l'articulation de ces acceptions s'opère dans leur discours, comment ces façons de dire la réalité permettent de qualifier les malaises dans la temporalité et comportent des bonnes façons de s'y comporter ou de le vivre. De la sorte, on ne cherche pas « à résoudre in abstracto cette question épistémologique [de la neutralité du temps, ou de la normativité du temps neutre], mais de préférer observer empiriquement comment les tensions sur ces épistémologies contradictoires sont mobilisées et résolues en situation par les acteurs des controverses portant sur les formes quantifiées » (Lemoine, 2009 : 364).

3. La « chose agissante »

« 'In a rapidly changing and turbulent world...' is the kind of platitude that opens innumerable discourses, managerial, political, ideological. Change is a 'fact' of life. [...] Change is a constant at the core of human experience, an inescapable necessity, a paradox, a mystery. The very omnipresence of change makes it a constant" (Brown A.D et al, 2009: 328).

3.1 Du constat d'un basculement d'horizon temporel...

On a vu dans le chapitre précédent que les années 1980 ont été témoins d'un basculement du régime d'historicité (Hartog, 2003). Durant la Modernité, l'avenir sera le centre de gravité de « l'ordre du temps » (Pomian, 1984). En imposant la *Raison* comme principe régulateur des comportements et de l'organisation sociale, elle vient ainsi supplanter la *tradition*. L'homme, désormais, est au centre de l'action politique et sociale. L'Histoire se met en mouvement en ce sens que le monde n'est plus régi par Dieu mais bien par l'homme lui-même.

Rappelons que l'agencement entre passé-présent-futur paraît se dessiner autrement depuis les années 1980. La glorification de la mémoire donne une place particulière au passé qui, contrairement à l'époque de la valorisation du Progrès, devient un espace où il est bon d'orienter son regard. Par ailleurs, le présent est celui de l'accélération et de la désynchronisation des temporalités collectives. Elles y sont corrélées pour constituer le lieu commun de

¹⁰³ Notamment Statbel.

¹⁰⁴ Ces acteurs seront, dans mon terrain, les coaches et formateurs en gestion du temps et, dans une visée comparative, les travailleurs sociaux accompagnants des demandeurs d'emploi.

l'interprétation des difficultés contemporaines par rapport au temps. « A travers la succession rapide des transformations, vécues d'abord comme expérience unique de la réalité, puis comme étape à dépasser, le lieu de l'expérience se transformait. Mais en même temps montait le niveau d'attente, tourné vers l'horizon ouvert de l'avenir et porteur d'une disponibilité permanente à l'amélioration [Koselleck, 1979]. Cet écart qui devait être maintenu en permanence et qui fut si longtemps un élément essentiel de la croyance au progrès, n'a en fin de compte pas tenu » (Nowotny, 1992 : 46).

L'horizon principal des actions humaines s'inscrit donc désormais dans le présent et le court-termisme. Dans une telle configuration, la conception quantitative du temps – tant ancrée dans les pratiques économiques que politiques (Fitzpatrick, 2004) – prendrait selon une lecture présente dans une certaine littérature sociologique, des expressions exacerbées, rendant l'accélération sociale (débutée à la Modernité) paroxystique et problématique dans ses conséquences sur le lien social. Par ailleurs, les activités humaines se dérouleraient selon des timings désynchronisés. Pour le dire autrement, là où les activités sociales – le travail, le temps libre des loisirs et le travail domestique et de care – étaient *spatialisés* durant la Modernité, on assisterait aujourd'hui à une fluidification problématique des frontières entre les temps (et lieux) d'activités.

Les temporalités¹⁰⁵ de la simultanéité et de l'éphémère sont présentées comme les expressions dominantes de ce changement d'horizon. Ces temporalités peuvent prendre plusieurs « figures » (Boutinet, 2004). Les temporalités de la simultanéité se déclinent ainsi dans les figures de l'alternance, de la transition et de la pluriactivité. Ces figures étaient disqualifiées dans les temps modernes : l'alternance – notamment dans le monde scolaire – a été instituée comme figure du 'rattrapage' ; la transition – si ce n'était pas celle entre les étapes de vie – était considérée négativement en ce sens qu'elle contredisait l'idée d'une vie séquentielle en étapes définies ; tandis que l'activité était plus cloisonnée, les rôles sociaux de sexe, notamment, étant eux-mêmes plus cloisonnés. Ces trois figures temporelles ont aujourd'hui une valeur promotionnelle. Ainsi valorise-t-on « l'alternance dans le travail ou en formation, [...] les transitions dans l'organisation des itinéraires de vie ou encore [la] pluriactivité qui se soucie de mener de front plusieurs activités » (Boutinet, 2004 : 174).

Quant aux temporalités de l'éphémère, elles se donnent à voir sous les figures de l'immédiateté, de l'innovation et de l'urgence. Elles sont quelque part en contradiction avec les trois précédentes qui demandent une certaine anticipation et une organisation. Les figures de l'éphémère demandent, au contraire, une faculté d'adaptation et de flexibilité. « En contraste avec les temporalités de la simultanéité qui relèvent d'abord de temporalités subjectives, ces trois temporalités de l'éphémère appartiennent en propre au temps technologique de la performance » (Boutinet, 2004 : 204).

Si ces figures temporelles permettent effectivement de décrire des transformations majeures des façons d'agir, elles sont abordées, dans la littérature que je vais exposer, comme le signe d'un dérèglement du social menant potentiellement nos sociétés à leur perte.

¹⁰⁵ Les *temporalités* sont les figures spécifiques que prend le temps, ses expressions ou ses formes particulières. On peut dire que le temps – cette opération de relation entre plusieurs processus – se décline en une pluralité de temporalités. Quand on parle de l'immédiateté, de l'urgence, de la flexibilité ou de la transition, on nomme ainsi des temporalités constitutives du temps.

3.2 ...à la dénonciation du présentisme

a. Kronos dévore ses enfants...une sémantique de l'inquiétude

Deux thématiques sont plus particulièrement traitées dans les thèses déclinistes à propos des temporalités contemporaines.

La première est celle du « culte de l'urgence » (Aubert, 2003). Si le constat d'un resserrement sur le présent des horizons temporels collectifs est sous-tendu par des transformations effectives dans les pratiques de coordination et dans l'agir collectif, il est souvent abordé d'emblée sous la forme d'une dénonciation ou à tout le moins d'une inquiétude. « Ne pas savoir de quoi demain sera fait » déstabilise et interroge directement le *sens* des actions présentes. Sans horizon futur stable, comment le présent peut-il faire sens ? Sous l'intitulé « Malaise dans la temporalité », l'ouvrage collectif dirigé par Paul Zawadzki (2002) pose la question en ces termes : « La valorisation individualiste et démocratique de l'immédiateté et de la discontinuité produirait-elle paradoxalement une logique d'abolition des conditions de possibilité du sujet moderne ? » Dans cette inquiétude, la question du sens – se mettre en mouvement en sachant vers où on va – est conditionnée par la possibilité d'une vision d'avenir.

Dans les travaux que je vais exposer, le sentiment d'accélération – dans son actuelle omniprésence – est décrit comme quelque chose d'inédit. Les conséquences de l'accélération sont étudiées dans l'ensemble des sphères de vie et se caractérisent par contraste avec des manières de vivre antérieures. La possibilité de la durée, ou l'épaisseur du temps – postulée comme étant la condition du vivre ensemble – sont menacées par l'accélération d'« à peu près tout »¹⁰⁶.

La seconde est l'association faite entre fluidification des sphères de vie et désynchronisation des rythmes sociaux. Les cycles de vie (autour de la formation, la carrière et la pension) et les temps sociaux (sphères productive et reproductive, terrains des hommes et des femmes) bien délimités de l'époque industrielle font place aujourd'hui à une déstandardisation des parcours et une fluidification des frontières entre les sphères et les temps sociaux. Si ces tendances sont effectivement présentes, certaines analyses considèrent ces articulations industrielles entre les temps sociaux, à nouveau, comme les bases nécessaires d'un temps collectif (condition de l'existence d'une société). Les changements dans ces articulations sont alors corrélés à une désarticulation entre le temps individuel et le temps collectif dans lequel il s'insère.

Du basculement de l'horizon temporel à la dénonciation de l'accélération et de l'urgence ; de la fluidification des sphères de vie à la crainte de désynchronisation des temps collectifs : voilà les confusions opérées par les travaux que je vais exposer.

¹⁰⁶ Cfr l'ouvrage de James Gleick – journaliste américain – (1999), *Faster : the acceleration of just about everything*, New York, Pantheon.

b. Castells et Urry : la lecture déterministe de l'accélération technologique

Les théories sur l'accélération sociale donne une place particulière à la question des nouvelles technologies (de l'information et de la communication). Difficile effectivement de sous-estimer l'importance des transformations qu'ont générés internet et les nouveaux modes de communication dans nos façons de travailler, d'être en relation les uns avec les autres, de consommer, ou, à plus grande échelle, dans l'économie, les marchés financiers, la politique.

Dans son ouvrage, « La société en réseaux » (1998 [1996]), Manuel Castells soutient la thèse de l'apparition d'une nouvelle « ère de l'information » due à l'apparition et le développement dans les années 1980 de la révolution informatique. On vit, pour Castells, dans une société en réseaux dans laquelle le travail et le capital sont remplacés par les savoirs et les réseaux d'information. La structure sociale repose désormais sur un entrelacs de messages et d'images électroniques circulant dans les réseaux. Le virtuel devient un élément essentiel de nos réalités et nous vivons dans une toute nouvelle époque laissant place à des expériences inédites.

Ce sentiment – subjectif – de *nouveauté* va être le point de départ de son intérêt pour la question technologique: “When I started my work on the information technology revolution in 1983, 1984, at that time it became obvious to me two things: that something very important was going on, and that in Europe, from where I was coming, we didn't have a real feeling for it. Certainly, we knew about electronics and everything. But *to feel it as I felt it in 1980, for instance, when I landed in Berkeley, it's a very different thing than just understanding* [souligné par moi]; so it was clear to me that something very important was going on and I wanted to understand it»¹⁰⁷.

Castells argumente l'idée d'une disparition du temps, d'un « temps annihilé », d'un « temps intemporel » et que l'on s'écarte de plus en plus du temps de l'horloge industriel. Même s'il signale que la référence au temps industriel n'a pas totalement disparue, le monde serait pour Castells de plus en plus organisé dans des espaces de « flux » : flux monétaire, de marchandises, de personnes, d'informations. La vitesse et l'intensité de ces flux, de ces interactions et réseaux a pour conséquence de dissoudre le temps et de rendre les communications instantanées et simultanées. Aussi, si cette tendance au temps annihilé a émergé par les logiques des marchés financiers, elle s'étend à toutes les sphères d'activités et crée, *de facto*, des crises sur tous les fronts. Outre les crises économiques dues à l'instabilité financière, Castells développe une argumentation du lien entre le temps annihilé et la disparition probable des institutions de solidarité sociale, en associant diversification du temps et des horaires de travail à l'idée de désintégration du travail. Il montre par ailleurs que la société en réseaux provoque la rupture de toute « rythmicité » sociale et biologique : ce que l'on appelait autrefois le « cycle de vie » a disparu (les transformations des carrières, les techniques de procréation et l'affaiblissement du mariage aidant), la mort est niée et séparée de la vie. Avec une rhétorique postmoderniste, Castells affirme que la société devient éternellement éphémère à mesure que le temps et (dans une moindre mesure) l'espace sont radicalement compressés au point de cesser d'exister :

¹⁰⁷ Entretien accordé à Harry Kleiser, Institute of International Studies, UC Berkeley, 2001 (cf. Annexe 2).

« L'espace des flux [...] dissout le temps en brisant l'ordre du déroulement des événements et en les rendant simultanés et installe ainsi la société dans l'éphémère éternel » (1998 : 521).

Cette vision déterministe de l'accélération technologique est partagée par le britannique John Urry. Dans son ouvrage écrit en 2000 (et traduit en français en 2005), « Sociologie des mobilités. Une nouvelle frontière pour la sociologie ? », le propos central est la nécessité de repenser et de proposer une nouvelle sociologie pour lire la société d'aujourd'hui, une sociologie « au-delà de la société ». Dans un chapitre consacré aux « temporalités », il soutient que les nouvelles technologies génèrent des formes nouvelles de temps « instantané », caractérisées par le changement perpétuel et imprévisible. Il s'appuie sur l'analyse de Harvey (1989)¹⁰⁸ à propos de la compression spatio-temporelle comme clé de voûte des expériences et processus humains et matériels dans le passage du fordisme au « post-fordisme ». Il reprend également l'analyse de Castells à propos du temps atemporel. Pour Urry, l'affranchissement des contraintes de temps (de l'horloge) par le capital n'a pu être possible que grâce aux nouveaux systèmes informatiques. En retour, ces nouveaux cadres temporels exercent leur puissance indépendamment de l'expérience consciente des humains.

Ce nouveau « temps instantané » désigne, dans les propos d'Urry, à la fois les nouvelles technologies d'information-communication, le caractère simultané des relations sociales et techniques qui opèrent au travers de ces technologies et aussi comme « métaphore » traduisant l'importance sociale de ces durées extrêmement courtes. Cette valorisation du temps instantané crée selon lui la culture du zapping ou la difficulté de prendre des vraies décisions devant un flot incessant d'informations provenant de contextes tout à fait différents.

Les deux auteurs partagent une affirmation assez surprenante de s'écarter de toute lecture déterministe des nouvelles technologies ou du temps. Ils évoquent l'un et l'autre les enseignements sociologiques à propos de la multiplicité du temps et de son caractère socialement construit. Castells souligne ainsi « la complexité du concept de temps » et la nature contextuelle de la qualification du temps : « le temps est local », affirme-t-il. Urry attire l'attention sur l'inexistence d'un temps unique et la notion de *Eigenzeit*, par laquelle chaque individu peut avoir un sentiment personnel du temps (2005 : 112).

Mais une fois ces précautions mentionnées, ils poursuivent en affirmant l'hégémonie d'une forme temporelle nouvelle et ses « effets », esquissés ci-avant. Ils font en outre tous les deux le lien entre cette négation du temps ou instantanéité du temps, la désynchronisation des temps sociaux et, in fine, la diminution du « collectif ». « Au fur et à mesure que les formes de consommation de masse cèdent la place à des modes plus variés et plus segmentés, les activités des individus sont organisées et structurées de moins en moins collectivement. Les indices de désynchronisation spatio-temporelle sont de plus en plus nombreux » (Urry, 2005 : 132).

L'accélération globalisée générée par les nouvelles technologies semble, sous la plume de ces auteurs, se faire « dans le dos des acteurs »¹⁰⁹ : le temps atemporel typique de notre postmodernité échappe ainsi, par sa vitesse, à l'expérience humaine. Comprendre en quoi ce temps atemporel transforme l'expérience humaine du temps reste peu clair, si ce n'est

¹⁰⁸ Harvey D (1989), *The condition of postmodernity*, Oxford, Blackwell.

¹⁰⁹ Hartmut Rosa et son analyse de l'accélération (2010) soutient, sur ce point, un propos similaire. Nous discuterons sa théorie ci-après.

l'affirmation – au demeurant très proche du sens commun¹¹⁰ – que propose Urry à propos du « sentiment que les 'cadences de vie' à travers le monde vont trop vite et entrent en contradiction avec d'autres aspects du vécu humain » (133). La teneur de la discussion proposée par ces deux auteurs est en somme similaire : celle que le temps instantané, produit des nouvelles technologies de l'information et de la communication nées dans les années 1980, est destructeur de et pour la société.

On peut se demander, dans les suites des critiques des lectures déterministes des technologies et des analyses techno-critiques, comment ces thèses ont été échafaudées par leurs auteurs. « Ironically », nous dit Wajcman, « this is a form of technological determinism that suffers from a lack of interest in technology, what it is really made up of, what it consists of, and so on » (2015: 21). Cette sociologue des technologies oppose aux thèses évoquées la nécessité d'étudier les usages concrets des technologies dans la vie quotidienne si l'on veut comprendre en quoi cela transforme l'expérience du temps. Ce n'est donc pas tant le constat d'un changement de cette dernière qui est critiqué que la relation de causalité univoque entre une technologie et une forme unique d'expérience du temps : « my own research on the contemporary workplace [...] shows that while network technologies do alter the tempo of work, the myriad ways in which people deploy their devices can hardly be described as the annihilation of time » (2015 : 20).

En d'autres termes, à la dénonciation fréquente de la responsabilité des nouvelles technologies dans l'accélération des rythmes de vie, doit se substituer, du point de vue sociologique, une lecture pragmatique des usages de celles-ci, de la manière dont elles sont ancrées dans la vie quotidienne et des formes qu'elles prennent dans les temporalités vécues (Wajcman, 2015 ; Hörning et al, 1999). Car là où Castells et Urry entendent identifier un phénomène inédit, on peut opposer le constat que ce type de craintes du pouvoir destructif des technologies – ici la destruction pure et simple « du temps » - est, au contraire, très familier. Citons à titre illustratif cette critique écrite en 1932¹¹¹ : « The great agent of change, and, from our point of view, destruction, has of course been the machine – applied power. The machine has brought us many advantages, but it has destroyed the old ways of life, the old forms, and by reason of the continual rapid change it involves, prevented the growth of new ».

c. Virilio et Bauman : le délitement social causé par nos vies pressées

« Emmenés, emmurés dans la violence du déplacement nous n'accédons qu'à l'accélération, c'est-à-dire à la perte de l'immédiat. La vitesse par sa violence devient un destin en même temps qu'une destination. Nous n'allons nulle part, nous nous contentons seulement de partir et de nous départir du vif, au profit du vide de la rapidité » (Virilio, 1984 : 40-41).

¹¹⁰ L'idée ici n'est pas de disqualifier le sens commun, mais l'enquête sociologique qui ne dit pas substantiellement quelque chose qui puisse contribuer à le comprendre.

¹¹¹ Leavis, F R and Thompson D (1932), *Culture and environment: The training of critical awareness*, London, Chatto and Windus (cité par Parkins, 2004: 380).

Le philosophe et urbaniste français Paul Virilio propose, par son concept de dromologie (du grec « dromos » = course)¹¹², une théorie de la nature de la vitesse, de ses conditions d'émergence, ses transformations et ses effets. Il reprend pour partie l'accusation des nouvelles technologies, mais n'en fait pas un point de départ. La place de la vitesse dans nos sociétés remonte aux débuts de la Modernité et on peut lire celle-ci au travers des innovations (les transports, les moyens de communication, mais aussi les progrès en médecine) qui l'ont ponctuée et qui a mené à une compression toujours plus élevée du temps.

Virilio se distingue également de Castells et Urry dans l'attention qu'il porte aux tendances contradictoires, malgré son ambition d'identifier des tendances globales. Il voit notamment les contradictions entre vitesse de déplacement et décélération par les engorgements routiers¹¹³. Il est également attentif à la question des inégalités dans la manière dont l'accélération touche différemment certains groupes ou classes et souligne les conflits politiques qui peuvent en résulter. Il mettra par ailleurs en lien les technologies avec l'usage qui en a été fait historiquement, en observant plus particulièrement comment l'armée a utilisé les technologies dans un objectif de pouvoir. Il sort donc d'une lecture purement techniciste de la vitesse et de l'accélération.

Mais il demeure dans une lecture pessimiste de l'accélération, estimant que celle-ci mène au mieux à l'inertie, mais craignant surtout que les forces des technosciences amènent, in fine, à la disparition de la société. En effet, les technologies de la vitesse provoquent un « dérèglement de nos sens », un remplacement des espaces réels par des processus de « temps réel » décontextualisé, où l'intensité supplante l'extensité. Avec l'accélération du temps, on se trouve alors face à la menace de la désensibilisation, de la déréalisation (perte du « réel ») et finalement de la désagrégation du lien social¹¹⁴. Le paradigme militariste¹¹⁵ que Virilio utilise écrase toute autre modalité ou expérience de la vitesse. En somme, on est, avec Virilio, dans une interprétation qui fait des processus d'accélération la voie inexorable vers le nihilisme (Wajcman, 2015).

Cette peur du délitement du lien social face aux changements temporels est également présente dans les propositions de Zigmunt Bauman et son concept de « modernité liquide ». La modernité dans sa phase actuelle serait celle de la désagrégation progressive des institutions, de leur « liquéfaction ». Dans une société « solide », les institutions sont là pour perdurer au-delà des vies humaines et constituent une base solide pour envisager l'avenir et l'inscription de tout projet. Dans une société « liquide », cette assise institutionnelle disparaît au profit de configurations locales et provisoires. « N'ayant plus le loisir de s'implanter durablement, les formes existantes ou esquissées ne peuvent plus servir de cadre de référence aux actions

¹¹² Virilio P (1977), *Vitesse et politique. Essai de dromologie* ; (1984), *L'horizon négatif* ; (1993), *L'art du moteur*, tous parus aux Editions Galilée, Paris.

¹¹³ Cela rejoint la critique fonctionnaliste que Rosa (2012 [2010]) formule à propos de la désynchronisation. Rosa soutient que cette critique de l'accélération doit s'accompagner d'une critique sur deux autres registres : normatif et éthique.

¹¹⁴ Paul Virilio appellera dans son livre « Université du désastre » (2008) à la création d'une université pour éviter les « accidents de connaissance » qui risqueraient d'arriver si on ne prend pas la mesure de l'urgence à anticiper les désastres qui nous attendent : « Nous sommes sortis de l'immanence, prévient-il, pour entrer dans l'époque de l'imminence : celle des désastres à venir, qui pourraient arriver très vite ».

¹¹⁵ Par lequel l'évolution technologique se confond avec l'évolution technologique *militaire*.

humaines et aux stratégies à long terme en raison de leur faible espérance de vie : elles durent moins de temps qu'il n'en faut pour élaborer une stratégie commune et cohérente et encore moins qu'il n'en faut pour mener à bien un "projet de vie" individuel » (2007 : 7). Il note notamment le mouvement progressif d'une séparation entre le pouvoir – comme capacité de l'action liée à l'Etat – et la politique – comme faculté d'imposer à l'action un sens et un objectif. La modernité ainsi devenue liquide génère une incertitude continuelle, étant donné que le sens et les repères stables ont laissé la place à la quête obsessionnelle du changement et de la flexibilité. Avec, pour conséquence, la montée des peurs – liées aux incertitudes – appelant une gestion sécuritaire plutôt qu'à une politique citoyenne et solidaire.

Pour notre propos, observons que la théorie de Bauman part d'une base morale : le contact entre individus en présentiel est fondamental à la dimension éthique de la vie sociale (1993, 1995). Nos vies pressées dans lesquelles on interagit de plus en plus avec un écran – et des individus virtuels – risquent de nous faire perdre nos compétences morales indispensables à la vie sociale (Davis, 2013). Notre sens moral découle en quelque sorte de notre sens du passé, du présent et du futur : de notre « horizon temporel ». Si cet horizon se rétrécit tel qu'il le fait actuellement, c'est notre sens moral qui est en jeu.

Bauman associe sa lecture pessimiste à un horizon optimiste en affirmant que ces maux du temps – l'individualisme, nos vies pressées, la masse de pauvres face au petit nombre de riches, etc. – peuvent être combattus. Mais cet espace de possibilités qui permettrait d'entrevoir une ouverture moins déterministe dans sa thèse ne se retrouve pas dans la lecture qu'il opère du *temps*. Pour les modernes le temps est un produit linéaire, amenant les individus à considérer le futur comme toujours présent et garantissant que les erreurs du passé seraient prises en compte et, à tout le moins, allégées. Ce temps *change de nature* dans l'ère liquide et devient un flux toujours changeant. « Time flows – it no longer « marches on ». There is change, always change, ever new change, but no destination, no finishing point, and no anticipation of a mission accomplished. Each lived-through moment is pregnant with a new beginning and the end: once sworn antagonists, now Siamese twins » (2005: 66).

d. Aubert et Sennett : le culte de l'urgence produit un nouveau type d'individu

Aubert aborde également la thématique de la mutation du rapport au temps en la liant à la mutation technologique. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont la base d'un temps mondial, caractéristique de l'hypermodernité. Ce terme est préféré à celui de postmodernité qui, selon Aubert (2008), ne permet pas de qualifier ce qui se joue dans nos sociétés actuelles dans son sens général et, plus précisément, dans l'analyse du lien entre certaines de ses caractéristiques et l'apparition de pathologies spécifiques. La postmodernité sous-entend la rupture avec les valeurs modernes, alors que l'hypermodernité permet, au contraire, de souligner à quel point ces valeurs modernes sont exacerbées, au point d'en arriver aujourd'hui, à « l'éclatement de toutes les limites ayant jusque-là structuré la construction des identités individuelles » (2008 : 24). Si l'accélération peut qualifier le mouvement de la modernité, le règne de l'urgence (et les dégâts qu'il cause) en est l'aboutissement historique. « La société hypermoderne est le fruit de la mondialisation de l'économie et de la flexibilité généralisée qu'elle entraîne, avec ses exigences de performance, d'adaptabilité et de réactivité

toujours plus grandes, induisant une modification profonde de nos comportements. La révolution survenue dans les technologies de la communication y joue un rôle essentiel, impliquant une mutation de notre rapport au temps, une obligation de réagir dans l'immédiat et une impossibilité de vivre des valeurs de long terme » (2008 : 24).

Du point de vue du rapport au temps, nous serions passés d'une société qui nous soumet au temps à une société où nous voulons le dominer. Nous étions autrefois obligés de nous soumettre aux injonctions des rythmes sociaux, à un temps contraint. Cette réalité amenait également son lot de difficultés, mais avait ceci de particulier de ne pas « déborder » les individus. « Ceux-ci ne tentaient pas de forcer le temps » (2008 : 25). Aujourd'hui, l'acharnement vers une accélération sans fin nous a conduit à vouloir dominer le temps, le contrôler à tout prix afin d'en gagner toujours plus. Deux figures constituent notre rapport au temps hypermoderne : l'instantanéité permise par les nouvelles technologies, qui permet d'abolir le temps, ce qui nous donne le sentiment de le maîtriser ; l'urgence qui nous est imposée comme une contrainte et qui constitue une violence.

Ce faisant, Aubert mobilise une rhétorique qui fait du temps une *chose*, ayant une existence propre, qui ne se laisse pas contrôler ou dominer. L'illusion de la possibilité de ce contrôle est donc le moteur de l'action individuelle, menant, par ailleurs, les individus à ne plus pouvoir établir des relations à long terme, ce qui menace la possibilité même de faire société. On retrouve ici la thématique de la dissolution des repères stables, chère à Bauman. Elle se réfère d'ailleurs explicitement à lui, lorsqu'elle souligne le passage de « sentiments durables » aux « relations liquides », pour qualifier la façon dont « l'individu contemporain » entre en relation avec les autres. Aubert lie alors spécifiquement le nouveau rapport au temps avec l'apparition d'un nouveau type d'individus dont les modes de vie et les fonctionnements menacent l'existence de la vie sociale. De cette façon, le nouveau rapport à l'urgence est analysé comme une « force » sociale s'imposant à tous les individus et aboutissant « à un clivage entre ceux qui suivent le rythme et ceux qui n'y parviennent pas » (Aubert, 2008 : 24)¹¹⁶.

Ce lien entre structure de la société et production d'un certain type de personnalité se retrouve déjà dans les analyses de Haroche (2002), auxquelles Aubert fait d'ailleurs référence. « La façon dont [les individus] vivent, éprouvent, apprécient, évaluent, (se) décident, jugent, interagissent les uns avec les autres [témoigne d'un nouveau rapport individuel au temps] : ils perçoivent, réagissent et se conduisent dans le registre de la brièveté, de l'immédiateté, de l'instantanéité – sans pourtant trahir le moindre élan de spontanéité. Prudent, détaché tout autant ou davantage que calculateur, l'inconsistance du moi, de l'identité s'accompagne du manque de continuité et d'engagement dans les liens, davantage encore de l'inaptitude au lien, à l'attachement, aux sentiments. » (Haroche, 2002 : 164).

Dans son étude sur « Les conséquences humaines de la flexibilité », Sennett (2000) reprend également ce lien entre court-termisme et « problèmes » de personnalité. Il s'inquiète ainsi de la situation des travailleurs en faisant dialoguer l'un contre l'autre, le nouveau monde flexible du travail et celui, disparu, des organisations hiérarchiques et rigides. Les impératifs

¹¹⁶ Cette perspective décliniste est moins présente dans son analyse des organisations et sa critique du système « managinaire », que nous présenterons au point suivant. Elle n'y fait pas l'apologie des entreprises classiques fordistes, comme elle peut le faire ici à propos des « sentiments durables » (tels qu'ils existaient « auparavant »). Ici, elle en fait même une condition du lien social.

temporels (urgence, flexibilité, anticipation, innovation, etc.) auxquels sont confrontés non seulement les industries mais également les services donnent lieu à des formes nouvelles d'organisation du travail. Les travailleurs subissent d'une part une pression du temps de travail, mais doivent aussi s'adapter continuellement au changement, prendre des risques et refuser la routine. Sennett décrit dès lors comment les individus, dans un tel contexte, deviennent incapables de vivre des valeurs de long terme dans une entreprise qui est devenue « une institution à grande vitesse ». Pour pouvoir suivre le mouvement, ou survivre dans un tel contexte, l'individu devrait avoir une prédisposition à la flexibilité et être capable – voire aimer – la confrontation à l'urgence, à la réactivité, à l'incertitude. De ce fait se dessine alors une ligne de partage entre ceux, capables de suivre le rythme (une « poignée » seulement, pour Sennett) et les autres, les laissés-pour-compte. Du point de vue de la thématique du temps, on retrouve la proposition d'Aubert à propos de la question de son contrôle. Si ces auteurs reconnaissent que les organisations de travail du monde ancien étaient rigides, ils soulignent surtout qu'il y était possible de vivre un rapport au temps maîtrisable et prévisible, d'avoir un contrôle relatif de sa vie autour des notions de carrière et de retraite. Tandis que dans le nouveau monde, cette flexibilité à outrance ne permet plus l'inscription de soi dans la durée.

Cette thèse du lien entre un cadre temporel *hors de contrôle* et les nouvelles identités pose question sur le plan épistémologique et j'exposerai ces réserves en synthèse de ce chapitre. Notons pour l'heure qu'elle pose à tout le moins question sur le plan méthodologique. Par quelle opération peut-on en effet passer du constat d'une crise des projets de sociétés et de l'imposition de l'urgence à une condition individuelle du temps ? « Cette idée d'un 'sacre du présent' est plus difficilement validée par l'observation microsociologique et apparaît plutôt comme un effet de contraste avec le temps de la modernité, qui était très collectivement orienté par l'idéologie du progrès. Si l'on peut vérifier l'importance prise par le présent en tant qu'horizon temporel et par une tension vers l'instantanéité dans les rapports aux temps individuels, en revanche, on voit bien comment les acteurs réintroduisent eux-mêmes du différé et des ruptures lorsqu'ils en ont précisément besoin pour construire leur identité narrative » (Rouch, 2007 : 16).

e. Désynchronisation et déclin des temps sociaux

Certains travaux sociologiques mettent en avant l'idée que depuis la fin du XX^{ème} siècle, on assiste à un brouillage des repères temporels qui permettaient de penser le déroulement de la vie des individus. Jusqu'aux années 1960, on peut dire que les âges de la vie sont bien définis : enfance et scolarité, vie adulte et activité professionnelle, vieillesse et pension. Ces âges de la vie ont pu s'instituer autour des « rites d'institution »¹¹⁷ (Bourdieu, 1982), en distinguant les activités et pratiques que chaque groupe d'âge (croisé avec d'autres variables tels le sexe ou l'appartenance sociale) est en droit d'espérer ou ce à quoi il peut aspirer. Cette tripartition de l'existence des individus – proprement industrielle (Rosa, 2010) – était ainsi corrélée à des repères temporels. Ces repères sont aujourd'hui moins institués.

¹¹⁷ « Parler de rite d'institution, c'est indiquer que tout rite tend à consacrer ou à légitimer, c'est-à-dire à faire méconnaître en tant qu'arbitraire et reconnaître en tant que légitime, naturelle, une limite arbitraire » (1982 : 58).

Plusieurs causes de cette déstandardisation sont identifiées : réquisits du système capitaliste appelant à plus de flexibilité des travailleurs, participation accrue (ou incursion selon certains) des femmes au marché de l'emploi et à la politique, dé-ritualisation généralisée (déclin du mariage, privatisation des événements de la vie – naissance et mort-, etc.). Ces phénomènes sont effectivement à l'œuvre et entraînent une déstandardisation des repères temporels tels qu'ils organisaient la vie collective, à tout le moins durant la courte période des Trente Glorieuses.

Néanmoins, une certaine lecture de cette déstandardisation l'articule avec la thèse d'une disparition des temps collectifs. La dé-ritualisation de la société serait ainsi responsable des difficultés rencontrées par les adolescents. Margaret Mead analyse en ces termes, même s'ils sont plus nuancés, le « fossé des générations » qui se profile à l'aube du XXI^{ème} siècle¹¹⁸. Michel Messu (2009) appelle à une double nuance de cette thèse. D'une part, un déclin des pratiques rituelles ne signifie pas une totale disparition de celles-ci. Certaines disparaissent, mais d'autres subsistent. D'autre part, de nouvelles pratiques naissent et d'anciennes se transforment, laissant la place à d'autres *façons* de pratiquer les rites. Ce faisant, les repères temporels des âges de la vie se transforment, certes, sans nécessairement disparaître¹¹⁹.

Associer déstandardisation des repères temporels – que donnaient autrefois les âges définis par le cycle de la vie et les sphères et temps sociaux – et perte d'un temps social « donneur de temps » revient néanmoins à mobiliser une certaine période (très courte dans l'histoire) – celle des « Trente Glorieuses » - comme référence de marqueurs temporels « irréfragables » (Messu, 2009) permettant l'analyse et la compréhension de ce qui se joue aujourd'hui. « Le reflux des trois âges du cycle de vie de la société salariale fordiste de *Monsieur Gagnepain*¹²⁰ ne signifie nullement qu'il n'existe plus d'articulation entre le temps de l'individu et le temps du collectif social dans lequel il s'insère. *A fortiori* n'est-il pas à comprendre comme le triomphe hégémonique de la seule temporalité individuelle, comme le triomphe d'un individu démiurge » (Messu, 2009 : 66), mais bien comme l'avènement de nouveaux repères temporels, au sein desquels l'articulation entre temporalités individuelle et sociale prend un sens qu'il convient de comprendre.

f. Démontrer l'*illusion* de la maîtrise d'un temps qui a sa nature propre

« Comme souvent, notre créature nous a échappé. Elle risque de nous dévorer non seulement individuellement, ce qu'elle faisait déjà de

¹¹⁸ Cet ouvrage est édité en 1971.

¹¹⁹ La « responsabilisation des enfants » d'un côté et les phénomènes d' « adulescence » (Anatrella, 2003) ou d' « adonaissance » (de Singly, 2006) de l'autre sont notamment utilisés pour signifier et décrire (et parfois dénoncer) certaines transformations des âges de la vie.

¹²⁰ La qualification de l'époque industrielle comme étant stabilisée autour du cycle de vie et de l'activité-pivot du travail salarié a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses critiques féministes, le modèle étant particulièrement aveugle à l'activité féminine – de travail rémunéré et du travail domestique. Voir notamment Battagliola F (2004 [2000]), *Histoire du travail des femmes*, Paris, La découverte ; et Gadrey N (2001), *Travail et genre. Approches croisées*, Paris, L'Harmattan.

longue date, mais collectivement» (Servan-Schreiber, « Trop vite ! », p13).

L'argument transversal porté par ces auteurs est que la volonté de maîtriser le temps, par la technologie et les nouveaux moyens de communication (dont la force motrice est le marché et l'économie), est en réalité une illusion. On a voulu gagner du temps mais ces technologies et les modes de vie que l'on a valorisés depuis n'ont pas tenu les promesses dont elles étaient porteuses. Cela mène plutôt à une perte, à un délitement du lien social, à des individus individualistes. En effet, le temps *ne se maîtrise pas* dans les faits : c'est propre à sa nature de ne pas pouvoir être maîtrisé...La Modernité a créé un temps qui finit par se retourner contre nous, tel la plante carnivore du grand Schtroumpf¹²¹. « Écrasées par la tyrannie du temps linéaire, les organisations modernes sont soumises à un état d'urgence permanent. Condition douloureuse mais parfois nécessaire pour maintenir un niveau de performance élevé, l'état d'urgence sème aussi les conditions d'une fragilisation des organisations et un terreau fertile pour le déclenchement de crises et de catastrophes majeures » (Aubert, 2003 : 211).

Un lien de causalité est formulé entre un temps linéaire tyrannique, la poursuite d'une « annihilation » du temps, ou d'un « temps instantané » et toute une série de désastres sociaux et d'individus individualistes. En somme, ce nouveau temps social risque, in fine, d'amener la société « à sa perte ». Temps court de l'urgence et temps long de la « durée » sont renvoyés dos à dos pour qualifier l'époque actuelle, pour l'un et celle, révolue, pour l'autre. On verra que si cette opposition est parlante, elle est toutefois hâtive (Pitseys, 2015).

3.3 Une variante optimiste : l'individu aux commandes de son temps

« Imagine a world in which time seems to vanish and space seems completely malleable. Where the gap between need or desire and fulfillment collapses to zero. Where distance equals a microsecond in lapsed connection time » (McKenna R, "Real time", 1997: 3).

Cet idéal de suppression du temps, ici proclamé par un gourou du marketing américain, se retrouve en filigrane de certains travaux, plus rares mais néanmoins présents, qui voient dans l'apparition des nouvelles technologies et l'abolition des anciennes contraintes temporelles non pas une menace, mais les conditions (enfin réunies) d'une véritable liberté d'action individuelle. Contrairement aux auteurs présentés avant, ils saluent la fin d'un temps *socialement prescrit* (par les institutions, les règles collectives, les découpages des temps sociaux et des temps de vie) et l'avènement de l'individu maître de son temps. Après avoir été aux mains de l'Eglise, puis dans celles du contremaître, le temps appartiendrait désormais à chaque individu.

¹²¹ Ce faisant, ces écrits sociologiques sont très proches des propos des livres-essais que je prendrai (plus loin dans cette thèse) comme objet empirique.

Vostal (2014) propose ainsi une contre-lecture de l'approche structuraliste que Rosa développe dans son ouvrage critique sur l'accélération (2010)¹²². Malgré les précautions prises par Rosa et son argumentation fouillée, Vostal estime que l'accélération demeure postulée comme une force autonome qui « œuvre dans le dos des acteurs » (Rosa, 2010 : 20) et qui engloutit la vie sociale et humaine toute entière. Vostal souligne que cette thèse ne tient pas la route ou doit, à tout le moins, être nuancée. L'individu y est réduit à un être (sur-)déterminé par les forces structurelles de l'accélération. Et c'est précisément ce positionnement épistémologique qui pose problème pour Vostal.

Il s'en réfère notamment aux travaux de Flaherty (2011) qui soutient un degré d'auto-détermination des individus au regard des forces tombant *a priori* hors de leur contrôle ou de leur portée. « Flaherty, opening the constitutive debate of the social sciences between 'internal' subjectivity/agency and 'external' structural/systematic constraints notes that « thought, experience, feeling, judgement, choice, will, value [and] emotion » (2011 : 4) all stand for significant variables in the social analysis of time experience » (Vostal, 2014 : 244). Il souligne par ailleurs que les propos de Rosa souffrent d'un manque d'une base empirique qui prendrait pour objet l'accélération telle qu'elle est (ou n'est pas) vécue par les individus dans certains contextes.

Si on peut partager les réserves qu'émet Vostal à propos de la thèse déterministe de Rosa – elles rejoignent celles émises à propos des travaux exposés ci-avant –, ainsi que l'invitation à une enquête plus empirique des expériences de l'accélération, les critères au nom desquels ces réserves sont proposées et l'épistémologie subjectiviste dans lesquels ces critères s'inscrivent peuvent, à leur tour, être discutés. En effet, pour Vostal, « acceleration in Rosa's sense is understood as a negative and oppressive phenomenon. This surely is [emphase dans le texte] a tremendously relevant perspective, yet – from a different theoretical standpoint – acceleration is also likely to be perceived as a positive instrument or even a goal in its own right. [...] My own work, which scrutinizes the structure of the acceleration experience in contemporary academia, argues that academics not only experience oppressive acceleration as a result of increasing workload and time pressure, but they also oftentimes convey another type of accelerative moments (such as aha-moments, brainstorming, discovery) and even consider them as integral parts of academic life (see Vostal, 2014). [...] positive appreciation of acceleration has almost no place in his argumentation" (2014: 245-246).

Il complète donc simplement la lecture pessimiste et déterministe de Rosa, par une lecture optimiste et subjectiviste de l'accélération, réduisant cette fois le phénomène de l'accélération à un *arrière-fond* avec lequel l'individu peut (ou ne peut pas) jouer ou composer. L'accélération peut être, en d'autres termes, constitutif d'un *choix* stratégique à des fins qui servent son plaisir,

¹²² D'une certaine manière, le travail de Rosa retrouve certains traits des propositions de Virilio, Urry ou Bauman ; auxquels d'ailleurs il se réfère et dont il soutient les thèses. Mais sa thèse s'appuie sur un examen plus étendu des « causes » de l'accélération (économiques, sociales et culturelles) et il prend le soin, dans son ouvrage de 2012 (qui suit la publication en français de sa thèse en 2010) de *situer* sa critique de l'accélération au regard de différents registres dont il définit la portée et les implications (cfr critiques fonctionnaliste, normative et éthique). Il est par ailleurs attentif aux phénomènes de décélération (même s'ils ne sont, à ces yeux, pas significatifs d'un contre-mouvement face aux forces de l'accélération). Ce faisant, et même si elle s'en rapproche, sa thèse ne peut se réduire à celles dont j'ai fait l'exposé dans le point 3.2.

sa carrière ou tout ce qui le rend heureux. Bref, plutôt que de se désoler des effets néfastes de l'accélération sur le travail et le vivre ensemble, on peut aussi se réjouir des potentialités qu'elle permet.

On peut déceler une telle grammaire postmoderne dans une mouvance post-féministe affirmant l'avènement de la femme enfin libre de dessiner *son* futur et d'être ce qu'elle désire (et non contrainte de se conformer aux rôles sociaux incarnés par les institutions modernes). Cette thèse est celle de Thea Dorn (2006) qui, sur base d'interviews avec des femmes « couronnées de succès », défend la substitution des anciennes « emmas » par une nouvelle « classe F »¹²³. « The 'new feminism' projects itself as strong, career-oriented and fun-loving, prepared to prove that 'any woman, who is dynamic, disciplined, self-confident and courageous can be an achiever in a society like ours' as Thea Dorn put it. [...] The F-Class women do not want to be bothered with discriminatory structures. They perceive their success as proof of their personal ability and their individual superiority in the daily struggle for survival, and not as the outcome of social conditions » (Hark, 2009: 24). La traduction sur la question de l'expérience du temps, se lit notamment dans l'idée de pluri-investissement et de jonglage entre les différents rythmes comme à la fois socialement désirable (la femme ne se réalise plus uniquement dans la sphère privée), mais aussi à la portée de toutes¹²⁴.

Ce nouveau féminisme, dont l'ouvrage de Dorn est la référence, fait bien entendu débat¹²⁵, notamment parce qu'elle ne propose aucune analyse critique de la société, qu'elle est hétérosexiste et qu'elle construit son propos (situé) à partir d'une lecture nombriliste et élitaire de la condition des femmes. Cette lecture montre un portrait d'individus comme se présentant seuls, ou atomisés, face à une société qui fonctionne comme un cadre neutre dans lequel se déroulent les actions de cette nouvelle femme¹²⁶.

La lecture subjectiviste de l'idée de maîtrise du temps met donc l'accent sur l'importance des pluralités temporelles et sape, ce faisant, l'hypothèse d'un référentiel commun qui orienterait les pratiques et les représentations des expériences temporelles. Dans de telles lectures, la pluralité et la complexification des temps renvoient inexorablement vers une singularité des modes de vie et des parcours. Chacun inventant, en tant qu'acteur de sa vie, ses rythmes propres. C'est, en somme, la fin du temps comme institution (Giddens, 1991).

Ces écrits manquent à rendre visible et à inclure dans leurs analyses que cette possibilité de gérer le temps comme on veut, la possibilité de dessiner le futur que l'on veut faire advenir,

¹²³ La figure d'Emma est celle d'Emma Bovary – du roman de Flaubert (1966) – personnage qui incarne « les valeurs aliénées de la culture de masse » (Sellier, 2005 : 66) ; elle a un goût prononcé pour les romans « à l'eau de rose » et une tendance à l'apitoiement. La classe F (=féministe), représente son contraire : une femme néolibérale, insoumise, actrice de sa vie et autonome.

¹²⁴ On verra plus loin que cette idée de pluri-investissement comme forme d'émancipation se retrouve également dans nos analyses, mais le statut donné à cette idée se distingue fondamentalement de celui que lui donne Théa Dorn.

¹²⁵ Pour un examen approfondi de ces nouveaux féminismes, voir notamment Scharff C (2012), *Repudiating feminism. Young women in a neoliberal world*, Surrey, England: Ashgate Publishing Ltd.

¹²⁶ Notons que la dialectique entre « temps subi et choisi », évoquée ci-avant, charrie parfois des airs de famille avec ces lectures. Quoique s'inscrivant dans la volonté de décrire des situations inégalitaires, la mobilisation du vocabulaire « choisi/subi » comprend le risque de retomber dans une épistémologie qui donne à l'opposition entre la dimension individuelle du choix et la dimension sociale de la contrainte un statut réel, alors que cette dialectique est proprement sociale. On reviendra là-dessus en synthèse de ce chapitre.

ou encore la dimension créative que l'on peut trouver dans un rythme de travail soutenu, sont certes observables empiriquement. Mais le statut qu'on leur donne est questionnable, ces manifestations n'étant pas tant significatives de la fin d'un temps prescrit collectivement, que d'une injonction sociale à agir à partir de soi et donc à *être capable de* tenir le rythme, à organiser son agenda ou à anticiper les inattendus. En fait, ces travaux font de l'autonomie (trouver en soi la norme) une idionomie (réduire la norme à soi) (Citot, 2005), en affirmant que l'autonomie dans la gestion du temps est corrélative d'une diminution de la norme sociale ; chacun et chacune créant désormais sa norme propre.

3.4 « Problèmes de vérité et problèmes de critères »¹²⁷

a. De la confusion entre objet et problématique

Il est indéniable que l'expérience du temps s'est considérablement transformée avec le développement des nouvelles technologies. À la vitesse mécanique initiée par la Modernité s'est ajoutée la vitesse communicationnelle, redessinant la définition du temps ainsi que son vécu et, dans la foulée, la définition de l'espace. Les nouvelles technologies de la communication et de l'information ont donc une incidence sur les temps relationnels et les liens sociaux, ainsi que sur la *définition du lien* entre temps « individuels » et temps « collectifs ».

Néanmoins, ces différentes approches – qui, d'un côté, se désolent et de l'autre, se réjouissent d'une disparition des temps ou d'un « temps sans temps » (Castells, 1998) – renvoient, l'un contre l'autre, l'individu et la société, les temps objectif et subjectif, les temps social et individuel, en donnant, à ces entités, une existence autonome. L'attention porte soit sur le temps objectif et social et l'on affirme que la volonté de maîtrise du temps n'est qu'une chimère ; soit elle porte sur la disparition du temps social au profit d'un temps individuel sublimé.

Dans un article méthodologique très éclairant, Heinich (2006) parle d'un danger qui guette souvent les sociologues, à savoir le risque de « rabattre la problématique sur l'objet » ou, pour le dire autrement, d'adopter une problématique « préconstruite »¹²⁸. Ce risque est particulièrement présent quand il s'agit de traiter la thématique du temps en général ou de la question de la gestion du temps en particulier. Ces travaux présentés ci-avant partagent en effet un point commun : ils font des manifestations des maux du temps - la crainte de l'accélération et de ses effets délétères, le discours sur la rupture qu'introduisent les nouveaux cadres temporels

¹²⁷ Je reprends ce titre à Ehrenberg, dans « La société du malaise » (2010 : 27).

¹²⁸ « L'objet, c'est ce qui est pertinent dans le monde ordinaire et qui est donc, par définition, « pré-construit », selon la formule popularisée par Bourdieu et ses collaborateurs ; tandis que la problématique – autrement dit la question que se pose le sociologue à propos de l'objet – doit, elle, être impérativement construite par lui [et non pré-construite] » (Heinich, 2009 : 105). Et Heinich d'illustrer son propos au moyen d'un objet très investi de questions normatives : les émissions de télé-réalité. Les interrogations des spectateurs (X va-t-il coucher avec Y ?) ou des détracteurs de ce type d'émission (sont-elles acceptables ? ne génèrent-elles pas une incursion du privé dans le public ?) ne doivent pas être celles du sociologue, qui préférera questionner le déplacement de la frontière public/privé ou les valeurs et objets mobilisés par les adhérents et les rétracteurs dans leur jugement.

avec les anciens, la nécessité de ralentir, de réintroduire de la durée, d'avoir plus de maîtrise sur des temps imposés ou encore la célébration du nouvel individu maître de son temps – leur *problématique* au lieu de prendre ces discours et manifestations pour *objet à étudier*¹²⁹. En d'autres termes, ils font de ces manifestations leur *angle d'approche*. La volonté omniprésente de gestion du temps (par les technologies, par le culte de l'urgence, etc.) est alors postulée comme le symptôme d'une forme *anormale* (et inédite) du rapport au temps et comme facteur explicatif d'une série de maux.

Si ces travaux peuvent avoir un intérêt en étudiant les malaises, les types de souffrance, de stratégies ou, plus simplement, de discours créés par notre culture temporelle, ils méritent d'être complétés par une approche qui renverse quelque peu le raisonnement. Comment la façon de vivre et d'exprimer les maux du temps nous renseignent-ils sur notre rapport au temps plus généralement, sur les attentes en matière de possibilité d'action, sur la façon dont le temps est investi de significations ?

b. Events *in time* et le syndrome d' « épochalisme »

Que ce soit dans la première veine – qui considère le temps comme un cadre neutre dans lequel se déroule les activités (que l'on peut donc mesurer) – ou dans la seconde, qui postule le temps comme un donné du cadre qui détermine la façon dont une société et ses membres agissent, on est ici dans une conception du temps comme constitutif du cadre dans lequel se déroulent des activités ou d'« events *in time* » (Clark, 1985 ; Adam, 1990). Cette conception soutient que les activités prennent place dans un temps existant comme un *déjà-là*.

Si dans les travaux qui utilisent le temps absolu comme objet de mesure, cette conception est repérable (et questionnable) facilement ; elle est également présente en filigrane des travaux développés dans ce point 3. En effet, l'accélération comme force sociale y est considérée comme provoquant le « raccourcissement » du temps au point de menacer le temps long (la durée), voire de le ramener à zéro (dans les thèses de Castells et Urry). De ce fait, les réflexions à propos des maux du temps sont réduites à leur dimension quantitative, malgré l'exposé que font certains de ces auteurs de la nature sociale, historique et plurielle des cadres temporels. Le postulat de base est que le lien social a besoin de stabilité pour se construire, que l'opération même de faire société doit nécessairement se faire *dans le temps*. Dès lors, le constat d'une diminution d'une quantité de temps (durée) investie au sein des relations humaines (« on ne prend plus le temps pour... ») mène au diagnostic d'une « société sans temps » et, ce faisant, de la fin d'une société tout court. On mobilise des référents temporels – le temps comme durée – hérités d'une époque antérieure pour les appliquer à nos sociétés actuelles. L'époque antérieure est, rétrospectivement, dépeinte comme une période de stabilité, qui vient contraster avec l'époque actuelle marquée par les changements sans fins et par l'urgence (Aubert, 2003).

¹²⁹ Ehrenberg souligne également cet écueil dans certaines analyses de la souffrance : ce ne sont pas tant des problèmes de preuves (ou de vérités) qui touchent ces travaux que des « problèmes critériologiques » ou épistémologiques. Ce risque est d'autant plus présent que les sujets étudiés sont des « sujets qui fâchent » (2010 : 27-28).

Les pistes de solutions proposées par ces cadres de pensée se déclinent majoritairement sur le registre de la nostalgie pour la durée. On réaffirme le rôle des institutions, comme celui par exemple de l'Etat, qui doit garder son privilège de *temps long*, pourvoyeur de la durée nécessaire (Delmas, 1991), pour « empêcher que se déchire le tissu social au cours des mutations qui l'écartèlent ». On propose de *ralentir* le temps et de le *reprendre* pour renouer avec une forme de plaisir et, subséquemment, de réintroduire du lien social. On est très proche ici des propositions telles qu'on peut les retrouver dans des mouvements de type « Slow ».

Ce faisant, ils font de l'opération de réification du temps comme catégorie produite et mobilisée dans les pratiques sociales des individus (et des organisations), une « chose agissante » et un facteur explicatif. Or, ce n'est pas parce que cette catégorie peut paraître réelle aux yeux de ceux qui la mobilisent dans des discours communs, qu'il est opportun de lui donner un tel statut dans une recherche sociologique. Le temps quantité est alors vu à partir d'une vision « events in time », alors que, sociologiquement, il est une production des événements eux-mêmes. La notion de « time in events » (Clark, 1985) soutient en effet que les formes par lesquelles le temps se manifeste sont créés par les événements, elles sont médiées par l'expérience (Keightley, 2013), y compris celle du temps quantité. Dès lors, il s'agit de « tenir compte de la réification sociale sans tomber dans le piège de la chosification méthodologique » (Vandenberghe, 1992 : 82).

Par ailleurs, cette lecture présente des limites empiriques. Nous avons vu plus haut (avec Wajcman, notamment) que la portée de cette accélération peut être discutée. On peut ainsi se questionner sur l'opération par laquelle certains travaux passent du constat d'une crise des projets de sociétés (Laïdi, 1998) à une condition individuelle du temps. De ce point de vue, la thèse de la *complexification* de l'activité et de ses référents temporels paraît plus pertinente que celle de l'accélération et du triomphe du temps court. Dans une telle perspective, temps long et temps court ne s'opposent pas nécessairement (Pitseys, 2015 : 3).

c. La dialectique subjectif/objectif

Une autre interrogation a trait à l'*objet du questionnement* derrière l'affirmation, par exemple, d'un lien de corrélation entre le registre de l'immédiateté et l'inconsistance de l'identité personnelle et l'incapacité à faire lien. La dialectique entre l'individu et le temps social, entre le temps subjectif et le temps objectif est une thématique centrale des propos et se greffe particulièrement autour d'un questionnement à propos de l'idée de *maîtrise* du temps ; le sien propre ou celui qui s'impose de l'extérieur et qui nous maîtrise. Ainsi le temps serait soit subi, soit maîtrisé : « Dans les faits, si certains [individus] sont alors galvanisés par l'urgence, presque « shootés » par elle, avec le sentiment de pouvoir ainsi « posséder le temps, être maîtres du temps », d'autres, qui subissent les déferlements de l'urgence, se retrouvent aspirés dans un tourbillon qui les dépossède du sens de leur action et expriment au contraire le sentiment de n'avoir pas les moyens de faire correctement leur travail, doublé de la conviction que ce travail n'a plus aucun sens. Ils déplorent le fait de n'avoir plus « que le travail et jamais l'œuvre », comme si celle-ci était escamotée au bénéfice d'un mouvement perpétuel qui les frustre de l'accomplissement final » (Aubert, 2008 : 26). Si Aubert reconnaît ici une dimension

effectivement exprimée par certains travailleurs aujourd'hui¹³⁰, on peut toutefois opposer au questionnement d'Aubert à propos du caractère illusoire – en plus d'être inégalitaire – de la poursuite de la maîtrise du temps (ou de son affranchissement), la question de la logique – sociale – qui préside à cette poursuite. Elle affirme en effet ceci : « Jadis, le temps des individus était rythmé par les obligations de la vie sociale et du travail, c'était un temps contraint, partiellement, un temps dont la pesanteur se faisait sentir, mais un temps qui ne débordait pas les individus. Ceux-ci ne tentaient pas de forcer le temps. Désormais, nous voulons maîtriser le temps, le dominer, aboutissement ultime de la logique capitaliste pour laquelle 'le temps, c'est de l'argent' et qui s'est traduite par une accélération de plus en plus forcenée » (2008 : 25). Or on ne comprend pas vraiment par quel mécanisme on serait passé d'une *soumission* aux temps collectifs à la possibilité d'être *au-dessus* d'eux. Il est en effet difficile de soutenir l'hypothèse qu'on soit, à quelque époque que ce soit, plus ou moins soumis à des temps collectifs. Que ces temps collectifs *changent* et que les coordonnées sociales qui indiquent la manière de s'y rapporter se transforment, ne veut pas dire qu'on échapperait d'une manière ou d'une autre aux cadres temporels sociaux. La thématique du contrôle du temps gagne de ce fait à être abordée comme une « idée sociale » (Ehrenberg, 2010) qui guide et légitime certaines façons de faire (et en excluent d'autres). Partant de là, l'analyse d'Aubert ne nous informe pas tant à propos de l'*explication* à faire de notre malaise dans le rapport au temps que de l'intérêt à faire de cette explication un objet à *expliquer*. Il s'agit alors davantage de comprendre pourquoi la recherche de contrôle sur le temps suscite autant de craintes du délitement du lien social dans les analyses présentées ; en mettant en évidence notamment les valeurs au nom desquelles ces critiques sont formulées¹³¹.

Transposée dans la sphère du travail, dont Aubert fait son terrain, la question n'est dès lors pas seulement d'entrevoir « comment faire en sorte d'avoir l'œuvre autant que le travail (si on déplore ne plus avoir *que* le travail) dans un monde 'dicté par l'urgence' », mais aussi « comment comprendre que l'œuvre soit un objectif poursuivi autant que le travail » et, plus particulièrement, comment cette valeur trouve un écho particulier dans la poursuite de la maîtrise du temps.

4. La gestion du temps au cœur de la critique du capitalisme

Une autre veine de travaux, s'inscrivant dans une approche constructiviste du temps, s'est penchée sur cette thématique du malaise du rapport au temps et, plus particulièrement, sur les dispositifs de gestion du temps. Ces travaux s'appuient sur le postulat de pluralité du temps comme construit social, largement soutenu dans la sociologie du temps. En effet, si le temps est

¹³⁰ On verra notamment que la question du sentiment de ne plus faire un travail qui a du sens se retrouve dans les diagnostics que posent les coaches en gestion du temps. Un des objectifs sous-jacents aux dispositifs proposés est alors de pallier à ce sentiment en déployant des moyens et techniques de gestion du temps. On y retrouve en filigrane le lien que fait Aubert (2008) entre hyperperformance et combustion de soi.

¹³¹ Je souligne ici l'éclairage – aussi brillant que pédagogique – que j'ai trouvé dans la thèse de Nicolas Marquis (2012) – portant sur l'expérience de lecture d'ouvrages de développement personnel – pour qualifier ce qui, dans les analyses du temps comme « chose agissante », me paraissait inapte (malgré leur succès) à constituer une approche satisfaisante de la question du rapport au temps aujourd'hui.

un concept qui souffre, comme d'autres d'ailleurs, d'un certain flou, le point commun des sociologues qui ont tenté de le définir semble résider dans l'affirmation que le temps est multiple et polysémique (Gasparini, 1990), qu'il existe des temporalités multiples (Nowotny, 1989).

Là où, dans les travaux déclinistes exposés ci-avant, on peut reprocher l'utilisation, par les chercheurs, d'une définition réifiante du temps, les travaux que je vais exposer ici font de la réification du temps *opéré par les acteurs* (plus particulièrement les acteurs du monde de l'entreprise), un principe critiquable, au nom de l'existence d'une pluralité des conceptions du temps. Dans cette perspective (dé-)constructiviste, on retrouve notamment les travaux critiques de la gestion, qui poursuivent l'objectif de dévoiler, derrière l'idée d'un temps linéaire neutre, une idéologie aliénante qui marque la justification d'un ordre social dominant. De ce point de vue, certaines formes temporelles ou certaines temporalités sont considérées *de facto* comme aliénantes. Ces travaux dénoncent l'utilisation dominante d'une certaine conception du temps à des fins économiques et ses effets dans différents champs : la santé au travail, le bien-être, la politique.

La perspective est différente de celle des déclinistes exposée ci-avant. Plutôt que de se désoler du malaise dans le rapport au temps au regard d'une situation révolue exposée comme plus stable et souhaitable, il s'agit ici de comprendre la situation à partir d'une lecture plurielle du temps, dont certaines temporalités sont postulées comme plus émancipatrices tandis que d'autres sont assujettissantes (Boutinet, 2004). Du point de vue de la thématique des nouvelles technologies, par exemple, il s'agit alors de comprendre comment ses usages peuvent promouvoir une politique émancipatoire du temps (Wajcman, 2015). « The issue is no longer whether to accept or oppose technoscience, but rather how to engage strategically with technoscience while, at the same time, being its chief critic » (Haraway, 1991).

Les approches critiques du temps s'inscrivent plus largement dans les courants critiques du management et des approches (post-)structuralistes du travail. Elles visent à montrer comment le courant de pensée dominant (mainstream) tend à naturaliser et à neutraliser l'état actuel de l'économie, là où elle est, en réalité, guidée par une idéologie néo-libérale. La gestion du temps comme principe émanant du monde des entreprises y est assimilée à un outil, parmi d'autres, visant à augmenter la productivité des travailleurs. Dans les lignes qui suivent, je montrerai les éléments mis en lumière par ces approches qui prennent à bras-le-corps la portée politique des questions de temps. Elles mettent en évidence comment le pouvoir opère à travers des supports qui cachent bien leur jeu, en faisant passer pour émancipatoire ce qui rend précisément l'individu discipliné et gérable (Foucault, 1975 ; Rose, 2001).

Malgré l'intérêt de ces approches, on verra néanmoins qu'elles ne permettent pas toujours de comprendre de manière satisfaisante pourquoi les propositions véhiculées dans ce type de dispositif ont du succès, ni comment l'idée d'une maîtrise du temps – par l'individu – est apparue, ni, enfin, comment cette idée permet certaines choses pour ceux qui les mettent en pratique. En somme, comment ces propositions *ont du sens*. En effet, ces dispositifs de gestion du temps sont traités, dans les travaux que je vais exposer, à partir d'une « épistémologie de la suspicion » (Illouz, 2008) réduisant *a priori* leur contenu à une technique – nouvelle - de gouvernementalité (Foucault, 1975).

Je présenterai donc ces différents travaux et montrerai leurs limites dans le point 4.5.

4.1 L'héritage de la critique marxiste du temps aliéné

a. Temps aliéné et temps vivant chez Marx

« Le temps est tout, l'homme n'est plus rien ; il est tout au plus la carcasse du temps » (Marx, 1972 : 64).

La proposition de Karl Marx associe une théorie critique du capitalisme à une doctrine qui promeut la lutte des classes. La manière dont il théorise le temps peut se comprendre dans cette double inscription. Le temps dans sa théorie a une triple portée : générale, abstraite et historique (Heydebrand, 2003). La première est celle qui se réfère à la « pratique » (qui transforme la nature et le monde) et qui engage l'homme dans la structure sociale que déterminent les rapports de production à un moment donné de l'histoire : ce que l'on connaît sous l'appellation de matérialisme historique. La seconde désigne une conception abstraite du travail dans laquelle on distingue le temps de travail nécessaire de la plus-value du temps de travail. Dit autrement, le temps dévolu à la création de la valeur d'usage des commodités (temps concret) est distinct du temps qui devient en lui-même une commodité et une valeur d'échange (temps abstrait). Ces deux conceptions distinctes sont incluses dans une troisième conception, celle du temps historique, qui est plus largement le processus social du capitalisme.

En plaçant le temps de travail de l'ouvrier au cœur de l'économie capitaliste, Marx est parmi les premiers à avoir rendu tangible et reconnaissable le temps existentiel des individus. Le temps manipulé et exploité par les sociétés capitalistes, serait rendu aux – et maîtrisé par – les individus dans une société communiste (Jacques, 1989). Pour Marx, le temps social idéal est donc celui des individus¹³², le temps aliéné, celui du travail exploité par les capitalistes. L'horloge est ainsi assimilée à l'âge d'or industriel et à l'argent. Les échanges monétaires – créé à partir du temps des ouvriers – favorisent ainsi la distanciation entre les hommes (Simmel, 1900) ainsi qu'entre les hommes et les marchandises qu'ils produisent. Chez Marx on trouve donc les bases d'un lien qui est fait entre temps abstrait et aliénation – médié par la monnaie. En tant que commodité, le temps devient une ressource rare dont le contrôle va devenir central dans les tâches de gestion. La compression du temps et l'intensification des processus deviennent des moyens pour augmenter l'efficacité et la productivité. Ces logiques et objectifs sont sous-tendus par une vision quantitativiste du temps. Face à ce temps-là, Marx propose tout simplement une *autre* vision et approche du temps, en argumentant que celle-là est plus appropriée, ou juste : c'est le temps *vrai*, le temps vivant. « Le travail est le feu vivant, qui donne forme ; le caractère

¹³² Dumont (1977) montre l'ambiguïté du statut donné par Marx à la catégorie de temps. Il reconnaît en effet l'origine sociale du temps industriel – le temps est produit par les rapports sociaux ; tandis qu'il inverse son raisonnement dans son programme communiste : les caractéristiques socio-historiques disparaissent au profit d'un temps individuel, correspondant aux désirs de chaque sujet.

périssable des choses, leur temporalité, en tant qu'elle est leur mise en forme par le temps vivant » (Marx, 1980 [1857], 274).

Cette distinction fondamentale entre les temporalités, dont les unes sont aliénantes, les autres émancipatrices, va être reprise dans certains travaux s'intéressant à la souffrance et la violence au travail.

b. de Gaulejac – l'outil comme façade rationnelle

Les outils de gestion font l'objet d'un courant critique en psychosociologie et en sociologie clinique, qui étudie le monde du travail sous l'angle à la fois des conduites concrètes, mais aussi des « terrains mentaux », car « le lieu du travail clinique correspond à une situation concrète et à un temps vécu » (Lévy, 1997 ; cité par Chiapello et Gilbert, 2012 : 4). L'outil y est perçu, à l'instar de Marx, comme un vecteur de déshumanisation du travail et d'aliénation. Combinant plusieurs approches disciplinaires, ces courants empruntent du côté de la conception du temps un héritage marxiste qui fait du temps individuel et vécu le lieu d'une « vie bonne ».

Dans « La société malade de gestion » (2005a), de Gaulejac étudie les pratiques et techniques gestionnaires au sein des entreprises, en postulant que les outils et techniques mobilisés cachent, derrière leur apparent pragmatisme, un nouveau pouvoir managérial. Faisant de l'individu le lieu de la gestion, ce pouvoir joue sur des finalités apparentes d'autonomie et de réalisation de soi alors qu'en réalité, ce sont la performance et la rentabilité qui sont visées. En conciliant bonheur et profit, ces techniques managériales suppriment de ce fait le conflit travail-capital et réduisent les problèmes de l'entreprise au domaine de la subjectivité. De Gaulejac soutient par ailleurs l'idée que cette idéologie managériale ne se limite pas (plus) aux portes de l'entreprise mais colonise l'ensemble de la société. Le coaching serait le support de cette colonisation. La rentabilisation de l'humain tout entier se retrouve donc également dans la vie privée, au travers d'une « colonisation de l'espace et du temps 'personnel' » (de Gaulejac, 2005b : 35).

Dans une telle configuration, la gestion du temps est assimilée aux outils de gestion qui jouissent en réalité d'une fausse neutralité et participent, avec d'autres outils de mesure, à la « dictature du chiffre ». De Gaulejac insiste ainsi sur les fondements de l'idéologie gestionnaire, qui fait de la mesure un de ses principes de base. Ce faisant, tout ce qui ne peut se rapporter à cette mesure, typiquement, les registres des affects, émotionnels, imaginaires et subjectifs sont considérés comme non fiables et/ou non pertinents (p49). Il met ainsi en exergue comment cette logique gestionnaire entretient une confusion entre raison et rationalisation. « La rationalisation est un mécanisme d'échange, à partir de la recherche d'un langage commun [...]. Il est aussi un mécanisme de défense qui, sous les apparences d'un raisonnement logique, tend à neutraliser ce qui est gênant, ce qui dérange, ce qui ne rentre pas dans « sa » logique. En ce sens, la rationalisation est du côté du pouvoir, alors que la raison est du côté de la connaissance » (2005a : 50). Même ligne de partage pour la thématique de la maîtrise, assimilée elle-aussi à la rationalisation : la volonté de maîtrise est le sous-bassement de la science du capitalisme. Il propose alors une extension de son raisonnement à la logique de la maîtrise de l'histoire, typiquement occidentale. « Primat de l'action, de la mesure, de l'objectivité, de l'utilité, la pensée

gestionnaire est l'incarnation caricaturale de la pensée occidentale. [...] c'est une pensée de l'événement et non du moment. En créant l'événement, chaque occidental croit maîtriser le cours de l'histoire. Nos représentations du temps sont prisonnières d'une obsession de la mesure d'un temps abstrait, d'une conception entre un début et une fin. En définitive, elles sont décollées du temps de la vie humaine. Elles contraignent les hommes à subir un temps abstrait, programmé, à l'encontre de leurs besoins. La temporalité du travail conduit à imposer des rythmes, des cadences, des ruptures qui s'éloignent du temps biologique, du temps des saisons, du temps de la vie humaine » (58). On retrouve ici la valorisation marxiste du temps « vivant » de l'individu, celui qui vient de l'acte productif ou du « procès de travail » et non du salariat.

De Gaulejac reprend la thématique de la lutte, en montrant que d'une lutte de classes on serait passé à une lutte de « places ». Face à un marché du travail qui se fragilise et à un système social qui tend à remettre sur l'individu la responsabilité de ses échecs, tout le monde en vient à devoir lutter pour sa place. Ce faisant, les inégalités traditionnelles de classes laissent place à des inégalités de moyens pour s'engager dans cette lutte de places. Rosa (2010) liera ce phénomène à la question de l'accélération, en parlant du phénomène de la « pente glissante » créé par la poursuite de l'efficacité par la réduction et la compression du temps.

c. Rosa – le diktat de l'accélération

L'ouvrage de Harmut Rosa (2010) – *Accélération, une critique sociale du temps* – propose une analyse critique de ce qu'il considère comme le grand impensé des analyses des moteurs de transformation du monde moderne : l'accélération. Dans le sillage de l'école de Francfort, il montre les conséquences éthiques et politiques des phénomènes d'accélération. L'intérêt de l'ouvrage de Rosa est de montrer que la logique de l'accélération ne se réduit pas à la dimension économique, mais doit se comprendre aussi par ses moteurs culturel et social qui alimente la spirale de l'accélération tout autant que le moteur économique. Il montre donc que ces moteurs ont entraîné une triple accélération : le moteur économique crée l'accélération *technique*, soumise aux exigences du capitalisme et à la diffusion de l'économie monétaire et financière ; le moteur social provoque l'accélération des changements des *structures sociales*, par l'accentuation de la différenciation fonctionnelle et, enfin, le moteur culturel génère l'accélération du *rythme de vie*, en mettant en avant les promesses d'émancipation et de réalisation de soi de la modernité.

Rosa historicise les racines de cette accélération et défend la thèse qu'elle constitue le moteur originel de toutes les transformations modernes ; la marchandisation (Marx), la rationalisation (Weber), la différenciation fonctionnelle (Durkheim) et l'individualisation (Simmel) n'en seraient ainsi que des *conséquences*. Cette ouverture à l'historicité permet de montrer que l'accélération doit se comprendre comme un processus lent, générant également à d'autres époques, des critiques¹³³. Pour Rosa, ce qui change aujourd'hui est le caractère permanent de l'accélération et l'incapacité des institutions modernes – qui ont pourtant été le

¹³³ Comme souligné dans le chapitre précédent.

support de l'accélération – à suivre désormais le rythme¹³⁴. Les conséquences éthiques et politiques de ce large mouvement d'accélération se rencontrent alors dans une incapacité des individus – singuliers et collectifs – de se projeter vers l'avenir.

S'il ne réduit pas l'accélération au moteur économique, on retrouve chez Rosa un certain héritage marxiste notamment dans son analyse de l'accélération du changement social. En s'appuyant sur Koselleck et Lübbe¹³⁵, il définit cette accélération comme « une augmentation du rythme d'obsolescence des expériences et des attentes orientant l'action et comme un raccourcissement des périodes susceptibles d'être définies comme appartenant au présent, pour les diverses sphères des fonctions, des valeurs et des actions » (2010 [2005] : 101). Le présent rétrécit et le taux d'obsolescence culturelle et sociale augmente. Ce faisant, les individus se retrouvent désormais sur des « pentes glissantes » (the slipping slopes phenomena), c'est-à-dire que « nous courons aussi vite que possible pour rester à la même place » (Conrad, 1999 ; cité par Rosa, 2010 : 150), l'immobilité par l'absence d'action ou de décision est interdite. Cette accélération – médiée technologiquement et socialement - génère dès lors des déplacements qualitatifs dans l'expérience du temps : quoique nous ayons plus de temps objectivement qu'avant, plus de temps libre, nous souffrons de plus en plus, subjectivement, d'un sentiment de stress et d'urgence. Ce qui était autrefois la réalité du capitaliste de Marx s'étendrait aujourd'hui à tous les individus : s'arrêter signifie reculer.

Dans ce contexte, Rosa pose la question de la possibilité d'une véritable autodétermination éthique et politique dont il conditionne la possibilité à la *durée*¹³⁶. Une nouvelle expérience de l'aliénation se fait jour, au travers du sentiment que l'on n'a plus de temps pour les choses qui comptent. « Les structure temporelles de la société de l'accélération amènent les sujets à 'vouloir ce qu'ils ne veulent pas', c'est-à-dire à suivre de leur propre chef des lignes d'action qui, vues de perspectives temporelles stables, ne sont pas celles qu'ils favoriseraient » (2010 : 368). Michon (2011) soutient que l'héritage marxiste est néanmoins tenu, car en faisant de l'accélération une donnée englobante qui touche tous les groupes sociaux, Rosa dépolitise en réalité la question du temps (sa théorie ne permettant pas la critique d'un monde inégalitaire).

La théorie de Rosa a fait l'objet par ailleurs de plusieurs critiques (Michon, 2011 ; Scheuerman, 2003 ; Vostal, 2014). Parmi elles, on peut retenir la focalisation de son attention sur le cadre temporel de l'action, davantage que sur l'action elle-même et son organisation. En réduisant la problématique du temps à la question de la vitesse et du tempo – et l'accélération comme nécessairement aliénante et dotée d'un pouvoir autonome – il ne permet pas de voir comment des vitesses rapides peuvent permettre des « individuation de bonnes qualités, si les conditions techniques et sociales sont réunies » ou comment des vitesses lentes peuvent être la cause d'une désindividuation ou de troubles pathologiques (Michon, 2011). Plus

¹³⁴ On souligne ainsi le décalage entre les rythmes des institutions politiques ou judiciaires et les rythmes dictés par l'économie et la finance ou entre celui du traitement de l'information nécessaire à la prise de décision (au niveau institutionnel) et la rapidité ainsi que la quantité de production d'informations.

¹³⁵ Qui définissent le présent au regard de l'articulation entre expérience et horizon d'attente.

¹³⁶ Rosa évite l'épistémologie décliniste quand il distingue les structures institutionnelles modernes des modes de vie et des pratiques temporelles, plutôt que de faire jouer ces derniers contre les premiers. Néanmoins, l'histoire qu'il présente, ainsi que les difficultés et perspectives qu'il propose, n'échappent pas totalement à l'écueil présenté ci-avant.

fondamentalement, l'analyse de Rosa condamne la question de l'autonomie promise par la modernité à l'impossibilité. « En raison de la transformation des structures temporelles, cette promesse ne peut plus, ni sous sa forme individuelle ni sous sa forme politique, être tenue dans la modernité avancée » (2010 : 370).

4.2 Le « gouvernement des corps » par l'horloge

Les perspectives présentées ici se distinguent quelque peu des précédentes. Dans ces dernières, les techniques de mesure et de gestion du temps sont considérées à partir de ce qui les *distinguent* des autres temps – le temps individuel par exemple – et dans la manière dont leur apparente neutralité (ce ne sont en somme que des outils) cachent une portée idéologique. Les auteurs montrent comment la logique économique produit des effets au-delà du temps du salariat : nécessité de rester à la hauteur lorsque les pentes sont glissantes en s'investissant dans une logique d'augmentation de soi (formations, développement des compétences dans les activités de temps libre, etc.) et logique instrumentale du temps compté dans toutes les sphères de vie.

Les travaux présentés dans les lignes qui suivent tendent au contraire à montrer comment les pratiques de gestion et de management donnent également une place aux autres dimensions temporelles – le temps à soi, le respect des rythmes biologiques et familiaux, etc. – et de la gestion de sa propre subjectivité, mais que ces pratiques ne sont mises en place qu'à des fins de rentabilité. En somme, ces dimensions temporelles ne sont pas rejetées par la logique économique, mais bien phagocytées par elle.

a. La discipline foucauldienne

Foucault compte parmi les autres penseurs auprès desquels les études critiques de la gestion vont puiser certains fondements. Dans « Surveiller et Punir » (1975), Foucault propose une description du développement des procédés disciplinaires qui se mettent en place à la fin du XVIII^e siècle dans des espaces fermés (écoles, asiles, prisons...). Il s'intéresse alors non seulement au langage – qu'il étudie¹³⁷ comme des discours organisant le réel, en procédant à des séparations – mais également à la manière dont les discours et les savoirs produits impliquent des pratiques d'exercice du pouvoir. Cette attention au langage et à la manière dont cette organisation du réel permet l'exercice du pouvoir est liée à sa théorie du sujet : « C'est parce que les individus sont classés de telle ou telle manière entre autres par des experts (comme « malades » ou « fous » ou « criminels ») et c'est parce qu'ils sont traités comme tels (ils sont enfermés, punis, évalués) qu'ils en viennent à adopter des attitudes, des inclinations qui en font des sujets de leur propre existence » (Nizet et Pichault, 2015 : 19). De ce fait, les travaux qui s'inscrivent dans la lignée de Foucault s'intéressent à la constitution des savoirs, aux formes de

¹³⁷ Plus particulièrement dans les discours sur la folie (1972) ou celui des sciences humaines (1966).

techniques disciplinaires, mais aussi aux résistances à ces techniques, pour montrer à voir sous quelle forme s'opère la subjectivation.

Foucault s'est toujours refusé de proposer et de développer une théorie définitive à propos du temps, notamment parce qu'il s'inscrivait dans une perspective résolument anti-essentialiste. Il préférait produire des théories locales, adaptées à chaque objet étudié. Au travers d'une méthode archéologique et, par la suite, généalogique, il favorisait l'étude, respectivement, des systèmes produits par certains discours (produisant donc des savoirs et du pouvoir) et leurs évolutions au cours du temps. Cette perspective généalogique a été mise en œuvre dans son élaboration d'une théorie de la technologie politique des corps dans *surveiller et punir* (1975). Le pouvoir, fil rouge de son œuvre, ne se conçoit plus comme une substance appartenant à quelqu'un, mais comme une forme d'action sur les *conduites*. Il examine donc comment la logique disciplinaire *opère* aux travers de la gestion des espaces, des contraintes temporelles, des modes de surveillance et de normalisation. La critique de la gestion du temps trouve ici une de ces bases : « L'emploi du temps est un vieil héritage [nous dit Foucault]. Les communautés monastiques en avaient sans doute suggéré le modèle strict. Il s'était vite diffusé. Ses trois grands procédés- établir des scansion, contraindre à des occupations déterminées, régler les cycles de répétition – se sont retrouvés très tôt dans les collèges, les ateliers, les hôpitaux ». Les disciplines industrielles vont donc hériter de ces procédés de régularisation temporelle, tout en les modifiant. « En les affinant, d'abord. C'est en quarts d'heure, en minutes, en secondes qu'on se met à compter. [...] Mais on cherche aussi à assurer la qualité du temps employé : contrôle ininterrompu, pression des surveillants, annulation de tout ce qui peut troubler et distraire. [...] Le temps mesuré et payé doit être aussi un temps sans impureté ni défaut, un temps de bonne qualité, tout au long duquel le corps reste appliqué à son exercice » (Foucault, 1975 : 176-177). Sur base de ces supports, le corps est pris pour objet d'une discipline générale. Ses procédés s'articulent donc sur un triple support « une réduction des corps au statut d'élément, un ajustement des temps individuels et un système d'ordre passant par des signaux » (Lamy, 2012: 5). Ce faisant, Foucault jette les bases de l'association entre gestion du temps et assujettissement, « les corps dociles », association qui sera largement reprise par la suite.

Si autant Marx que Foucault mettent en avant *l'orthopédie sociale* qui sous-tend l'aliénation ou l'assujettissement des individus, ils se différencient sur la manière dont ils conceptualisent sa diffusion : chez Marx, cette technologie sociale est verticale, s'imposant d'en haut ; tandis que chez Foucault elle est générale, dans le sens où les corps soumis peuvent à leur tour soumettre (Lamy, 2012). Un des éléments qui va être particulièrement repris dans les travaux critiques à propos des nouveaux modes de management est le lien qu'opère Foucault entre les techniques de domination exercées sur les autres et « les techniques de soi » (Foucault, 2001 [1988]). Pour Foucault, les techniques de soi renvoient à l'idée que la subjectivité est une création. Le rapport à soi est l'objet d'une production (d'une technique, d'un art), c'est-à-dire qu'elle passe par des pratiques, des modes de vie. En ce sens, le « soi » ne renvoie pas à une instance, mais est justement la matière même de l'expérimentation tout en étant son résultat.

La spécificité de Foucault (et en ce sens il se différencie également de Marx) est de ne pas penser la question de la technique – la *tekhnê* – sous l'angle exclusif du travail entendu comme la transformation de la nature par l'homme. Il n'y a pas pour Foucault une origine naturelle des

choses que la technique viendrait pervertir. Il ne pense donc pas l'idée d'un temps disciplinaire à l'aune d'un temps « naturel » (individuel chez Marx) mais s'attèle à montrer comment la discipline opère comme manière spécifique d'orienter la création de soi. Si Foucault insiste sur le caractère instrumental de la rationalité occidentale et des formes de domination qui y sont liées, ainsi que l'uniformisation graduelle des individualités (notamment par la discipline temporelle qui fait du XVIIIème siècle le tournant de la modernité), « il ne croit pas à la possibilité d'échapper à la logique instrumentale dominante par un autre usage, libéré, de la raison » (Han, 1998 : 182). Cette idée, ainsi que celle d'une multiplicité des rationalités et des stratégies de pouvoir et celle du caractère productif, instauratif, du pouvoir, vont être investies dans l'étude des nouvelles formes d'assujettissement présentes dans les économies néolibérales.

b. La gestion de son temps comme technique de gouvernementalité par la subjectivité

Les perspectives foucaaldiennes à propos du temps comme système de gouvernementalité des corps, se retrouvent particulièrement dans les travaux qui envisagent la gestion du temps à partir de la perspective du contrôle. Les pratiques de coaching sont considérées comme des dispositifs qui font passer les objectifs de l'entreprise pour des objets de bonheur et de développement personnel. En somme, on reconnaît ici la double contrainte propre à la définition même du coaching, qui est un « accompagnement professionnel destiné à l'apprentissage comportemental, avec le double objectif d'aider les personnes et de répondre à des objectifs de GRH organisationnelle » (Louart, 2002 : 7). Les travaux critiques qui prêtent leur attention sur les relations de pouvoir peuvent se comprendre dans un contexte où la littérature sur le coaching a justement tendance à sous-estimer cette dimension¹³⁸.

Les travaux de Gori et Le Coz (2006) prennent ainsi le contrepied de cette approche euphémisante en assimilant d'emblée les dispositifs de coaching comme un outil d'adaptation à l'idéologie néolibérale, camouflé en soutien des personnes. Aubert (1994) parle d'un système « managinaire » : « L'imaginaire individuel et collectif est devenu un objet de management et ce, afin de rendre les individus non pas seulement dociles et utiles, mais dociles et performants ». Brunel, quant à elle, parle des « managers de l'âme » (2004) pour parler des spécialistes du conseil qui « vont aider ceux qui en ont les moyens à mieux gérer leur carrière, leur vie, leurs émotions, leur temps, leur stress... », à des fins liées à l'entreprise. Salman (2008, 2014) étudie « la fonction palliative du coaching en entreprise » ou – plus précisément sur la question du temps – interroge la pertinence d'un coaching en gestion du temps qui viendrait réintroduire des temporalités de planification devenues inadéquates dans un environnement de travail fortement imprévisible et flexible.

¹³⁸ Voir notamment Audet J et al (2004), « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », Communication au 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 octobre 2004, Montpellier ; ou Alexandre G. (2003), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in Allouche J (dir). *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 193-202.

De ce point de vue, le principe qui fait du temps quelque chose à *gérer* est suspecté *a priori* au mieux d'obsolescence – la réalité du travail a changé et les recettes disciplinaires qui scandaient le temps quotidien sur base de tâches prévisibles sont inadéquates ; au pire, d'entretenir une illusion de maîtrise individuelle du temps là où se cachent en réalité des mécanismes organisationnels qui veulent contrôler l'individu au travail. L'adhésion aux principes de la gestion du temps (que ce soit celle des coaches qui les « vendent » ou des coachés qui les appliquent) est alors considérée comme une intériorisation de la contrainte. Le principe de discipline par le contrôle du temps reste ainsi inchangé, seuls changent les dispositifs par lesquels il opère.

Rose (2001, 2007) est un des principaux sociologues contemporains qui s'inscrit dans la foulée de la pensée foucaldienne. Ce sociologue britannique s'attèle à rendre visible les manières et opérations par lesquelles le pouvoir opère au travers de techniques de gouvernementalité dans toute une série de sphères et de domaines. Il montre ainsi comment ces techniques façonnent par exemple la définition de ce qu'est un bon citoyen, ainsi que les façons de parvenir à en être un. L'analyse des dispositifs et supports de discipline temporelle peuvent se comprendre dans cette thématique. Exposons brièvement ses développements. « By citizenship projects, I mean the ways that authorities thought about (some) individuals as potential citizens, and the ways they tried to act upon them in that context » (2007: 132). Plusieurs dimensions composent les projets de citoyenneté. La « citoyenneté biologique » en est une, par laquelle Rose entreprend de décrire la manière dont les projets de citoyenneté sont liés à des croyances à propos de l'existence biologique des êtres humains. Il défend alors la thèse que nous assistons à des transformations dans la critériologie biologique du projet de citoyenneté. Dans les politiques eugéniques de la première moitié du XX^{ème} siècle, ce projet s'appuyait sur l'amélioration de la société en favorisant certaines races ou nationalités en défaveur des autres¹³⁹. Cette base raciale et nationaliste du projet de citoyenneté se serait aujourd'hui déplacée entre autre vers une base auto-disciplinaire. Il s'agit de s'informer et d'agir sur sa (bonne) santé, notamment parce que l'information est disponible et permet d'évaluer sa propre prédisposition à des maladies. « The enactment of such responsible behaviors has become routine and expected, built in to public health measures, producing new types of problematic persons – those who refuse to identify themselves with this responsible community of biological citizens (Callon and Rabeharisoa 1999, 2004) » (Rose, 2007 : 147).

Dans une telle perspective, la gestion du temps, entendue comme une manière de se discipliner en vue de diminuer le stress au travail, de réintroduire une hygiène « spatiale » du temps, d'être attentif à son biorythme, devient alors certes une technique de gouvernementalité dans l'entreprise, mais également un outil d'autodiscipline qui sous-tend la définition d'un bon citoyen¹⁴⁰.

¹³⁹ Bien entendu, Rose insiste sur le fait que la frontière entre soins préventifs et eugénisme, entre favoriser la santé et éliminer l'incapacité, entre consensus et imposition, n'est jamais claire dans la pratique et que des programmes de santé publique peuvent avoir des bases idéologiques eugénistes y compris dans des pratiques visant à soutenir par exemple des groupes vulnérables.

¹⁴⁰ Huijer et Sabelis (n.d) montrent notamment comment la lecture de Rose est une des manières de problématiser l'apparition récente des « réveils lumière » qui reproduisent de manière artificielle la luminosité graduelle du lever du soleil : « By disciplining ourselves into a healthy wake/sleep pattern, we meet the economic and cultural imperative to constantly improve our vitality ».

Une des spécificités de ces approches foucaaldiennes est de ne pas chercher à mettre en lien la description de ces logiques de gouvernementalité – dont la gestion du temps en est une – avec une supposée « bonne » forme de subjectivation. On ne cherche pas à dire ce que serait un temps *réellement choisi* et les conditions auxquelles y parvenir¹⁴¹. Néanmoins, la gestion du temps y est souvent abordée d'emblée sous la question du pouvoir et assimilée à une technique, parmi d'autres, d'intériorisation de l'ethos de productivité.

4.3 Les critiques féministes de l'usage du temps neutre comme outil de mesure

Les études féministes ont aussi investi les questions de temps et des pratiques de gestion sous un angle critique. Elles se sont penchées sur le caractère sexué de ces pratiques, ainsi que de la conception du temps qui y est sous-jacente. En partant des situations spécifiques et concrètes des femmes, elles montrent comment l'utilisation d'une catégorie sensée être neutre, comme celle de la mesure du temps par l'horloge et la mobilisation de cet instrument de mesure dans le contrôle et l'évaluation de l'activité (de travail), peut être considérée comme un outil de domination patriarcal. Le point central de l'argumentation est que la spécificité des pratiques auxquelles les femmes sont socialement assignées, échappent au format propre à la mesure par le temps quantitatif et linéaire. Du point de vue de la critique épistémologique et des perspectives politiques, ce point central prend deux directions au sein des études féministes (Adkins, 2009).

La première direction est de considérer que l'horloge *rend invisible* ce qu'elle ne mesure pas. Les travaux de cette veine ont donc voulu faire mesurer les activités domestiques par les enquêtes budget-temps. L'idée étant de mobiliser l'outil de mesure dominant pour rendre visible la charge de travail que représentent des activités *a priori* exclues de ce type de mesure. Le temps de l'horloge est alors considéré comme l'outil par excellence des intérêts de pouvoir patriarcaux – « de la règle de Saint-Benoît à l'horaire de l'usine » (Davies, 1990; Forman and Sowton, 1989). Étendre cet instrument de mesure à ce qu'il exclut permet de corriger une inégalité de reconnaissance. Les enquêtes d'emploi du temps ont ainsi permis de rendre visible (parce qu'objectivée par des mesures chiffrées) la « double journée » de travail à charge des femmes, en incluant la mesure du travail domestique (Devreux et Frinking, 2001 ; Méda, 2001).

La deuxième proposition est d'affirmer que l'horloge *pervertit* ce qu'elle mesure. Les travaux de cette veine ont donc voulu souligner et montrer à voir des formes temporelles alternatives au temps dominant de l'horloge, en étudiant la spécificité des temps « féminins » (Kristeva, 1981). La nature même de certaines activités féminines ne se prêterait pas à être quantifiée au moyen du temps de l'horloge. Cette affirmation est non seulement méthodologique – l'instrument n'est pas approprié (comme souligné ci-avant) – mais elle est également

¹⁴¹ Boutinet fait quant à lui une distinction malheureuse – du point de vue sociologique – entre temps subi et temps choisi, à partir de l'idée d'un temps qui s'impose tandis que l'autre est celui qu'on mobilise en en devenant acteur.

politique : quantifier le temps de *care* reviendrait à pervertir la nature noble de l'activité¹⁴². L'expérience et la relation des femmes au temps sont alors considérées comme radicalement différentes de celles des hommes : elles sont associées à la naissance et au commencement, à la maternité et au *care* (Kristeva, 1981). Ce temps serait plus relationnel. Le temps quantitatif et abstrait est ici aussi abordé comme un instrument de pouvoir historiquement utilisé par les industriels. Ce temps-là a donc le pouvoir d'occulter un ensemble d'activités fonctionnant selon des modalités irréductibles à la mesure par un temps quantitatif¹⁴³. Il existerait ainsi un temps quantitatif – masculin, dominant, public – et un temps hétérogène, discontinu, qualitatif – féminin, dominé et invisible, privé. Dans une argumentation moins essentialisante, on pointe également l'expérience des tensions plus fortes chez les femmes entre le temps dominant (masculin) et l'usage de son temps propre (Davies, 1990 ; Leccardi et Rampazzi, 1993)¹⁴⁴.

Dans une veine qui se prétend féministe, Marazzi (2007) aborde cette spécificité du temps féminin pour comprendre les transformations du travail et la crise de la mesure qu'elles génèrent. Il constate la transformation des formes matérielles ou physiques de la valeur de production vers des formes immatérielles ou intangibles, mettant ainsi à l'épreuve la mesure du travail et de l'activité par le temps quantité. Pour illustrer son propos, Marazzi étudie les débats féministes des années '70 et '80 autour du travail domestique « [which] are in fact highly relevant to our times » (2007 : 16). Le travail domestique échappe ainsi à la possibilité d'être mesuré par des unités temporelles abstraites ; même si hommes et femmes participent autant aux mêmes tâches ménagères, il y aura toujours des différences subjectives. « A disparity in experience that escapes any reduction to units of measure, to units applied to qualitatively heterogeneous quantities of concrete labour » (2007 : 19). Marazzi prend alors appui sur cette spécificité qu'il assigne au temps domestique – qui l'exclut de toute forme de calcul – pour qualifier les transformations du travail contemporain, dont il soutient que les caractéristiques seraient de plus en plus similaires au travail domestique et toute forme de travail reproductif. De la sorte, « just as domestic labour involves a crisis of measure (or better escapes measure), the contemporary post-Fordist economy involves a «'crisis of indicators traditionally used in economic forecasting" (2007: 25). En somme, le travail (productif) "deviendrait femme" (Morini, 2007). Or, cette mise en avant du temps des femmes, comme celui de la présence, de la multi-activité, de la disponibilité comporte le risque de servir un renversement des inégalités de genre

¹⁴² On reconnaît le même argument dans les mouvements *slow* qui utilisent également la notion de *care* pour qualifier une autre acception du temps, au-delà de la dialectique *slow/fast*. On opère alors un déplacement d'une lecture quantitative du temps (la valorisation de la lenteur en tant que telle n'en étant alors qu'une expression), vers une lecture qualitative du temps : « when assessing the quality of these experiences [a meal at home or at the restaurant, a drink at the pub or a sandwich in a snack bar], what makes the difference is not how long they last : It all depends on whether we are willing and have the possibility of experiencing these events with care" (Montanari, 1996, *Slow*, the journal of the slow food movement, p56).

¹⁴³ Voir à ce sujet le regain d'intérêt de travaux sur 'le travail invisible', au-delà de la question de la différence entre 'travail prescrit' et travail réel. Voir notamment Bidet A (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF ; ou Dujarier A-M (2015), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

¹⁴⁴ Ces deux approches du lien entre mesure du temps et activités des femmes ont, en retour, fait l'objet de critiques politiques. On souligne pour la première veine, le risque d'*assimilation* en prolongeant et en appliquant la logique du temps de l'horloge à la sphère reproductive (ou aux temps « des femmes »), tandis que la seconde veine risque d'*essentialiser* des temporalités qui seraient proprement « féminines » (Squires, 2007).

(Licoppe, 2012). On n'est en effet jamais loin, sur base de ces analyses, de proposer un récit positif du temps des femmes, affirmant que les femmes – étant plus habituées au multitasking, à la réactivité face aux rythmes contingents du care – seraient mieux armées et compétentes dans les nouveaux environnements de travail.

Adkins (2009), notamment, critique la thèse de Marazzi, en montrant, d'une part, que son analyse se base sur le fait que le changement social est imaginé à travers le modèle de « la » femme et des supposées propriétés de la féminité ; d'autre part, que son propos raisonne comme un écho à des branches romantiques de la théorie sociologique classique, telle celle de Simmel, où les femmes sont perçues comme étant hors des forces aliénantes de la modernité et ses effets (Witz, 2001). Mobilisant Marx, Adkins montre que, « in conditions of Fordism – however short lived – women's socially reproductive labour was beyond measure not because of any immanent properties or characteristics, but because it was not (directly) subject to and organized by the rules and logics of clock time. [That is] was neither the subject nor the object of the extraction of surplus (even as it mediated the very process of extraction)” (2009: 332).

4.4 Les mouvements *slow* et *simplicitaires* comme nouvelles formes d'engagement politique

En contrepartie de ces approches critiques des outils de gestion – auxquels les principes de la gestion du temps sont assimilés – l'apparition et la revendication de modes de vie et de relations au temps alternatifs sont investis par certains travaux en sociologie, comme des nouveaux modes d'*engagement politique*. Prenant et prônant le contrepied face à des vécus et des usages du temps collectifs contemporains - tels que l'urgence et la valorisation de la pluriactivité - les acteurs qui s'inscrivent dans ces mouvements proposent en effet une autre manière d'organiser le quotidien. Ce qui caractérise ces façons alternatives de vivre le temps est notamment la visée politique d'une transformation des temps – et modes de vie – dominants.

On a vu dans le chapitre précédent que les années '80-'90 voient l'apparition de mouvements alternatifs faisant de la préoccupation pour le rapport au temps un enjeu central. Le mouvement *slow* s'est érigé comme une réponse – ou plutôt un ensemble de réponses – au désir de pouvoir avoir du temps pour des choses qui comptent. « Slow living involves the conscious negotiation of the different temporalities which make up our everyday lives, deriving from a commitment to occupy time more attentively” (Parkins, 2004: 364). L'idée est de faire les choses et d'habiter le temps davantage *en conscience* : il s'agit à la fois d'être plus présent à ce qu'on fait, de respecter nos rythmes et de prendre du temps pour les moments importants, mais aussi de faire des actes que l'on pose – par ce rapport au temps – des *engagements sociaux* (écologiques notamment). De la sorte, la visée est à la fois existentielle/personnelle (prendre le temps de partager un repas avec des amis ou en famille, (re-)prendre du plaisir à goûter les saveurs, être en accord avec soi-même et cultiver le bonheur) mais aussi éthique et politique (cultiver son potager plutôt que de consommer des produits des supermarchés, favoriser la mobilité douce et non polluante, favoriser les liens de quartier et recréer de la solidarité). En prenant du temps pour ces activités, les adeptes du « *slow* » veulent générer des pratiques alternatives du travail et du loisir, et réaffirmer l'importance de la socialité.

Les mouvements de « simplicité volontaire », initiés aux États-Unis et au Québec dans les années 1990 et en Europe depuis le début des années 2000, poursuivent, du côté de l'expérience du temps, des principes similaires au mouvement slow. Le principe de base de la simplicité volontaire se résume par le slogan « moins de biens, plus de liens » (De Bouver, 2008). Deux orientations-clés caractérisent le mode de vie des simplicitaires : « la nécessité [d'une part] d'un désencombrement matériel et, d'autre part, le choix d'orienter sa vie pour vivre mieux » (De Bouver, 2015 : 51). Du point de vue du temps, cela se traduit donc par le principe de diminuer le nombre d'activités de son quotidien et d'orienter son emploi du temps à partir d'un principe de choix. Refuser les rythmes (trop élevés) dictés par les réquisits capitalistes de la productivité et imprégner de sa griffe son emploi du temps ; voilà les principes défendus. Ce principe trouve une illustration dans les journées « take back your time », organisées dans plusieurs régions et pays du monde¹⁴⁵. Ces journées visent à sensibiliser le grand public à propos du rythme élevé de nos modes de vie et proposent – le slogan est explicite – de reprendre le contrôle sur son temps propre.

De ce point de vue, ce qu'on appelle « le temps » est assimilé à l'usage du pouvoir (capitaliste) et s'oppose à la notion de « rythme ». « Je sais que le concept de temps, même s'il est une invention humaine au service d'une logique de domination, emporte l'adhésion de tous et a de l'avenir devant lui. Mais je peux au moins réformer ma conscience et ne plus mettre le temps au centre de ses représentations, je peux essayer de vivre à propos selon d'autres rythmes universel que celui prétendument tel du temps. Je peux dédramatiser ma conscience du temps et ne plus adhérer à la fiction du temps comme donnée de ma conscience. [...] Je peux défaire en moi l'obsession du temps et me mettre à l'écoute du rythme et de tous les rythmes du monde humain ; Inventer une nouvelle ruse : substituer à l'emprise et à l'obsession du temps une anthropologie du rythme » (Le Ru, 2012 : 176-177).

Du point de vue sociologique, ces pratiques du temps alternatives sont notamment étudiées comme des nouveaux mouvements *politiques*. Dans sa thèse récente, Emeline De Bouver (2015) expose ainsi comment les pratiquants des principes de simplicité volontaire¹⁴⁶ – que ce soit collectivement ou individuellement – ne visent pas uniquement la transformation de soi, mais également celle de la société. Ce faisant, les voies d'engagement militant « traditionnelles » sont questionnées et invitent à une définition élargie – renouvelée – de ce que militer veut dire. En affirmant que « l'existential est politique » (le titre de la thèse), le/la simplicitaire est plutôt un « évolutionnaire » qu'un « révolutionnaire », ce qui est de l'ordre de l'*intérieur* (les émotions, les valeurs profondes, la spiritualité, la sagesse, etc.) est inclus et guide

¹⁴⁵ L'organisation « take back your time » est une association américaine se donnant pour objectif la sensibilisation au surtravail, à la sur-planification et à la famine du temps en général. Ces phénomènes sont considérés comme étant responsables de problèmes aux niveaux de la santé, des relations sociales, d'environnement, etc.

¹⁴⁶ Elle y ajoute également les « coaches alternatifs », définis comme des « intervenants [aspirant] à une transformation de nos sociétés et [entendant] y participer en accompagnant des personnes et des organisations vers une transition personnelle et/ou organisationnelle. [Ils ont] le souci de combiner l'approche du développement durable et de la responsabilité sociale des organisations avec l'approche du développement personnel et de l'intelligence collective » (2015 : 63).

l'action vers des transformations extérieures, là où les mouvements militants traditionnels sont sensés mettre de côté les préoccupations privées et intimes¹⁴⁷.

L'élément-clé qui permet à De Bouver de considérer ces engagements comme un mouvement politique se situe, semble-t-il, dans l'articulation particulière – au sein des pratiques et discours des simplicitaires – du « régime du proche » avec le « régime public » (Thévenot, 2006 ; Boltanski et Thévenot, 1991). Ce qui se fait selon le régime du proche, ou par familiarité – les modes de vie particuliers adoptés à contre-courant d'une logique dominante – est considéré comme étant *aussi* un régime de justification *publique*. Car, selon les principes du mouvement, la *cohérence* des modes de vie avec les valeurs (politiques) défendues est le principe fondamental qui doit guider le quotidien. Aussi, « le temps et l'argent sont deux ressources que le sujet doit investir en cohérence avec son discours politique » (2015 : 202).

Ce faisant, ce qui permet à l'auteure de qualifier de *politique* et *d'éthique* ces rapports au temps alternatifs, ne se situe pas tant dans les principes poursuivis que dans l'affirmation que ceux-ci se font au nom de bonnes valeurs. « Dans le milieu des nouvelles habitudes de consommation comme dans celui des nouvelles pratiques de management, le temps est au cœur des réflexions. Sur ce point, une différence émerge entre les discours du management et celui de la simplicité volontaire. Le rapport au temps est central dans les deux cas, mais, alors qu'en entreprise les formations visent avant tout de meilleures gestion et organisation du temps (pour remplir celui-ci le plus possible), la simplicité volontaire s'allie au mouvement Slow pour assortir ces objectifs d'un désencombrement du temps et d'un ralentissement des rythmes de vie » (de Bouver, 2015 : 235).

En somme, l'analyse ici présentée se caractérise par l'attention à ce qui *distingue* les types d'expérience de temps poursuivies lorsque l'on se situe, respectivement, dans une grammaire existentielle et militante ou dans une grammaire de l'efficacité et de la productivité.

4.5 « Time and management as a morality tale »¹⁴⁸

« Ce ne sont pas les problèmes de méthode qui forment le principal obstacle à une recherche : ce sont, beaucoup plus, les attentes implicites et les valeurs morales dont est investi son objet » (Heinich, 1999, p37).

¹⁴⁷ A l'exception des mouvements féministes qui, sous le slogan "le privé est politique" ont, dans les années 1970, enjoint l'Etat à se préoccuper et à légiférer sur des questions comme l'autorité parentale, la sexualité (avortement, viol au sein du couple), la liberté de disposer d'un compte en banque, etc. Le mouvement des simplicitaires partage avec ces mouvements féministes la remise en question de la frontière entre public et privé, tout en se distinguant sur la question de l'incursion de l'Etat dans le privé : « les simplicitaires et coaches alternatifs n'appellent pas à une intervention étatique dans les quotidiens, mais explorent d'autres voies pour limiter et encadrer les pratiques économiques » (2015 : 12). Mais de manière générale, nous dit De Bouver, les mouvements simplicitaires et coaches alternatifs s'inscrivent dans la continuité du mouvement féministe.

¹⁴⁸ Je reprends ici le titre de l'article de Alf Rhen (2002), « Time and management as a morality tale, or 'What's wrong with linear time, damn it ? ».

Rappelons que ces travaux ont le mérite d'avoir déconstruit une tendance à essentialiser le temps, en étudiant les contextes normatifs dans lesquels la vision du temps est présentée comme neutre. Ils permettent par ailleurs de donner à voir la complexité des processus qui sous-tendent l'utilisation de ces outils. Ils montrent également comment d'autres formes temporelles, à l'œuvre dans la vie sociale en général, mais plus spécifiquement au sein de l'entreprise, peuvent se trouver étranglées, voire niées par une logique qui valorise avant tout une conception quantitativiste du temps - mesurable et contrôlable - comme sous-bassement à l'évaluation du travail. Ils montrent ce faisant comment le pouvoir opère au travers de la mobilisation d'une certaine conception du temps et comment la gestion du temps en tant que telle peut être comprise comme l'intériorisation par les individus d'une volonté de maîtrise du temps alors qu'en réalité leur niveau d'emprise réel est relativement ténu.

Toutefois, cette grille de lecture par le pouvoir présente certaines limites.

a. Démontrer l'illusion d'une maîtrise individuelle car les causes sont collectives

Peu d'enquêtes empiriques ont en réalité été menées sur les dispositifs de coachings en gestion du temps. Ces dispositifs sont généralement associés à l'arsenal des dispositifs et techniques mobilisés dans la gestion des ressources humaines (aux côtés de la formation, du recrutement, des pratiques de contrôle et d'évaluation, etc.). Ils sont donc abordés - dans les travaux critiques exposés - comme des instruments de domination ou des façons spécifiques, standardisées, de modes de subjectivation. Dans un cas comme dans l'autre, la focalisation sur l'expérience individuelle du travail et l'idée de travailler la gestion du temps, sont assimilés à des nouvelles formes d'intériorisation du pouvoir et des logiques d'efficacité poursuivies par les entreprises, sans nécessairement les prendre pour objet à *décrire*.

Un article fait exception. Salman a ainsi étudié, dans un article qui traite précisément du coaching en gestion du temps en entreprise, la manière dont le coaching vient réintroduire de la planification dans des contextes de travail dont les temporalités sont complexes et parfois contradictoires. Malgré le travail d'enquête minutieux et nuancé, le dispositif de coaching demeure considéré *a priori* comme une réponse néo-managériale mise en place pour faciliter le travail des managers. L'auteure conclut en effet, après détour du terrain, qu'« en psychologisant les situations de travail, le coaching renvoie la responsabilité des difficultés éprouvées par les cadres dans la gestion de leurs temporalités à une question de personnalité, de mauvaise organisation due à des « travers » personnels. Il amplifie le paradoxe d'une maîtrise qui se veut toujours plus grande et du sentiment toujours plus fort que le temps nous échappe, qu'il est un problème, un « ennui ordinaire » (Nahoum-Grappe, 1995). En centrant le regard sur le manager et en tentant de l'équiper pour mieux affronter les épreuves des temporalités contemporaines, il manque la dimension collective de la réalisation du travail, qui passe surtout par la recherche d'une meilleure articulation entre les temporalités individuelles, collectives et organisationnelles et non par le seul ajustement des individus à ces multiples niveaux. » (Salman, 2014 :119). La critique de l'idéologie de gestion du temps s'appuie donc sur l'argument de responsabilité qu'elle fait reposer sur les individus, à « être entrepreneur de soi » et de

parvenir à mieux gérer leur temps, *alors que* la source du caractère problématique de l'accélération des rythmes se situe à des niveaux méso- ou macrosociaux¹⁴⁹.

L'idée d'une maîtrise individuelle du temps – sur laquelle se base les principes de la gestion du temps – est, sous sa plume, une *chimère* face aux nombreuses contingences collectives sur lesquelles l'individu n'a pas d'emprise. L'autonomie et l'indépendance des individus sont considérées comme un mythe et tout dispositif – ou toute politique (par ailleurs) – qui soutient cet objectif est forcément suspect au mieux, de vendre de l'illusoire, au pire, d'instrumentaliser ce mythe au profit d'un agenda caché.

Sans contester la pertinence de cette analyse, il semble toutefois qu'elle ne permet pas de comprendre certains aspects de ces dispositifs ou de leur portée. En faisant de l'échelle de l'action des coaches l'objet de la critique, ces analyses ne permettent notamment pas de comprendre, comme on le verra dans le chapitre 5, pourquoi les coaches persistent à mobiliser une lecture individualisante de l'idée d'une maîtrise du temps, alors qu'ils sont conscients du rôle que jouent les organisations dans l'expérience – heureuse ou malheureuse – du temps. A moins de ne considérer ces coaches que comme des acteurs stratèges ne poursuivant que des finalités instrumentales¹⁵⁰. Ne peut-on ainsi comprendre l'adhésion (celles des coaches ou celles des coachés) aux principes de la gestion du temps que comme une intériorisation de la contrainte ? Ne peut-on pas y lire *aussi* des règles culturelles qui traduisent des façons de s'engager dans le temps qui permettent qu'un sentiment de maîtrise soit rendu possible et, ce faisant, qui permet d'accomplir certaines choses ? Il s'agit donc plus simplement de « prendre au sérieux nos aspirations ordinaires à l'autonomie [notamment au travers de l'idée d'une maîtrise du temps] et les effets performatifs que ces aspirations entraînent pour les agents eux-mêmes » (Jouan et Laugier, 2009 : 5-6).

b. La condamnation *a priori* de la gestion du temps

Ce qui pose aussi question dans ces écrits est que la messe semble être dite avant même de commencer l'enquête. La mobilisation de la référence au temps quantitatif – celui de l'horloge – est associée aux pratiques d'évaluation, de contrôle, de pouvoir. Tandis que les pratiques de care, les mouvements critiques et alternatifs, ou le management humain sont associées à l'attention aux rythmes, à l'hétérogénéité des expériences temporelles, au temps vécu et individuel. Cette distinction entre « linear-homogeneous-capitalism-Bad/Circular-heterogeneous-critical-Good » (Rhen, 2002 : 78) semble bénéficier d'un consensus fort dans la littérature sociologique. Elle se retrouve, comme on l'a vu, dans le traitement différencié que certains travaux en sociologie réservent à ces deux pôles : le premier est l'objet du courant critique (de gestion) ; tandis que le deuxième se retrouve notamment dans l'étude des nouveaux

¹⁴⁹ C'est, de la même façon, mais selon une approche plus fonctionnaliste, ce qui amène Larsson et Sanne (2005) à conclure que, quand bien même on considère les principes de base d'une bonne gestion du temps comme effectivement utiles, ils sont difficiles à mettre en œuvre et restent pour beaucoup lettre morte. Les auteurs procèdent en effet à l'étude des effets *présupposés* d'une bonne gestion du temps, et annihilent un à un ces supposés effets (vendus par la littérature) sous le seul argument que les individus sont *pris* dans des structures temporelles collectives sur lesquelles ils n'ont pas de prise.

¹⁵⁰ Ce à quoi ils semblent souvent réduits dans les analyses critiques.

mouvements sociaux. Prenons l'exemple de la flexibilité. Si elle est formulée dans le cadre d'un coaching – qu'elle soit d'ailleurs désirée par le travailleur ou imposée à lui – la thématique de la flexibilité sera probablement abordée comme une volonté de la part du management de pouvoir bénéficier d'un temps le plus productif possible. Ehrenberg montre que, dans cette lecture, « le management n'a d'autre raison d'être que d'être une forme de domination. Est exclue de l'analyse l'idée que si une nouvelle normativité s'est imposée, c'est qu'elle possède des raisons qui ne sont pas nécessairement liées à une intention maléfique [...] et qu'elle entraîne des tensions, des dysfonctionnements et des conflits » (2010 : 324). Si la flexibilité est thématisée dans le cadre de pratiques citoyennes ou existentielles (sans doute sous d'autres appellations lexicales, comme la question de l'ajustement [à certaines priorités]¹⁵¹, elle sera davantage abordée sous l'horizon des notions de care et de présence à soi.

Cette distinction entre *bonnes* et *mauvaises* temporalités semble s'être construite dans les années 1990, lorsque la question du temps -et la gestion du temps plus spécifiquement - a généré un engouement spécifique. Si jusqu'alors cette thématique était traitée dans les cercles plus fermés des disciplines sociologique, psychologique et de gestion (cfr chapitre 2), elle devient un sujet politique populaire¹⁵².

L'affirmation, de la part des cercles scientifique, de la nature plurielle des visages du temps social est alors largement reprise et nourrit la question de la portée politique des temps sociaux, qui a alors tendance à se polariser autour des deux directions mentionnées. Les débats sur la conciliation vie de travail/vie de famille, sur l'intensification du travail, sur la transition écologique, sur la démocratie, etc., soutiennent ainsi une critique des méfaits des temporalités linéaires et désincarnées, au nom de la reconnaissance des autres formes temporelles.

Cette distinction peut dès lors être *opératoire* dans les débats mentionnés. Ces travaux ont ainsi certainement permis de rendre justice à certains vécus de travailleurs, effectivement pris dans des rythmes qu'il devient difficile de suivre¹⁵³. Ils ont le mérite de rendre visible des situations de travail qui peinent à être décrites sous les termes parfois anachroniques, comme la mesure du temps de travail¹⁵⁴. Néanmoins, cette attention à ce qui distingue certaines temporalités mériterait d'être complétée par une attention à ce qui les unit. Par ailleurs, ils déclinent le principe de pluralité temporelle en opposant certains dispositifs à d'autres. Cela empêche de voir cette pluralité *au sein même* de principes comme la gestion du temps¹⁵⁵. Enfin, l'argument par les *échelles* de causalité (qui condamne la responsabilisation individuelle par

¹⁵¹ "We are aiming at those who wish to listen to the rhythm of their own lives, and possibly adjust it" (Capatti, A (1996) 'In Praise of Rest', *Slow* 1(2), p5).

¹⁵² Je veux dire ici que la thématique du temps devient *en tant que tel* un sujet politique (on parle de politique des temps urbains, de politique des temps familiaux, etc.). Bien entendu, la dimension politique des cadres temporels sociaux est présente bien avant, notamment dans les combats historiques autour des temps d'emploi et de travail.

¹⁵³ Au-delà des travaux exposés ici, soulignons l'intérêt des approches s'inscrivant dans les perspectives matérialistes et féministes : sur les questions d'articulation des temps sociaux liées aux transformations du travail et de la famille, voir notamment Fusulier (2011), Fusulier et Nicole-Drancourt (2015), Méda (2001), Tremblay (2012 [2004]) ; sur l'intensification du travail, voir notamment Sabelis (2010), Sabelis et al (2008), Gershuny (2000).

¹⁵⁴ Les débats sur les « temps choisis », les 35h ou la flexibilité montrent à quel point la question de la mesure de l'activité ou du *vrai* travail par le temps et les durées est compliquée.

¹⁵⁵ On verra dans les chapitres 5 et 6 comment une relation au temps réussie, du point de vue des acteurs de l'accompagnement, se décline selon une pluralité d'engagement dans le temps.

l'argument de la nature collective des causes) amène à opposer à nouveau l'individuel et le collectif, là où cette opposition demande à être dépassée, pour comprendre l'esprit de l'autonomie que l'on retrouve dans l'idée de maîtrise du temps. C'est ce que je vais développer en synthèse de ce chapitre.

5. Synthèse et ouvertures

Les recherches exposées ci-avant s'attèlent à montrer ce qui distingue certaines formes de rapport au temps, en lien avec les finalités poursuivies. Faire du temps l'objet d'une gestion est alors postulé comme l'opérationnalisation d'une grammaire de l'efficacité propre aux valeurs capitalistes. La gestion du temps est assimilée *par défaut* à des temporalités assujettissantes ou aliénantes. Lorsque cette logique est décrite comme étant celle du temps social tout entier, comme c'est le cas des thèses déclinistes exposées au point 3, on aboutit au constat que les inégalités sociales se dessinent désormais entre « ceux qui suivent le rythme » et « ceux qui n'en n'ont pas les moyens ou qui finissent pas les perdre ». Ces formes d'engagement dans le temps – caractérisées par l'urgence, la réactivité, la flexibilité, le court-termisme et la productivité – se distinguent dès lors d'autres manière de vivre le temps, celles qui favorisent l'inscription des relations sociales dans la durée, la disponibilité à soi et aux autres dans un souci de *care*, qui sont attentives aux conséquences à long terme de nos actes.

Or il semble qu'au-delà des finalités différentes au nom desquelles ces différents rapports au temps se justifient, ceux-ci partagent des « airs de famille »¹⁵⁶ (Wittgenstein, 2004 [1953]) qui mériteraient qu'on s'y attarde. Dans une tradition durkheimienne du temps qui le voit certes comme un concept pluriel, mais avant tout comme une catégorie sociale de l'entendement, je propose dès lors de traiter sous un horizon holiste ce que ces travaux traitent sous l'angle de la différence, en portant mon attention sur leurs orientations *communes*.

5.1 Réalité et qualification des « maux de temps » : des airs de famille

¹⁵⁶ Par l'idée d' « air de famille », Wittgenstein propose une façon de considérer le travail de construction des concepts qui s'écarte d'une conception dominante de ce travail, héritée de Platon et Aristote. Selon cette tradition, un concept construit par le chercheur doit pouvoir isoler une caractéristique unique et commune permettant de qualifier ainsi tout ce qui correspond, dans la réalité, à ce concept. Le concept ainsi construit doit être défini par une série de caractéristiques « individuellement nécessaires et conjointement suffisantes » (Bosa, 2015 : 63). Dans ses « recherches philosophiques », Wittgenstein défend l'idée qu'un concept peut recouvrir des caractéristiques multiples qui se chevauchent partiellement, qui ne sont pas nécessairement partagées dans tous les cas de figure. C'est ainsi qu'il s'appuie sur le concept de « jeu » en montrant que, malgré que tous les jeux ne sont pas définissables à priori par une caractéristique commune, ils partagent néanmoins des analogies et des affinités. De ce fait, « ce que nie Wittgenstein, ce n'est pas tant l'idée que les phénomènes désignés par un même concept puissent partager une propriété commune, mais plutôt le fait que cette caractéristique unique soit à l'origine de l'utilisation d'une même notion pour les qualifier » (Bosa, 2015 : 63-64).

Au vu de certaines critiques formulées et, manifestement, des distances que j'annonce prendre avec les thèses exposées dans ce chapitre, le lecteur peut se demander pourquoi j'ai pris la peine de les exposer. Ces travaux, chacun à leur façon, contribuent à la qualification de l'*objet* de cette thèse. Ces contributions s'articulent autour de deux éléments.

Tout d'abord, une place importante est donnée à la dimension quantitative et linéaire du temps ; cette dimension est centrale dans les questionnements formulés : elle est l'objet d'une dénonciation et d'une crainte lorsqu'on souligne les effets de la compression des durées, elle est associée positivement à l'idée de durée. Est valorisée derrière ces propos, l'idée d'avoir du temps, quelles que soient les fins auxquelles ce temps est mis à profit.

Se joue ensuite une dialectique entre individu et société, plus particulièrement autour de la question du contrôle ou de la maîtrise. Que le temps soit vu comme une force sociale autonome empêchant tout contrôle ; ou au contraire, qu'il soit réduit à néant afin de faire place à un individu qui peut désormais être maître de son temps (point 3). Qu'il soit vu comme un outil de contrôle des individus dans les mains d'un management peu scrupuleux ; ou à partir de l'idée de pouvoir reprendre le contrôle de sa vie et de son temps face aux diktats des sociétés de consommation (point 4) : temps social et temps individuel sont renvoyés dos-à-dos pour expliquer les changements des cadres temporels sociaux et leurs conséquences sur l'individu.

Or, il se peut bien que ces éléments ne soient pas tant les causes respectives des malaises – dans le travail, dans le vécu quotidien – que leur « catalyseur » (Pitseys, 2015 : 4). De la sorte, sont rendus apparents les « récits qui mettent en scène une inquiétude » (Ehrenberg, 2010), ou les « biens » (au sens de Taylor, 1998¹⁵⁷) au nom desquels ces auteurs dénoncent ou se réjouissent de la compression du temps ou de l'usage paradigmatique de la gestion du temps : la possibilité de retrouver du contrôle, d'opérer des (vrais) choix. On retrouve effectivement dans ces airs de famille, la valorisation de l'action qui vient de soi et des finalités de l'action qui permettent à l'individu de réaliser des choix authentiques, en lien avec les valeurs qu'il/elle se donne.

Pour reprendre l'utilisation de la notion de grammaire, comme le propose De Bouver, nous verrons par exemple plus loin dans cette thèse, que la grammaire existentielle n'est pas nécessairement antinomique avec une grammaire de l'efficacité. Je m'intéresserai dès lors à comprendre non pas ce qui distingue ces deux grammaires mais plutôt à ce qui les lie et là où elles se rejoignent, à savoir, dans l'idée de (re-)prendre un rôle actif et de faire de sa relation au temps la quête d'une maîtrise (quelles que soient par ailleurs, les fins au nom desquelles cette idée de maîtrise est poursuivie)¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Les biens pour Taylor, renvoient aux distinctions qualitatives sur base desquelles nous orientons notre vie et pensées morales : « il peut s'agir d'une action, d'une motivation ou d'un mode de vie, que l'on conçoit comme qualitativement supérieur » (p129). Ces distinctions sont accessibles dans notre langage (entendu au sens très large – les prières peuvent être un langage, par exemple). « Les conceptions très différentes du bien que nous observons dans les différentes cultures sont en corrélation avec les différents langages qui s'y sont développés » (1998 : 127).

¹⁵⁸ Dans sa thèse proposant une approche foucauldienne des mouvements slow, Mireille Dietschy (2016) souligne d'ailleurs la grammaire de la maîtrise que ces mouvements véhiculent, et dans laquelle le décalage avec la norme temporelle dominante peut être conçu comme une aspiration à une prise de pouvoir, à maîtriser son propre temps et à fixer ses propres rythmes.

Il ne s'agit donc pas tant, dans la suite de ce travail, d'invalider les oppositions entre temps objectif et subjectif que ces recherches véhiculent, que de comprendre pourquoi ce sont *ces éléments-là* qui sont présumés dans les dilemmes et tensions.

5.2 Investir ces « airs de famille » sous un horizon durkheimien

On a souvent souligné, en sociologie mais aussi dans d'autres disciplines, la *multiplicité* des temps sociaux. Au vu des airs de famille distillés ci-dessus, il est toutefois intéressant de s'attarder sur la consistance propre de ces différentes figures du temps.

L'école durkheimienne est réputée pour avoir posé les balises d'une pensée sociologique à propos du temps. L'idée originelle – celle des *formes élémentaires de la vie religieuse* (1912) – s'est construite en réaction à la conception abstraite et universelle du temps proposée par Kant, qui serait un *a priori* de la perception, une forme de l'intuition pure. Le temps pour Durkheim est une catégorie produite et pensée *collectivement*. « Ces points de repère indispensables par rapport auxquels toutes choses sont classées temporellement, sont empruntés à la vie sociale. [...] Un calendrier exprime le rythme de l'activité collective en même temps qu'il a pour fonction d'en assurer la régularité » (Durkheim, 1985 [1912] : 14-15). Une catégorie, donc, mais aussi un *concept* qui prend des formes différentes. Il est le résultat historique d'une construction sociale, qui a pour caractéristique d'être impersonnel et communicable, mais surtout d'être une représentation collective, étant donné qu'elle correspond « à la manière dont cet être spécial qu'est la société pense les choses de son expérience propre » (Durkheim, 1912 : 722). Cette spécificité permet notamment de comprendre que le temps et ses représentations ou ses acceptions peuvent varier d'une culture à l'autre, d'une époque à l'autre.

Cette idée du caractère *socialement* produit du temps constitue la base de nombreux travaux en sociologie du temps. La tradition durkheimienne permet de se dégager de l'idée d'un temps objet, un « déjà-là » qui ne demanderait qu'à être mesuré (Wallemacq, 1989b) et à l'aune duquel on pourrait situer une quelconque relation subjective¹⁵⁹. Le temps ne constitue pas une réalité existant *a priori* et dont on tenterait de percevoir la symbolique. Voilà pourquoi il est peut-être préférable de favoriser l'utilisation de la formulation de « relation au temps » à celle de « rapport au temps »¹⁶⁰. « Pour Durkheim, très clairement, ce n'est pas le temps qui travaille, emporte et finalement détruit ce qu'il contient ; bien au contraire, c'est lui qui « est travaillé », organisé et finalement produit. Le « travail du temps », c'est l'ensemble des actions par lesquelles les êtres humains réunis en sociétés lui font prendre une forme intelligible » (Michon, 2012 : 3). Ce caractère socialement construit du temps conduira, par la suite, les sociologues s'intéressant à la question du temps (et Durkheim lui-même d'ailleurs), à favoriser la

¹⁵⁹ Dans cette veine, on peut pointer les études qui examinent le rapport qu'entretiennent certaines cultures (« exotiques » aux nôtres) « au » temps, en dépeignant ce dernier selon des critères que ne sont autres que celui du temps quantitatif moderne. A propos de la critique de ces travaux, voir notamment Birth K (2008), «The creation of coevalness and the danger of homochronism», *Journal of the royal anthropological institute*, n°14, p3-20.

¹⁶⁰ Ce que je ferai tout au long de cette thèse.

démonstration, comme chez Hubert et Mauss, que le temps n'est ni uniforme, ni homogène, mais bien, au contraire, pluriel¹⁶¹.

Pour Durkheim, le temps est donc bien un *concept*. Néanmoins, rappelons-le, il est aussi chez cet auteur une *catégorie*, dans le sens où il ne peut y avoir de temps total que par un cadre défini, global. En somme, la possibilité du concept de temps et surtout la manière dont il va être investi de représentations dans une société, *présuppose* l'existence du temps comme catégorie. « Le rythme particulier d'une société est constitutif de sa conception du temps, mais c'est la nécessité de rythme collectif qui rend cette conception possible » (Rolland, 2005 : 231)¹⁶². Le temps peut donc être abordé comme une catégorie de l'entendement à la racine de nos jugements. Il est une catégorie qui doit se penser à partir des pratiques sociales qui le constituent comme référent. Ainsi l'entend aussi Hubert qui montre dans son étude de la représentation du temps dans la religion et la magie (1905), que le temps n'est pas un système de dates et de durées que l'on retrouve sur un calendrier ; c'est le calendrier lui-même qui, dans ces domaines, rythme le temps, notamment au travers des activités liées aux « dates critiques » du calendrier chrétien.

Cette idée du temps comme catégorie de l'entendement a moins été utilisée¹⁶³, notamment parce que Durkheim reprend cette idée à Kant (même s'il en affirme le caractère socialement construit). Or cette affirmation permet de comprendre « l'aval » de la catégorie de temps, « de son caractère opératoire, de son fonctionnement comme relation de signification ou, plus radicalement, de son rôle dans la constitution de notre réalité » (Wallemacq, 1991 : 12). Il apparaît dès lors que cet ancrage durkheimien est particulièrement à propos pour aborder les airs de famille que partagent les diagnostics posés par les auteurs exposés dans ce chapitre.

En effet, le postulat de la nature plurielle des représentations du temps a mené, dans sa forme la plus poussée, certaines études à s'écarter de l'examen des ancrages sociaux de l'expérience temporelle. Cette tendance se retrouve notamment dans les travaux qui ont été exposés dans ce chapitre, donnant au sujet un statut autonome, maître de son temps (pouvant dès lors prendre toutes les formes et représentations possibles).

Nous garderons de l'approche durkheimienne son ancrage holiste de l'appréhension du temps comme *catégorie* sociale, y compris dans la façon dont on le pense comme une expérience individuelle. En liant le temps au sacré – ou ce qu'on pourrait appeler plus largement la culture – comme dispositif qui permet de vivre ensemble, les cadres temporels peuvent alors être abordés à partir des expériences qu'ils permettent et valorisent. Cette approche permet de penser que « pour fonder la notion de temps, l'expérience individuelle ne suffit pas. Il faut des repères

¹⁶¹ C'est ce qui amènera les sociologues à parler plus volontiers de temps sociaux plutôt que de temps social. Sorokin et Merton reprendront cette idée. Le temps, pour ces sociologues américains, est lié aux activités qui le composent ; il est l'expression des rythmes des groupes sociaux et « ne s'écoule donc pas de manière uniforme à l'intérieur du même groupe ou d'une même société » (1964 : 171).

¹⁶² Notons que le projet de Durkheim était de lier une sociologie religieuse à une sociologie de la connaissance. Il se base sur une intuition de sociomorphisme pour expliquer la dynamique des représentations collectives (dont celles associées à la catégorie du temps), qui s'opère par l'effervescence sociale. Pour un exposé – et une critique – des acceptions de la notion de sociomorphisme dans la théorie durkheimienne, voir Rolland (2005).

¹⁶³ À l'exception notable des travaux, notamment, de Bourdieu (1963), Ricœur (1975) et Zerubavel (1985) qui, sur des sujets certes différents, ont favorisé l'identification de la dimension *collective* des cadres temporels.

ancrés dans la vie collective, des raisons de nature sociale ; un schéma abstrait est nécessaire, qui encadre la vie individuelle et celle du groupe social » (Tabboni, 2006 : 50). Il permet, à tout le moins, de ne pas verser dans une interprétation individualiste de l'idée de maîtrise du temps. Durkheim est donc précieux pour réaffirmer l'ancrage social des structures temporelles face aux théories postmodernes¹⁶⁴.

Les travaux de Mead sur le temps permettent également de poursuivre cette réaffirmation. Son idée d'un « autrui généralisé » (1932) complète celle de la « conscience collective » du temps chez Durkheim. Avec Mead, le temps et les formes qu'il prend – les temporalités – sont comprises en termes de production et négociation. D'une part, le temps est produit par les actions et les événements eux-mêmes ; et non selon le principe inverse par lequel les actions prendraient place dans un « déjà-là ». Le temps n'est donc pas doté de certaines caractéristiques indépendantes de la situation, mais doit justement être considéré dans la situation. Ce point de vue permet d'imaginer qu'il existe plusieurs passés, à partir du moment où le passé est une construction, orientée vers l'action.

La catégorie du temps est donc une construction, mais elle est aussi négociation. L'interaction avec un « autrui généralisé » permet l'affirmation d'un socle social commun. Le temps est donc objet de négociation, se constituant sur le socle commun. Ce n'est qu'à cette condition, encore une fois, que la pluralité peut se créer. De ce point de vue, « l'existence d'un référentiel collectif est la condition, non l'ennemie, de la négociation de temporalités multiples » (Lallement, 2008 : 11)¹⁶⁵. L'expérience du temps qui se fait sous le signe de la subjectivité – comme c'est le cas de manière paradigmatique chez les adeptes du Slow par exemple - ne peut se faire de la sorte qu'en référence à un ancrage commun.

5.3 Temps subjectif et objectif : d'une opposition à une articulation

Revenons sur un air de famille qui qualifie les inquiétudes et les célébrations des temps sociaux contemporains : celui de l'articulation entre les temps individuels et collectifs au sein de la thématique de la maîtrise du temps. Elias (1996) est un penseur du temps qui peut aider à saisir comment traiter cette question, notamment parce qu'il s'est toujours efforcé de dépasser certaines dichotomies, dont celle entre l'individu et le collectif. Les analyses d'Elias sont conduites dans le cadre d'une sociologie de la science ou de la connaissance. Dans cette perspective, le temps est conçu comme « un moyen d'orientation qui est socialement institutionnalisé » (Elias, 1996 : 43).

Il souligne deux approches principales dans les traditions philosophiques : l'une qui considère que le temps est une donnée objective du monde au même titre que les autres objets de la nature (et se distinguant uniquement de ceux-ci par le fait d'être invisible) ; l'autre comme une donnée subjective et une manière de « saisir ensemble les événements reposant sur une

¹⁶⁴ Nous opérationnaliserons cette proposition dans le chapitre suivant, en proposant un cadre d'analyse basé, notamment, sur les théories de la culture.

¹⁶⁵ Lallement indique par ailleurs que la thèse de Luhmann (1991) peut également se comprendre sous cet angle : le temps est un réducteur des complexités.

particularité de la conscience humaine et [prédédant] toute expérience humaine¹⁶⁶ ». Que ce soit selon la première orientation (objectiviste), ou selon la deuxième (subjectiviste), Elias nous dit que, de la sorte, « l'individu semble se présenter tout seul devant le monde, comme le sujet devant l'objet et entreprendre de connaître ; la question étant seulement de savoir si c'est la nature du sujet ou celle de l'objet qui joue un rôle décisif dans la construction des représentations humaines, comme dans l'insertion de tous les événements dans le cours du temps » (1996 : 9).

Elias invite donc à s'affranchir des dualismes en traitant le temps non pas comme un substantif, mais comme un verbe d'action : *zeiten*, *to time*, « temporer » (Monchatre et Woehl, 2014 : 8). Il s'agit dès lors de traiter la question du temps comme un symbole social¹⁶⁷ et d'analyser « la relation au temps non pas dans une perspective « sémiotique » - les signes temporels renvoyant à un supposé objet « temps » - mais pragmatique, c'est-à-dire ce que les hommes font dans le temps et avec le temps, y compris ce qu'on fait des instruments de mesure » (Heinich, 2002 [1997] :60).

Elias définit ainsi le temps comme l'expression qui désigne « symboliquement la relation qu'un groupe humain, ou tout groupe d'êtres vivants doué d'une capacité biologique de mémoire et de synthèse, établit entre deux ou plusieurs processus, dont l'un est normalisé pour servir aux autres de cadre de référence et d'étalon de mesure » (Elias, 1996 : 57-58). Il insiste sur la nécessité d'intégrer, dans la réflexion sur le temps, le fait que ce qui relie le symbole et ce qu'il est censé désigner n'est possible qu'à la condition qu'il soit relié par une « fonction » qui lui est donné par l'humain (social) qui communique l'information qu'il faut comprendre à son égard : « Un processus physique ne devient instrument de détermination du temps que dans la mesure où, en liaison avec ses propriétés physiques, il est associé à un symbole social mobile, sur le mode de l'information ou sur celui de la régulation, inséré dans le système de communication des sociétés humaines » (1996 : 19).

Elias met donc surtout en avant que la manière dont le temps se présente à nous *comme objet* est à saisir dans le haut degré de synthèse qu'il implique, au regard de l'allongement et de la complexification des chaînes d'interdépendance (Genard, 2007) et à comprendre dans son historicité. Le temps comme représentation de l'expérience du changement, est donc un instrument intégratif et normatif qui exprime certaines valeurs.

Plusieurs propositions découlent dès lors de cette prise de position en opposition avec le paradigme substantialisant du temps :

- le dépassement de la distinction entre le temps social et le temps physique, en abordant plutôt la façon dont ils s'articulent ;
- la nature *relationnelle* de la symbolique du temps (comme on l'a vu dans sa définition) ;
- la nature sociale de la conscience du temps (en opposition à une conception innée ou subjective du temps) du fait de l'intériorisation de l'institutionnalisation sociale du temps¹⁶⁸ ;

¹⁶⁶ Parti-pris représenté le plus radicalement par Kant.

¹⁶⁷ Comme il l'a fait à propos des « mœurs » et également dans « la dynamique de l'Occident ».

¹⁶⁸ On retrouve ici aussi la thématique de « la civilisation des mœurs ».

- l'opération de qualification du temps a une inscription pragmatique dans le sens où elle se fait en rapport avec des intentions et des tâches à faire et non pour qualifier une idée.

5.4 S'inscrire dans une sociologie *de l'individualité* pour comprendre la teneur d'un « bon » rapport au temps

A l'issue d'une présentation de mon approche à un colloque en janvier 2014, une personne du monde associatif m'a interpellée en affirmant que cette idée de maîtrise individuelle du temps est une chimère : l'individu n'est pas libre de « choisir » sa propre organisation du temps ; nous sommes, au contraire, confrontés à des contraintes sociales ; on ne peut pas parler de temps *individualisé* alors que la flexibilité est *imposée* sans tenir compte du temps des individus.

Comme je l'ai montré plus haut, ce propos n'est pas faux, mais cela suffit-il à écarter toute possibilité de comprendre pourquoi une telle idée continue à être mobilisée, tant d'ailleurs dans les dispositifs de gestion du temps que dans les pratiques qui prétendent résolument s'inscrire dans le rejet de ces idéologies managériales ?

Il s'agira donc, dans les pages qui suivent, de prendre une certaine direction pour comprendre la signification de cette idée sociale de maîtrise individuelle du temps. En s'appuyant, en trame de fond, sur les héritages durkheimien et eliasien à propos du temps, on peut donc, respectivement, porter son attention à ce qui est *commun* dans les représentations portées dans les difficultés et malaises dans le rapport au temps ; et considérer les cadres temporels sociaux comme des représentations issues d'une opération de traduction plutôt que de signification. Parler du temps comme ce qui file ou ce qui coule peut, selon la notion de traduction, être abordé à partir de ce qu'une telle proposition fait exister et propose comme sens à l'action dont elle serait le support, plutôt que de considérer le lien opéré pour ce qu'il désignerait de façon substantielle.

Ce faisant, il s'agira de comprendre la logique interne à laquelle les représentations du temps - telles qu'elles sont mobilisées dans l'idée de maîtrise individuelle du temps - se réfèrent et de reconnaître leur fonctionnalité plutôt que de les aborder comme des *dysfonctionnements* sociaux.

La question de recherche est alors de comprendre comment l'injonction à la maîtrise individuelle du temps¹⁶⁹ traduit des registres de valeur (les critères d'une vie bonne) en mettant en évidence la récurrence, la consistance et la cohérence des représentations *individualisantes* du rapport au temps (et les temporalités dominantes mobilisées dans ces représentations), en raison de leur adéquation aux *valeurs* investies dans le rapport au travail en particulier et au monde en général (et en dépit de leur éventuelle inadéquation aux faits)¹⁷⁰. Quelles sont les

¹⁶⁹ Que l'on examinera du côté des pratiques et discours des formateurs et coaches en gestion du temps, d'une part, et du côté des pratiques d'accompagnement d'un public précarisé vers l'emploi, d'autre part.

¹⁷⁰ Je paraphrase ici Heinich, dans l'approche alternative qu'elle propose de l'art contemporain face à celle privilégiée par Becker en 1988 dans *Les mondes de l'art*. Heinich N. (2006), « objets, problématiques, terrains, méthodes : pour un pluralisme méthodique », *Sociologie de l'art*, n°2, Opus 9&10, p9-27.

modifications dans ce à quoi nous imputons les raisons pour lesquelles la relation au temps est difficile ? Comment expliquer ces façons d'expliquer nos difficultés ? De quelle manière les façons de travailler la relation au temps proposée par les professionnels de l'accompagnement sont-elles en lien avec la manière d'éprouver que le temps pose problème ? Ce faisant, il ne s'agit, toutefois, ni de prétendre à la neutralité, ni de laisser tomber un projet critique. Il s'agit plutôt, à l'issue de l'exposé de ces quelques travaux critiques, de reconnaître la dimension normative du regard que l'on peut poser sur des objets « qui fâchent » et de suspendre le moment de la critique (Marquis, 2012), en faisant « descendre [les maux du temps] de leur « hauteur métaphysique » (pour paraphraser Ehrenberg, 2010 : 340). On peut ainsi, provisoirement en tout cas, aborder la gestion du temps comme un support sur lequel des personnes s'appuient pour s'en sortir dans le monde du travail ou dans leur vie, plus largement.

L'approche, on l'aura compris, se veut compréhensive. Je m'adosse ce faisant à une récente pratique en sociologie (Ehrenberg, 2005, 2010 ; Théry, 2005 ; Illouz, 2008 ; Heinich, 2006 ; Marquis, 2014) qui propose une épistémologie permettant de penser la subjectivité contemporaine sans tomber dans une sociologie individualiste. Elle permet par ailleurs de proposer une alternative aux approches foucaaldiennes des nouveaux dispositifs de gestion, dont on a vu les limites pour comprendre, à tout le moins, certains aspects de l'idée sociale de maîtrise du temps. La question du tournant de l'autonomie vers une autonomie comme condition sera donc de toute importance si on veut bien saisir ce qui se joue dans ce qu'on peut appeler un « bon rapport au temps » aujourd'hui. Cela demande d'examiner, à nouveaux frais et conjointement, les échelles de temps que certains sociologues (Lewis and Weigert, 1981) considèrent de manière distincte. Ils distinguent en effet des échelles différentes d'*organisation sociale* du temps : le temps culturel (les repères temporels globaux, tels les jours, les semaines, etc.) – le temps organisationnel (les cadres horaires et rythmes des institutions) – le temps interactionnel (la synchronisation, etc.) – le temps individuel. Or ce que nous appellerons la « compétence temporelle », dans les chapitres qui suivent, ne se définit pas par une *échelle* qui inviterait à examiner comment l'individu compose avec les différentes temporalités qui s'imposent à des échelles plus sociales ou à des niveaux organisationnels. Il s'agit plutôt de voir l'origine proprement culturelle ou sociale de la proposition et l'injonction à la compétence temporelle. Car « l'individu autonome [sur laquelle se base la compétence temporelle] ne se fonde pas plus lui-même que l'*homo hierarchicus*, par exemple. Dans les deux cas, il faut un esprit commun, un esprit social pour que quoi que ce soit de cet ordre puisse exister réellement » (Ehrenberg, 2005 : 200-201). L'exposé des outils conceptuels qui permettent d'approcher de la sorte les propositions des coaches – mais aussi des travailleurs sociaux – est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3 – Un cadre d'analyse pour aborder la relation au temps comme une compétence

1. Introduction

Il n'existe pas de paradigme d'interprétation unique du temps en sociologie et la thématique du temps y est très vaste ; elle touche la théorie du social à partir de différents angles. Aussi, je ne prétendrai pas faire le survol de tous les sociologues du temps, ni de tous les sociologues qui ont traité le temps parmi leurs thématiques¹⁷¹.

Deux perspectives seront développées pour adresser l'objet de mon enquête. Une première perspective, renouant avec les approches holistes du temps, abordera l'idée de la maîtrise individuelle du temps comme un *récit* (« narrative ») propre à notre *culture* temporelle. Il s'agira dès lors de s'attarder sur la manière dont ce récit *opère* dans les discours et les supports étudiés. Rappelons l'hypothèse formulée dans le premier chapitre, par laquelle il est possible de comprendre certaines spécificités de nos relations contemporaines au temps à partir de l'accent mis sur l'individu comme donneur de temps légitime. Je poursuivrai l'argumentaire théorique – entamé en conclusion du chapitre précédent – de l'intérêt de travailler au « grand angle », pour reprendre une métaphore photographique. Je m'appuierai sur l'idée que les cadres temporels sociaux peuvent être abordés du point de vue de la *culture*, telle que la définit Illouz (2008). Ces cultures temporelles proposent un cadre de l'action particulier, définissant certaines façons de faire comme légitimes tandis qu'elles en condamnent d'autres. En somme, il s'agira de prêter une attention, au travers de et à l'issue de l'enquête, aux normes sous-jacentes à notre culture temporelle et aux inégalités qu'elle produit. Afin d'éviter les écueils soulignés dans le chapitre précédent, je m'appuierai en toile de fond sur un concept heuristique – celui de *timescape* (Adam, 1997) – pour souligner la façon dont l'observateur est pris par l'air du temps lorsqu'il observe (Elias, 1996) et l'importance d'aiguiser le regard sur les aspérités du paysage temporel observé.

La deuxième perspective opère un focus plus spécifique sur les outils théoriques qui guideront la description et l'analyse des pratiques et des discours *prescriptifs* en matière de compétence temporelle. Elle renoue alors avec une attention à la pluralité des temporalités sociales, en suivant l'hypothèse que l'idée d'une maîtrise individuelle du temps s'opère au travers d'une pluralité d'expériences et de pratiques temporelles, d'une part ; et en vue d'une pluralité de finalités, d'autre part.

¹⁷¹ D'excellents ouvrages proposent une telle synthèse du temps dans la théorie sociale. Citons notamment : Les ouvrages de Barbara Adam (1990), *Time and social theory*, Cambridge, (1995), *Timewatch, the social analysis of time*, (2004), *Time*, tous publiés chez Polity press (Cambridge); Tabboni S (2006), *Les temps sociaux*, Paris, Armand Colin ; Grossin W (1996), *Pour une science des temps – introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès Editions ; et enfin, une synthèse des perspectives féministes sur le temps éditée par Frieda Johles Forman (1989), *Taking our time ; feminist perspectives on temporality*, Oxford, Pergamon Press.

2. Grand angle : *timescape* et culture temporelle

2.1 Les cadres temporels comme *culture temporelle*

« Time has everything to do not only with how a culture develops, but also with how the people of that culture experience the world. [...] There is an underlying, hidden level of culture that is highly patterned – a set of unspoken, implicit rules of behavior and thought » (Hall, 1983: 5-6).

a. Une approche pragmatique de la culture temporelle

Dans son ouvrage *Saving the modern soul*, Eva Illouz (2008) s'attèle à comprendre le succès du discours thérapeutique à partir d'une sociologie de la culture. Si son objet diffère du nôtre¹⁷², sa proposition de l'observer sous cet angle – et en définissant la culture d'une certaine façon – semble être opératoire quand il s'agit d'examiner les nouvelles coordonnées temporelles.

Elle définit la culture à partir de cinq propositions¹⁷³. Tout d'abord, la façon de définir ce que et *qui* nous sommes dépend étroitement de la culture. « By 'who we are', I refer to the way we make sense of who we are through actions shaped by values, key images and scenarios, ideals, and habits of thought; through the stories we use to frame our own and others' experience; through the accounts we use to explain our own and others' failures and successes; through what we feel entitled to; and through the moral categories we use to hierarchize our social world » (2008 : 8). La façon dont nous nous pensons comme individu ou sujet et la façon dont nous communiquons avec les autres au travers de récits et de catégories morales est donc affaire de culture.

La deuxième proposition est que ces récits de significations et de catégories morales peuvent différer dans leur faculté à contraindre les définitions de la réalité. Certaines représentations sont ainsi plus parlantes que d'autres, ou « prennent » davantage. Agir en accord avec elles est plus obligatoire, leur non-respect peut être l'objet de sanction. Cela dépend notamment de leur degré d'institutionnalisation¹⁷⁴. A titre illustratif, parler d'« individualisme » pour décrire le fonctionnement de nos sociétés trouve une importante assise institutionnelle : cette idée culturelle a été un des principes portés par les principales institutions de la Modernité.

Ensuite, Illouz souligne la nécessité d'une lecture non déterministe de la culture, dans le sens où on ne peut expliquer nos actions par la culture, au travers d'un lien de causalité direct.

¹⁷² Il n'y est toutefois pas totalement étranger, puisque, comme on l'a proposé à titre d'hypothèse dans le chapitre 2, on peut comprendre que l'idée sociale de maîtrise du temps apparaît en partie au regard de ce succès. De ce fait, je m'inspire à la fois de *l'approche* qu'elle propose de la culture, pour définir la « culture temporelle » ; et je me baserai également sur son *analyse* du discours thérapeutique pour comprendre et approcher l'idée de maîtrise individuelle du temps comme injonction.

¹⁷³ Dont les quatre premières font, selon l'auteure, l'objet d'un relatif consensus en sociologie de la culture.

¹⁷⁴ La puissance des objets culturels dépend également de leur degré de récupérabilité, de leur force rhétorique, de leur résonnance, et de leur potentiel de « résolution ». Voir Schudson M (1989), « How culture works. Perspectives from media studies on the efficacy of symbols », *Theory and Society*, vol18, n°2, p153-180.

« Culture does not cause our actions in the same way that the wind causes a leaf to fall from the tree » (p9). Ce faisant, là où, dans certaines approches positivistes, la culture est réduite à une variable explicative, elle demande au contraire, pour Illouz, à être décrite et explicitée. Elle est en outre interdépendante avec les relations sociales et non une entité qui les déterminerait « de surplomb ».

Cette proposition se prolonge dans une quatrième proposition, celle de considérer les connexions entre les appuis matériels et sociaux ainsi que les idées, les croyances et les valeurs qui s'y logent. « It is and remains a vital task of the sociology of culture to identify the social carriers of ideas and symbols, even if this relation cannot be conceived of in a causal and deterministic way » (p10).

Enfin, Illouz propose – et c'est l'originalité qu'elle défend – d'inclure dans l'étude du discours thérapeutique par la culture, une attention aux émotions. « Cultural sociology has surprisingly failed to devote serious attention to what is perhaps the central missing link connecting structure and agency, namely emotion » (p11). Ce faisant elle ouvre la culture à la dimension phénoménologique qui permet de colorer ou de dépeindre une forme d'action. « Emotion is certainly a psychological entity, but it is no less and is perhaps more a cultural and social entity : through emotion we enact cultural definitions of personhood as they are expressed in concrete and immediate but always culturally and socially defined relationships » (p11).

Découlant de ces propositions, Illouz propose donc une définition de la culture dont elle souligne les liens très étroits (voire confus) entre culture et savoir. Elle défend alors l'articulation entre deux approches possibles du discours thérapeutique : celle de la production de la culture (par les ressources, les organisations et les réseaux mobilisés par les acteurs) et une approche herméneutique de la culture (qui perçoit la culture comme un ensemble de significations ancrées dans les conceptions du sujet).

L'attention à la dimension culturelle – et pas seulement matérialiste – des cadres temporels sociaux, se retrouve notamment dans les définitions qu'en proposent Rouch (2007) et Gasparini (1988, 1994). Pour Rouch, « L'expression « temps sociaux » peut renvoyer, plus ou moins cumulativement : - à des dispositifs de repérage, d'orientation et de synchronisation des activités ; - à la multiplicité des usages et des pratiques à l'intérieur de et par rapport aux dispositifs de repérage ; - à des représentations, des valeurs du « temps » ; - aux rythmes sociaux » (Rouch, 2007). Pour Gasparini (1988), « on entend par *culture temporelle* un ensemble de conceptions et de représentations du temps partagées par tous, y compris les orientations à l'égard du passé-présent-futur ; les expériences et pratiques typiques de la temporalité réalisées par les acteurs (les pratiques et les représentations) ; c'est ainsi que les modèles culturels du temps sont porteurs de systèmes symboliques normatifs et de valeurs ».

En s'appuyant sur la définition pragmatique de la culture chez Illouz, on peut alors approcher la culture temporelle et l'idée de maîtrise individuelle du temps autour des propositions suivantes. La culture temporelle peut certes être comprise à partir des coordonnées rythmiques de l'action¹⁷⁵, mais aussi par ce que l'on défend comme valeur ou la

¹⁷⁵ Voir notamment les travaux de Henri Lefebvre et son projet rythmanalytique (1985, 2004). Celui-ci a pour ambition d'analyser la vie quotidienne au travers des rythmes dans lesquelles elle s'inscrit,

façon dont on s'oriente pour opérer des choix. Ensuite, on peut saisir l'injonction à la maîtrise individuelle (ce qui nous occupe ici) à partir non pas d'une lecture subjectiviste mais proprement sociale et institutionnelle, en regardant notamment comment cette injonction participe des temps sociaux *institutionnalisés*. A rebours d'une conception causaliste de la culture, qui constitue la troisième proposition, on peut souligner qu'il est effectivement difficile de reconstituer le moment où l'idée de la maîtrise du temps a pris un tournant individualiste. La tentative menée à cette fin dans le chapitre 2 – et qui sera complétée à l'issue de l'enquête – permet en somme de prendre cette idée comme une variable à *explicitier* et à *densifier*, là où elle est souvent¹⁷⁶, en tant que variable explicative, stipulée sous une lecture homogénéisante : la culture temporelle de l'accélération propre à l'économie libérale, par exemple. L'idée de maîtrise individuelle du temps est dès lors véhiculée au travers de supports, d'appuis matériels et sociaux qui *apprêtent* (Stavo-Debauge, 2004) l'action en fonction de certaines finalités, idées ou valeurs. On peut, enfin, la lire au travers de l'horizon des émotions, en examinant la façon dont elle colore des expériences temporelles problématiques, que la mise en œuvre d'une telle idée permet de « réparer ».

Chaque société produit ses cadres temporels sociaux, renvoyant à l'articulation particulière des temporalités sur une période historique et impliquant dès lors des règles normatives et des valeurs particulières (Elias, 1996). « Le temps, parce qu'il doit s'appréhender comme une relation, non seulement exprime, mais structure les rapports de pouvoir » (Bessin, 1999). Aborder les cadres temporels dans leur normativité demande de penser le pouvoir comme un produit d'interdépendances asymétriques plutôt que comme des relations claires et tranchées de domination et de subordination. Il s'agit alors de concevoir une façon de poser la question de la normativité propre à la notion de compétence temporelle et de ses modalités, tout en évitant la condamnation *a priori* du principe de la gestion du temps, comme le font les approches décrites dans le chapitre précédent.

b. Culture temporelle, normalité et morale

Trois approches du temps dans sa normativité peuvent être dégagées. Tout d'abord, l'idée de normativité des cultures temporelles peut être abordée par le contenu des activités ayant une centralité forte dans le vivre ensemble. Le travail (avec et malgré ses transformations) est ainsi un synchroniseur qui demeure central dans l'organisation temporelle quotidienne. Si les temps de travail et de l'emploi sont en effet difficiles à circonscrire – notamment en regard des transformations de l'emploi, des modes d'organisation du travail et des pratiques de travail – les études s'accordent à dire que le travail demeure à la fois une valeur centrale, dans les

en prêtant une attention particulière à la fois au temps « abstrait », construit et consolidé durant la modernité, celui des montres et des horloges, et aux « rythmes cosmiques et vitaux ». « Qu'est-ce que le rythme ? Chacun croit savoir ce que signifie ce mot. En effet, chacun le sent d'une manière empirique très éloignée d'une connaissance : le rythme entre dans le vécu ; or cela ne veut pas dire qu'il entre dans le connu » (1985 : 194).

¹⁷⁶ En tout cas dans les travaux abordés au chapitre précédent.

représentations communes, mais aussi parce que l'intégration dans le travail reste le déterminant majeur du statut social¹⁷⁷.

Le temps ne se donne pas de manière absolue ou abstraite, mais bien par les activités référentes, porteuses de sens et permettant de distinguer symboliquement le temps (Montulet, 1998). Une relation de signification s'établit alors entre des périodes temporelles symboliques et le contenu des activités. En d'autres termes, nous opérons dans nos intellects une structuration du temps, notamment en relation aux contenus et aux portées de nos actions.

Cependant, les activités n'ont pas toutes le même statut quant à leur force d'organisation du quotidien et des horizons d'action. Pronovost (1996) distingue à cet effet ce qu'il nomme les « activités-pivot », qui sont des activités hautement significatives autour desquelles vont s'articuler d'autres activités. L'activité-pivot est caractérisée par une charge symbolique importante. La notion de *zeitgeber* – signifiant littéralement “donneur de temps” – réfère également à cette idée d'un rythme qui s'impose. Originellement, ce terme provient de la biologie¹⁷⁸, désignant un agent extérieur ayant une force de contrainte sur le temps individuel : on pense notamment aux rythmes circadiens et leur incidence sur le rythme biologique. Bluedorn (2002) étend ce concept aux activités sociales ayant une force de synchronisation. Le *travail* fait partie de ces activités-pivots ayant une telle force, mais également une portée symbolique (et morale). Il n'est donc pas anodin que la sociologie du temps soit particulièrement imprégnée des travaux portant sur le travail. L'articulation entre travail, temps social et temps individuel y trouve une place particulière¹⁷⁹.

Une deuxième approche de la question des normativités des cultures temporelles porte sur les hiérarchisations opérées entre différentes temporalités constitutives d'une culture temporelle. Ainsi, certaines temporalités – de facture phénoménologique spécifique – sont dominantes et valorisées, voire institutionnalisées. Si l'on revient sur la pratique d'étude des cultures temporelles par les enquêtes d'emploi du temps, on voit que la mise en avant de la particularité pragmatique du temps – cette idée que le temps se définit notamment par ses contenus concrets – constitue la base de la légitimité de ces enquêtes. Mais cette affirmation nourrit aussi une confusion entre une certaine conception du temps – quantitative et constituant une enveloppe vide (« events in time » comme on le disait plus haut) – et la manière dont le travail comme activité-pivot a rendu dominante cette conception spécifique du temps (« time in events »). Pierce nommerait cette conception une « croyance-habitude » dans sa théorie sémiotique : les signes – ici le référent « temps » – ne se définissent jamais en eux-mêmes, mais en relation avec d'une part, une chose réelle (le référent ou l'objet auquel se rapporte le signe) et un travail d'interprétant qui applique des règles qui lui permettent de lier le signe à son référent. Cette opération est pour Pierce théoriquement infinie – on peut lier un même signe à différents objets et un signe n'épuise jamais la totalité de ce que représente un objet – mais, dans la pratique, cette production de sens est souvent court-circuitée par un « interprétant final » d'un

¹⁷⁷ Voir notamment Lallement (2002) Méda et Vendramin (2013).

¹⁷⁸ Jürgen Aschoff dans les années '60.

¹⁷⁹ La centralité du travail dans nos cultures – et par extension dans nos cultures temporelles – constitue un des arguments au nom desquels j'ai opté pour compléter mon enquête sur la compétence temporelle en examinant les pratiques d'accompagnement d'un public éloigné de l'emploi. J'explicitai ce choix dans le chapitre suivant.

signe. L'habitude fait que nous donnons à certains signes des interprétations relativement unifiées. Pour en revenir au temps, la référence au temps de l'horloge – même si elle n'épuise pas toutes les interprétations possibles de ce « signe » - en constitue la plus répandue (Angué, 2009). Les interprétations des maux du temps à partir de la thématique de l'accélération peut se concevoir, de ce fait, comme une des expressions de cette croyance-habitude à propos du temps.

Les régimes temporels historiques se présentent donc sous la forme d'une articulation particulière de temporalités. Dans un régime temporel spécifique, certaines temporalités peuvent alors être dominantes ou dominées. Pour citer un exemple, des comportements de prévision peuvent être constatés dans les sociétés traditionnelles, sans pour autant s'apparenter à l'idéologie du progrès et de la projection dans l'avenir, constitutives de la modernité. Sont donc dominantes des temporalités qui ont un pouvoir de régulation sociale, « compte tenu simultanément de leur fréquence [...] d'occurrence et du consensus sur lequel elles reposent » (Boutinet, 2004 : 48).

Boutinet (2004) souligne que certaines de ces temporalités ont un potentiel plutôt émancipateur, d'autres plutôt assujettissant ; et que d'autres, enfin, sont « équivoques » : ces temporalités « indécises » qui génèrent tantôt l'un ou l'autre de ces effets. Boutinet illustre ces différentes temporalités : respectivement la mémoire, l'alternance ou le projet-agenda pour les temporalités émancipatrices ; l'urgence et l'immédiateté pour les assujettissantes ; l'innovation comme exemple des équivoques. Notons que le propos de Boutinet comporte le risque de réifier des temporalités qui seraient « bonnes » ou « mauvaises » *par nature* ; posture qui a été questionnée dans le chapitre précédent. Je retiendrai toutefois l'attention à l'*ambivalence* qu'il propose dans son approche quand il invite à articuler l'identification des temporalités dominantes avec les conditions de possibilités de s'y conformer, voire de les vivre de façon émancipatrice.

Enfin, on peut souligner comment le temps est lié à l'*exercice* du pouvoir¹⁸⁰. Il l'est de deux façons : d'une part, par la manière dont des individus, en situation de pouvoir, ont une influence sur la définition des règles du jeu temporel (qui attend qui ? qui définit les échéances ? à qui ne fait-on pas perdre du temps ? etc.) ; par les positions avantageuses que permet une relation au temps selon des critères dominants, d'autre part (pour qui le projet-agenda est-il faisable ? Qui parvient à se défaire de l'urgence ? Quelles conditions sont plus favorables à l'engagement dans des temps valorisés ?).

Nous nous intéresserons davantage à la deuxième perspective, à partir de la notion de « standards ». Se focaliser sur les prescripteurs de compétences temporelles permet ainsi d'explorer comment les conduites jugées bonnes ou mauvaises se mesurent à l'aune de leurs conséquences pratiques. C'est donc tenter de comprendre la *morale* (Genard & Cantelli, 2008) des modes d'inscription dans les temporalités.

2.2 Un concept heuristique : « adopting a timescape view »

¹⁸⁰ Cette dernière approche est celle privilégiée en partie par les travaux critiques exposés dans le chapitre précédent.

“In time studies, the inherent process of how reality presents itself to the observer, who is also part of the ‘scene’, is ‘dimensional’ not only in the classical sense of height, breadth and distance, but also in the sense of temporalities.” (Sabelis, 2008: 178).

a. Le « paysage temporel »

Avec Elias, on peut dire que le temps abstrait (celui de l’horloge), mesuré par des unités qui s’écoulent indifféremment n’est bien qu’une *forme* parmi d’autres que peut prendre le temps. Sociologiquement, il n’est donc pas pertinent de penser le temps comme « un principe d’intelligibilité d’une réalité préexistante, [il faut le considérer] comme un critère constitutif de notre réalité, de notre univers de sens » (Wallemacq, 1989b : 34).

Le temps *se décline* dans une série de temporalités – la rapidité/la lenteur, l’immédiateté/l’attente, etc. – qui peuvent, dans leurs manifestations, être plus ou moins dominantes à différentes époques ou selon les cultures. La conjugaison de ces temporalités multiples va donner le *paysage temporel* d’un groupe social à un moment donné. Cette idée a été développée par Adam (1997) au travers du concept de « timescape ». On peut comprendre ce concept en jouant sur l’analogie avec le terme « landscape »¹⁸¹ : lorsque notre regard se pose sur un paysage, nous en faisons tout d’abord une lecture globale. Ensuite, si le regard se prolonge, on peut décortiquer l’image et en observer les différentes couches ainsi que les éléments qui ne se donnent pas à voir de manière directe, mais dont on devine la présence : derrière la montagne, un ruisseau a sans doute formé un sillon dans la roche ; là où on voit de la fumée, on suppose l’existence d’une activité humaine. Par ailleurs, le paysage ne s’est pas formé en une fois ; différents éléments – ayant eu lieu à des époques différentes – ont marqué ce paysage et en font l’image telle qu’elle se présente à nos yeux au moment où on l’observe.

Parler de timescape permet dès lors de souligner la nature dynamique et feuilletée (« layered ») des configurations temporelles. Les cadres temporels possèdent en effet différentes couches qui peuvent, dans leur articulation d’ensemble, apparaître comme homogène. On rejoint ici l’idée de « temps standard » proposée par Schütz (2008 [1971]), par laquelle il désigne le temps que nous appréhendons (et que nous supposons) comme étant homogène et qui embrasse en réalité l’ensemble des perspectives temporelles. Néanmoins, un cadre temporel se nourrit de temporalités pouvant exister auparavant mais dont le réagencement produit des configurations nouvelles. Il se recompose autour de temporalités héritées des temps modernes, mais aussi des temps ruraux plus traditionnels. Ainsi entend-on encore les clochers des églises

¹⁸¹ Notons toutefois qu’Adam elle-même ne souscrit pas à cette analogie. L’utilisation que j’en fais ici, ainsi que du concept en lui-même, a une visée essentiellement heuristique : celle de ne pas retomber dans des dichotomies. Il ne s’agit pas en tant que tel de le mobiliser pour *décrire* les cadres temporels contemporains. Pour une opérationnalisation du concept dans l’étude de situations spécifiques, voir par exemple Raddon A (2007), « Timescapes of flexibility and insecurity. Exploring the context of distance learners », *Time and Society*, vol16, n°1, p61-82 ; Selin C (2006), “Time matters. Temporal harmony and dissonance in nanotechnology networks”, *Time and Society*, vol 15, n°1, p121-139; Ladner S (2009), “Agency time: a case study of the postindustrial timescape and its impact on the domestic sphere”, *Time and Society*, vol 18, n°2/3, p284-305.

sonner toutes les heures, même si elles n'ont plus vertu à donner des repères pour les activités des villageois¹⁸². Ce faisant, ils rappellent l'existence de mode d'organisation, de « synchronisation sociale » (Grossin, 1996), qui font encore partie du paysage temporel, mais à titre de temporalités « dominées » (Boutinet, 2004). On peut donc supposer que certaines temporalités en viennent à devenir problématiques, sans nécessairement l'être à d'autres époques historiques ou dans d'autres sociétés. « Les composantes de l'architecture temporelle de notre civilisation – comme de toute civilisation, d'ailleurs – sont donc autant de strates qui se sont superposées les unes sur les autres au cours de l'histoire. Le temps est lui-même un objet temporel » (Pomian, 1984 : XIV).

Le concept de timescape invite dès lors à s'écarter d'une pensée dichotomique qui opposerait les temps industriels aux temporalités contemporaines. Là réside sa force heuristique. Si la catégorisation par opposition permet de rendre saillantes certaines transformations, elle porte le risque de simplifier certains constats au point de ne plus comprendre sur quoi les transformations portent réellement. Le constat d'un malaise par rapport au temps doit plutôt être abordé sous le prisme d'une reconfiguration des temporalités contemporaines, certaines d'entre elles existant peut-être à d'autres époques mais à titre de temporalités dominées (Boutinet, 2004) : c'est le cas par exemple – comme on l'a mentionné dans le chapitre précédent – de la transition ou de l'alternance. Les transitions dans le parcours de formation ou la carrière professionnelle étaient davantage de l'ordre de l'exception que de la norme (même s'il faut souligner que les femmes y étaient plus confrontées ; les premières femmes à avoir eu des comportements d'activité rémunérée continue au cours de la vie étant les baby-boomers – Battagliola, 2004). Quant à la figure de l'alternance (pensons à l'enseignement en alternance), elle avait plutôt mauvaise presse. Aujourd'hui, l'alternance a tendance à être valorisée, en tout cas dans le cas de bifurcations « choisies » témoignant d'une richesse d'expériences sur le plan professionnel (Boutinet, 2004).

Par ailleurs, le sentiment d'un malaise par rapport au temps est souvent expliqué par le phénomène de *complexification* des temps collectifs (Gasparini, 1988 ; Rosa, 2010). Sans remettre en question le diagnostic d'une déstandardisation des temps collectifs¹⁸³, le concept de timescape nous incite à faire de la nature complexe de (toute les) cultures temporelles un *postulat* plutôt qu'une *caractéristique* propre à nos sociétés contemporaines (occidentales). Non

¹⁸² Voir l'ouvrage d'Alain Corbin à propos des *Cloches de la terre* : « Les sonneries rurales du XIX^e siècle, devenues bruit d'un autre temps, étaient *écoutées* [emphase dans le texte], appréciées selon un système d'affects aujourd'hui disparu. Elles témoignaient d'un autre rapport au monde et au sacré, d'une autre manière de s'inscrire dans le temps et dans l'espace, et aussi de les éprouver. La lecture de l'environnement sonore entraînait alors dans les procédures de construction des identités, individuelles et communautaires. La sonnerie des cloches constituait un langage, fondait un système de communication qui s'est peu à peu désorganisé. Elle rythmait des modes oubliés de relations entre les individus, entre les vivants et les morts. Elle autorisait des formes, aujourd'hui effacées, d'expression de la liesse et du plaisir d'être ensemble » (Corbin, 2013 [1994]) : 14).

¹⁸³ Cette déstandardisation s'exprime notamment dans la flexibilisation des horaires de travail (Gertler, 1988), ou dans la diversification des parcours de vie (Lalivé d'Epinay et al, 2005). On peut citer aussi les travaux de Bernard Gazier sur les marchés transitionnels (2003). Notons que le constat d'une déstandardisation *effective* des temps sociaux ne fait pas non plus l'objet d'un consensus (voir notamment Elchardus M, Smits W (2006), « The persistence of the standardized life cycle », *Time and Society*, 15 (2/3), p303-326 ; Mills M (2007), « Individualization and the life course : toward a theoretical model and empirical evidence », in Howard C (dir), *Contested individualization. Debates about contemporary personhood*, Palgrave MacMillan, New York, p61-79).

seulement, le « sentiment du temps » (Nowotny, 1992) est propre à toute société : on y trouve des manifestations de formes de pensées temporelles (et des pratiques de *timing*). Mais, surtout, on ne trouve pas de sociétés qui n'auraient pas de modèles de timing complexes : « The idea that there are societies where there are simple and simplistic forms of temporal thinking seems to be [...] a powerful element in western processes of 'Othering', the result of paying too much attention to the exotic and the unusual at the expense of the mundane and the routine (Bloch, 1977) » (Glennie & Thrift, 1996: 282).

Adam affirme, en somme, que l'interrogation sociale à propos du temps est toujours *située* : « We should think about temporal relations with reference to a cluster of temporal features, each implicated in all the others but not necessarily of equal importance in each instance. We might call this cluster a timescape. The notion of 'scape' is important here as it indicates, first, that time is inseparable from space and matter, and second, that context matters » (Adam, 2004 : 143)¹⁸⁴. Le concept de timescape invite par ailleurs à s'intéresser à la nature pratique de l'engagement avec le temps. Il souligne en somme la rythmique, le timing et tempo ou encore les changements et les contingences.

b. Inclure l'observateur dans l'observation

La définition que propose Elias (1996) du temps permet de situer le temps social dans une perspective relationnelle entre des points de référence donnés collectivement. La construction sociale du temps est par conséquent le produit d'une capacité humaine à expérimenter le changement et d'y réagir, de s'organiser et de donner un sens à l'action (Tabboni, 2001).

La connaissance du temps et sa fonction d'orientation des actions humaines donnent également une épaisseur spécifique au passé, au présent et au futur, épaisseur qui est alors propre à une époque. La manière dont on perçoit le temps – dans ces trois coordonnées – est donc elle aussi historiquement et phénoménologiquement distinctive. Cette articulation entre passé/présent et futur a une double implication : la notion de temps comme catégorie sociale mobilisée dans des contextes historiques spécifiques – la « culture temporelle » (Gasparini, 1994) ou « régime temporel » – et la notion de temps telle que conceptualisée par les historiens, renvoyant à l'historicité (Koselleck, 1990 ; Hartog, 2003), c'est-à-dire à la manière dont se construit la représentation de la connexion au passé ou, pour le dire autrement, la manière de rendre compte et de catégoriser certaines pratiques propres à une époque révolue.

Koselleck s'attèle ainsi à comprendre, sur base de textes, « comment, dans chaque présent, les dimensions temporelles du passé (expérience) et du futur (attente) ont été mises en relation ». Plus particulièrement, l'articulation entre passé, présent et futur, ou les formes que

¹⁸⁴ La notion de timescape permet par ailleurs d'analyser certaines temporalités particulières (la rapidité, l'anticipation, les rythmes, le moment opportun, etc.) sans perdre de vue qu'elles coexistent avec des autres formes temporelles dans un contexte donné (ce que font d'ailleurs Keenoy et al, à propos du processus de décision dans les organisations, dans 'the timescape of decision making', in Sabelis et al (2002), « making time : time and management in modern organizations », p182-195 ; ou Selin (2006) à propos des réseaux dans le secteur des nanotechnologies, ou encore Raddon (2007) à propos de l'apprentissage à distance).

prennent les dimensions du futur et du passé au sein du présent, se sont profondément modifiés depuis les sociétés traditionnelles. Le temps historique est produit par la distance qui se crée entre le champ de l'expérience et l'horizon d'attente : il est engendré par la tension entre les deux :

« Attente et expérience [...] sont constitutifs à la fois de l'histoire et de sa connaissance et la constituent en montrant et en construisant jadis, aujourd'hui ou demain, le rapport interne existant entre le passé et l'avenir. [...] Expérience et attente sont deux catégories qui, entrecroisant comme elles le font passé et futur, sont parfaitement aptes à thématiser le temps historique. Ces catégories peuvent détecter celui-ci jusque dans le domaine de la recherche empirique car, concentrées dans leur contenu, elles guident les actions concrètes dans l'accomplissement du mouvement social ou politique. [...] [Néanmoins,] en dépit de leur rapport au présent également existant, il ne s'agit pas ici de concepts qui se complèteraient symétriquement, ordonnant par exemple, l'un par rapport à l'autre en miroir, le passé et le futur » (Koselleck, 1990 : 311-312).

Koselleck va donc croiser une histoire sociale avec une histoire conceptuelle. Il s'agit d'observer comment, dans la manière dont est utilisé le langage dans différents textes, celui-ci organise différemment cette tension entre expérience et attente, ou le « régime d'historicité » (Hartog, 2003) en présence. En voici une illustration : « depuis que la société est entrée dans la phase du développement industriel, la sémantique politique des notions qui s'y rapportent nous livre une clé sans laquelle on ne pourrait comprendre aujourd'hui les phénomènes du passé. Que l'on songe au changement de signification et de fonction du terme « révolution » qui offrait tout d'abord un modèle pour penser le retour possible des événements, mais qui ensuite a été remodelé en un concept de finalité et d'action relevant de la philosophie de l'histoire – glissement qui est pour nous un indice du changement structurel. Ici l'histoire des concepts devient partie intégrante de l'histoire sociale. » (104)

Cette attention à l'épaisseur variable que peuvent prendre les dimensions du passé, du présent et du futur permet d'attirer l'attention sur la nature située des diagnostics sociologiques. En effet, on confond parfois diagnostics sur les changements de faits et diagnostics sur les changements de valeurs. On peut ainsi se demander si à l'affirmation d'Andreas Huyssen, « Today, we seem to suffer from a hypertrophy of memory, not history », on ne peut pas opposer l'idée d'une augmentation de la valeur de la mémoire, plutôt que d'une hypertrophie de la mémoire en tant que telle.

Ainsi donc, « la réflexion sur le temps n'est jamais indifférente à la temporalité sociale du moment » (Laïdi, 1997: 829). Des points de vue épistémologique et méthodologique, la notion de timescape implique de porter une attention à l'observateur. En effet, on est toujours soi-même pris, en tant qu'observateur des cadres temporels d'une époque, dans la définition dominante de ce qu'est le temps.

Comme le suggère Elias, la question du temps ne devient intelligible qu'à la condition d'y intégrer la façon dont il est construit par les représentations que s'en font les hommes. Il propose de considérer le rapport au monde de façon « pentadimensionnelle » : « là où il est question d'un univers quadridimensionnel [les trois dimensions définissant l'espace + le temps comme quatrième dimension de l'expérience humaine], les hommes ne s'incluent pas encore

eux-mêmes, en tant que sujets percevants et observants, dans leurs perceptions et leurs observations. Quand on s'élève d'un degré sur l'échelle de la connaissance et que l'humanité vient à être incluse, en tant que sujet du savoir, dans ce savoir même, le caractère symbolique des quatre dimensions elles-mêmes devient reconnaissable » (Elias, 1996 : 42).

Si cette spécificité est difficile à opérationnaliser quand il s'agit d'observer des terrains proches de nos « modes de vie », l'application à d'autres cultures permet de rendre saillant ce qui est dominant dans notre propre conception que l'on a du temps, si tant est qu'on la rende explicite. Pour illustrer ce propos, Lim (2009) parle de l'erreur d'interprétation que commettent certains anthropologues, qui ne reconnaissent pas d'autres formes de compréhension du temps, niant ainsi leur contemporanéité (Fabian, 1983). Sous leur plume, des figures comme les fantômes – très présents dans la culture chinoise – ne sont pas vraiment considérés comme des ancêtres qui visitent le présent, mais deviennent des délires et des mythes qui démontrent bien comment une culture peut être riche d'histoires et de contes. Comme ces récits échappent à la référence à notre conception linéaire du temps (et la finitude de l'existence humaine), ils sont relégués au statut de superstition et de folklore. Dans cet exemple, faire des fantômes une spécificité folklorique est donc bien une *erreur interprétative*¹⁸⁵.

Sur base de ces propositions, il s'agira donc de ne pas dominer du regard l'idée d'une maîtrise individuelle du temps, mais de l'aborder comme une « forme de vie » (De Certeau, 1990) à traiter de l'intérieur. Si l'on revient à l'exemple mentionné, cela revient à interpréter les fantômes dans la culture chinoise comme une façon spécifique de concevoir la corrélation entre le temps et l'espace. « Ghost (films) insist that spaces endure and often outlive us ; in enduring, they function as repositories of time whose immiscible temporalities are often nonsynchronously encountered by unnerved protagonists » (Lim, 2009 : 211). Considérer ces cultures temporelles comme des formes de vie et en comprendre la logique, demande en somme de ne pas les lire au regard d'une conception linéaire et homogène du temps.

3. Zoom sur la compétence temporelle en régime prescriptif : cadre d'analyse

Comment aborder alors cette idée de maîtrise individuelle du temps et la ou les façon(s) dont elle opère ? Au travers de l'étude de la compétence temporelle telle qu'elle est prescrite dans des dispositifs d'accompagnement, j'opère un deuxième pas de côté.

Le parti-pris de récents travaux – s'inscrivant notamment dans une approche pragmatique – est de poser le regard sur l'expérience et le vécu du temps *en situation*, des travailleurs ou d'autres groupes ou situations spécifiques (les sans-abris, les personnes en situations précaires, les demandeurs d'emploi). Une attention particulière est alors portée sur les interactions entre ces personnes et leur environnement (administratif, matériel, humain) dans le cours de leur vie

¹⁸⁵ Au-delà de l'erreur interprétative, se joue également une question éthique, celle de l'ethnocentrisme, dans la mesure où la conception à prétention universaliste se fait *au détriment* d'autres formes temporelles existantes. On renoue ici avec les réflexions sur le temps réifié – supposé neutre – dont on a fait état dans le chapitre précédent.

quotidienne ou dans des situations spécifiques¹⁸⁶. Une autre porte d'entrée est celle qui privilégie une lecture esthétique ou phénoménologique du temps, à partir des états affectifs, tels que l'ennui, la nostalgie ou l'enthousiasme, l'attente, etc. étudiés dans des situations ou des contextes particuliers¹⁸⁷. L'intérêt de cette approche réside dans le postulat que « le sens des logiques sociales ne peut être approché que si on en ancre la compréhension dans l'expérience qui en est faite » (Belin, 1997 : 170).

L'examen que je propose des modalités et des finalités d'une « bonne relation au temps » (la « compétence temporelle ») n'est pas abordé à partir de l'expérience de la temporalité (telle qu'elle est déployée dans les travaux susmentionnés) mais bien à partir des situations où cette question fait l'objet d'une *prescription*. Ce faisant, la dimension phénoménologique du temps est adressée *en creux*, à partir des vécus problématiques de la temporalité qu'une logique de maîtrise individuelle du temps vient adresser ou réparer. La deuxième partie de ce chapitre expose donc à proprement parler les outils théoriques dont je me dote pour aborder la maîtrise du temps à partir des pratiques et des discours prescriptifs.

3.1 La dimension prescriptive des dispositifs d'accompagnement

Considérons donc la dimension prescriptive dans la lignée de ce que la sociologie pragmatique prête à tout « dispositif ». Un dispositif peut être défini de manière lâche comme un ensemble d'éléments visant à *faire faire* quelque chose (Charles, 2012), d'une part et s'adossant, d'autre part, à un contexte qu'il faut prendre en compte si on veut en comprendre la portée.

Tant les prescripteurs que les participants (le public à qui la prescription est destinée et adressée) opèrent dans un certain environnement qui est donné par le dispositif. Mais plutôt que d'être déterminé dans leurs actions par ce dispositif, ce dernier est plutôt à concevoir comme un cadre qui *apprête* à certaines formes d'action. Du point de vue des prescripteurs¹⁸⁸,

¹⁸⁶ Voir par exemple les travaux de Caroline Datchary (2005, 2008, 2011) sur les situations de dispersion au travail et les compétences mises en œuvre par les travailleurs pour y faire face ; ou la manière dont les travailleurs recomposent leur intimité à l'heure où le travail s'invite à la maison, voir Gregg M (2011), *Work's intimacy*, Cambridge, Polity press ; aux travaux sur l'invisibilité du travail d'anticipation dans le travail de care voir Molinier P (2005), « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets », in Paperman P et Laugier S (Eds), *Le souci des autres, Ethique et Politique du care*, Paris, EHESS, Raisons Pratiques ; ou encore la manière dont des consultants en informatique composent avec un dispositif temporel - les *timesheets* - sensé rendre compte d'un temps de travail dont les formes ne s'y adaptent que partiellement, voir Damhuis L (2012), « La mesure du travail sous le prisme des transformations des temporalités sociales : exploration des usages des *timesheets* dans le secteur informatique », in Alaluf M et al (eds), *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles, Editions de l'ULB.

¹⁸⁷ Voir notamment Wallemacq W (1991), *L'ennui et l'agitation : figures du temps*, Bruxelles, De Boeck ; Belin E (1997), « L'ennui et la télévision d'enjeu : une étude à partir du genre *soap opera* », *Recherches en communication*, n°8, p151-179. Le temps comme enjeu de perception et comme expérience sensible est particulièrement investi au sein du champ de la santé (mentale) : voir à titre illustratif le dossier « Addictions et temporalité », *Psychotropes*, 2011/2 (Vol 17) ; Arce Ross G (2006), « Dépressivité et troubles de la temporalité », *Bulletin de psychologie*, n°483, p323-333 ; ou Le Coz P (2004), « Maladie et temporalité », in Ben Soussan P (dir), *Le cancer. Approche psychodynamique chez l'adulte*, Paris, Erès, p57-78.

¹⁸⁸ Rappelons que nous ne nous intéresserons pas à la manière dont le public à qui est destiné ces accompagnements se saisit des propositions faites par les coaches ou les travailleurs sociaux, si ce n'est (pour les travailleurs sociaux plus particulièrement) au travers des propos des prescripteurs eux-mêmes.

leur pratique d'accompagnement doit répondre à certaines règles : des règles de conduite, d'une part – donnée par exemple par une déontologie du coaching, ou, pour les travailleurs sociaux, dans la manière dont les moments d'accompagnement sont balisés ; des objectifs, d'autre part – donnés par exemple par le responsable RH ayant commandité le coaching d'un employé, ou par les objectifs des politiques d'insertion socioprofessionnelle dans le cadre de la pratique des travailleurs sociaux. Mais ces acteurs peuvent également composer avec ces lignes directrices, les contester, les subvertir, ou s'y conformer pleinement. « Le dispositif reste un équipement mais nous voulons également prendre en considération ses composantes personnelles et communautaires, institutionnelles et historiques, matérielles et procédurales » (Charles, 2012 : 44).

Il s'agit en somme d'être attentif à la dynamique produite par le dispositif : comment les prescripteurs se saisissent des règles et des objectifs propres au dispositif ? Comment le dispositif est-il proposé pour répondre à quels besoins, à quelles visées ? Sur quels supports les prescripteurs s'appuient-ils ?

La notion de prescription, telle que nous l'étudions ici au sein de dispositifs d'accompagnement, se caractérise par le fait d'intervenir à un moment au sein d'un parcours où la relation au temps est vécue comme problématique – comme une épreuve – ou considérée comme défaillante pour faire face au travail ou pour le réintégrer (dans le cas des travailleurs sociaux). En tant que tel, ces dispositifs – et les pratiques d'accompagnement qui les caractérisent – sont à considérer dans leur ambivalence : à la fois contraignants, mais aussi capacitants ou, pour reprendre les termes de Charles (2012), « qui limitent et rendent possible ».

Si le terme prescripteur peut donc paraître par trop spécifique et inadapté¹⁸⁹, je le mobilise pour caractériser la directivité dont ces acteurs sont porteurs dans la manière dont ils expliquent et donnent à lire les cadres temporels contemporains et comment s'y adapter. Si l'on peut comprendre les pratiques d'accompagnement comme des manières de composer avec une série d'objectifs à atteindre avec le public accompagné, avec les dispositions de l'accompagnateur lui-même, il s'agit de comprendre comment le temps fait l'objet, dans leur discours, de jugements d'observateur, d'évaluateur et de prescripteur, pour reprendre les catégories proposées par Dispaux (1984) et, plus particulièrement, comment le dernier type de jugement repose sur les deux autres. A titre illustratif : affirmer « il faut s'adapter à la nature imprévisible des journées de travail » est un jugement de prescripteur, qui s'appuie sur le jugement d'évaluation « il est plus efficace de s'y adapter que d'essayer d'insérer un planification stricte de sa journée sans tenir compte du rythme donné par la nature dispersive du travail », jugement lui-même sous-tendu par l'observation « les environnements de travail sont de plus en plus dispersifs ».

La prescription, disions-nous, doit donc s'étudier en regard d'un contexte dans lequel elle opère. Ce faisant, il faut caractériser – décrire – les personnes qui prescrivent, le public qu'ils accompagnent, la demande émise par celui-ci et la manière dont elle correspond ou non aux objectifs auxquels le dispositif est supposé répondre. Il s'agit en outre de montrer la manière

¹⁸⁹ Les coaches eux-mêmes ainsi que les travailleurs sociaux refuseraient sans doute l'étiquette, justement pour des raisons de la définition de la nature de l'accompagnement : individualisante, capacitante et habilitante, sur base des besoins et demandes *exprimées par le bénéficiaire lui-même* et construite avec lui/elle.

dont se construisent les « prises » du travail d'accompagnement quand il s'agit du rapport au temps. La pluralité des formes que ces prises peuvent prendre lorsque l'on examine « qui parle à qui » et « dans quel cadre » peut, de la sorte, être mise en lumière.

Ce qui est constitué – par les prescripteurs - comme devant faire l'objet d'un accompagnement est donc à la fois donné par les problématiques amenées par les participants mais aussi balisé par le dispositif d'accompagnement qui en propose une certaine lecture. Les dimensions temporelles traitées et abordées par les coaches et par les accompagnateurs n'épuisent donc sans doute pas l'ensemble des situations problématiques ni des difficultés que peut poser le travail, sur la question spécifique de l'expérience du temps. Les coaches et travailleurs sociaux proposent des lignes de conduites sur base d'une certaine lecture des éléments *considérés comme problématiques* (par eux, par les participants).

Le concept de « prise », développé par Bessy et Chateauraynaud (1995), permet de rendre compte de cette opération de traduction ou de construction de la part des prescripteurs à propos de ce qui pose problème par rapport au temps et qui constitue l'horizon de l'intervention. « La prise émerge de la rencontre entre des repères (qui relèvent de conventions) et des plis (qui sont des pratiques localisées) [...] Ce n'est que lorsque les « repères », [...] et les plis sont liés que la prise est efficace » (1995) et conduit à la mise en œuvre d'un objectif de maîtrise du temps. Je montrerai à voir cette opération de constitution de la prise – sa *logique* – et non à discuter en soi l'objectif de maîtrise du temps. Cette logique de la prise peut s'approcher dans la manière dont les diagnostics à propos du « temps » prennent forme dans le langage.

3.2 Les acceptions du temps dans le langage

« Le français avec Mme Maigre se résume à une longue suite d'exercices techniques, qu'on fasse de la grammaire ou de la lecture de textes. Avec elle, on dirait qu'un texte a été écrit pour qu'on puisse en identifier les personnages, le narrateur, les lieux, les péripéties, les temps du récit, etc. Je pense qu'il ne lui est jamais venu à l'esprit qu'un texte est avant tout écrit pour être lu et provoquer des émotions chez le lecteur. [...] « Mais à quoi ça sert, la grammaire ? » [a demandé Achille] « Vous devriez le savoir », a répondu madame-je-suis-pourtant-payée-pour-vous-l'enseigner. « Ben non, a répondu Achille avec sincérité pour une fois, personne n'a jamais pris la peine de nous l'expliquer ». Mme Maigre a poussé un long soupir, [...] et a répondu : « ça sert à bien parler et à bien écrire ». Alors là, j'ai cru avoir une crise cardiaque. Je n'ai jamais rien entendu d'aussi inepte. Et par là, je ne veux pas dire que c'est *faux*, je veux dire que c'est *vraiment inepte*. Dire à des adolescents qui savent déjà parler et écrire que la grammaire, ça sert à ça, c'est comme dire à quelqu'un qu'il faut qu'il lise une histoire des W.-C. à travers les siècles pour bien savoir faire pipi et caca. C'est dénué de sens ! » (Muriel Barbery, *L'élégance du hérisson*, p191-194).

S'intéresser à la compétence temporelle à partir de la prescription peut se faire en examinant les façons dont le temps est mis en forme dans le langage mobilisé par les acteurs en position de prescripteur. Ces mises en forme participent d'un consensus à propos de la manière dont il faut comprendre ce qu'est le temps quand il s'agit de le vivre de manière appropriée. Sociologiquement, la question n'est donc pas de savoir si ces conceptions du temps sont justes, ou si elles correspondent effectivement à la réalité¹⁹⁰, mais de comprendre *comment* elles sont utilisées en pratique (y compris dans le langage) et comment elles côtoient (ou s'opposent à) d'autres acceptions du temps. « What I postulate is that in the framework of this reflexive social science, the clarification of time must always take into account what the social agents say or assume about time : their lexicon, their 'grammar', their images, and even their ambivalences and inconsistencies. This is where the starting point should be. [...] How can this be done ? By paying close attention to what the social actors say, what they convey, what they do and do not agree upon » (Torre, 2007 : 158-159). S'intéresser à la façon dont le temps est mis en forme dans le langage est en somme tenter d'en discerner le « récit » (Ricoeur, 1983), son intrigue. Comment les acteurs de l'accompagnement parlent-ils du temps lorsque l'objectif poursuivi est d'en avoir une maîtrise ?

a. Métaphores et récits temporels

Quand on parle du temps, notre langage est truffé de métaphores. Si tout ce qui concerne le temps n'est pas réductible au langage, ni, au sein du langage, à des métaphores, Torre (2007) propose d'examiner la force de ces métaphores dans le langage. Il en distingue quelques traits constitutifs. Il soutient d'abord – en s'appuyant sur Lakoff and Johnson (1980) – que la manière dont on pense et dont on agit se fait au regard d'un système conceptuel ordinaire dont la nature est fondamentalement métaphorique. Les métaphores sont des tropes langagiers établissant une relation de similarité – mais pas nécessairement d'identité – entre deux champs sémantiques. Dans les discours sur le temps, les métaphores utilisées indiquent alors aussi – explicitement ou implicitement – les limites au-delà desquelles ces discours cessent d'être opérationnels et plausibles. « Le temps c'est de l'argent » - une affirmation des plus ancrées dans les discours communs – est une métaphore qui repose sur l'idée que le temps est une commodité et qui permet de souligner sa rareté. Au-delà du discours économique, le sentiment de rareté du temps est une expérience répandue et peut prendre des formes relativement diversifiées. Toutefois, ce n'est pas une expérience universelle. On peut penser aux situations de perte d'emploi, où cette relation entre temps et argent cesse d'être opératoire.

Pour notre propos, cela demande dès lors de porter une attention au contexte dans lequel sont formulées certaines propositions quant à la façon dont il faut comprendre le temps. En somme, les métaphores ne se limitent pas à leur dimension sémantique ; elles traduisent aussi

¹⁹⁰ Ce qui reviendrait à se demander si les individus ont raison ou tort d'utiliser le temps comme une chose dans le langage et dans leurs actions, en le mettant par exemple en contraste avec l'idée que ce qui constitue « réellement » le temps, ce sont les rythmes produits par l'activité humaine, et par les expériences relationnelles, ou encore par l'idée d'un temps « qualitatif » opposé au temps « quantitatif », comme on l'a vu dans le chapitre précédent.

des façons de concevoir le monde et de s'y orienter. « The way in which the agents conceive of and speak of the world is also a way of shaping it. When the agents define their world in terms of temporal resources for action, or when they set them against a dynamic, constrictive time environment, or lastly, when they place them in a horizon in which a significant past is contemplated, they are not merely limiting themselves to contemplating and experiencing the world in this way, but also to acting accordingly. This gives rise to practices that translate what is said into what is done" (Torre, 2007: 160).

Au-delà des métaphores, Ricœur (1983) a également montré comment le temps – s'il est *a priori* invisible et insaisissable – « se donne à lire dans les récits, les histoires et les mythes que nous racontons » (Grondin¹⁹¹, 2013 : 101). Ricœur s'écarte de deux tendances en philosophie qui consistent, soit, à associer le temps au mouvement des astres, soit à l'inscrire dans l'expérience subjective de notre conscience. En se centrant sur le récit : « le temps devient un temps humain quand il est articulé de manière narrative ; en retour le récit est significatif dans la mesure où il dessine les traits de notre aventure temporelle » (1983 : 17). Il distingue deux types de récits : les récits historiques, qui renvoient à un passé « réel », et les récits de fictions « qui configurent un monde que je peux habiter » (Grondin, 2013 : 104). Les deux ont pour Ricœur une prétention de vérité, non dans un sens positiviste, mais dans un sens herméneutique, c'est-à-dire comme manière de concevoir un champ d'action possible. Parler du temps et y donner des significations particulières est donc inscrit dans une histoire¹⁹² : les manières de parler usuelles « constituent une *réserve* de « distinctions » et de « connexions » accumulées par l'expérience historique et emmagasinées dans le parler de tous les jours » (de Certeau, 1990 : 28).

Paraphrasant Illouz à propos de la culture, on peut donc considérer les discours des accompagnateurs comme un langage qui opère des catégories de temporalités, qui établit ce qui constitue un problème *de temps* et fournit des modèles explicatifs et des métaphores pour comprendre ces problèmes. Ces façons de dire ce qu'est le temps et ce qui est problématique dans notre relation au temps sous-tendent également des façons d'agir.

b. Un langage du temps à visée pratique

"The focus is not merely on more visible phenomena, such as politics and communication in and through time, but also on the implicit temporal modes in which – perhaps unreflectively – we use time and continuously reconstruct our sense of it in our daily busyness" (Sabelis et al, 2005: 261).

Quand on parle, on performe toujours une perspective particulière à propos de ce qu'est le monde, sur ce qui est normal ou pas, ce qui est acceptable ou pas, ce qui est réel et ne l'est pas, etc. « Les notions de flux, de *quelque chose* [idée du temps comme objet] et de direction du flux sont incorporées à notre langage. Supposez que, à certains intervalles [des rondins sur une

¹⁹¹ Je m'appuie, pour mentionner les idées de Ricœur, sur la publication de Grondin à son sujet.

¹⁹² Nous avons vu dans le premier chapitre que parler du temps en termes de quantité à gérer, par exemple, ne peut se comprendre qu'à l'aune de son histoire moderne.

rivière, qu'il prend comme exemple], les situations se répètent et que quelqu'un aille dire que le temps est circulaire. Cela serait-il juste ou erroné ? Ni l'un ni l'autre. Ce ne serait qu'une autre façon de nous exprimer et nous pourrions aussi bien parler d'un temps circulaire. Pourtant, l'image du temps comme ce qui coule, qui possède une direction, est une image qui se suggère elle-même très fortement » (Wittgenstein, 1992 [1934] : 26-27) ¹⁹³.

Si les métaphores temporelles sont donc utilisées pour parler, conceptualiser et vivre le temps, elles sont aussi – ou peuvent être – des façons de faire ou d'agir. Dire, par exemple, que le temps « passe » et qu'il faut savoir le « saisir » permet d'asseoir l'injonction à faire quelque chose d'utile ou de sensé de notre temps ; dire que les choses importantes nécessitent d'y consacrer du temps, de « prendre » le temps, engage l'idée d'une hiérarchisation dans les activités menées ; affirmer que le temps « ralentit » ou « accélère » en fonction de nos états d'amusement ou d'ennui permet de colorer une sensation recherchée. Les différentes mises en forme langagières du temps peuvent donc être analysées dans la manière dont elles rendent opératoires certaines formes ou normes d'action.

« Si donc les individus sociaux ont à l'égard du temps des représentations imagées et imaginaires, s'ils le substantialisent au besoin ou en induisent toutes sortes de sentiments, des sentiments d'espoir, de crainte ou de nostalgie, ce n'est pas simplement parce qu'ils méconnaissent la réflexion savante sur sa « vraie » nature, c'est parce que ces représentations sont socialement significatives, voire opératoires et, à l'occasion, fonctionnelles. » (Messu, 2009 : p49-51). Comprendre ce qui rend l'expérience du temps problématique et les formes que peuvent prendre des engagements appropriés dans le temps, passe donc par l'étude de ses usages.

S'intéresser aux prescripteurs qui invitent les personnes à penser, à exprimer et à vivre le temps d'une certaine façon, permet d'approcher la *formalisation* qu'ils opèrent quand il s'agit de *bien agir* dans le temps, c'est-à-dire les manières dont, à leurs yeux, il faut comprendre le temps afin de pouvoir y agir correctement. Il s'agit en somme d'en dégager la *logique*. Prenons le cas d'une coache qui propose ceci :

« Et je vais parfois même jusqu'à chipoter un peu sur les formulations, moi-même en me reprenant encore régulièrement, je ne dis plus « je n'ai pas le temps », je dis « j'ai pas pris le temps » ou « j'ai fait d'autres choix », ou « ce sont d'autres choses que j'ai mises dans mon agenda », etc. On a toujours le temps, on n'a pas le temps, on le prend. » (Marie-France)

La personne affirme ici que la manière de parler à propos du temps – en le constituant comme quelque chose que l'on *prend* ou pas – peut soutenir un changement de la perception qu'on en a et, aussi, de la façon dont on agit. Cette proposition postule les individus comme capables d'orienter leur emploi du temps en fonction de ce qui convient mieux. Cette proposition

¹⁹³ La référence à Wittgenstein est utilisée ici dans ce qu'elle a d'heuristique pour penser la question du temps dans le langage. J'attire toutefois l'attention du lecteur sur les possibles manquements de la lecture que je fais de ses réflexions (philosophiques). Je n'ai pas réalisé de lecture approfondie de son œuvre et ne prétends pas maîtriser sa pensée et les implications de celle-ci.

contient en outre la lecture des raisons pour lesquelles le temps peut poser problème : le sentiment de manquer de temps est lié à un manque d'emprise sur son emploi du temps¹⁹⁴.

Lorsqu'un auteur d'ouvrage de gestion du temps ouvre son propos en affirmant que « gérer son temps, c'est gérer sa vie » et qu'il faut donc « se maîtriser soi dans le temps », la question n'est pas de savoir si l'individu a ou n'a pas le pouvoir de se déterminer dans le temps, mais de comprendre la logique qui préside à cette prescription. En cela, l'individu est à l'idée de maîtrise de son temps ce que le fantôme est à l'idée d'une vie non-linéaire¹⁹⁵ : une proposition qui guide l'action et qui donne les points de repères sur lesquels s'appuyer.

Wittgenstein illustre bien cette idée dans la critique qu'il fait de l'analyse que propose Frazer de la société primitive. Quand Frazer dit qu'« à un certain stade de la société archaïque, le roi ou le prêtre se voit souvent attribuer des pouvoirs surnaturels, ou est considéré comme l'incarnation d'une divinité et, en accord avec cette croyance, on suppose le cours de la nature plus ou moins sous sa domination », Wittgenstein oppose une autre analyse : « cela ne veut pas dire que le peuple croit le maître doué de ces pouvoirs et que le maître, lui, sait très bien qu'il ne les a pas, ou ne le sait pas simplement lorsqu'il s'agit d'un fou ou d'un imbécile. La notion de son pouvoir, au contraire, est naturellement établie, de telle manière qu'elle puisse s'accorder avec l'expérience – celle du peuple et de la sienne propre-. » (1997 : 39-40).

Effectivement, nous verrons que les coaches eux-mêmes *savent* que l'individu est pris dans des règles organisationnelles et des environnements de travail qui permettent de comprendre et d'expliquer pourquoi l'individu ressent la pression du temps ou n'arrive pas à faire tout ce qui est attendu de lui. Mais *se poser en acteur par rapport à son temps* fonctionne (fait sens) pour comprendre – et surmonter – les difficultés par rapport au temps. Il faut dès lors considérer cette phrase – « gérer son temps, c'est gérer sa vie » - comme une *proposition* qui s'appuie sur des univers de preuves qui sont alors cohérentes avec elle¹⁹⁶. Il ne s'agit donc pas d'*erreurs* que de considérer cela comme solution, mais de propositions *pratiques* pour faire avec les environnements temporels qui sont les nôtres. Les cadres temporels sociaux contemporains peuvent dès lors être considérés comme des manières d'être dans le temps et des façons *dont il est possible* de le vivre et de s'y comporter.

3.3 La compétence temporelle comme engagement approprié

Rappelons l'hypothèse de pluralité des principes selon lesquels se décline la « gestion du temps », soulignée en fin du chapitre précédent. Nous avons défendu l'idée de s'attarder sur les modalités par lesquelles se décline le travail sur soi, proposé dans l'accompagnement, afin

¹⁹⁴ Comme on le verra de façon plus détaillée dans le chapitre 5.

¹⁹⁵ « Haunting, or the specter's act of returning from death, is a refusal to complete the sentence, a worrying of historical knowledge that undermines the capacity of death to resolve the undecidability of life in semantic coherence » (Lim, 2009 : 160-161).

¹⁹⁶ A titre illustratif, et en anticipant un peu sur la suite, ces univers de preuves sont notamment ceux proposés par les neurosciences. On verra dans le chapitre 5, qu'en mobilisant ces références, certains coaches montrent que la manière dont notre cerveau agit, la manière dont nous avons été socialisés à faire ou non plaisir, sont *explicatifs* de certaines façons dont nous disfonctionnons dans la relation au temps.

d'améliorer son rapport au temps. Pour ce faire, la sociologie pragmatique en général et la théorie des régimes d'action de Thévenot (2006) en particulier, permettent d'approcher à la fois ce postulat de pluralité des modalités d'engagement dans le temps, ainsi que celle des finalités – ou critères – au nom desquels ces modalités sont proposées¹⁹⁷.

Ce point s'attachera à proposer une définition de la « compétence temporelle » telle qu'elle est proposée dans l'accompagnement, ainsi que ses différentes dimensions.

a. Régimes temporels et régimes d'action et d'engagement : clarifications préalables

Dans une perspective de sociologie pragmatique, l'action peut se résumer comme la façon dont les acteurs s'ajustent dans différentes situations de la vie sociale. Ils opèrent des catégorisations et des classifications, à partir de jugements ordinaires et de raisonnements pratiques. La sociologie pragmatique s'est constituée, en partie, dans le refus d'une assignation de signification *a priori*, par le chercheur, aux actions posées par les acteurs¹⁹⁸ ; en proposant – selon le principe de symétrie – de décrire la façon dont les acteurs eux-mêmes qualifient, ajustent et justifient leurs actions. Elle entend ainsi donner une place particulière, centrale, à la dimension morale de l'activité humaine.

Pour approcher et comprendre ce que constitue un « bon rapport au temps » aux yeux des coaches et des assistants sociaux, je me suis appuyée sur les notions d' « engagement » et de « régime d'engagement » (Thévenot, 1990, 1994, 2006). Dire qu'agir c'est s'engager, revient à dire que la personne prend une certaine voie qui mobilise son corps, ses affects et ses pensées dans une certaine direction et invite à appréhender cette action « dans la dynamique d'ajustement des personnes entre elles et avec des choses » (Corcuff, 1998 : 2). La personne réalise des *jugements*, considérés comme des opérations cognitives et corporelles, « qui [permettent] de sélectionner ce qui est pertinent pour l'action en cours » (Gardella, 2006). Ces manières d'agir ou de s'engager répondent à des modalités diverses, typifiées dans des *régimes* particuliers.

Qu'est-ce qu'un régime ? C'est, avant tout, un « outil analytique » mobilisé par le chercheur (Nachi, 2006), par lequel il opère « un découpage savant des découpages ordinaires des acteurs » (Corcuff, 1998 : 2) et non une réalité ontologique¹⁹⁹. Les notions de régime d'action ou

¹⁹⁷ Notons que la pertinence de ce cadre théorique pour analyser les discours prescriptifs des coaches – et des assistants sociaux – est apparue dans le courant du travail de terrain, non préalablement à celui-ci.

¹⁹⁸ La sociologie pragmatique se veut un courant théorique qui dépasse deux courants classiques de l'action : d'une part, celui – plus « structuraliste » – qui considère que l'on peut expliquer l'action comme l'application d'une norme intériorisée. D'autre part, un courant économique qui réduit l'individu à un être rationnel dans ses choix, et la vie sociale à une coordination des intérêts individuels.

¹⁹⁹ Le terme *régime* provient du latin *regimen*, -inis, de *regere*, qui signifie « diriger ». Il désigne classiquement l'idée d'un ensemble de dispositions et de prescriptions qui caractérisent un mode d'organisation et d'exercice du pouvoir. La sociologie pragmatique s'est appropriée cette notion certes pour désigner un ensemble de règles et de dispositions qui orientent les manières d'agir dans le monde, mais surtout pour relativiser certaines oppositions classiques en sociologie : entre idéologie et connaissance, entre objectivité et subjectivité, entre valeurs et intérêts des acteurs. Quant à la dimension

de régime d'engagement ont été développées respectivement par Boltanski (1990) et Thévenot (1990, 1994, 2006) à la suite de leur ouvrage commun « de la justification » (1991). Dans cet ouvrage, ils traitent de la manière dont les individus, dans des moments critiques, justifient leurs actions, selon une pluralité de registres possibles. C'est ce qui se passe dans le régime de justification « publique », c'est-à-dire à tous ces moments où les acteurs doivent pouvoir rendre (des) compte(s) (à propos) des raisons qu'ils ont d'agir tel qu'ils le font. Mais ces moments critiques où la justification doit se faire publiquement n'épuisent pas la totalité des formes d'agir dans la vie quotidienne. La notion de régime pour qualifier (l'engagement dans) l'action permet alors à ces auteurs de souligner la pluralité des modalités de l'action dans la vie sociale : il existe plusieurs manières de faire – et de *bien* faire en situation – et ces différentes manières répondent à des critères qui varient. Les notions de régime d'action ou d'engagement désignent dès lors les différentes logiques de l'action. Pour Thévenot (2006), l'action en justice (justification publique), se complète par le régime d'action en plan et le régime de familiarité. Ces régimes d'action spécifient, respectivement, l'action qui se fait par intentionnalité (sans pour autant devoir répondre aux exigences de justification d'un bien public) et l'action qui se fait par absence de réflexivité, dont le bien visé est l'aise dans un certain rapport à l'environnement (composé de personnes, d'objets).

La notion d'engagement dans la théorie de l'action partage avec une certaine approche de la question du temps la centralité donnée à la question de la *coordination*. Elle rappelle la notion de « synchronisation » (Bessin, 1997) : les synchroniseurs désignent les temporalités qui participent d'une fonction d'orientation forte dans l'action, « compte tenu simultanément de leur fréquence d'occurrence et du consensus sur lequel elles reposent » (Boutinet, 2004 : 48).

La coordination, telle qu'elle est entendue par la sociologie pragmatique, est articulée à la notion de « jugement »²⁰⁰ : « on agit parce qu'il faut bien agir à un moment donné et la façon dont on agit s'explique par le jugement que l'on porte sur les éléments pertinents (objets, personnes) pour cette action » (Gardella, 2006). Le jugement se comprend comme, à la fois, la « mise en commun » (en ce compris la notion politique de bien commun) et l'interaction entre une personne et un environnement. Thévenot va puiser ici dans un héritage phénoménologique auquel empruntent également certains sociologues quand il s'agit de comprendre la relation au temps. Rappelons que le temps – dans la tradition phénoménologique – n'est pas abordé comme une « construction sociale » mais comme une part de l'engagement physique avec le monde (aujourd'hui particulièrement avec la technologie). L'expérience du temps est donc médiée – sans être déterminée – par l'environnement matériel et social et par la manière dont on s'engage dans cet environnement : « Our practical daily involvement with the material world is temporal to its core. [...] Human beings establish peculiar temporal relations with the world ; they are locked into the material and technological world that they create. » (Hörning et al, 1999: 294).

Par la qualification de « régime temporel », je propose dès lors de mettre au jour ces logiques d'engagement temporel, d'en souligner la pluralité, tout en montrant les régularités qu'elles présentent. « Il existerait donc des types de situations, des situations pré-agencées,

du pouvoir, elle perd de sa force explicative, pour être davantage abordée dans la manière dont les individus composent avec des formes de pouvoir quand ils y sont confrontés.

²⁰⁰ Il ne s'agit pas de la même appréhension de la notion de coordination que dans la théorie de l'acteur rationnel.

obéissant à certaines logiques et contraintes. Ça, c'est la stabilisation du côté des situations. Mais du côté des personnes, il y aurait aussi des façons typiques de se comporter dans certaines situations.» (Corcuff, 1998). C'est bien de ces formes stabilisées dont il s'agit de rendre compte, au travers des discours des coaches, quand ils parlent d'une bonne « gestion du temps », ou d'une bonne relation au temps, ou, comme je le propose au point suivant, de la « compétence temporelle ». Nous verrons plus loin que ces régimes temporels peuvent être compris comme des formes d'action en plan (Thévenot), mais sont diversifiés du point de vue de l'engagement avec le temps.

b. La notion de compétence temporelle : proposition d'une définition

Définissons la « compétence temporelle » comme la faculté de poser « l'action qui convient » (Thévenot, 1990) au sein d'une culture temporelle particulière. Être compétent sur le plan de la relation au temps, revient à pouvoir agir en cohérence avec les temporalités dominantes et au sein de la pluralité de celles-ci. « L'idée d'action-qui-convient éclaire l'articulation des deux termes « agir » et « convenir ». Elle incite à modifier le partage des rôles impartis respectivement à une notion d'action qui enferme toute l'ouverture de l'initiative individuelle et à une notion de convention qui supporte toutes les exigences de l'accord. Elle est solidement ancrée dans le langage où nous disposons d'une large palette de qualificatifs pour désigner la convenance d'un acte, en disant qu'il est ajusté, adéquat, approprié, heureux, réussi, normal, naturel, raisonnable. Ces épithètes ont en commun de placer l'intervention dans la perspective d'un jugement sur son accomplissement. [...] Le jugement sur le caractère convenable suppose de rapporter cette action singulière à la généralité de convenances ou de conventions » (Thévenot, 1990 :14).

Le lien entre *modalités* de l'agir dans le temps et *justifications* de celles-ci permet d'approcher comment se décline la dimension *morale* propre aux cadres temporels (Elias, 1996). Il s'agira de décrire ces modalités et les registres de justification d'une relation au temps réussie, ainsi que leur articulation.

Ces modalités – typifiées dans les régimes temporels – se déclinent selon quatre dimensions. Une dimension praxéologique, c'est-à-dire les modes selon lesquels on est invité à agir et à se comporter dans le temps ; une dimension phénoménologique, qui renvoie à la manière dont les prescripteurs invitent à le vivre ; une dimension symbolique, qui renvoie aux symboles et horizons de sens dont le temps – et plus particulièrement les objets – sont investis dans la pratique d'une relation réussie au temps. Une dernière dimension, celle de l'horizon temporel, sera investie de manière transversale aux trois précédentes. Il s'agira d'observer comment présent-passé et futur et leur articulation sont thématiques et investis de significations.

Pour approcher les *justifications* de la compétence temporelle, je me baserai plus spécifiquement sur les apports de Heinich, que je développerai à la suite des dimensions mentionnées.

c. Dimension praxéologique : « time skills »

La notion de time skill a une double empreinte praxéologique. Elle renvoie d'une part à la notion de justesse de l'action et, d'autre part, à l'idée du temps comme support et comme appui à l'action.

La notion de justesse de l'action fait référence à l'action inscrite dans des temporalités valorisées ou dominantes et considérées comme normales. Elle renvoie à des habitudes ou des modes de fonctionnement intériorisés. Savoir que des horaires supposent de l'individu d'en tenir compte, que le respect d'échéances permet d'éviter des sanctions ou des désagréments, que le week-end n'offre pas les mêmes possibilités que la semaine, qu'il faut coordonner une prise de rendez-vous avec l'activité qui se déroulera en théorie ledit jour, qu'il faut prévoir de manger à certaines heures, que si on veut parler de son histoire, elle sera mieux comprise si elle est racontée de manière chronologique ; voilà des comportements qui sont liés à des conventions qui donnent des indications de timing. Ces pratiques performant dès lors des repères collectifs qui sont, la plupart du temps, implicites et non-discutés et sont sous-tendus par un sentiment de justesse. Pour le dire autrement, l'action réalisée est en accord avec les référents temporels ambiants. « Time-competence promoted by particular economic or cultural systems (such as industrial capitalism, commerce or the church), is not confined to specific arenas (respectively factories, markets or monasteries). Looked at in this way, timing practices can take on something of 'a life of their own', once they have become part of everyday life. They need not require constant re-stimulation through the commercial or religious imperatives that originally brought them into being. By being practiced, time-competences can become increasingly independent from the particular sources of time-discipline from which they originate" (Glennie and Thrift, 1996: 289). Ces référents temporels peuvent donc trouver des sources à des époques différentes et être perpétués de longue date, tout en étant réaménagés et articulés avec d'autres repères temporels, ou en étant investis de nouvelles significations. C'est, rappelons-le, ce que suggère le concept de *timescape* (Adam, 1997).

Mais le temps peut aussi être considéré comme dépositaire d'une forme de « jeu » de l'action (« the skillfulness of temporal practice »). Le terme anglais de *timing* ci-avant considéré comme rythme social, peut aussi renvoyer à l'action de l'individu – ou d'une organisation – dans le temps. Le terme anglais réfère alors à trois dimensions : la mesure d'une durée (« to time » ou chronométrer) ; la définition du moment opportun (choisir le moment de faire telle ou telle activité) ; enfin, la notion de mise à l'agenda (fixer ou prévoir une activité). Nowotny (1992) parle, quant à elle, d'« intervalle » pour qualifier cette dimension praxéologique du temps. « Il existe toute une palette de stratégies au service de l'action dans le temps et par le temps : l'accélération ou le ralentissement ; les délais, les promesses ; attendre et faire attendre ; agir au bon moment, décider, voir venir. Ces situations sociales et leurs innombrables variantes, où les hommes, de manière symbolique, mais avec des conséquences réelles, investissent du temps, ont un point commun : l'intervalle. » (1992 : 148). L'intervalle – tel qu'elle le conceptualise – n'est donc pas seulement le support stratégique de l'action mais aussi l'appui qui va permettre de donner du sens (de la signification) aux actions quotidiennes.

La notion de tempo de l'action proposée par Bourdieu souligne cette double inscription du temps comme support de l'action et la pratique comme ajustée aux repères temporels. La stratégie, chez Bourdieu, est le « produit du sens pratique comme sens du jeu », « une invention permanente, indispensable pour s'adapter à des situations indéfiniment variées » (Bourdieu et Lamaison, 1985 : 79). De ce fait, même dans des cas d'échanges ritualisés, la pratique n'est pas figée par les codes mais se base sur une maîtrise du temps de l'échange et de l'intervalle entre les moments où l'on donne et reçoit ; et qui va donner des orientations et des marges aux « bons joueurs » (Costey, 2004). « L'intervalle peut être utilisé consciemment et à dessein ; il peut résulter de situations d'inégalité sociale ou être l'expression d'une position de force et la consolider. La maîtrise qu'on possède dans ses rapports avec le temps se révèle dans l'intervalle. Mais l'intervalle n'est jamais fixé une fois pour toutes, il est fluide comme le temps et peut être renégocié, comme le pouvoir et le statut » (Nowotny, 1992 : 148-149).

d. Dimension phénoménologique : l'expérience du temps

Ces engagements dans le temps supposent donc certaines orientations de l'action dans le temps, ou comment les actions humaines donnent au temps des formes particulières. Ils supposent par ailleurs des formes d'expérience ou de *vécu* du temps. Glennie et Thrift (1996) assimilent la notion de « time-sense » à « time-awareness » (la conscience du temps). Contrairement à l'idée que la conscience du temps serait propre aux sociétés industrielles, ils défendent l'existence de la conscience de formes temporelles au-delà ou en-deçà de l'existence d'une discipline de l'horloge. Cette idée de la conscience du temps ne constitue néanmoins qu'une dimension de l'expérience du temps. La psychologie allemande de la fin du XX^{ème} siècle (Ornstein, 1975 ; Wendorff, 1980 – cités par Adam, 1990) – s'intéressant à la perception et au comportement – a qualifié différentes dimensions que l'on peut comprendre sous le concept de « temps vécu »²⁰¹. Elles indiquent en filigrane que cette dimension doit s'étudier dans sa *pluralité*. Dans une perspective sociologique, cette dimension plurielle de l'expérience du temps est pertinente à investir, à condition néanmoins de la débarrasser de l'inscription mentaliste propre aux sciences psychologiques.

La phénoménologie offre un horizon de dépassement de la distinction entre le temps social et l'expérience subjective, en considérant la signification du temps au sein de l'expérience. Ce courant prend les expériences les plus quotidiennes comme porte d'entrée, ce qui se prête particulièrement bien à l'étude du temps : le temps n'est plus l'objet d'un questionnement philosophique qui cherche à savoir de quoi le temps est fait ou ce qui caractérise l'expérience du

²⁰¹ La conscience du temps – ici évoquée – est celle du *zeitbewusstsein*. Elle comprend donc des éléments à la fois conscients et inconscients. Cette conscience du temps côtoie d'autres dimensions du temps vécu. Il y a notamment la notion de *Zeitwahrnehmung*, qui renvoie à la perception du mouvement, des changements et des continuités. Ou la notion de *Zeiterleben*, qui renvoie à un espace subjectif du vécu du temps, notamment dans l'expérience du passé, présent et futur, tandis que *Zeiterfahrung* est une forme spécifique et socio-historique de cet *Erlebnis* (notamment la question de l'expérience associée à l'ancienneté dans le travail). D'autres figures se retrouvent encore dans la terminologie déployée par la psychologie pour qualifier l'expérience subjective du temps. Voir à ce sujet l'état de l'art balayé par Adam (1990), dans « Time and social theory », p91-103.

temps *en tant que telle* (une expérience qui serait universelle et a-historique), ou encore si le temps existe ou s'il n'existe pas (Ricœur à propos de Saint-Augustin), mais devient – dans les spécificités par lesquelles cette expérience du temps se donne à voir – une façon d'approcher les « règles du jeu du social ».

Avec Schütz, le temps et les temporalités – ainsi que l'espace – sont constitutifs de l'expérience ordinaire. Le focus se déplace dès lors d'une appréhension du temps comme « support de l'action » (« time skills » vu ci-avant) - dans une dimension éventuellement stratégique – pour comprendre comment le temps est « conté » dans l'action et plus spécifiquement chez Schütz, dans les relations d'interactions sociales. La notion de « temps subjectif » ne s'inscrit pas chez lui dans un « solipsisme transcendantal »²⁰² : « Schütz prend l'intersubjectivité [et non la subjectivité] comme une donnée ontologique [...] et développe ses analyses en matière de description des structures de la *Lebenswelt* dans la sphère de l'attitude naturelle. [...] Il s'agit de livrer les structures d'essence du monde-de-la-vie en tant qu'il est l'objet d'interactions opérées, produites par des sujets dotés de conscience » (Blin, in Schütz, 2007 : 14-15). Quand on communique, on mobilise des symboles signifiants et constituants un monde qui prend alors des « accents de réalité » (Schütz, 2008).

De ce fait, la manière dont on agit dans le temps s'appuie sur des conceptions du temps qui sont tenues pour acquises. Sélectionner, prioriser et séquencer une action sont par exemple des stratégies qui s'appuient sur des savoirs de sens communs, construits par le langage et collectivement constitués comme pertinents. « These common aspects are historical in nature, sedimented over long periods of community life and embedded in the common-sense world in which people operate as physical and social beings with unique biographies. [...] People are grounded in subjective time while simultaneously being rooted in the intersubjective reality of common sense » (Adam, 2004 : 68).

L'expérience du temps est donc médiée par ses formes sociales. Elles mettent également en forme la manière dont l'expérience du temps se rapporte aux horizons temporels que constituent le passé, le présent et le futur. On peut s'appuyer – tout en ne partageant pas son inscription dans une philosophie de la conscience – sur la théorie husserlienne de l'espace subjectif du présent. Les notions de rétention (indiquant la capacité à retenir le temps d'un point de vue perceptif et mémoriel) et de protention (qui sert à prolonger le temps par intention) permettent de saisir la manière dont le présent peut être investi d'un « sens » (d'une signification).

Le passé, présent et futur peuvent donc être compris, respectivement, comme passé présent, présent présent et futur présent. On dispose du futur dans le présent, du passé dans le présent et du présent dans le présent, même si les manières dont on en dispose peuvent varier. Lorsque – comme on le verra dans le chapitre suivant - les coaches invitent des travailleurs de call-center à travailler sur le fait de ne pas arriver exsangues en fin de journée, l'objectif du travail d'accompagnement (qui consiste à amener la personne à investir le présent d'une signification nouvelle) n'est pas tant la charge de travail réelle mais la façon dont ce temps au travail est vécu : par exemple, en considérant ce quotidien comme une situation provisoire

²⁰² Ce qui démarquera donc Schütz de Husserl, malgré leurs relations très proches (voir la préface de Thierry Blin dans Schütz A (2007), « Essais sur le monde ordinaire », Paris, Le Félin Poche, p9-25).

permettant de percevoir un revenu et non comme un présent qui se répétera à l'infini dans le futur.

Ces significations et orientations données au temps vécu font précisément l'objet d'attention dans l'analyse. Se profile alors la possibilité de comprendre les discours des coaches et des travailleurs sociaux comme producteurs de récits proposant des « réalités phénoménologiques » - des manières particulières de considérer l'expérience du temps – ayant pour objectif de pouvoir faire face à certaines difficultés dans la relation au temps.

e. Dimension symbolique : temps et objets

Ces récits proposés par les coaches s'appuient sur une herméneutique du temps. Celle-ci n'est pas seulement langagière (comme on l'a montré ci-avant), elle est aussi *matérielle*. Ces symboles sont les multiples formes par lesquelles le temps est rendu significatif dans les pratiques et les représentations (Gell, 1996 [1992], 315). La notion de « symbolique du temps » (Glennie & Thrift, 1996 : 290-291) met la focale sur les supports (qu'ils soient textuels, figuratifs, matériels ou personnifiés) aux travers desquels des métaphores et des modèles temporels sont traduits et circulent, jouant comme médiateurs de l'expérience du temps.

Durkheim lui-même proposait déjà de considérer que le temps – en tant que catégorie *sociale* de l'entendement et de jugement de la réalité - se construit notamment au travers de « signes objectifs » (ou pourrait dire « objectivés ») : la notion de temps dépend ainsi « des procédés par lesquels nous le divisons, le mesurons, l'exprimons au moyen de signes objectifs » (Durkheim, 1912 : 14).

La notion de coordination développée par Thévenot (2006) à propos des régimes d'engagement dans l'action – et plus spécifiquement « l'inquiétude de coordination » - entretient avec la thématique du temps – et la question des symboles du temps – un lien particulier. En effet, si la coordination constitue dans sa théorie une contrainte « structurelle » de l'action²⁰³, on peut alors examiner les formes par lesquelles elle s'opérationnalise, notamment au travers d'« appuis temporels ». Dans *L'action au pluriel*, il propose « plutôt que de mettre tout l'accent sur l'acteur pour caractériser l'action, [de s'orienter] vers la coordination [qui] incite à mettre en relief la façon de saisir l'environnement dont dépend si étroitement la conduite » (2006 : 13). Il ajoute, plus loin dans l'ouvrage, que « cette coordination ne [peut] être envisagée directement au niveau de la relation à autrui, de l'interaction, sans passer par la coordination plus élémentaire de la personne avec le monde qu'implique la conduite de son activité » (p238).

Ce faisant (et on rejoint en cela Elias), il s'agit davantage d'examiner la *relation* opérée, dans le discours des prescripteurs, entre certains symboles du temps et certaines expériences ou actions dans le temps, que d'examiner l'acteur ou le symbole comme dépositaire, en eux-mêmes, d'une certaine orientation dans le temps. Aussi les régimes d'action ne sont donc pas ancrés

²⁰³ Le parti-pris de Thévenot dans *L'action au pluriel* est de substituer à une lecture de l'action à partir d'un ordre préétabli ou structurant, une approche de l'action par l'idée « d'une mise en ordre restant douteuse et problématique » (2006 : 12). De ce point de vue, c'est la manière dont s'opère la coordination – qui peut avoir des formes diverses allant des conventions bien établies à des « accommodements localisés et personnalisés » - qui fait l'objet de l'attention du sociologue.

dans des personnes, mais au travers d'appuis « externes ». Ces « appuis conventionnels de l'action » (Dodier, 1993) proposent à la fois des façons de faire – des engagements spécifiques dans le temps ; et des façons de considérer le temps. « We know that people use their creations as tools for understanding the world. As externalized reflexions of reality, the creations, in turn, can become sources for understanding reality » (Hassan, 2003).

Latour (1993) développe notamment la notion de « délégation morale aux objets » pour préciser la manière dont des dispositifs matériels et organisationnels sont conçus pour conduire leurs utilisateurs à accomplir des « programmes d'action » qu'ils n'accompliraient pas sinon. On verra notamment comment l'agenda – petit outil apparemment anodin – est un appui temporel particulièrement central pour l'exercice de la compétence temporelle telle qu'elle est prescrite par les coaches. Il est à la fois un support *de* l'action mais prend aussi sens *dans* l'action.

f. La compétence temporelle à quelles fins ? « Time morals »

« Morality is a set of repertoires of justification, not iron-clad rules about 'oughts' » (Dromi and Illouz, 2010).

Étudier la compétence temporelle dans ses modalités ne suffit pas pour comprendre comment cette idée fait sens. La dimension morale de l'engagement dans le temps – que l'idée de compétence temporelle suppose – demande de porter une attention aux justifications au nom desquelles ces modalités sont proposées.

La situation de prescription peut être abordée comme un moment « d'épreuve » - dans lequel la relation au temps est constitutif d'une situation jugée problématique – où vont se renégocier des significations données à cette relation. Cette situation d'épreuve rend particulièrement saillant cet horizon moral d'une culture temporelle.

Ce que nous désignons comme « morale » se rapporte à la question des « valeurs », définis comme des critères permettant de guider l'action, des principes d'évaluation. Ce faisant, je suivrai la proposition de Heinich (2006b) sur la manière de considérer ce qu'est une valeur. « Si les jugements de valeurs sont contextuels et non pas absolus, pris dans des logiques plurielles et non pas univoques et affectivement investis plutôt que logiquement déterminés, cela ne les rend pas pour autant 'irrationnels' : ils ont en effet pour caractéristique d'obéir à des contraintes de cohérence argumentative, qui en font bien des conduites 'rationnelles' – pour peu qu'on étende cette notion au-delà d'une acception étroitement logiciste et qu'on cesse de l'investir d'une charge normative » (2006b : 299). Et Heinich de construire – en s'appuyant et en s'écartant par la suite des positions de Bourdieu et de Boudon – la proposition d'une imposition totale des valeurs sur tous, « même superficiellement ou inégalement ; et que leur puissance réside précisément en ce qu'elles ne sont vécues par les acteurs ni comme de simples 'illusions' [Bourdieu], ni comme des 'raisons' logiquement argumentables [Boudon], mais comme des impératifs fortement investis, chargés d'affects » (300).

Prêter attention à la dimension morale des pratiques prescriptives demande de rendre justice à la pluralité des justifications véhiculées par les prescripteurs. Certes, les dispositifs de coaching en gestion du temps ont pour finalité de rendre l'organisation du travail plus efficace.

C'est en somme ce qui leur confère une légitimité *publique*. Mais nous avons fait l'hypothèse que ce registre n'épuise pas les critères possibles, ou, à tout le moins, qu'il semble difficile de comprendre le succès de cette offre à l'aune de ce seul critère²⁰⁴. La pluralité des valeurs dans les conduites humaines avait déjà été affirmée par Durkheim en 1911 : « Il existe des types différents de valeurs. Autre chose est la valeur économique, autre chose les valeurs morales, religieuses, esthétiques, spéculatives. Les tentatives si souvent faites en vue de réduire les unes aux autres les idées de bien, de beau, de vrai et d'utile sont toujours restées vaines » (Durkheim : 1967, 95).

La perspective pragmatique permet, par sa notion d'« engagement », d'allier à la fois les modalités pratiques de l'action - associées à un sens de la réalité - et sa dimension morale - associée à un sens du bien (Thévenot, 2004) : « La notion d'engagement, par opposition à la catégorie plus large de pratique, sous-tend la double prise en compte de la « réalité » (notamment en tant qu'elle est matérialisée dans des objets) et de l'aspect moral [qui spécifie de manière variable ce que constitue le « bien »] » (Datchary, 2011 : 32).

Ces valeurs se rendent particulièrement visibles dans les situations de prescriptions, notamment parce que ce sont des moments où *l'enquête* (Dewey, 2011) est rendue nécessaire par la nature problématique de la situation et appelant à un changement (par l'accompagnement). La valuation advient donc suite à une rupture, à un choc ou plus simplement à un trouble qui « arrache au confort d'une habitude et bouscule des inerties » (Stavo-Debaugé, 2012a : 197).

L'enquête chez Dewey est le procédé par lequel les valeurs « se forment », où le jugement sur ce qui est et convient de faire prend corps²⁰⁵. Cette enquête ne se fait en outre pas sur base individuelle, mais prend appui sur une « matrice culturelle », que l'on retrouve notamment dans le langage. L'intérêt d'étudier l'idée de maîtrise du temps auprès des prescripteurs de compétence temporelle réside précisément dans leur position face à l'enquête, au sens donné par Dewey. La formalisation des principes guidant une relation au temps « qui convient » constitue en effet l'issue de cette enquête. Pour le dire autrement, le coach va proposer des questions à se poser (par ex : « comment me vois-je d'ici 5 ans ? »), des orientations à prendre (distiller ce que la réalisation de ce projet demande comme étapes ?) et des finalités (afin, par exemple, de ne pas rater ma vie, ou de parvenir à être plus effectif avec mon temps) qu'il s'est *lui-même appliqué* à un moment où la question du temps a fait l'objet d'une enquête²⁰⁶.

²⁰⁴ Rappelons le développement fait dans le chapitre précédent des limites – malgré leur intérêt – des travaux qui assimilent – par postulat – les dispositifs de coaching aux nouveaux outils managériaux de domination des travailleurs (Aubert, 1994).

²⁰⁵ La plupart du temps, nous explique Dewey, nos actions quotidiennes ne demandent pas à ce que leurs fins soient explicites. Elles deviennent sujet à l'enquête de manière explicite à partir du moment où une situation d'« épreuve » – diront les pragmatiques – survient. Actions explicites, implicites ou situations d'épreuve sont donc toutes porteuses d'orientation, mais les motifs de ces orientations sont inégalement disponibles à l'enquête.

²⁰⁶ En effet, la plupart des coaches et formateurs rencontrés ont, à un moment de leur parcours, été eux-mêmes confrontés à des difficultés temporelles. Ce moment d'épreuve a été, pour certains, le point de départ d'un intérêt pour la gestion du temps. Cette spécificité sera développée dans le chapitre suivant (méthodologique).

Ces valeurs qui guident l'action constituent donc bien des objets sociologiques. Il conviendra d'en saisir les *registres*²⁰⁷ et comment ils dialoguent entre eux. Affirmer, par exemple, qu'une bonne gestion du temps permet de réduire le stress au travail n'est pas de même facture que de dire qu'une bonne gestion du temps permet de « réussir sa vie ». Comprendre pourquoi et comment ces registres se côtoient – notamment au regard d'une comparaison avec ceux mobilisés dans les pratiques prescriptives d'un autre public (les travailleurs sociaux) ou d'une comparaison historique – devrait nous aider à saisir ce qui fait de la compétence temporelle sa spécificité.

4. Synthèse : Aborder ce que la compétence temporelle veut dire

Prendre la relation au temps comme objet de recherche a ceci de délicat que l'on peut trouver du temps dans tout. En effet, l'activité et l'expérience humaine et sociale s'inscrivent *dans le temps* et contribuent à lui donner ses formes particulières. De fait, on peut étudier la dimension temporelle dans de nombreux champs²⁰⁸. J'ai fait le pari d'en faire un objet d'étude en soi et sur une base empirique qui est le travail de la relation au temps. Si du côté des pratiques de coaching, le travail sur le temps constitue l'objet officiel et annoncée de l'offre, l'accompagnement des demandeurs d'emploi ne propose pas, en tant que tel, une formation ou un module de gestion du temps. Néanmoins, le travail sur l'attitude temporelle y est central²⁰⁹. D'un côté comme de l'autre, on peut mettre la focale sur ce que constitue une relation réussie au temps aux yeux de ceux qui pratiquent l'accompagnement.

Ce faisant, mon attention sera néanmoins sélective. En effet, je ne m'intéresse pas – à proprement parler – à la manière dont les différents publics accompagnés vivent le temps *dans les faits* ou comment et si les propositions des prescripteurs sont reprises, appliquées ou même rejetées²¹⁰. Je ne cherche pas non plus à expliquer pourquoi les publics accompagnés en arrivent à avoir un rapport problématique au temps²¹¹. Ce n'est, en somme, pas l'action en tant que telle qui nous intéresse, mais les cadres argumentatifs qu'elle mobilise.

²⁰⁷ Les valeurs – définies comme critères qui guident l'appréciation et le jugement – peuvent ainsi se regrouper à partir de leur degré de similitude. Un registre de valeur est donc une catégorie plus générale de valeurs, créée par le chercheur de façon inductive. On aurait pu appliquer en partie la théorie des « mondes » de justification (Boltanski et Thévenot, 1991), mais on a privilégié l'option plus « ouverte » défendue par Heinich dans son approche des opérations de jugement (dans les champs aussi variés que l'art contemporain, l'accès et les écarts de grandeur des gagnants de prix littéraire, ou sur la visibilité dans le champ médiatique). En effet, et comme on le verra plus loin, la compétence temporelle n'est pas un régime d'action « public » (Boltanski et Thévenot, id), et ne s'applique donc pas « aux opérations très contrôlées de justification des actions » (Heinich, 2006b : 312), mais à l'énonciation de valeurs justifiant une forme d'emprise sur le temps.

²⁰⁸ Il suffit de regarder les différentes contributions ou dossiers thématiques des revues *Time and Society*, ou *Temporalités* : dans le travail, l'éducation, le monde des artistes, l'analyse des conflits, des cultures, des religions ; tout champ se prête à l'étude de ses dimensions temporelles.

²⁰⁹ Je développerai les conditions de comparabilité de ces deux terrains dans le chapitre méthodologique qui suit.

²¹⁰ Ce qui aurait pu, néanmoins, être une problématique intéressante.

²¹¹ Ce qui pourrait notamment amener à vouloir *corriger* les diagnostics proposés par les prescripteurs eux-mêmes quant aux raisons pour lesquelles les travailleurs et les demandeurs d'emploi précarisés ont un rapport au temps problématique.

Sur base du discours des prescripteurs, l'analyse proposée sera double : elle est compréhensive tout d'abord mais aussi critique, par la suite.

Je cherche, en effet, à comprendre comment le temps est saisi et construit dans le langage, quand ils parlent du travail, des problèmes d'articulation travail/vie privée, ou de la recherche d'emploi (et non du travail ou du quotidien en soi). Je cherche aussi à comprendre la logique des raisons qu'ils proposent – aux publics accompagnés – pour expliquer leur rapport problématique au temps. Par cette perspective, le dispositif d'accompagnement peut être considéré comme une scène où se joue la définition d'un rapport au temps réussi, au travers des textes, du langage et des appuis mobilisés.

Ce faisant, je renoue avec une approche holiste du temps, en montrant à voir *comment* cette idée d'une maîtrise individuelle du temps – et ses modalités – traduit un « ordre du temps » (Pomian, 1984)²¹². Il s'agira d'examiner la façon dont ce nouvel ordre du temps déplace les règles sociales de la relation au temps, en faisant de l'individu le *locus* d'un certain pouvoir sur celui-ci.

Pour comprendre comment cette idée d'une maîtrise du temps fonctionne et ce qu'elle suppose en pratique, j'ai tenté d'articuler le concept de temps avec une approche pragmatique. Ce faisant et rejoignant en cela l'approche privilégiée par Eva Illouz à propos de la culture, cette sociologie du temps espère répondre à deux questions centrales : quelle réalité « objective » la compétence temporelle permet-elle d'adresser et pourquoi certaines significations du temps « fonctionnent ». Car pour être efficaces, les discours des prescripteurs doivent accomplir certaines choses pour les personnes qui y croient et les utilisent. « A pragmatist view of culture invites us to inquire about why some ideas are viewed as true and how they are used in everyday life » (Illouz, 2008 : 21).

Aborder la compétence temporelle comme *engagement approprié* dans le temps permet de proposer une autre voie à celle ouverte par les travaux qui abordent la question du *malaise dans la temporalité* par la voie de la critique. Le rapport au temps gagne à être abordé par la description des pratiques qui rendent visibles – et donc accessibles au chercheur – les nouvelles « coordonnées » (Marquis, 2012) qui guident ce rapport. Pour ce faire, il faut débarrasser la notion de « culture temporelle » de son inscription structuraliste, pour la comprendre plus fondamentalement comme une dimension inscrite dans nos façons d'agir qui contribue à leur donner un sens. Sur base du récit que font les prescripteurs de leurs pratiques d'accompagnement et plus spécifiquement quand ils parlent des attitudes, des habitudes ou des façons de penser à changer - il s'agit de décrire ce que la compétence temporelle suppose (comment elle se décline ?), ce qu'elle permet (pourquoi elle a un sens ?), mais aussi ce qu'elle demande (les conditions auxquelles on peut y parvenir ?).

Ce n'est qu'à partir de l'exposé de ces différentes dimensions – dans les chapitres qui suivent – que je m'attèlerai à déceler en quoi notre culture temporelle génère des inégalités,

²¹² Je reprends ici le titre d'un ouvrage dans lequel Krzysztof Pomian propose de considérer comment des temporalités multiples constituent une certaine architecture temporelle. Il le fait néanmoins en opposant les temporalités qualitatives et quantitatives (associées respectivement aux temporalités sociales et subjectives, d'une part, et à la mesure macroscopique et scientifique de l'autre), opposition dont Elias a discuté la faible portée heuristique.

notamment à partir d'une analyse de ses coûts. L'issue de l'enquête proposera donc une réflexion plus critique.

Chapitre 4 – Terrains empiriques et méthodologie

1. Enquêter sur la maîtrise du temps par l'angle de la prescription : quelques clarifications

Pour décrire et analyser ce que l'idée de maîtrise du temps suppose et fait faire, j'ai choisi d'investir les lieux où le rapport au temps fait l'objet d'un accompagnement, en vue d'un objectif de changement. Les dispositifs de gestion du temps – qui prennent des appellations variées – ont fait l'objet d'un premier terrain. Rappelons que la plupart des travaux en sociologie²¹³ qui se sont intéressés à ces dispositifs l'ont abordé selon une « épistémologie de la suspicion » (Illouz, 2008) en les considérant *a priori* comme des (nouveaux) outils de domination (Aubert, 1994 ; de Gaulejac, 2005 ; Gori et Le Coz, 2006). Du point de vue épistémologique et méthodologique, ces travaux ont tendance à ne pas prendre au sérieux les raisons que les acteurs énoncent pour justifier leurs pratiques. L'outil de la gestion du temps, en mobilisant une rhétorique techniciste et neutralisante, est en réalité un outil visant à la performance et la rentabilité. Les finalités énoncées sont ainsi hiérarchisées entre elles, les objectifs de réalisation de soi et d'autonomie n'étant que les *façades* d'objectifs tout autres.

L'approche privilégiée ici est de débarrasser les dispositifs de formation et coaching en gestion du temps de leur coloration foucaldienne, de suspendre le moment de la critique (Marquis, 2012 ; n.d.) et de les aborder comme une scène où se joue la définition d'un rapport au temps « réussi », au travers du langage, des appuis mobilisés et des interactions avec les accompagnés. Des dispositifs qui dispensent et fabriquent des propositions pratiques pour composer avec les environnements temporels. Ce faisant, on peut les associer à la définition des pratiques de *care*, des situations où se réalise « une attention aux autres qui vaut comme une réponse appropriée à des êtres dépendants dont le statut de sujet doit être pensé à travers la nécessité de la survie, du maintien de la vie ou du mieux-vivre » (Brugère, 2011 : 67). Il s'agit, en somme, d'étudier ces dispositifs pour « leur potentiel fonctionnel » (Marquis, n.d.).

S'intéresser à ces dispositifs à partir du discours des coaches signifie donc que la question du rapport au temps est abordée du point de vue de la *prescription* ; en faisant l'hypothèse que cette entrée permet d'accéder à ce que maîtriser son temps suppose, ainsi qu'aux registres de justification au nom desquels cette façon de considérer son rapport au temps est désirable. Les dispositifs de gestion du temps ont en effet un objectif annoncé de restaurer une expérience du temps moins chaotique et une possibilité de mieux faire son travail, dans des contextes où le travail est de plus en plus dispersif. La gestion du temps serait une forme prescriptive « méta » face à la pluralité des prescriptions rencontrées dans le travail.

Dans son sens strict, la prescription au travail est une tentative de contrôle sur le contenu des tâches et sur la manière de les réaliser (Daniellou, 2002), sur base de l'idée que le travail est prédictible et prescriptible (Hatchuel, 2002). Cette forme de la prescription – et le paradigme planificateur qui la sous-tend – est celle qui a dominé l'organisation taylorienne du travail.

²¹³ A l'exception des travaux de Salman (2008, 2014) qui a proposé un travail ethnologique des pratiques de coaching en gestion du temps.

Historiquement, l'ergonomie s'est constituée contre cette vision du travail prescriptible, en donnant à voir la nature variable du travail. Ce faisant, cette discipline ainsi que la sociologie du travail de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle a créé quelques concepts-clés soulignant le caractère inapproprié du paradigme taylorien pour décrire le travail et améliorer son efficacité (et le bien-être au travail) : différence entre travail réel et travail prescrit, la variabilité industrielle, la faculté des travailleurs de *jouer* avec les règles organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977), le rôle de l'expérience, la dimension cognitive propre à tout travail (y compris manuel), etc. Du point de vue des temporalités au travail, ces travaux ont par exemple montré le caractère à la fois contraignant et éreintant des cadences de travail répétitives, mais aussi la nature utopique de l'idée d'une chasse aux porosités de la journée de travail dans une visée de productivité maximale. En témoignent notamment les stratégies de freinage et autre sabotage indirect des ouvriers (Roy, 1959 ; Fridenson, 1978).

De cette façon, certains ergonomes ont contribué à faire de la prescription en tant que telle, quelque chose à récuser ou à bannir du vocabulaire (Daniellou, 2002). La notion de prescription est en effet liée à l'idée d'une impulsion venant de l'extérieur et forcément trop peu adaptée à des situations de plus en plus complexes et moins standardisées. Par ailleurs, la prescription serait contradictoire avec la défense d'une action autonome, produite par un individu proactif et responsable de son travail. Parler de prescripteur de compétence temporelle reviendrait, dans ce cas, à sous-entendre que ces personnes appliquent des « recettes toutes faites » et unifiées, ce qu'ils refusent.

Pour comprendre pourquoi et comment j'utiliserai le terme de « prescripteur » et de « pratiques prescriptives » dans la relation au temps, il faut donc comprendre la prescription de manière à la fois plus spécifique et plus large que ce que le paradigme taylorien laisse supposer, mais qui marque encore de son empreinte la signification que l'on donne spontanément à ce terme. La spécificité se situe dans l'étude de *dispositifs* prescriptifs, tandis que la portée de l'analyse s'étend à la manière dont le temps est abordé – dans les jeux de langage mobilisés par les prescripteurs – comme objet de maîtrise et comme compétence transversale dans et au-delà du travail.

Si l'on prend l'acception classique du mot « prescription », on la définit comme « injonction de faire, émise par une autorité » (Daniellou, 2002 : 10). On peut ainsi s'intéresser à toute forme de consigne donnée par un supérieur hiérarchique quant à la tâche à réaliser et, éventuellement, à la manière de le faire. Mais ces injonctions en amont du travail n'épuisent pas la prescription ; elle peut prendre la forme d'un contrôle en aval (Leplat, 2000). Par ailleurs, elle peut aussi être incorporée dans la conception des moyens de travail (une chaîne d'assemblage par exemple) et, par extension, dans ce qui fait défaut dans ceux-ci (une chaîne qui se grippe et l'appel à l'adaptation à cette situation). La prescription peut donc se matérialiser. On peut encore souligner la prescription issue de la sollicitation d'un client ou d'un patient, mais aussi celle de l'interruption d'un collègue, ou la contrainte de collaboration. Enfin, soulignons la dimension subjective du travailleur qui se donne lui-même des objectifs à atteindre, ou qui oriente son travail de façon à ce qu'il corresponde à ses valeurs.

En ce sens, la prescription peut se comprendre comme une dimension fondamentale et omniprésente du travail, prenant des formes et ayant des origines diverses et pouvant entrer en conflit ou en tension. La question de la prescription a donc été réinvestie par la sociologie du

travail dans une tentative de dépasser la dichotomie entre travail réel et prescrit, pour souligner la diversité des points d'ancrage de la notion de « règle » au sein du travail (Denis, 2007). Avec le déploiement d'une série de recherches ethnographiques investissant l'activité au plus près des acteurs eux-mêmes (sans cadenciser ces activités dans des définitions catégorielles *a priori*), se renouvelle ainsi cette sociologie autour de la mise au jour de pratiques de travail se déployant à travers des logiques qui peuvent à la fois détourner le travail prescrit tout en n'étant pas contradictoires avec les objectifs d'une organisation²¹⁴.

La pratique prescriptive se redessine donc au sein des organisations, notamment sous l'impulsion de nouveaux modes de gestion des ressources humaines (dispositifs participatifs, gestion horizontale, responsabilisation et autonomisation des employés, exigences de résultats, etc.). La prescription du travail et au travail a pris des formes et des contenus différents dans le contexte d'un tournant de la compétence développé ci-avant. La demande ou l'injonction à travailler la gestion de son temps peut se comprendre dans un tel contexte qui présente à la fois un *déficit* de prescription (entendu au sens du paradigme taylorien) et une *augmentation* de la prescription par la pluralité de ses « sources »²¹⁵.

2. Le matériau de recherche principal : discours sur la maîtrise du temps et pratiques de coaching

2.1 Les formateurs et coaches : entre expérience et prescription de la maîtrise du temps

Investir les pratiques prescriptives de gestion du temps se justifie pour les mêmes raisons qui pousseraient l'enquêteur à s'intéresser aux pratiques des contremaîtres il y a un petit siècle. Pour comprendre la dimension morale des cultures temporelles et les orientations qu'elles donnent à l'action, il ne faut pas consulter les philosophes ou les experts qui ne concernent qu'une élite, mais les pratiques qui concernent « le peuple ». On aurait ainsi été voir, autrefois, le prêtre d'un village, parce que ces pratiques religieuses ne traitaient pas uniquement du religieux mais plus largement de formes de vie sociales. Les pratiques de coaching – et les métiers de l'accompagnement en général – peuvent donc être saisis comme des nouvelles religiosités.

Les coaches en gestion du temps incarnent les deux figures dont Marquis (2012) montre qu'ils sont emblématiques de la nouvelle anthropologie qui fait de l'individu autonome un

²¹⁴ Voir par exemple le numéro de janvier 2015 de la revue « sociologie du travail », consacré à « la participation au travail ».

²¹⁵ Cette apparente contradiction entre « plus » et « moins » de prescription est levée si l'on considère les horizons paradigmatiques qui les sous-tendent. Je m'en réfère ici à la réflexion proposée par Jean-Louis Genard (2007), lorsqu'il souligne que l'idée d'un « crépuscule du devoir » (Lipovetski, 1992) n'est pas antinomique avec l'idée d'une « sur-responsabilisation de soi » (Ehrenberg, 1995 ; 1998). En effet, cette contradiction entre « plus » et « moins » de normativité s'efface si l'on considère que « *le crépuscule du devoir* s'est accompagné d'une transformation de la construction identitaire qui se fait plutôt sous l'horizon de la maîtrise capacitaire de 's'en sortir', d'arriver à se 'débrouiller' avec les aléas de la vie, et si possible de réussir... le tout sans que ne soient clairement prédéterminés les rôles et les statuts qui représenteraient des idéaux de réussite » (2007 : 48-49).

attendu social : l'entrepreneur et le thérapeute. « Le premier exemplifie l'individu qui assume sa condition d'être autonome, capable d'agir, qui fait tout ce qui est en son pouvoir pour s'en sortir. [...] [Le thérapeute] est le personnage de référence pour pallier les éventuelles pertes de capacité d'action que pourrait connaître l'individu » (2012 : 352). Deux prérequis sont effectivement nécessaires à l'exercice du coaching : une connaissance et une expérience de l'entreprise et un « travail sur soi ». « Concrètement, il apparaît qu'une connaissance minimum de ce qu'est une entreprise aujourd'hui, des contraintes qui sont les siennes dans une économie mondialisée et hautement compétitive, de ses divers rouages, est absolument essentielle. [...] Mais si ce capital de connaissances sur les entreprises est nécessaire, il n'est aucunement suffisant, et ce même si l'expérience antérieure a été celle d'un très bon manager. Il faut en outre avoir une expérience de 'travail sur soi' et même une expérience psychothérapeutique » (Champion et Briffault, 2006 : 5).

Les coaches et formateurs en gestion du temps rencontrés se font ainsi thérapeutes sur la question du rapport au temps à partir d'une expérience *significative* des temporalités dans le monde du travail²¹⁶. Cette expérience a été marquée, pour la plupart des personnes rencontrées, par un épisode où la question du rapport au temps a fait l'objet d'une épreuve. Celle-ci a pu prendre une forme explicite, comme un épisode de burn-out qui a marqué la trajectoire professionnelle et a conduit à une réorientation dans laquelle l'accompagnement sur les questions de temps a pris une place particulière. Elle peut aussi avoir pris la forme d'une épreuve « à bas bruit » (Lemieux, 2011), où la personne s'est heurtée de façon régulière à ces questions, la conduisant ce faisant à aménager des façons de faire pour en diminuer les effets négatifs (sur le travail, le bien-être, etc.). La place particulière qu'occupe la thématique du temps dans la trajectoire et le quotidien des coaches rencontrés sera abordée plus amplement dans le chapitre qui suit. Notons pour l'heure, du point de vue méthodologique, que s'ils sont des prescripteurs de compétence temporelle, on peut dès lors aussi les considérer à partir de leur *expérience* particulière du temps. De ce fait se révèlent, dans leur discours et leurs pratiques d'accompagnement, des *raisons d'agir* (Lemieux, 2009) sur la relation au temps et les *appuis conventionnels* (Dodier, 1993) des actions qu'ils proposent à son égard.

La pertinence de s'intéresser à ces coaches en gestion du temps réside donc moins dans le fait qu'ils constituent un groupe plus ou moins officiel d'experts en gestion du temps, que dans le fait qu'ils ont formalisé, à un moment donné dans leur parcours, ce que maîtriser son temps permet et demande lorsque l'on se trouve confronté à des difficultés dans le champ du travail. De la sorte, le chercheur n'a plus qu'à les suivre dans les représentations que ces acteurs se font du temps et de ce que la poursuite de sa maîtrise veut dire à leurs yeux et de mettre en évidence la logique interne, la cohérence de ces systèmes de représentations (Heinich, 1998).

Cette spécificité de la trajectoire des coaches – où, comme on le verra, un épisode de burn-out ou de difficultés/questionnements spécifiques s'est présenté – donne par ailleurs toute sa pertinence au choix de s'intéresser à eux comme « prescripteurs » de compétence temporelle. Leur discours est intéressant par rapport à l'objet de l'enquête étant donné que la thématique du temps a été – de manière plus ou moins centrale – une solution dans leur parcours personnel.

²¹⁶ L'idée d'expérience significative n'est pas entendue ici dans le sens statistique mais dans l'idée d'exemplarité. La maîtrise du temps est mise en œuvre à partir d'une expérience vécue et non à partir d'un apprentissage « théorique » d'une série de techniques de gestion du temps.

Notons toutefois que cette pertinence est apparue au cours des entretiens et non *a priori* dans le choix du terrain. Ce sont les heureux imprévus de l'enquête (Genard et Roca i escoda, 2013) qui donnent une impulsion forçant l'enquêteur à prêter son attention à un élément qui s'avèrera, dans ce cas-ci, particulièrement significatif. En effet, là où j'imaginais me centrer exclusivement sur le contenu de leurs propositions à l'attention des clients accompagnés, je me suis retrouvée à examiner ces propositions à l'aune de leur portée pratique (et de leur horizon normatif), justement parce qu'elles avaient été *éprouvées* – mises à l'épreuve – par les coaches dans leur trajectoire. Ce déplacement de lecture m'a permis de comprendre comment la lecture individualisante du rapport au temps que les coaches opèrent à *des fins pratiques* n'est pas forcément contradictoire avec la lecture plus « sociologique » qu'ils mobilisent pour expliquer les difficultés de leurs clients face aux questions de temps.

En somme, cet inattendu de la place spécifique qu'a eue la question du temps dans le parcours de certains coaches concernait « la manière dont [ces] acteurs se rapportent à [leurs] pratiques » (Genard et Roca i escoda, 2013 :3) ; sans ces indications quant à la manière dont je devais *lire* leur rapport à ces pratiques, une pièce de toute importance aurait manqué dans le puzzle.

2.2 Matériau et traitement qualitatif

Le choix du matériau empirique a été guidé par les différents aspects à étudier pour comprendre ce qu'un rapport au temps sous l'horizon de sa maîtrise veut dire. Tout d'abord, il devait permettre d'approcher la manière dont le temps est saisi et construit dans le langage (Torre, 2007), ou sa *narration* (Ricoeur, 1983), quand sont abordés les difficultés au travail, des problèmes d'articulation travail/vie privée, ou toute situation significative d'un rapport au temps problématique. Devait par ailleurs pouvoir être examinée la *logique* des raisons proposées aux personnes accompagnées pour expliquer leur rapport problématique au temps et des façons dont ces propositions pratiques viennent rétablir une expérience moins problématique du temps. Le matériau devait en somme permettre l'accès à la formalisation opérée par les prescripteurs quand il s'agit de *bien agir* dans le temps, c'est-à-dire les manières dont, à leurs yeux, il faut comprendre le temps afin de pouvoir y agir correctement.

Pour pouvoir répondre à ces exigences, le matériau empirique est hybride. Il est constitué tout d'abord d'ouvrages de gestion du temps et d'essais sur nos cultures temporelles sur lesquels s'appuient les coaches ou qu'ils ont mentionnés comme des best-sellers. Parmi ces sources, certaines datent des années 1960 et ont depuis lors été rééditées avec une certaine régularité en faisant de la place à l'une ou l'autre modification²¹⁷. D'autres ouvrages sont plus récents. Par ailleurs, les ouvrages sont distribués entre productions anglo-saxonnes et françaises²¹⁸. Voici la liste des ouvrages analysés :

²¹⁷ Ces évolutions (ou absence d'évolution significative) dans les contenus d'un même ouvrage ont été intégrées dans l'analyse.

²¹⁸ Notons toutefois que cet aspect différentiel entre contextes américains et européens n'a pas été intégré dans l'analyse. C'est potentiellement une limite de ce travail.

- David Allen (2001), *Getting things done*, London, Penguin books.
- Stephen R Covey (2004 [1989]), *The seven habits of highly effective people*, London, Simon & Schuster.
- François Delivré (2013 [2002]), *Questions de temps. Un manuel de gestion du temps avec des exercices*, Paris, InterÉditions.
- Peter F Drucker (1993 [1966]), *The effective executive*, New York, Harper Business.
- Josette Dubost (2011 [1997]), *Le temps maîtrisé ou la secrétaire efficace*, Paris, Les éditions Demos.
- Alec Mackenzie (1990 [1972]), *The time trap*, New York, Amacom.
- Pierre Pradervand (2004), *Vivre le temps autrement*, St-Julien-en-Genevois, Editions Jouvance.
- Jean-Louis Servan-Shreiber (2000), *Le nouvel art du temps*, Paris, Albin Michel²¹⁹.
- Jean-Louis Servan-Shreiber (2010), *Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court-terme*, Paris, Albin Michel.
- Eckhart Tolle (2000), *Le pouvoir du moment présent*, Ariane Éditions. [Traduction de l'américain « the power of now », publié en 1999 par New World Library].

Ces supports textuels contiennent non seulement des principes et techniques de gestion du temps parmi lesquels les coaches rencontrés vont puiser. Ils sont aussi des sources de métaphores temporelles diverses. On y cite ainsi des pensées philosophiques anciennes pour illustrer la direction vers laquelle il est conseillé d'aller : « Si tu veux profiter de ta vie apprends à profiter de ta simple journée » (Confucius) ; ou « Le temps d'une vie est la seule propriété de l'homme. Il faut l'utiliser pleinement, à fond. Créer une infinité de chemins dans cet espace fini » (Sénèque) ; ou encore « Avant tout, il nous faut décider qui nous voulons être » (Cicéron). Ce matériau a néanmoins été traité subséquemment au traitement des entretiens effectués auprès des coaches. Si ces ouvrages offrent un contenu intéressant et incontournable à examiner, ils ne parlent pas d'eux-mêmes. Il est à tout le moins délicat, méthodologiquement, de les « faire parler »²²⁰. Pour le dire autrement, ce n'est pas parce que de tels supports existent qu'il est possible, à partir de leur seule existence, d'en déduire ou d'en inférer leur utilisation : la lecture que les personnes (ici, les coaches) en font, les parties qui sont particulièrement significatives, celles qui ont été testées, les situations dans lesquelles « ça fonctionne » et à quelles fins. L'étude des textes permet toutefois deux opérations. Elle sert, d'une part, à une meilleure qualification de ce qui fait l'objet de l'accompagnement, de le densifier. D'autre part, elle facilite la lecture des « prises » (Heinich, 2006a) opérées par les coaches dans ce qui constitue des bonnes façons de gérer son temps.

²¹⁹ Cet ouvrage fait suite à son ouvrage initial « l'art du temps », publié en 1983.

²²⁰ Cette approche par le texte est celle privilégiée par Larsson et Sanne (2005). La question posée par les auteurs est la suivante : « How relevant and how applicable is the advice forwarded in the self-help books [on avoiding time shortage] for post-traditional Western countries? » (p225). Ils se basent sur l'étude des ouvrages pour en inférer l'impact, sans pour autant s'intéresser aux lecteurs de ces manuels ou aux personnes qui les utilisent dans des formations. Ils procèdent donc à une étude des effets *présupposés*, qu'ils attribuent directement aux conseils prodigués par les ouvrages, en annihilant d'emblée ces effets sous le seul argument que les individus sont *pris* dans des structures temporelles collectives sur lesquels ils n'ont pas de prise. Pour une argumentation détaillée des limites d'une étude des lectures d'ouvrages de self-help par la question de leur impact et comme unique matériau empirique, voir Marquis (2012).

Le matériau principal est donc constitué d'entretiens semi-directifs effectués auprès de 14 coaches et formateurs en gestion du temps. Les entretiens permettent de faire l'étude de « ces mises en mots de l'activité », par lesquelles nous accédons à « leur façon de connaître les choses et de donner sens à leurs actes » (Bidet, 2011 : 226 et 228). Le groupe est constitué de 8 hommes et 6 femmes, dont les âges varient entre 32 et 67 ans et opérant auprès d'une diversité de publics : certains s'adressant spécifiquement à des cadres ou des managers, d'autres à un public varié, une s'adressant à un public spécifiquement féminin. Si l'échantillon est relativement restreint, le matériau présente une saturation satisfaisante du point de vue de l'objet traité. En effet, les contenus traités dans les processus d'accompagnement sur la question du temps, ainsi que les objectifs en vue desquels la maîtrise du temps est proposée, présentent des régularités dans l'étendue de la diversité par laquelle elle est mise en œuvre par les coaches et formateurs²²¹.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et codés à l'aide du logiciel NVivo. Le codage s'est fait de façon tout à fait inductive par rapport au matériau tel qu'il est développé dans l'ouvrage de méthode de codage qualitatif de Johnny Saldaña (2009) et non par l'application d'une grille d'analyse préalablement définie. La terminologie que j'utiliserai pour décrire le travail de traitement des entretiens est issue de ce manuel. Le codage a été réalisé en plusieurs étapes que l'on peut désigner comme « first cycle coding » et « second cycle coding ». Le premier cycle de codage a été opéré en deux phases. Deux entretiens particulièrement denses ont tout d'abord été codés, en prenant soin de ne pas appliquer à l'un les codes créés à partir de l'autre. C'est une phase de codage heuristique. Ce n'est qu'ensuite que les deux codages ont été comparés dans leurs similitudes et distinctions. Une deuxième phase de codage a alors été réalisée, en regroupant les codes en nœuds renvoyant à des niveaux de lecture de la question du temps différents²²². Vient alors un moment où l'on stabilise les codes et nœuds autour de catégories paraissant rendre *suffisamment* compte des propos des acteurs. Notons que les retranscriptions des entretiens ont été intégralement codées²²³.

Durant ce premier cycle, le codage a été réalisé de plusieurs façons, en fonction de ce que le matériau peut offrir durant un entretien. Il s'agit du « descriptive coding », « themeing coding », « in vivo coding », « values coding », « dramaturgical coding » et, enfin, « multiple coding ». Les cinq premières façons de faire concernent les différentes opérations par lesquelles

²²¹ Cela n'empêche pas le matériau d'être potentiellement insuffisant s'il s'agissait d'investir d'autres dimensions qui s'avèrent, a posteriori, intéressantes pour l'étude qui nous occupe. Les coachings en gestion du temps pour des publics pensionnés, ou sans-emplois mais non précaires, pour des indépendants, des jeunes, des artistes, etc... aurait sans doute été pertinents à étudier pour affiner les analyses qui sont proposées dans le chapitre 7.

²²² Ces deux phases de codage ont chacune consisté en des essais répétés de codage. Comme le souligne Saldaña : « Coding is a cyclical act. Rarely is the first cycle of coding data perfectly attempted. The second cycle (and possibly the third and fourth, and so on) of recoding further manages, filters, highlights, and focuses the salient features of the qualitative data record for generating categories, themes, and concepts, grasping meaning, and/or building theory » (2008, 8). Retracer ces essais et erreurs ainsi que les catégories autour desquels les changements successifs ont été réalisés est une tâche ardue, tant elle participe de la cuisine interne de la recherche. La façon d'opérer dans ces moments est constitutive toutefois des orientations que peut prendre le travail d'analyse.

²²³ Ceci s'explique principalement par le statut que la notion de temps occupe dans leur pratique prescriptive. On verra ci-après que cette exhaustivité dans le codage des entretiens n'est pas égale dans les entretiens réalisés dans le cadre du terrain comparatif, la question de la gestion du temps y occupant un statut légèrement différent.

on va désigner différents passages des entretiens retranscrits, tandis que la dernière désigne le fait que plusieurs passages peuvent être attribués à des codes multiples. Le multiple coding s'avèrera particulièrement significatif dans l'analyse, comme je le montrerai ci-après. Passons-les en revue.

Le codage *descriptif* synthétise en un mot ou une phrase courte le propos abordé dans un passage d'entretien. Il s'agit d'identifier le sujet à propos duquel la personne parle, sans se prononcer sur son contenu. Cela permet de faire l'inventaire détaillé des thématiques abordées au sein d'un entretien. On y retrouve par exemple les définitions du temps, ou la posture du formateur, ou la place de la question du temps dans la trajectoire de celui-ci, ou encore, les outils déployés en formation, etc. Bien entendu, ces sujets sont en grande partie ceux qui ont orienté l'entretien semi-directif, mais cela ouvre aussi l'attention aux sujets non-anticipés par le guide d'entretien et à la place qu'ils occupent.

Le codage *thématique* permet tout simplement la description des contenus abordés dans les formations et les coachings en gestion du temps. Des passages peuvent être ainsi codés à propos de leur sens manifeste – comme c'est le cas pour des codes de type « déléguer des tâches », « fixer des délais » ou « planifier du temps pour soi ». On peut aussi les coder en fonction du sens latent, comme pour les codes « agir vs subir le temps », « retrouver un sentiment d'aise ».

Le codage *in vivo* – qui réfère à “ce qui est vivant” – utilise des mots ou phrases courtes que l'on retrouve tels quels dans le matériau, des termes « utilisés par les personnes interviewées » (Strauss, 1987 ; cité par Saldaña, 2009). Ce type de codage est généralement utilisé pour préserver la *signification* que peuvent avoir certains termes ou formulations propres à des cultures particulières. Leur jargon, en somme. Dans notre cas, l'utilisation de certaines expressions pour coder le matériau s'est avérée pertinente pour ces mêmes raisons, surtout lors du premier cycle de codage. Avec les codes « je suis quelqu'un de rapide », ou « j'étais dans le trop », ou encore « les bouffeurs de temps », se donne à voir un langage spécifique dans lequel le chercheur peut petit à petit se plonger pour comprendre les références et les univers de sens desquels la personne participe.

Le codage de *valeur* permet de désigner les valeurs, attitudes, croyances qui représentent la « vision du monde » de l'interviewé. Dans les entretiens, les personnes parlent en effet autant d'elles-mêmes et de leur rapport au temps, ainsi que ce que les techniques de gestion du temps représentent pour elles, que de leurs pratiques prescriptives. Le rapport que les coaches entretiennent avec ce qu'ils dispensent en formation se situe sur un continuum qui va d'un détachement relatif à la transmission d'une philosophie de vie par la maîtrise du temps qui est devenue la leur. De la sorte, le codage des valeurs porte tout à la fois sur les valeurs au nom desquelles les formations et coachings sont dispensés, que sur la façon dont leur explication de notre rapport au temps s'inscrit dans un ensemble de significations cohérentes.

Enfin, le codage dramaturgique fait plus spécifiquement référence à la lecture que d'autres appelleraient l'analyse de discours, ou l'analyse structurale. Notons toutefois que le matériau n'a pas fait l'objet d'une analyse structurale à proprement parler. Il s'agit plutôt d'une façon de coder qui a été appliquée dans les parties d'entretiens où l'interviewé(e) faisait état d'un récit d'une situation spécifique rencontrée dans un coaching (l'exposé d'un cas significatif, de

situations particulières et pour lequel l'intervention du coach a été justifiée). Cela permet de qualifier les perspectives et motifs des interviewés dans une situation précise et qui relève et révèle, de la *culture* temporelle. « Culture is an ongoing performance, not a noun, a product, or a static thing. Culture is an unfolding production, thereby placing performances and their representations at the center of lived experience » (Lincoln & Denzin, 2003; cité par Saldaña, 2009: 116). Cela permet par exemple, par la suite, de comprendre comment l'explication donnée par le coach à une situation rencontrée par des participants va entrer en relation avec les propositions mises en place pour agir sur cette situation.

A l'issue du premier cycle de codage, trois ensembles de codes ont ainsi été dégagés et appliqués à l'ensemble du matériau. Le premier concerne la *pratique* de prescription ; le second, les contenus prescriptifs des formations et coaching ainsi que des documents (ouvrages) ; le troisième touche à la *sémantique* du temps. Un total de 78 codes se distribue ainsi dans les catégories suivantes :

Pratique de prescription	Contenus prescriptifs	Sémantique du temps
• sens de la thématique dans la vie quotidienne du formateur • sens de la thématique dans le parcours du formateur • rapport du formateur avec le contenu proposé dans la formation (connivence, divergence, mitigé)	• prescriptions à propos de l'expérience du temps • prescriptions à propos de l'action dans le temps • situations et groupes comme objet de la prescription • objectifs de la formation • outils, supports et formats de la formation	• associée à la description du temps • associée à l'explication du rapport au temps • associée aux valeurs et objectifs de la formation

Comme je le disais ci-dessus, des unités ou séquences de texte ont été codées de façon multiple. Certains passages d'entretien sont ainsi caractérisés par une densité d'encodage particulièrement élevée, lorsqu'ils traduisent à la fois, par exemple, des éléments prescriptifs et des éléments de sémantique du temps. A titre illustratif, lorsqu'Anne-Marie dit :

J'explique aux gens que pour moi le rapport au temps, c'est un rapport avec la vie au fait, hein. Pour moi, c'est une question super existentielle. Parce que ce que je fais de mon temps, c'est ce que je fais de ma vie hein. C'est, je dis aux gens « regardez votre agenda et vous verrez à quoi vous donnez des priorités. Vous serez peut-être pas d'accord avec le truc mais il semble que c'est ça que vous faites aujourd'hui, c'est ça que vous choisissez, inconsciemment. » Et donc on peut changer ça. J'aime bien l'image qui dit que le temps est une valise de billets qu'on reçoit le matin, pleine. Et qu'on reprend tous les soirs. (Marie-France)

Dans cet extrait, elle utilise à la fois des métaphores qui traduisent une certaine façon de concevoir le temps à des fins particulières (le temps est une quantité épuisable qu'il ne faut pas gaspiller), elle indique une prescription à propos de l'action dans le temps (ici les codes « distinguer l'essentiel du secondaire » et « se donner des objectifs »), ainsi que la valeur au nom

de laquelle cette prescription est proposée (l'existence). La façon dont certains éléments sont systématiquement associés ou dissociés/opposés a été traitée lors du second cycle de codage.

Sur base de ce codage, le second cycle de traitement du matériau permet alors de dégager des régularités ou « patterns » : « [Pattern Codes are] explanatory or inferential codes, ones that identify an emergent theme, configuration, or explanation. They pull together a lot of material into a more meaningful and parsimonious unit of analysis. They are a sort of meta-code. Pattern Coding is a way of grouping those summaries into a smaller number of sets, themes, or constructs” (Miles & Huberman, 1994; cités par Saldaña, 2009: 165). Ce travail amène à développer les catégories significatives autour desquelles se dessine le travail de sa relation au temps, ainsi que les connections qui les lient dans la logique qui fait de ce travail un horizon d'action sensé aux yeux des formateurs et coaches. Nos orientations théoriques s'étant affinées au long de la progression de l'enquête, le matériau a été creusé pour y chercher les associations entre « pratiques conseillées » et « conceptions du temps » engagées dans les *régimes d'engagement temporel* prôné par les coaches, ainsi que les *registres de justifications* auxquels se rapportent les différents critères au nom desquels ces régimes sont dits être travaillés avec le public. Ces différents « patterns » ou « récits » issus de cette analyse font l'objet d'un exposé détaillé dans le chapitre suivant.

Un autre matériau complète en outre les analyses. Des observations de modules de formations ont été menées. Il s'agit de quatre dispositifs de formation spécifiques en gestion du temps, d'une durée variant de 1 à 3 jours (avec un total de 8 journées de formation) : un s'adressant à des fonctions de cadres, une s'adressant à du personnel administratif, deux autres pour un public mixte (mais en emploi). Les formateurs ont par ailleurs tous été interviewés. Les notes d'observation n'ont pas fait l'objet d'un codage dans Nvivo ; toutefois, elles ont été un appui a posteriori des analyses qui ont émergé à partir du codage dramaturgique de certaines parties d'entretiens. La façon dont, par exemple, les formateurs reformulent des propos des participants en situation permet ainsi d'étayer les opérations de traduction par lesquelles les coaches définissent la pertinence des façons de concevoir, de vivre et d'agir dans le temps qu'ils proposent. Cette façon de mettre en forme le temps dans le discours peut être résumée dans cette affirmation que formule une formatrice en début de séance aux participants : « Le temps est la métaphore du rapport que l'on a au monde. Donc on peut prendre son agenda et dire : « il semble que ce soit ça ma vision du monde » et conclure éventuellement que vous n'êtes pas d'accord avec ce que vous voyez et changer des choses ». Lorsqu'une participante l'interpelle alors en disant : « je comprends l'analogie que vous faites entre l'agenda et le rapport au monde. Mais comment est-ce que je lie « réunion lundi matin » et les choses que je *veux* faire, en lien avec mon sentiment de satisfaction ? ». Là-dessus, la formatrice répond que, du côté pratique, cela veut dire qu'il faut développer une attention aux « petites durées » - entendues comme « toutes ces petites choses que l'on fait et qui remplissent notre agenda et qu'au final, on ne sait pas à quoi notre temps a été passé ». Du côté explicatif, elle soutiendra que cette façon de faire est à la fois « cérébrale » (on a l'impression qu'on n'a rien fait, parce que notre cerveau nécessite qu'on boucle des choses entamées) et « culturelle » (la société nous enjoint – et cela est vrai particulièrement pour les femmes – à poursuivre trop de lièvres à la fois). Dans le travail d'analyse, il s'agit alors de suivre la *lecture* qu'opèrent les formateurs des exemples ou des interpellations produites par les participants.

2.3 Relation au terrain : quand ce qui intéresse c'est le temps prescrit

Les situations d'entretien et d'observation peuvent être abordées comme des situations de *production* plus que de *collecte* de données. L'entretien comme l'observation sont des interactions durant lesquelles il se passe des choses, bien au-delà d'une transmission de données - qui existeraient comme des « déjà-là » – des enquêtés vers l'enquêteur (idée entretenue pourtant par certains manuels de méthode de recherche). La situation d'entretien produit ainsi des effets, qu'il ne s'agit pas de contrôler, comme le proposent Blanchet et Gotman (2007)²²⁴, mais d'inclure dans l'analyse pour ce qu'ils racontent de l'objet. « L'entretien, parce qu'il est lui-même une forme de rhétorique sociale, n'est pas un simple outil de la sociologie mais une partie de son objet » (Hughes, 1996 [1956] : 282).

Si l'on prend la situation d'entretien ou d'observation comme objet à observer sociologiquement, deux ensembles de réflexion peuvent être dégagés. Le premier concerne la façon dont les enquêtés définissent la situation d'entretien, notamment les « contre-interprétations » (Demazière, 2008) qu'ils proposent de ma présentation de l'enjeu de notre rencontre. Le deuxième concerne les moments de connivence ou de discordance ressenties dans le courant de l'entretien ou de l'observation avec (les propos de) l'enquêté. Ces moments renvoient à la fois à des enjeux propres à la nature *située* des cadres temporels dont on parle durant l'entretien (et fait référence au concept de timescape) et à des systèmes de valeur que l'on peut plus ou moins partager.

a. Définition de situation et contre-interprétations

Les entretiens débutent toujours par un exposé du propos de la rencontre : une recherche doctorale en sociologie, menée à propos des pratiques de formation et coaching en gestion du temps, pour essayer de comprendre ce que ça veut dire « gérer son temps », le type de problèmes que cela adresse, ce que ça peut amener comme résultats, etc. Les attitudes des personnes rencontrées varient entre une méfiance à propos du regard critique qui pourrait potentiellement m'animer au sujet de la gestion du temps et une « connivence idéologique » (Demazière, 2008) dans le sens d'être considérée comme étant *dans le même bateau*. Ces cas de figure montrent à voir, ce faisant, des spécificités de l'objet de l'enquête.

Dans le premier cas de figure, le chercheur est discrédité. La personne interviewée a intégré la charge critique de certains écrits sociologiques, qui assimilent la gestion du temps aux outils de management servant à « presser davantage le citron ». Durant l'entretien, ce coach essaye de prendre le contrôle à propos de ce qu'il pense être des choses qui devraient m'intéresser. Il reformule mes questions, m'en retourne régulièrement et cadre l'entretien dans

²²⁴ Il faut, pour ces auteurs, programmer l'ensemble des paramètres de la situation d'enquête en fonction de l'information recherchée. Les processus d'interaction et d'influence étant « au cœur de la problématique des effets de biais dans l'entretien » (2007 : 76).

sa durée, « parce qu'il applique la gestion du temps ». Il insiste particulièrement sur le côté scientifique des contenus qu'il dit mettre en œuvre dans sa vie en général et dans ses formations en particulier. Paradoxalement, il m'autorisera à venir observer la journée de formation qu'il dispense quelques semaines après notre rencontre. Là encore, toutefois, il situera ma présence de façon à en diminuer l'importance ou l'intérêt : il insiste sur le fait que mon regard (supposé) n'est pas celui qu'il préconise, en affirmant aux participants qu'« on n'est pas ici pour philosopher sur le temps [ma posture présumée], mais bien pour trouver des solutions pratiques aux problèmes que vous rencontrez ».

Cet exemple est particulièrement significatif d'un enjeu de la maîtrise du temps (sur lequel le chapitre suivant reviendra plus spécifiquement), à savoir celui de constituer une réponse *pratique avant tout* et que ce statut-là est bien celui que ce coach voulait mettre en avant. On verra plus loin que cet horizon pratique ne s'oppose toutefois pas à l'imaginaire culturel à propos des cadres temporels (ce qu'il désigne par « la philosophie du temps »), mais que celle-ci, *justement*, y participe.

Un deuxième enjeu est également présent dans cet exemple : il s'agit de l'intériorisation du regard critique que peut porter une communauté scientifique à l'égard de pratiques « profanes ». Le fait de mobiliser des arguments scientifiques pour contrer d'autres arguments scientifiques renvoient à une lutte pour être pris au sérieux. Outre les arguments scientifiques, le coach met aussi en avant son expérience du monde de l'entreprise, pour justifier la pertinence de son regard et de sa connaissance des « choses qui marchent » quand on est confronté à des difficultés de gestion du temps au travail.

Dans le cas de la connivence idéologique, l'interviewé ne déploie pas les armes parce qu'il conçoit les contenus de ses formations et coaching comme étant ancrés *scientifiquement*, même si les disciplines utilisées – la psychologie ou la gestion – diffèrent de la sociologie. C'est ainsi qu'en fin d'entretien, un formateur me dit :

Je pense que j'ai tout dit et je te fais confiance pour l'anonymat de tout ça. Donc là je t'ai donné des pistes qui sont le fruit de quatre années de réflexion que je n'aurais pas donné à d'autres personnes si ce n'était une chercheuse. J'ai aussi envie de t'aider à faire avancer la science parce que j'imagine que ton rapport va avoir une utilité. (Charles)

Ici « la science » et les pratiques de terrain sont conçues comme interdépendantes ; la finalité de la première est d'être au service de la seconde. Quoique selon un rapport inversé par rapport au premier cas de figure, cette interaction désigne la fonction particulière que les coaches font jouer à la connaissance scientifique qu'ils ont du temps et des enjeux de légitimité sous-jacents à leur pratique d'accompagnement. Un effort de démonstration des bienfaits de l'application de ces techniques est défendu, non seulement à des fins d'efficacité mais aussi à des fins de bien-être, auxquels les recherches en psychologie portent particulièrement attention.

b. Définition du temps et systèmes de valeurs

Comme l'indique le concept de « timescape » développé dans le chapitre précédent, on est toujours pris « par l'air du temps » lorsque l'on observe. « Le sociologue ne peut se concevoir ni se décrire comme étant en rapport d'extériorité avec les phénomènes sociaux qu'il étudie » (Lemieux, 2004)²²⁵. Du point de vue de l'observation des cadres temporels, rappelons la critique que propose Elias des lectures objectivistes ou subjectivistes du rapport au temps, comme si l'individu se présentait « seul » face au monde, « comme le sujet devant l'objet et [qui entreprend] de le connaître » (1996 : 9). La lecture que nous opérons du temps est donc toujours déjà située dans une culture temporelle particulière. L'enjeu de l'enquête ici, rappelons-le, est donc de raconter le « système de construction de [la] typicalité [du monde] » (Schütz, 2008 [1971] : 12) opérée par les coaches lorsqu'ils parlent de leur expérience du temps et des façons de s'y engager correctement.

Cette perspective *dimensionnelle* est donc postulée pour comprendre la façon dont les coaches définissent le temps et y proposent des orientations pour l'action ; elle doit aussi être intégrée dans la façon dont le chercheur adopte certaines dispositions pour aborder les questions de temps. Concrètement, cela se joue dans ce qui est défini et ce à quoi on se réfère lorsque l'on parle du temps. Durant les entretiens, il y a à la fois le partage incommensurable de catégories du temps qui fait qu'on s'entend sur ce qui est dit. Mais il est aussi nécessaire d'interroger ces catégories qui paraissent aller de soi. Les considérations méthodologiques à propos de la co-temporalité chez les anthropologues et les historiens, permettent de montrer à quoi il faut être attentif dans la compréhension et la catégorisation de ce que l'on observe chez *l'autre*. Dans le cas des historiens et des anthropologues, l'autre est un autre contrasté : un groupe, une tribu, ou une situation d'une époque antérieure. La co-temporalité désigne la faculté de reconnaître l'autre à la fois dans une même temporalité – le même présent²²⁶ – tout en lui reconnaissant des cultures temporelles propres qui ne soient pas inférées à partir des catégories du chercheur. « The coevalness I felt was not my creation – it was not the result of my being able to place his experience into a temporal framework that I crafted. Instead, the coevalness I felt resulted from Raj [the interviewee]'s ability to convey his temporal frameworks to me. [...] The

²²⁵ C'est dans ce sens-là que Schütz invite à qualifier la position du sociologue : « Si nous acceptons que l'homme de science tout comme le citoyen-travailleur peuvent opérer sur une même réalité, que l'action de l'un comme de l'autre peut être efficace au même titre et avoir un sens « quotidien » au même titre, une comparaison des deux genres d'activités nous permettra de les articuler autrement que si nous considérons d'emblée l'activité scientifique comme une observation ou une manipulation en dehors de la vie quotidienne » (Noschis et de Caprona, in Schütz, 2008 : 260).

²²⁶ Le déni de co-temporalité (ou allochronisme) est un terme utilisé pour désigner une erreur épistémologique de certains travaux en anthropologie. Il désigne le fait de ne pas considérer l'autre (culture) dans la même temporalité que l'observateur. C'est à la fois ne pas lui attribuer le même présent dans le cas de l'observation de groupes sociaux ou de cultures particuliers, mais aussi figer « l'autre » dans une catégorie a-historique, c'est-à-dire dans un « présent ethnographique », non susceptible de changer ou d'avoir été différent (Birth, 2008). Cet écueil d'allochronisme est particulièrement présent dans certains travaux qui dépeignent les sociétés traditionnelles comme ayant des systèmes d'organisation temporelle simpliste, voire comme des « sociétés sans temps ». Les tentatives de reconnaissance de co-temporalité peuvent par ailleurs faire tomber le chercheur dans l'écueil inverse, qui est celui d'homochronisme (Birth, 2008), par lequel le *récit* que l'on fait de *l'autre* (qu'il soit un autre culturel ou un autre historique) est assimilé au discours académique de l'Histoire. « Subsuming ethno-graphic representation into any particular history avoids the problem of allochronism, but creates homochronism – a single all-encompassing set of temporal tropes. History (in Glissant's sense²²⁶) relies on a post-Enlightenment epistemology of time – the Christian chronology, an emphasis on change, and a distinctive periodization often subtly defined and punctuated by European and North American conflicts » (Birth, 2008: 9).

interview with raj was meaningful not simply because we shared time, but because of how he related our shared time to his life and his sense of his past. Raj's interview suggests that the issue of coevalness is not only epistemological, but also phenomenological" (Birth, 2008: 5-6).

Ces considérations supposent, dans le cas qui nous occupe et par contraste, d'être attentive à ce qui, au contraire, rapproche et paraît aller de soi, quand les interviewés parlent du temps. Et ce, à la fois pour rendre explicite ce qui est largement pris comme naturel ou évident ; pour rendre justice, surtout, à la multiplicité des façons dont l'expérience temporelle se décline quand il s'agit de bien le gérer et de distinguer les motifs au nom desquels certaines acceptions du temps sont utilisées. Cette attitude méthodologique peut être qualifiée de « time-sensitivity » (Sabelis, 2002 ; 2008). Ce concept désigne une façon de poser le regard sur la complexité du temps. S'appuyant sur la perspective développée par Clark (1985), l'idée de sensibilité au temps invite à regarder et à identifier des questions de temps là où elles ne sont peut-être pas directement visibles ; en d'autres termes, là où elles ne se donnent pas à voir sous le format du temps de l'horloge et découvrir, ce faisant, les conséquences temporelles implicites des pratiques quotidiennes.

Cette attitude méthodologique est défendue par Sabelis dans l'étude des pratiques organisationnelles. Il s'agit alors d'identifier les connections, tensions et processus de pouvoir à l'œuvre dans les pratiques organisationnelles. D'entretenir, en somme, une attention aux contextes qui sont à l'œuvre lorsqu'on étudie une situation ou un problème concret. Par exemple, étudier "how planning should be improved", demande d'être attentif à la façon dont "it is related to organizational politics and the interest of different organizational actors that may prevent the « solution » from taking the desired effect" (2008: 168-169).

Si l'enquête qui nous occupe ne porte pas sur des « pratiques organisationnelles », mais sur des discours prescriptifs, le concept de time sensitivity peut toutefois être pertinent. Adopter des principes de gestion du temps est généralement considéré comme une façon de *réduire* l'expérience du temps à son aspect quantitatif, à une façon appauvrie de le vivre, critique portée au nom d'une série de valeurs²²⁷. L'hypothèse proposée dans notre enquête est qu'il est possible de voir dans ces dispositifs des révélateurs d'une culture temporelle qui donne une place particulière à l'individu comme donneur de temps. Adresser cette hypothèse demande dès lors d'examiner plus en profondeur ces dispositifs de gestion du temps. Cela suppose donc de les densifier en rendant justice à la complexité des dimensions temporelles qu'ils véhiculent. « Peirce disait de l'induction qu'elle était *ampliative* (amplifiante) » (Angé, 2009 : 73) ; en somme le principe simple formulé par l'hypothèse doit être épaissi pour rendre compte des formes plurielles que ce principe peut prendre dans la réalité.

Sur le terrain – lors des entretiens plus particulièrement – cela suppose d'être disposée à *entendre* un récit sans l'annexer directement à une évaluation, ou une interprétation. Les distances que j'annonçais prendre avec les courants critiques qui étudient les dispositifs de gestion, trouvent ici une traduction méthodologique. A titre illustratif, il s'agit d'être disposée à entendre la différence formulée, dans un entretien, entre « maîtriser » et « contrôler » son temps, entre « s'observer » et « se juger », entre « présent » et « présence », etc. Porter son attention, en

²²⁷ La critique classique que l'on a vue au chapitre 2, et qui est également celle portée par les mouvements slow et simplicitaires.

somme, sur les façons dont, en parlant du temps, les personnes rencontrées font des distinctions entre des acceptions différentes du temps, entre des façons de se comporter qui peuvent *a priori* paraître similaires, entre des contextes ou des situations appelant à des nuances, etc.

Cela demande par ailleurs une attention à des dimensions dont on rejetterait trop rapidement la portée temporelle. Cet aspect est plus particulièrement central dans l'étude d'un terrain comparatif réalisé dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. C'est l'objet du point suivant.

3. Terrain comparatif : l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi

3.1 L'attention au « point de vue »

Les expressions courantes du malaise dans la temporalité sont décrites par le sentiment d'urgence, d'accélération du temps, de pression au travail, de « ne plus savoir où donner de la tête ». Quand le sociologue s'empare de ces symptômes – ou d'autres symptômes qu'il entend autour de lui – il court toujours le risque d'opérer un « ethnocentrisme de classe » : il « raisonne spontanément comme si ce qui vaut pour son propre milieu pouvait s'extrapoler à l'ensemble de la société considérée » (Heinich, 2009 : 15). D'où la nécessité de se poser au moins la question si ces expressions du malaise sont si courantes que ça, ou dans quelle mesure.

Le propos ici n'est pas d'investiguer sur le caractère représentatif de ces malaises mais de poser la question de la nature *située* des dispositifs prescriptifs en gestion du temps. Ces dispositifs s'adressent depuis quelques dizaines d'années à des publics plus étendus qu'au moment de leur apparition dans les années 1950-1960. Cette évolution des publics est notamment ce qui a justifié le choix de s'intéresser à eux dans une enquête portant sur la culture temporelle. Se limiter à ce terrain aurait pu suffire pour investir notre hypothèse d'un déplacement, vers l'individu, de l'idéal de maîtrise du temps. L'analyse ainsi produite aurait cependant risqué d'être une « généralité même pas fausse » (Heinich, 2009), c'est-à-dire une généralité où les variations de contexte (liées aux stratifications sociales) n'ont pas de pertinence.

Nous avons défendu l'intérêt de se pencher sur des lieux *prescriptifs* de compétence temporelle pour comprendre comment l'idée de maîtrise du temps se traduisait en pratique. Ces dispositifs sont des lieux où se donnent à voir des conceptions de la « bonne » relation au temps ainsi que les manières d'y parvenir et les registres qui justifient ces conceptions. Or et quoique les coachings et formations en gestion du temps destinés à des travailleurs en sont les formes les plus apparentes et explicites (ne fut-ce que par leurs intitulés), ils n'épuisent pas les formes possibles de la prescription de la compétence temporelle.

Se limiter à l'approche – compréhensive – des discours et pratiques de coaching en gestion du temps, risque de produire un diagnostic limité (aveugle à certains aspects), ou pire, de le rendre « a-sociologique », dans le sens où on ne tiendrait pas compte de la *nature située* des diagnostics et dispositifs mobilisés par les coaches. Autrement dit, le sociologue risque de

donner à l'idée de cette injonction à être compétent dans sa relation au temps (et aux modalités par lesquelles elle se décline) une portée trop universelle. Se pose par exemple la question de savoir à qui ces façons de faire sont adressées ? Ou qui peut y prétendre ? Comment ces façons participent à produire du juste ou pas ? Ou pour le dire autrement, qui ou quelles situations ces prescriptions mettent-elles de côté ? Et comment ou de quoi faut-il être équipé pour pouvoir y prétendre ? Ces questions sont traitées dans l'examen des pratiques prescriptives des travailleurs sociaux à des personnes en processus d'insertion sociale et professionnelle (ISP).

« The activities of those at the bottom of such social hierarchies can provide starting points for thought – for *everyone's* research and scholarship – from which humans' relations with each other and the natural world can become visible. This is because the experience and lives of marginalized peoples, as they understand them, provide particularly significant *problems to be explained* or research agendas. These experiences and lives have been devalued or ignored as a source of objectivity-maximizing questions – the answers to which are not necessarily to be found in those experiences of lives but elsewhere in the beliefs and activities of people *at the center* [souligné par moi] who make policies and engage in social practices that shape marginal lives » (Harding, 1993: 54). Si on peut souligner que, depuis les années '90 et contrairement au constat de Harding, la recherche sociologique s'est penchée de manière significative sur ces vies et expériences des publics précarisés ou marginalisés²²⁸, on peut rappeler la pertinence de cette proposition.

L'adoption d'une pluralité de points de vue – ici défendue par une chercheuse féministe – rejoint la préoccupation et le postulat des sociologies pragmatiques. La pluralité des « formes du juste et du bien » n'est pas à situer uniquement au sein même d'une action²²⁹, mais aussi entre les formes que peut prendre une même ligne d'action – ici la prescription – dans des contextes qui varient²³⁰.

3.2 Critères de sélection du terrain comparatif

Le terrain comparatif est celui des pratiques d'accompagnement vers l'emploi auprès d'un public précarisé²³¹. Etant donné que la gestion du temps telle qu'elle est proposée sous les formats classiques (explicites) s'adresse à des publics diversifiés (des points de vue notamment du genre, de l'occupation professionnelle, de l'âge), le contraste devait s'opérer sur d'autres

²²⁸ Outre les enquêtes empiriques sur les situations de fragilité socioéconomique – qu'il est difficile d'énumérer – notons plus largement les orientations théoriques et les développements de nouveaux concepts permettant de décrire et rendre visible les changements de la question sociale. Voir les travaux sur la vulnérabilité, notamment Châtel et Soulet (2003), Châtel et Roy (2008) ou Pierron (2010) ; sur le care, notamment Garau et Le Goff (2010), Molinier (2013), Paperman et Laugier (2011).

²²⁹ Et qui nous enjoint dans le chapitre suivant à rendre justice à la pluralité des modalités d'engagement temporel sous-jacents aux prescriptions des coaches.

²³⁰ On verra par ailleurs – dans le dernier chapitre – que la notion de pluralité est donc non seulement descriptive, mais aussi politique.

²³¹ Les conditions de vie des publics accompagnés combinent plus ou moins l'absence d'emploi avec des niveaux de diplômes peu élevés, des expériences de travail précaire, un certain niveau de pauvreté, une précarité de logement, ainsi que, dans une moindre mesure, des situations de dépendances toxicomaniaques.

critères. Les difficultés dans l'expérience du temps adressées par les coaches reposant en partie (importante) sur l'expérience du travail, s'intéresser à l'accompagnement d'un public éloigné de l'emploi s'avérerait dès lors pertinente. Toutefois, ce critère paraissait insuffisant au vu, notamment, de l'existence de telles situations parmi les publics accompagnés par les coaches rencontrés. Le critère de classe, qui double celui de l'absence d'emploi, paraît alors pertinent²³². L'hypothèse qui guidait l'enquête à ce stade était que des injonctions *similaires* pourraient être dégagées entre l'accompagnement des publics différents ; hypothèse liée à une hypothèse complémentaire, celle d'injonctions *spécifiques* dont il faudrait comprendre les raisons et justifications, au travers, par exemple, du récit qu'opèrent les assistants sociaux de la façon dont le monde du travail suppose certaines exigences.

Dix entretiens ont été effectués auprès de responsables pédagogiques et formatrices²³³ dans des organismes d'insertion socioprofessionnelle – « OISP » (n=7) – et des entreprises de formation par le travail – « EFT » (n=3). Un entretien collectif a par ailleurs été réalisé avec une équipe de formateurs et d'assistants sociaux d'une OISP. Ces entretiens ont aussi été intégralement retranscrits. Les supports pédagogiques utilisés dans les formations et les accompagnements pédagogiques ont également été examinés. Enfin, la participation à une journée d'étude sur les temporalités du social, réunissant, au sein d'ateliers spécifiques²³⁴, des professionnels du secteur de l'aide sociale, a aussi été intégrée dans le matériau empirique.

Si ces dispositifs ne proposent pas de module spécifique en gestion du temps, le choix de ce terrain dans une perspective comparative se justifie pour deux raisons. D'une part, le statut des personnes interviewées est similaire sur la dimension prescriptive. Elles occupent une fonction d'accompagnatrices d'un public qui rencontre des difficultés, accompagnement visant à amener la personne à travailler sur elle-même en vue d'un changement²³⁵. Le contexte juridique et institutionnel diffère toutefois des formations et coachings en gestion du temps, étant donné que l'accompagnement en OISP et EFT s'inscrit dans le cadre des lignes directrices données par les politiques d'emploi. Cette différence de contexte sera incluse dans l'analyse.

La comparaison se justifie par ailleurs sur la dimension temporelle. L'absence de modules explicites sur la gestion du temps n'empêche pas la présence de dimensions prescriptives à propos de la bonne façon de le vivre, de se comporter, ou d'agir dans le temps. De manière plus

²³² La distinction bourdieusienne entre classes populaires qui ont trop de temps et pas assez de bien, et cadres surmenés pour qui l'équation s'inverse, permet un choix méthodologique heuristique. On verra cependant que cette distinction est réductrice, et comment elle peut être complexifiée à l'issue de l'enquête (chapitre 7).

²³³ Le terme est décliné au féminin parce que les personnes rencontrées sont toutes des femmes. Ce n'est pas un choix délibéré, mais en spécifiant ma demande de m'adresser à une personne susceptible d'être la plus pertinente pour le propos des entretiens – en position d'accompagnement, et sur la question du temps – la fonction de responsable pédagogique ou d'assistante sociale ou d'accompagnatrice de projet m'a d'emblée été donnée. Ces fonctions sont majoritairement occupées par des femmes : dans les chiffres sur les professions en Belgique, on voit – d'après statbel – que le métier d'assistant social est occupé à environ 75% de femmes (chiffre à peu près stable depuis 1993).

²³⁴ J'ai notamment participé à un atelier portant spécifiquement sur l'utilisation de la ligne du temps comme outil d'accompagnement. Notons que ma casquette de chercheuse a été mentionnée aux participants.

²³⁵ L'accompagnement d'un travail sur soi est représentatif des « nouveaux métiers » ou d'une « reconfiguration des identités professionnelles » (Cantelli et Genard, 2007 : 17). De la sorte, le travail des coaches et des assistants sociaux – quoi qu'ils ne soient pas strictement comparables – partagent des points communs.

ou moins explicite, ce qu'on fait de son temps, la manière dont les horizons temporels sont représentés et invités à être investis, les habitudes du quotidien, font l'objet d'une attention spécifique. Ces prescriptions comportementales à propos du temps se retrouvent toutefois distillées dans un accompagnement qui fait place par ailleurs à l'apprentissage de compétences techniques et d'autres savoirs-être et savoirs-faire. Les entretiens ont donc porté sur la pratique d'accompagnement en général, sur ses différentes dimensions, pour distiller, au cours de l'entretien, les éléments ayant un rapport avec les engagements temporels. Cette attention spécifique peut être qualifiée par l'idée de « time sensitivity », exposée plus haut. On ne code donc pas nécessairement l'ensemble du matériau comme c'est le cas dans les coaches. Toutefois, l'entretien étant mené de sorte à amener la personne à développer le récit à propos de l'accompagnement sur les dimensions temporelles, l'opération de codage peut se faire de façon similaire à celui réalisé sur le premier matériau.

Outre l'identification des données de contexte et de formats des accompagnements, le traitement s'opère par la sélection des passages qui réfèrent à une dimension temporelle. Ces dimensions ont été regroupées de la même façon que l'ont été celles des coaches, autour des régimes temporels et des registres de justifications.

L'enquête sur les pratiques des travailleurs sociaux vise donc à approfondir et affiner ce que la compétence temporelle veut dire, permet et exige. C'est le cours de l'enquête – ou ce que l'on peut appeler « reflexive cycle » – qui a fait émerger la question des dispositions nécessaires ou les conditions de possibilité de maîtrise du temps ainsi que celle des (formes nouvelles d') inégalités que l'idée sociale de maîtrise du temps peut produire. S'intéresser à la compétence temporelle telle qu'elle est travaillée avec un public plus précarisé, ainsi qu'à ce que cela « lui fait faire », a dès lors à la fois un intérêt *politique* (rendre visibles des situations plus vulnérables) et un intérêt *sociologique et épistémologique*. En filigrane de cette analyse se dessinera dès lors comment des temporalités légitimes et dominantes participent de formes (nouvelles) d'inégalités sociales²³⁶, auxquelles l'attention sera donnée dans le dernier chapitre.

²³⁶ Notons d'emblée que ces inégalités, quoiqu'elles recoupent les inégalités de classe et de genre, ne peuvent s'y réduire, telle la distinction que faisait Bourdieu entre classes populaires et cadres surmenés.

Chapitre 5 – La compétence temporelle selon les coaches et formateurs en gestion du temps

1. Introduction : expliciter la prescription par une posture endogène

Les formations et coachings en gestion du temps proposent des outils pratiques, des manières de voir et de réfléchir à nos actions quotidiennes, des conseils sur les comportements à adopter, afin de faire face à certaines difficultés qui s'expriment par le sentiment que le temps pose problème, que ce soit dans le travail ou dans la vie en général. Il s'agit, en somme, de faire de la relation au temps une compétence qui permet, à celui ou celle qui la met en pratique, d'améliorer une situation problématique et, plus largement, de vivre mieux. L'objet de ce chapitre est de comprendre ce qu'un travail sur sa relation au temps suppose.

« Deux options s'offrent [...] au sociologue, confronté à l'expérience dont il veut rendre compte. La première consiste à expliquer les actions, les représentations ou les productions des acteurs : que ce soit par la nature du monde, par le contexte, par l'histoire ou par les structures sociales. [...] La seconde option est toute différente – à condition de ne pas entendre la différence comme une opposition mais comme une complémentarité. Elle consiste non plus à expliquer, en mettant en relation des effets (spécifiques) avec des causes (générales), mais à expliciter, en mettant en évidence la logique interne, la cohérence des systèmes de représentations. [...] Dans cette distinction entre explication et explicitation [...] on retrouve le passage, amené par la posture a-critique, d'une problématique de la véracité externe – par rapport aux faits – à une problématique de la cohérence interne – par rapport aux systèmes de représentations. Autrement dit, l'épreuve qui intéresse le sociologue n'est plus tant une épreuve de vérité, opposable à l'illusion naïve des acteurs, qu'une épreuve de cohérence, opposable à l'illusion savante de la naïveté » (Heinich, 1998 : 31-34).

L'analyse du matériau s'inscrit dans une problématique de cohérence interne²³⁷. Pour ce faire, ce chapitre propose une lecture « endogène » (Kaufmann, 2012) du discours des coaches et formateurs à propos de leurs pratiques d'accompagnement, en montrant à voir leurs interprétations de ce qu'est le temps, la manière dont ils illustrent en quoi il pose problème, les outils et appuis qu'ils mobilisent, le type et la direction des changements qu'ils proposent de

²³⁷ Notons toutefois que là où Heinich assimile ce type de problématique à une posture a-critique, il est aussi possible de concevoir la posture critique en lien, ou à partir d'une problématique de cohérence interne. Pour le dire autrement, les postures critique et compréhensive ne sont pas nécessairement contradictoires. En suivant Genard (2011b), la possibilité de la critique propre à l'idée de « montée en généralité » est compatible avec l'approche compréhensive, à la condition toutefois de concevoir cette possibilité de montée en généralité, opérée par le sociologue, comme un « privilège méthodologique » et non comme le fruit d'une rupture épistémologique. Nous expliciterons comment ce privilège méthodologique se concrétise dans notre enquête, dans le chapitre 7.

mettre en place ainsi que les objectifs concrets que ces changements permettent de rencontrer. Il s'agit, de la sorte, d'expliciter la *logique interne* de ces pratiques²³⁸.

Le chapitre s'articule autour de trois parties. La première traite de la matière du coaching. Elle développe les difficultés liées au temps telles qu'elles sont identifiées par les coaches, ainsi que la portée des dispositifs d'accompagnement qu'ils proposent. La seconde aborde la lecture individualisante du rapport au temps que les coaches et formateurs mobilisent pour rendre sensée et pertinente l'idée d'un travail sur soi pour améliorer son vécu du temps. La dernière partie se penche, quant à elle, sur les modalités concrètes (et plurielles) par lesquelles les coaches et formateurs invitent les personnes accompagnées à se comporter. Ce chapitre répond en somme à trois questions :

- Quels problèmes de temps sont abordés par les coaches ?
- En quoi le travail individuel sur la relation au temps constitue-t-il une solution ?
- Comment se décline, concrètement, une relation réussie au temps ?

2. Les problèmes de temps : diagnostics et portée des dispositifs de coaching

2.1 Le matériau du coaching : prises et assignation de signification

Lorsque les coaches parlent des difficultés éprouvées par leurs clients dans leur rapport au temps, ils proposent en quelque sorte une *lecture* des problématiques de temps. Ils mettent en mots les « prises » sur lesquelles ils travaillent dans les formations et les accompagnements. Le concept de prise est pris ici dans le sens proposé par Heinich (2006a) : les problèmes de temps ne portent pas *de facto* une signification unilatérale qui découlerait d'une certaine objectivité de la situation vécue, mais sont considérés comme autant de « prises plus ou moins favorables à une perception de type interprétatif ». Pour le dire en d'autres termes, il s'agit de rendre compte ici de la manière dont les coaches interviewés font état des situations vécues par leurs clients, justifiant une intervention de leur part, que ce soit par l'accompagnement ou la formation.

Il ne s'agit pas de développer outre mesure cette matière des coaches²³⁹, mais bien de montrer que les coaches ne parlent pas d'un individu lambda mais d'individus faisant face à certaines expériences du temps.

²³⁸ Ce parti-pris pourra parfois donner l'impression au lecteur que je cautionne ces pratiques prescriptives, ou même, que j'opère une forme de promotion de ces propositions. Néanmoins, il ne s'agit, à ce stade-ci, ni de cautionner ni de dénoncer ces pratiques, mais de les expliciter, au sens que lui donne Heinich. Ce n'est que dans un second temps, dans le chapitre 7, et à partir de l'examen des pratiques prescriptives auprès d'un public précarisé, que je dégagerai des pistes plus critiques.

²³⁹ Il s'agit seulement de proposer une description suffisante, « qui permet d'éviter les dérives d'un constructivisme intégral en prenant en compte l'objectivité des choses dans l'interaction » (Heinich, 2006 : 23 – se référant à Bessy et Chateauraynaud, 1995).

Les coaches en gestion du temps travaillent donc typiquement à partir d'une *matière* qui est apportée par les personnes qu'ils accompagnent. Le propre du coaching est de partir de ce que la personne propose, de la suivre dans les objectifs qu'elle veut atteindre et de mettre en place les moyens d'y arriver. Aussi, « les techniques de base du coaching sont l'empathie et le questionnement inductif » (Brunel, 2004 : 33). Le coach, contrairement au conseiller, n'est pas censé guider le coaché sur le contenu (« ce qu'il doit faire »), mais lui apporter les moyens de formuler ce qu'il veut changer (« faire advenir ce qui est en soi »).

Il s'agit là d'une spécificité qui laisse à penser que les problèmes avec lesquels les personnes viennent voir un coach seraient aussi divers que les personnes elles-mêmes. Certains coaches l'affirment d'ailleurs de la sorte dans l'entretien. L'accompagnement lui-même est dépeint comme étant du « sur-mesure », au gré et en fonction des objectifs de chaque individu. Il peut s'agir de problème d'efficacité au travail, de stress ou de burn-out, de désir de changer de profession, de relations difficiles au travail, de supervision d'équipe, de difficultés de prise de décision, de difficultés relationnelles, de problèmes de conciliation entre vie privée et vie au travail, etc. Le facteur temps intervient parfois de manière explicite – « je n'ai pas assez de temps » – mais se confond généralement avec d'autres problématiques et ne constitue donc pas *a priori* le cœur de la demande et pas toujours celui de l'accompagnement.

Cet accompagnement à la carte et l'insistance sur le côté individuel et personnel de chaque processus de coaching sont donc bien, à première vue, les seules spécificités communes que l'on peut identifier dans l'étendue des problèmes et thématiques pouvant aboutir à une demande de coaching.

Si l'éventail des thématiques paraît grand, on peut néanmoins repérer des régularités à deux niveaux : dans la formulation des enjeux dans la relation au temps exprimés et vécus par les personnes sollicitant un coaching (ou une formation), d'une part ; dans les grilles de lecture que les coaches font de ces enjeux, d'autre part. Ce point va porter sur ces dénominateurs communs, afin de spécifier la *matière* sur laquelle travaillent les coaches dans leurs pratiques d'accompagnement. Ces dénominateurs communs constituent par ailleurs la base à partir de laquelle les coaches proposent des formations, dont les contenus sont plus arrêtés et balisés²⁴⁰. Bien entendu, tous les coaches ne travaillent pas exactement de la même manière, n'ont pas les mêmes types de clients et n'accompagnent pas dans les mêmes directions. Il conviendra par la suite de spécifier et de décrire ces écarts et nuances par rapport à cet espace typifié de problématiques du temps. Mais pour l'heure, répondons à l'invitation que Hughes formulait en 1956, celle de voir en quoi « les problèmes fondamentaux que les hommes rencontrent dans leur travail sont les mêmes, qu'ils travaillent dans un laboratoire illustre ou dans les cuves malpropres d'une conserverie » (Hughes, 1996 [1956] : 80).

²⁴⁰ Les coaches rencontrés sont presque tous aussi formateurs. Ces formations ont un contenu plus restreint et les coaches disent eux-mêmes pouvoir aller plus loin et explorer d'autres modes d'engagement dans le temps en coaching qu'en formation. Ils peuvent par exemple davantage explorer des registres tels que la présence – que nous développerons plus loin. Ceci n'est pas seulement dû au format des dispositifs (le coaching étant plus long et par définition individualisé), mais également à la latitude dans l'accompagnement que permet le coaching, contrairement à la formation en entreprise.

2.2 Les thématiques transversales : le manque de temps et l'aspiration à un équilibre

Les personnes interviewées s'entendent sur un dénominateur commun concernant les plaintes et difficultés avec lesquelles les personnes viennent en formation ou en coaching. Il s'agit du constat de l'impossibilité à accomplir ce qu'on a à faire sur une journée. Le temps est mis en avant comme un manque, nœud central de l'équation « plus de temps=parvenir à boucler les activités/tâches=moins de stress ». Le temps est dès lors vécu comme un obstacle. Cette plainte de manque de temps traverse les catégories, fonctions et secteurs professionnels²⁴¹, même si elle trouve des causes (et donc des solutions apportées par les coaches) qui peuvent diverger²⁴².

Et le fait qu'on me demande d'intervenir sur ce thème-là, ça veut dire aussi qu'il y a quand même – et je le vois en formation – de manière très nette, le sentiment pour beaucoup de personnes de manquer de temps. Ça c'est quelque chose qui revient souvent en formation c'est on manque de temps. [...] C'est quand même très souvent la charge de travail. La quantité, pour certains administratifs ça vient se greffer sur des outils pédagogiques, pour d'autres c'est le besoin d'être partout donc il faut être un peu partout. (Isaline)

On se rend compte qu'on a tous pas assez avec 24 heures dans une journée, que on fait tous des choix étranges alors qu'on sait bien qu'on ne devrait pas, qu'on a tous des emmerdeurs autour, des gens qui sont nos propres bouffeurs de temps, qu'on a tous nos petits travers, nos petites manies et nos frustrations [...] Alors les plaintes principales c'est « j'arrive pas à tout faire ». (Marie-France)²⁴³

a. Des environnements de travail dispersifs

Les personnes ne parviennent pas à achever les tâches à faire sur une journée, en raison des interruptions dans le travail ; que ce soit par les inflexions organisationnelles (déplacements de réunion, imprévus ou événements surgissant dans le cours de la journée), par l'environnement technologique (les mails, les coups de fil, les rappels) ou par l'environnement social (le chef qui entre sans frapper, les collègues qui viennent demander quelque chose, les bénéficiaires ou clients d'un service qui ne respectent pas les temps d'accueil), ou encore par soi-même (je ne parviens pas à rester concentré sur ma tâche, je procrastine ou je me laisse distraire par mon environnement technologique).

²⁴¹ Il faut spécifier que cette transversalité du problème de manque de temps est à tout le moins spécifique aux secteurs et fonctions des personnes qui s'adressent ou sont adressées aux coaches.

²⁴² Les coaches disent mettre des accents différents dans l'accompagnement en fonction des causes à la source du manque de temps. Ces différents accents seront développés par la suite.

²⁴³ Note au lecteur : les extraits repris dans ce chapitre proviennent à la fois des entretiens menés avec les coaches, et des manuels et supports en gestion du temps que ces coaches mobilisent dans leurs pratiques. Lorsqu'il s'agit d'une citation provenant d'un manuel, l'auteur, la date et la page de la publication sont mentionnés.

Le temps au travail est dès lors décrit comme fractionné et encombré. Une journée initialement planifiée selon des plages et des moments précis se retrouve transformée en une série d'actions engagées sur le mode de la réactivité.

Ce symptôme rejoint ce que de Terssac (1992, cité par Datchary, 2011) indique comme étant spécifique aux organisations de travail aujourd'hui : travailler n'est plus tant une histoire de respect de procédures que d'engagement « à en assurer la continuité malgré toutes les perturbations qui viennent contester le déroulement du processus ». Cette spécificité du travail contemporain serait le signe d'un « déplacement du compromis marchand/industriel au profit du pôle marchand. Cette évolution se traduit notamment par le passage d'un plan procédural intégré et centralisé à une multiplication de « plans-objectifs », plus lâches en matière de prescription et plus adaptés aux nouveaux impératifs d'ouverture et de flexibilité » (Datchary, 2011 : 14). Zarifian (1995) souligne également cette évolution vers un traitement événementiel²⁴⁴ de l'activité, plutôt que d'un traitement en termes d'opérations.

Datchary parle de « dispersion au travail » pour désigner ces situations spécifiques au monde du travail contemporain. La notion de dispersion désigne l'aptitude des salariés « à s'engager sur plusieurs « fronts » à la fois ». Les situations dispersives seraient inhérentes à la nature de l'organisation du travail qui se veut flexible et donc ouverte aux perturbations. Datchary préfère le terme de « dispersion » pour qualifier les situations mais aussi les capacités des individus mobilisées en situation de dispersion, notamment pour contrebalancer la connotation négative associée à ses homonymes (labilité, versatilité, éparpillement ou distraction) qui renvoient tous à une sorte de « défaut de planification » ou de constance dans le chef des salariés : « C'est comme si la capacité à distribuer son attention était rabattue systématiquement sur l'incapacité à la focaliser, et l'adaptabilité sur l'instabilité et donc sur le manque d'équilibre et de constance » (2011 : 25).

Les coaches rencontrés partagent cette appréhension contextualisée des situations d'interruption. L'environnement de travail est *postulé* comme étant dispersif. Une part du travail de coaching ou de formation consistera d'ailleurs à faire accepter cette caractéristique par les participants.

Généralement, quelqu'un arrive au bureau avec plein de choses qu'il doit faire dans sa tête, il s'assied et puis c'est la folie tous les jours. Et puis il termine en ayant pu terminer ce qu'il a pu terminer, en s'apercevant qu'il y avait des choses essentielles qu'il n'a pas eu le temps de faire et qu'il ne saura pas faire, parce que son collègue est déjà parti, tout simplement, d'accord ? Et puis il revient le lendemain et c'est le même cirque. [...] Le séminaire il est basé bêtement sur 4 lois auxquelles nos comportements humains sont soumis : si on ne les respecte pas, on se casse le nez,

Lo : c'est-à-dire, « on se casse le nez » ?

L : ben ça marche pas

²⁴⁴ Par le terme « événement », Zarifian entend « non seulement ce qui survient de manière relativement surprenante, imprévisible, et singulière, dans une situation de travail, mais ce qui interpelle tout à la fois les compétences disponibles et le sens donné au travail pour les acteurs qui se confrontent à cet événement. L'événement n'est plus 'ce qui n'aurait pas dû être', par référence à un univers standard d'opérations programmées, mais se trouve plutôt banalisé comme 'ce qui peut arriver' » (Zarifian, 1995).

Lo : Qu'est-ce qui ne marche pas ?

L : ben par exemple, on va citer un exemple, je commence toujours le séminaire avec ça : quand vous vous dites, allez, j'ai ce projet-là à terminer pour dans 3 mois, je décide maintenant que dorénavant, tous les mercredis après-midi, je consacre la demi-journée à ce projet. Et alors tout de suite les gens vous les voyez avec un sourire de banane et je leur dis « ça marche pas hein », « ah ben non, comment vous savez ? » et je dis « ben on va en reparler », parce que c'est une loi qui fait que si vous n'adaptez pas vos comportements à l'environnement, c'est toujours l'environnement qui va gagner. (Léo)

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) participent de ces situations de dispersion en sollicitant la disponibilité à l'interruption et à la bifurcation dans le cours de la journée²⁴⁵. En effet, l'environnement technologique est identifié comme un des grands « voleurs de temps »²⁴⁶, exacerbant le problème de manque de temps et de surcharge de travail (par ailleurs formulé depuis l'apparition des formations en gestion du temps dans les années 1980).

b. Une dispersion qui interroge le sens du travail

Le caractère dispersif de l'environnement de travail et de l'exécution du travail soulève chez les salariés la question du « vrai travail » (Bidet, 2010), qui ne parvient pas (toujours) à être accompli. Bidet propose cette notion de « vrai travail » comme contrepartie de ce que Hugues (1996 [1956]) avait appelé « le sale boulot ». Ces deux notions renvoyant respectivement « au rapport différencié que [les travailleurs] entretiennent aux éléments concrets de leur « faisceau de tâches » (Bidet, 2010 : 116). Sans vouloir associer la dispersion à la notion de « sale boulot » (ce qui équivaldrait à qualifier négativement toute activité de travail réalisée dans l'urgence ou dans la réactivité²⁴⁷), le temps comme obstacle vient interroger le *sens* que les travailleurs investissent dans leur travail. Les travailleurs l'expriment par le sentiment de ne pas arrêter de travailler de toute la journée sans être satisfait du contenu : ne pas pouvoir avancer sur les dossiers de fond, ou ne pas pouvoir prendre le temps qu'on estime juste pour recevoir une personne en entretien. Au-delà de la dimension d'efficacité du travail se pose la question, pour les travailleurs, de ce qu'ils considèrent comme faisant partie prenante de leur fonction et qu'ils ne parviennent pas à réaliser.

²⁴⁵ Notons que l'environnement technologique est entendu ici au sens large, tel que proposé par Norman, c'est-à-dire que les interactions entre « homme et ordinateur » soulèvent des problèmes analogues « avec pratiquement toute technologie, qu'elle prenne la forme d'une porte, d'un interrupteur, d'un ordinateur ou d'une salle de contrôle de centrale nucléaire. [Notre manière d'agir avec la technologie ne serait pas un cas spécial] car ce qui est vraiment en jeu est notre interaction habituelle avec le monde et notre façon d'exécuter nos tâches » (1993 : 15).

²⁴⁶ L'environnement technologique a un statut ambivalent en ce sens qu'il est un des « voleurs de temps » parce qu'il vient interrompre le flux d'activité, tout en permettant de baliser le cadre de l'activité. Nous verrons plus loin comment les personnes sont invitées à s'appuyer et mobiliser les NTIC dans une perspective d'ajustement en vue de la réalisation effective du travail.

²⁴⁷ Or cette réactivité peut être valorisée et vécue comme stimulante par les travailleurs (jusqu'à un certain point en tout cas).

« L'heure de vérité sonne vers 19h. Charles, qui est à son bureau depuis 10 heures, essaie de se souvenir de ce qu'il a fait aujourd'hui. Le trou, rien, un blanc. Pendant une bonne minute, aucun souvenir précis ne lui vient. Il n'est ni malade ni ivre. C'est ainsi presque tous les soirs. [...] Quand sa femme lui demandera à table : « Qu'as-tu fait de beau aujourd'hui ? », il répondra : « rien d'important » et ce sera vrai. » (Servan-Schreiber, 2000 : 109-110)

Pour reprendre les propos de Clot, « le réel de l'activité, c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir » (Clot, 1999 : 119).

c. Nouvelles formes de disponibilité temporelle

La notion de « disponibilité temporelle » (Alaluf, 2000 ; Devetter, 2006 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2012) permet de rendre compte des changements dans l'engagement dans le travail et les attentes et contraintes du temps de travail. En effet, la notion de « temps de travail » ne permet plus, selon ces auteurs, la description pertinente de ce qui est constitutif du travail et de la manière dont le temps humain est subordonné au temps professionnels. La disponibilité temporelle peut se définir comme « l'ensemble des modalités complexes et interdépendantes de l'emprise du temps professionnels dans la vie humaine, notamment à ces trois échelles clés que sont le parcours de vie, la définition des horaires et des prévisibilités des prestations, enfin les rythmes de travail eux-mêmes (Devetter et de Coninck, 2012) » (Bouffartigue, 2014 : 166). Cette notion permet notamment de sortir des dualismes de type « temps de travail/temps libre » ; « vie professionnelle/vie familiale », qui ne résonnent pas (ou plus) en ces termes chez les individus.

En effet, ce n'est pas tant la question de la préservation d'espace-temps précis à l'une ou l'autre activité qui est mise en avant par les participants aux formations ou aux coachings que l'idée d'un équilibre dans ce qu'il est raisonnable d'investir en durée. La « polycentration de l'existence » (Vendramin et Cultiaux, 2008) est une valeur qui n'est pas remise en cause. L'idée n'est pas de vouloir laisser tomber l'une ou l'autre activité ; l'accent est posé sur le risque que fait peser sur cet équilibre une demande de disponibilité professionnelle irraisonnable aux yeux de ceux qui doivent y répondre. « L'enjeu n'est pas [comme le suggère Mateo Alaluf] de considérer que le travail se dilue dans les activités quelles qu'elles soient, mais de le reconnaître là où il s'immisce sans crier gare » (Monchatre et Woehl, 2014 : 21).

d. Des horaires fixes à la réappropriation de son temps

Les individus qui viennent en coaching sont davantage demandeurs d'une reprise de pouvoir et d'emprise sur leur temps – au travail et en dehors – que d'une organisation stricte de leur temps (même si le coaching peut conduire, dans ses résultats effectifs, à une réorganisation plus précise de son temps), ou d'une diminution de leur engagement au travail en tant que tel. Ceci a été mis en évidence également par Southerton (2003) – et plus largement par les enquêtes

récentes de budget-temps – qui s'intéresse au sentiment de pression du temps (« time squeeze » et « harriedness »). Ce sentiment est en effet davantage expliqué par le besoin d'allouer du temps et de planifier des activités à des moments précis (créant ainsi des « embouteillages » du temps), que par l'idée que l'on travaillerait ou que l'on consommerait trop.

Cette aspiration à une réappropriation du temps par l'individu est expliquée par une coache comme le pendant d'une déstandardisation du temps, avec, pour effet, une contrainte de coordination qui s'accroît. « Avant », c'étaient les contraintes extérieures qui séquençaient le temps, tandis qu'« aujourd'hui », le temps est une notion que chacun s'approprie individuellement. Les TIC sont ici mises en avant comme un des moteurs fondamentaux de ces changements.

Ce n'est pas le temps, ou la gestion du temps, qui a changé. Avant, le monde était plat, maintenant avec internet le monde est intriqué, complexe, avec beaucoup de choses intéressantes. Donc on tâtonne, ce qui fonctionne pour toi, ça fonctionne peut-être pas pour moi. Le monde est différent, donc mon temps n'est pas ton temps, même si je tiens compte de mon temps et que je respecte tes exigences. [...] Avant le temps était séquençé par des contraintes, maintenant le temps est temps, il est devenu une notion. Chaque individu a un compartimentage différent du temps. Le temps n'est donc plus séquençé, il est complet, donc chacun se l'approprie comme il veut ; même s'il y a des contraintes, je m'organise comme je veux. (Annie)

Ce qui rend la tension encore plus forte, c'est qu'il y a une vraie demande de développement personnel dans le chef des gens, tous les magazines féminins parlent de développement personnel. Avant on ne parlait que du yoga mais maintenant il y a le mindfulness qui est venu, il y a des tas de trucs de bien-être et donc les gens pensent que ça résonne en eux. Et donc il y a d'un côté une aspiration à aller plus vers l'intériorité et de se retrouver, de bien-être, etc. Et d'un autre côté, de façon exogène, vous avez de plus en plus de pression pour la performance pour encore produire davantage de résultats. Et donc là ça coince quoi. Et donc les coaches sont là quelque part pour mieux accompagner les gens. (Matthieu).

Derrière l'expression d'un problème de gestion du temps, les participants évoquent en somme des questions de définition de l'activité de travail, de modalités d'engagement de soi dans le travail, des interrogations sur les frontières entre public/privé (davantage que des temps de travail vs temps domestique).

Il y avait comme ça une personne qui disait « oui, moi j'ai un problème parce que j'ai, j'ai toujours des soucis à cause de mes deux agendas ». Je dis « ah, vous avez 2 agendas », ce qui est relativement courant. « Oui, j'en ai un pour le privé et un pour le boulot ». Je dis « ok. Quelle est la raison, la bonne raison, que vous avez d'avoir choisi ce système-là ? » Elle dit : « je supporte pas l'interférence qu'il y a entre ma vie professionnelle et ma vie privée. » C'est éminemment psychologique ça hein. Parce que dans un agenda ce sont des mots écrits sur du papier, donc ce truc-là n'a aucun pouvoir sur ce truc-là. 'fin je veux dire c'était révélateur du rapport qu'elle entretenait de crrrr, de situation d'envahissement par rapport à son travail. Et donc je lui ai dit, de deux choses l'une hein, il y a deux manières d'augmenter votre satisfaction, soit vous organisez la synchronisation manuelle entre vos deux

agendas [...] mais je peux aussi vous aider à travailler sur votre relation à votre situation de travail et si on pacifie ça, je pense qu'en fait vous pourrez très bien vous en sortir avec un agenda. (Marie-France)

« The principles and methods are instantly usable and applicable to everything you have to do in your personal as well as your professional life. [...] I consider "work" in its most universal sense, as meaning anything that you want or need to be different than it currently is. Many people make a distinction between "work" and "personal life", but I don't: to me, weeding the garden or updating my will is just as much "work" as writing this book or coaching a client. All the methods and techniques in this book are applicable across that life/work spectrum – to be effective, they need to be (Allen, 2001 :4).

La problématique du burnout – mise en avant par les coaches comme étant en augmentation parmi les personnes qu'ils accompagnent – est alors symptomatique d'une inadéquation entre l'engagement de soi dans le travail et les conditions qui permettent de le faire. Les coaches rencontrés travaillent soit explicitement, soit indirectement sur le burn-out.

P : Il y a beaucoup de récurrences dans les burn-out, si on ne change pas radicalement ce qu'on faisait avant, enfin sa manière d'être au travail.

L : C'est une question d'engagement par rapport au travail qui il y a derrière le burn-out ? Vous voyez ça comment ?

P : Très complexe, c'est multi paramètres, c'est les aspects hors travail qui viennent aussi fragiliser la personne en plus du travail mais ce qu'on perçoit beaucoup c'est un surinvestissement émotionnel, en général ce sont des personnes très investies, perfectionnistes, de super bonnes recrues entre guillemets, même des perles qui se donnent énormément. Il y a la question du rapport à la limite, où fixer la limite, évidemment le temps, c'est intéressant de faire le lien avec le temps que l'on donne sans limites. (Pascale)

Et souvent d'ailleurs, euh, des gens qui arrivent en pensant qu'un jour ils pourraient tomber dans le burnout et ils sortent de la première séance en se rendant compte qu'ils y sont déjà. Mais comme il y a plusieurs phases dans le burnout, ils pensent que ça commence le jour du premier jour de congé maladie. Ça commence bien avant, c'est du goutte à goutte hein le burnout. [...] le burnout ne se soigne pas avec du repos. Le surmenage se soigne avec du repos, le burnout ne se soigne pas avec du repos. Ça suffit pas, ou alors il faut un long repos hein. [...] Et là moi je me rends compte très souvent, qu'en fait derrière, il y a un souci d'alignement. Les gens sont pas là où ils devraient être en fait. Ils aiment pas ce qu'ils font, ils font pas ce qu'ils aiment quoi. Et donc ça amène souvent à une réorientation professionnelle. (Anne-Françoise)

Le burn-out est décrit comme le résultat d'une inadéquation entre des aspirations professionnelles et des formes d'engagement dans le travail et des conditions de travail ne permettant pas d'y répondre. Les qualités temporelles du travail sont notamment mises en

cause, mais leurs expressions peuvent varier : autant un travail routinier qu'une surcharge de travail ou des délais trop courts peuvent entrer dans l'équation.

2.3 Situations contrastées et différences de problématiques temporelles ?

De manière générale, les formations en gestion du temps sont dispensées à tout type de travailleurs. Des inflexions sont néanmoins opérées. D'une part, la nature du travail – et le type de configurations dans lequel le travailleur doit opérer – et la position hiérarchique peuvent justifier des applications différentes de certains principes généraux. Mais, d'autre part, le type d'engagement – subjectif – que les individus développent dans leur travail (le type de relation au travail qu'ils valorisent) va aussi orienter l'accompagnement vers certaines configurations temporelles plutôt que d'autres. Ce n'est pas tant des éléments structurels (ou objectivant) qui justifient, selon les coaches, des façons de faire différentes que des caractéristiques individuelles ou subjectivantes. Ainsi, même si les coaches reconnaissent que des différences peuvent exister dans les demandes adressées par les hommes et les femmes (différences issues des rôles sociaux de sexe), ils se défendent d'opérer une quelconque différenciation de genre dans l'accompagnement et les directions qu'ils incitent à prendre.

a. La situation et la nature du travail

La nature de l'activité de travail (associée plus ou moins fortement avec l'idée de position hiérarchique) justifiera généralement la prescription de comportements spécifiques par rapport au temps. Un travail caractérisé par l'enchevêtrement de tâches courtes et régulières avec des projets à plus long terme et avec une grande autonomie dans le travail, va demander des capacités de coordination et d'intégration des projets longs au sein du quotidien sous forme de petites durées. Ce type de fonction étant associé généralement aux positions de cadre dans une entreprise.

Ce séminaire est fait pour des gens de l'encadrement. [...] En tout cas, c'est fait pour des gens bousculés. [...] Des gens qu'on laisse à l'écart et qui peuvent travailler tranquillement, ou pas tranquillement mais qui sont mono-tâche, le séminaire est pas fait pour eux.[...] Donc c'est un séminaire qui est fait pour des gens qui sont, 1, débordés. 2, qui sont très multitâches. Donc à la fois un petit truc de 2 min et un projet qu'ils sont censés terminer pour la fin de l'année. Qui doivent planifier, leur travail demande de la planification et qui demande la planification d'initiatives aussi. Beaucoup d'autonomie, beaucoup d'initiatives. C'est fait pour eux. (Léo)

La bonne gestion du temps est aussi présentée comme une compétence inhérente aux fonctions de cadres supérieurs. La compétence à un poste de cadre va de pair avec une bonne gestion du temps. Ce faisant, une équation est proposée entre certaines caractéristiques des

pratiques de travail – liées (éventuellement) à des positions hiérarchiques supérieures – et une nécessité d'être compétent dans l'organisation du temps.

Le statut d'emploi est particulièrement mobilisé comme élément discriminant dans les compétences temporelles dans la distinction employé/ouvrier. Les facteurs mis en avant pour expliquer le caractère non pertinent de la compétence temporelle (telle qu'elle est déclinée dans les formations) relèvent de la régularité des tâches et de la position d'exécutant.

Quand moi je parle de planification, d'intégration des projets de développement, de suivi de projets, de suivi de collaborateurs, etc., ben par définition, ça s'adresse aux cadres. [...] « les mangeurs de temps »...chez un ouvrier ? oui ? (Léo)

L : c'est adressé à qui en fait, ces formations ?

V : ici, c'est des travailleurs, essentiellement.

L : de tout

V : de tous horizons, oui. On a peu de, je vais dire, de seniors managers. On a plutôt des cadres inférieurs, maximum cadres moyens et par contre, la base, ça commence à des ouvriers. Mais c'est vrai que gestion du stress et du temps, c'est plutôt des profils employés. J'ai peu d'ouvriers. (Valérie)

La position hiérarchique est également mobilisée comme facteur explicite en ce qui concerne la thématique des temps dépendants²⁴⁸. Toutefois, la position hiérarchique ne va pas justifier une modification des contenus ou des principes abordés en formation. Seules les marges de manœuvre des participants pour les appliquer pourraient varier. Selon cette logique, des formations *a priori* ouvertes à tous vont être mises à profit pour mettre en évidence, par contraste au sein d'un groupe, des problématiques spécifiques ayant trait à l'organisation ou l'environnement de travail (l'ergonomie spatiale, par exemple).

L : Est-ce que les contenus sont finalement les mêmes, mais vous mettez ensemble des personnes qui vont par exemple pour les exercices, les échanges de trucs par exemple, vont être plus compatibles, parce qu'ils sont dans les mêmes positions ou est-ce que les contenus sont différents aussi ?

AF : alors, les contenus sont les mêmes, sauf que les accents vont pas être les mêmes. Par exemple, si j'ai en face de moi tous des gens qui sont des employés d'accueil, c'est clair qu'on va mettre un zoom sur les visiteurs, les interruptions, les coups de téléphone, l'imprévisibilité de ma tâche dans la journée, etc., le fait que je dépends de gens qui vont me balancer des instructions, donc je n'ai pas la main, donc il y a plutôt leur environnement...en fait c'est leur schéma, ils vont partager un certain schéma. Alors que si je passe au niveau du management, ils ont plein d'opportunités que les autres n'ont pas mais ils ont aussi plein de contraintes que les autres n'ont pas non plus. Et, donc ils ont une autre géographie en fait. Donc c'est plutôt ça, ça homogénéise les groupes, on a l'avantage qu'on a la même géographie, mais des groupes mixtes sont super intéressants aussi. Parce que les gens se rendent compte qu'on

²⁴⁸ L'idée de temps dépendants renvoie à la nécessité de devoir composer avec le temps des autres dans l'exécution ou la réalisation d'une tâche ou d'une activité.

partage des enjeux quand même assez communs, même si on n'a pas les mêmes environnements.
(Marie-France)

Enfin, la culture de l'entreprise ou de l'organisation est également mise en avant pour travailler sur des points spécifiques dans la relation au temps. En fonction des politiques de management, les participants seront plus ou moins contraints de développer des compétences temporelles particulières pour répondre aux exigences de l'organisation (ou de prendre position, en faisant par exemple le choix de quitter son emploi). La gestion du temps est aussi présentée comme une des dimensions en tant que telle de la culture d'entreprise. Les entreprises qui ont développé un travail explicite sur la notion du temps sont décrites comme plus ouvertes au changement et plus à même de réussir durablement.

Néanmoins, il apparaît que les variations se marquent surtout au niveau des exercices et de certains accents, mais les coaches n'ont pas l'air d'adapter spécifiquement les contenus de la bonne gestion du temps (les principes restent identiques).

b. La personnalité et la relation au travail comme justifiant des inflexions

Le type d'engagement et de relation au travail ainsi que les aspirations individuelles dans l'organisation du travail sont des critères mis en avant pour justifier des modifications dans les solutions proposées : le type de personnalité d'un manager, la plus ou moins grande aisance avec le changement et le besoin relatif de routine ou au contraire de variations, la relation « instrumentale » ou plutôt « expressive » au travail (Méda et Vendramin, 2013). Davantage que des critères de positions ou de fonctions, ces critères-ci seront mis en avant pour justifier certaines spécificités dans les solutions mises en place avec le client.

Un coach de chefs d'entreprise explicite également le type de solution en matière de gestion du temps et les spécificités dont il faut tenir compte à propos du temps, en fonction des types de chefs d'entreprise.

Pour moi il y a trois types de chefs d'entreprise : il y a le gestionnaire, il y a le pompier et puis il y a l'aventurier. [...] Le gestionnaire c'est des gens qui sont là pour développer des choses, mais de manière sereine. Quelque part, ils sont là pour gérer leur boîte, pour que ça tourne le mieux possible, que les clients soient contents. C'est des gens qui vont aussi mettre dans leur problématique, leur vie de famille, leurs loisirs. [...] Le pompier, lui, il va avoir un besoin de baywatch, de venir au secours de leur personnel.[...] Et c'est des gens pour lesquels, au niveau du temps, il va falloir laisser une grosse marge de manœuvre, parce que, quelque part, il va donner la priorité, enfin vous pouvez pas donner la priorité à l'urgence, mais ça va être son goût de donner la priorité à l'urgence. Donc il va de toute façon faire passer ça avant tout.[...] ben là il va falloir mettre en place une technique spécifique pour lui, pour que lui puisse garder du temps pour pouvoir aller porter secours. Puis vous avez l'aventurier, qui est le chef d'entreprise, pur et dur, c'est celui qui a un besoin de conquérir, de créer des nouvelles idées, de nouveaux produits [...] Vous lui laissez des plages de temps où justement il n'est pas dans cette effervescence créative, quand même, il va se sentir mal. Donc chez lui il va falloir utiliser une

toute autre technique d'organisation du temps, où on concentre certaines activités bien précises à des moments bien précis, pour justement le garder un peu sur le feu, pour ne pas qu'il s'ennuie. (Paul)

Ainsi, une éventuelle différenciation des contenus de l'accompagnement en fonction d'un public masculin ou féminin est relativement absente dans le discours des formateurs. Elle est même parfois bannie volontairement dans le sens où une telle différenciation serait contraire aux principes mêmes du coaching : à partir du moment où le principe-clé du coaching est de partir de ce que la personne amène et non de ce que le coach estime devoir proposer, opérer une telle distinction reviendrait à commettre une faute professionnelle. Néanmoins, certaines inflexions peuvent être observées en regard du sexe. La justification s'opère alors sur des traits de *personnalité*, associés à l'un ou l'autre sexe. Les femmes sont décrites par les coaches comme étant plus attentives – et donc plus enclines – à protéger leur vie privée de l'intrusion des temps professionnels.

A : Il y a des moments où on n'est pas accessibles, où on n'est pas disponibles. Et c'est très bien comme ça. La force de la femme, c'est qu'elle va le dire. Je ne suis pas accessible. Voilà. [...] ça veut dire qu'il faut tenir compte des contraintes des femmes. Je vais dire, elles ont leurs priorités. Même si l'entreprise est une priorité, elle fera une priorité dans un temps. Elles ont vraiment, de x heures à x heures, c'est ça, puis c'est ça. C'est vraiment et donc, elles sont organisées.

L : C'est plus compartimenté ?

A : Euh... Les frontières sont plus claires. Elles ne sont pas étanches, elles sont plus claires, ça oui. Et quelque part, ça les protège.

L : De ?

A : De se faire déborder. De prendre tout n'importe comment et d'avoir l'impression de n'avoir rien fait. (Annie)

Le travail avec les femmes se centrera donc moins sur la manière de s'organiser que sur la thématique de la polycentration de l'existence en tant que telle (vouloir faire beaucoup et dans tous les domaines de vie). La thématique du choix (et du renoncement à certaines activités) et du travail sur les priorités se décline plus particulièrement sur deux éléments : sur le nombre des activités que l'on veut faire, d'une part ; sur le degré d'exigence posé dans la réalisation de ce que l'on fait, d'autre part.

Les femmes sont spécialistes des trapèzes comme ça (le trapèze du stress). Elles se foutent des exigences internes, c'est fascinant quoi. Et ça a augmenté avec l'époque. Parce que l'accès au monde du travail a en fait rajouté une exigence à celles qui étaient déjà là avant. Parce qu'on n'a pas retiré les autres. Donc en fait, il faut être une super femme d'intérieur, faut être une maîtresse, une copine, une maman. [...] On pourrait faire le portrait des exigences féminines du XXIème siècle. Et donc le lâcher prise. Moi je fais ça avec mes clientes hein. Des tout petits enfants, par exemple, « oui, mais j'ai pas eu le temps de cuisiner ». « il y a des petits pots. Ok, vous pouvez pas cuisiner, ces trucs-là sont super contrôlés. De temps en temps. Ah, de temps en temps un souper 'chips, pizzas', ils vont pas en mourir ».

Et donc voilà, on va pas tomber, sombrer, dans la mère indigne, hein c'est ça le bouquin « comment être une bonne mère indigne ? », génial, c'est savoureux comme tout, parce qu'on se rend compte de là où on met la barre en fait. Et qu'il s'agit pas de faire ça (descendre la barre tout en bas), il s'agit juste de faire ça (la descendre un petit peu), de temps en temps. (Marie-France)

Après, faut aussi voir si on le crée pas soi-même aussi le trop hein. Parce que je veux dire, je sais que je vais prendre quelque chose de...de...stéréotype et j'espère que je vais pas vous choquer, mais la mère de famille qui veut avoir un job à responsabilités avec beaucoup de boulot, qui va conduire ses 4 enfants à des tas d'activités en plus et qui va aider son mari le soir et qui veut encore avoir des loisirs. Là, à un moment donné, le trop c'est vous qui le créez hein. Et le trop n'est pas nécessairement au niveau du boulot. C'est au niveau de tout le reste. Ça peut être au niveau de tout l'aspect privé. Et qui, quelque part, va faire de l'ombre à l'axe professionnel. (Paul)

Les femmes sont décrites par ailleurs comme devant davantage se préserver des moments à soi – notamment pour pouvoir s'écarter de l'idée de « devoir » (ce que je dois faire) - et s'autoriser la créativité. Tandis que les hommes sont dépeints comme versant plus dans l'angoisse qui peut mener à la procrastination (qui peut être combattue avec une planification permettant d'agir au présent pour réaliser son projet).

En somme, la différenciation de l'accompagnement selon les sexes ne peut se concevoir que dans la mesure où les coaches construisent ces différences sur des bases essentialisantes, en les associant à des éléments de personnalité. En effet, ce qui est de l'ordre de l'explication par les rôles sociaux de sexe ne justifierait pas un traitement différencié, étant donné qu'un des principes constitutifs de l'accompagnement est de se positionner par rapport à des dictats qui viendraient de l'extérieur²⁴⁹ (que ce soit le lieu de travail ou « la société » plus généralement).

2.4 Une formation en gestion du temps pour régler tous les problèmes ?

Si travailler sa relation au temps pour en changer avec le stress et le sentiment de ne pas suivre les rythmes est présentée par beaucoup comme une solution qui a du sens, les coaches ne s'entendent pas tous sur sa portée effective. Cette portée varie d'un simple outil parmi d'autres pour être efficace au travail et gagner un peu de temps à un véritable mode de vie par lequel la réflexion sur la manière dont on vit le temps, dont on se comporte dans le temps et à quoi on attribue de l'espace-temps est le gage d'une vie (de travail) meilleure.

La portée donnée à la gestion du temps dépend de plusieurs facteurs :

- Du format et des objectifs de l'accompagnement (formation, coaching) ;
- Des conditions organisationnelles effectives dans lesquelles travaillent les personnes accompagnées, ainsi que des conditions dans lesquelles s'exercent le coaching et des positions critiques et éthiques des coaches ;

²⁴⁹ Nous développerons cette logique plus spécifiquement dans le point 3 de ce chapitre.

- Enfin, de la manière dont les coaches définissent ce qu'est la « gestion du temps ».

a. Le type d'accompagnement

La plupart des personnes interviewées offrent à la fois du coaching individuel et de la formation. Les formations peuvent être données en intra-entreprise – lorsque la demande émane de l'entreprise elle-même – ou en inter-entreprises, lorsque la formation est initiée par le formateur lui-même. Selon le premier format, la formation devra répondre aux demandes formulées par le commanditaire qui laissera plus ou moins de latitude quant aux contenus. Ce format est quand même souvent orienté vers l'optimisation de l'utilisation de son temps (même si l'intervenant garde une certaine latitude dans le contenu de la formation proposée).

En entreprise, la demande en entreprise, pourquoi les entreprises demandent d'organiser des modules en gestion du temps, c'est quand même pour faire en sorte que la personne soit plus productive, ça ça me paraît quand même assez évident. (Isaline)

La formation en inter-entreprises – à destination de tout un chacun ou de groupes spécifiques (par exemple, des pensionnés) – laisse par définition plus de latitude quant au contenu proposé, puisqu'il est initié par le formateur lui-même. Elle se doit néanmoins de répondre à des critères de pertinence, aux préoccupations pressenties auprès des participants potentiels. Quant à l'idée de durée pertinente d'une formation, les avis sont partagés : pour les uns, l'essentiel d'une formation en gestion du temps peut être assurée en quelques heures, tandis que les autres regrettent la tendance à la diminution des temps de formation en entreprise. Ces divergences de positions se comprennent en partie par la portée et la signification donnée à la notion de gestion du temps²⁵⁰, qui varient d'une mise en œuvre de quelques recettes et principes simples pour mieux s'organiser à un outil d'introspection permettant de redonner une capacité d'action.

Le coaching se différencie de la formation par son caractère personnalisé. Etant par principe du sur-mesure, ce format permet globalement d'aller plus loin dans l'aide à la personne. Cette caractéristique constitue le gage de sa pertinence aux yeux des coaches, davantage que la durée du dispositif (les coachings sont souvent de durée relativement courte). La portée du coaching variera néanmoins en fonction du preneur de contrat de coaching : une personne en privé ou l'entreprise qui emploie le futur coaché. La nature de la demande influe ainsi sur les finalités officielles du coaching. Toutefois, ce critère ne paraît pas discriminant pour comprendre le contenu et la direction que prend le coaching dans les faits : d'une part, le code déontologique²⁵¹ des pratiques de coaching veut que le coaché s'approprie son coaching, quelle

²⁵⁰ Cfr le point c infra.

²⁵¹ « Le « client » est la ou les personnes recevant le coaching. Le « sponsor » est l'entité (y compris ses représentants) qui payent et/ou organisent la délivrance desdits services de coaching. Dans tous les cas, les contrats ou accords d'engagement de coaching doivent clairement établir les droits, rôles et responsabilités à la fois du client et du sponsor si ces derniers sont des personnes distinctes. » (Code éthique, <http://www.coachfederation.be/fr/coaching/deontologie>)

que soit la nature et l'initiateur de la demande ; d'autre part, les problématiques soulevées par les individus coachés ne sont pas nécessairement antinomiques avec les préoccupations des employeurs. Se dessine en effet une rhétorique du *gagnant-gagnant* par laquelle il est postulé que tout un chacun a à gagner d'une relation plus sereine au temps (et au travail en particulier).

Donc ça veut dire qu'en donnant un peu de lest, en donnant un peu plus d'autonomie, en encourageant les gens à, en autorisant les gens à organiser leur travail comme ils l'entendent, et bien il y a un regain de productivité. C'est, on dit, une implication win-win. Donc au collaborateur de l'entreprise, au salarié, ben lui ça lui permet vraiment d'avoir un peu plus de confort, un peu plus d'autonomie, pour l'entreprise, quand il y a une augmentation de productivité, dans une notion purement performance, commerciale, etc., c'est quand même un gain appréciable. Donc voilà ce que moi j'essaie de déclencher. (Albert)

Dans le coaching ça c'est central c'est vraiment l'orientation et en entreprise on parle d'orientation résultats. C'est totalement orienté sur le résultat en effet. Le but c'est l'efficacité mais c'est une efficacité bien comprise, un être humain efficace ce n'est pas une machine. Un être humain efficace ça reste selon moi cette notion de 20/80, c'est-à-dire le moins d'efforts possible pour le maximum d'efficacité. Donc cette personne-là elle gagnait vraiment sur tous les tableaux étant donné qu'elle était beaucoup plus relax et qu'en même temps elle était plus efficace, donc ça ce sont des notions qui sont là. (Charles)

b. Latitude du coaché – latitude du coach

Les coaches ont tous et toutes une expérience du monde de l'entreprise. Ils ont généralement occupé des postes à responsabilité et ont été confrontés aux exigences de certaines fonctions et aux pressions temporelles. Tous ont vécu, à un moment donné de leur trajectoire, les difficultés qu'ils décrivent et identifient par ailleurs chez leurs clients. Certains ont vécu un épisode de burnout²⁵². Ils ont, en somme, une connaissance de la *réalité* du monde de l'entreprise et sont bien conscients du poids que peuvent avoir certains environnements de travail, dynamiques collectives ou processus de collaboration et de communication, sur les difficultés éprouvées par les personnes qu'ils reçoivent en formation ou en coaching.

Si le travail d'accompagnement se centre sur l'individu, celui-ci est postulé comme étant en relation avec un environnement de travail (humain et technique). La portée que pourra avoir le dispositif d'accompagnement, notamment dans la mise en œuvre de certains changements au niveau des pratiques de travail, dépendra de la latitude dont le coaché bénéficie par rapport à l'organisation qui l'emploie. Il est pourtant assez difficile de pouvoir mesurer le degré de latitude des individus avant la tenue effective de la formation, ou le processus de coaching. La possibilité de mettre en place certains changements demande antérieurement de pouvoir faire un diagnostic différentiel quant au degré de responsabilité incombant à l'individu ou à

²⁵² La trajectoire des coaches n'est pas sans lien avec leur intérêt pour la thématique du temps et le développement d'une activité d'indépendant. Ce lien sera exposé dans le point 4 ci-dessous.

l'organisation, d'une part (départager la part de charge réelle de la part d'inefficience du travailleur, par exemple) ; et, d'autre part, d'identifier la palette de possibilités quant aux changements à mettre en œuvre (et les échelles auxquelles ces changements s'opèrent). Parfois, il s'avère que la portée du dispositif de formation ou de coaching sera très mince, comme l'illustrent les propos suivants :

J-L : Récemment j'ai fait une ou deux formations où finalement, on a fait un tableau à la fin en résumant les points d'amélioration au niveau individuel et au niveau de la société [entreprise], parce que la problématique dans ces deux cas-là, c'est peut-être un hasard, était plus une problématique d'entreprise que de personnes. Et là il est important vis-à-vis du donneur d'ordre qui quand même décide de dépenser son argent pour vous au lieu de le dépenser à autre chose, ben de lui permettre d'en sortir quelque chose.

L : C'est ça.

J-L : Et parfois il faut pas se leurrer, ce n'est pas un problème individuel. Même si certaines personnes ont matière à progresser. C'est un problème collectif quoi. Ça c'est vraiment un message important à faire passer parce que sinon, ils [l'entreprise] dépensent leur argent pour rien. (Jean-Louis)

J'étais dans un grand hôtel dont je ne citerai pas le nom. Et les gens étaient mal, ils étaient mal, et bon ben moi je devais donner gestion du stress et du temps et finalement, qu'est-ce qui est arrivé au bout du compte ? Je me disais « mais ils ne veulent rien faire, ils rentrent dans rien, etc. », ils rentraient pas dans ce que j'apportais et puis, petit à petit, je me suis laissée sentir et le dernier jour, j'ai dit « écoutez, qu'est-ce qu'on fait ? vous faites semblant de suivre une formation gestion du stress, moi je fais semblant de vous en donner une en gestion du temps et du stress, mais...il n'y a rien qui passe. Qu'est-ce qu'il y a ? ». En fait, ils étaient tous en train de chercher un autre boulot. Ils étaient tous, ils n'en pouvaient plus, c'était malsain, le management de cet hôtel était malsain. (Valérie)

La définition des changements à mettre en œuvre par le coaché s'appuiera donc sur une étude minutieuse de l'étendue des marges de manœuvre des coachés. Dans les cas où cette latitude est trop mince, le coach peut se positionner par rapport au commanditaire. Se joue alors, pour le coach, la négociation entre les registres déontologiques et axiologiques (ne pas cautionner une formation ou un coaching alibi) et le registre instrumental (nécessité financière, par exemple). La latitude du coach est donc aussi en jeu.

La connaissance et conscience des coaches de la réalité du quotidien des travailleurs et des contraintes organisationnelles avec lesquelles ils doivent composer est à la source d'une certaine réflexivité et de positionnements éthiques de la part des coaches. A des degrés divers, les coaches mettent des balises à leur offre d'accompagnement. Ces balises se discutent notamment lors de la formulation de la demande (de la part de l'employeur) et des modalités du coaching ou de la formation. Les coaches dénoncent par exemple la notion de « formation alibi » et sont attentifs au risque d'être instrumentalisé dans des objectifs qui ne seraient profitables qu'à l'entreprise. « Le coach se distingue ici fondamentalement du manager qui peut utiliser quelques techniques psy/du coaching pour motiver et mobiliser ses collaborateurs, instaurer un climat de confiance. La spécificité de la démarche du coach est de « faire atteindre des objectifs implicites

ou latents » qui ne sont pas forcément les objectifs explicites de l'entreprise (Champion et Briffault, 2006 : 6-7).

L'entreprise me contacte. Si je peux organiser une formation en gestion de temps pour eux. Pas de problèmes. Et puis je me rends compte que les gens n'ont pas la liberté d'appliquer ça et qu'en fait, ils m'ont demandé d'organiser ça pour avoir donné une réponse aux gens qui viennent se plaindre. « Maintenant, tu ne te plains plus, t'as eu ta formation ». C'est grosso modo ça le processus quoi. (Martin)

L : Je vais peut-être poser une question, ce n'est pas de l'ordre du jugement, mais plutôt de la provocation peut-être. Vous dites que d'un côté, on voit effectivement une pression assez forte et par contre, est-ce que, en tant que coach, en aidant les gens à optimiser encore le temps et quelque part à pouvoir en faire encore plus... comment est-ce que vous, vous vous positionnez par rapport à vos valeurs ?

M : oui donc ça c'est le vrai danger de l'instrumentalisation du coach. C'est vrai que, dans tout un certain nombre d'entreprises, surtout la première catégorie [coaching de cadres supérieurs], quand l'entreprise finance le coaching, il y a ce risque-là, ce n'est pas toujours le cas. Le risque de, aidez-nous à presser encore davantage le citron, en gros pour rendre encore plus performant, pour en profiter un peu mieux. Mais je ressens de moins en moins ce message-là, c'est plus dans aidez-nous à faire en sorte que cette personne soit bien dans sa peau pour la placer au bon endroit et qu'elle soit effectivement quelqu'un qui est bien dans sa peau, au meilleur de ses capacités. Et, personnellement, je ne prends les coachings que dans ces conditions-là. J'ai peu de cas de conscience où je sentirais même une pression, je préfère décliner dès le début.

L : ça vous arrive de décliner ?

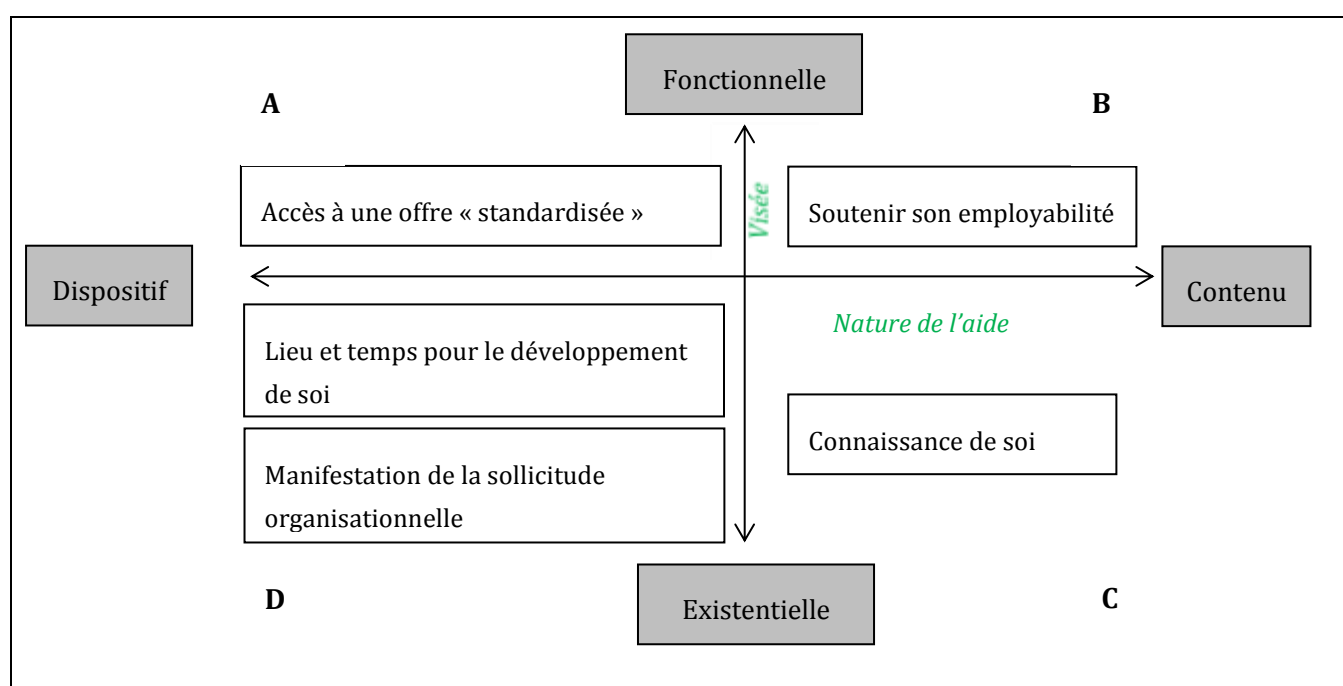
M : Oui. Soit durant les premières réunions, quand je sens que la démarche dans le chef de l'entreprise n'est pas tout à fait respectueuse de l'être humain moi je n'ai pas envie de travailler dans ces conditions-là. (Matthieu)

Sans faire une typologie des types de pratiques de coaching, ni des types d'inscription organisationnelle et institutionnelle de ces pratiques, il est à souligner que le coaching ne peut se réduire à une lecture qui en ferait un instrument de gestion au service des réquisits du capitalisme. Il s'inscrit plutôt dans une négociation entre un praticien et un organisme ou un privé qui formule la demande. Par ailleurs, la définition de l'accompagnement et de ses objectifs peut faire l'objet d'une renégociation au long du processus (que ce soit sur la durée et sur les contenus). Dans cette négociation peut dès lors se comprendre la façon dont le coach va amener certaines orientations dans l'accompagnement vers une meilleure gestion du temps. Le contenu de la gestion du temps ne peut se réduire aux finalités qui seraient imposées par l'employeur.

c. Il y a gestion du temps et gestion du temps

Si tous les coaches rencontrés font de la gestion du temps, la définition de ce qu'ils entendent par cette notion diffère autour d'un axe qui va d'une conception instrumentale – quelques principes de base à mettre en œuvre pour optimiser son temps (à toutes fins utiles) – à une conception élargie qui considère la gestion du temps comme un élément qui engage la personne dans tous ses aspects. Cette distinction fait écho à la typologie des motifs individuels de recours au coaching, mise en évidence par Fatien (2010, cité par Nizet et Fatien, 2012 : 91).

Le type d'accompagnement proposé par le coaching en organisation varie à la fois dans le format proposé (standardisé ou sur mesure) et dans l'objectif poursuivi ou à tout le moins annoncé, visant plutôt la performance (professionnelle) ou le développement personnel. Cette typologie et les axes qui discriminent les formes de coaching traitent de l'offre de coaching en général et touchent des thématiques assez diverses.



Si l'on considère la thématique du temps, cette typologie permet une première organisation des différences entre les offres d'accompagnement des coaches rencontrés. La thématique du temps est alors plus ou moins traitée de manière transversale ou ponctuelle, de manière plus ou moins standardisée :

A. Pour certains coaches, la thématique du temps est surtout abordée au sein de modules de formation plus ou moins courts (les formations intitulées « gestion du temps », « travailler efficacement », « comment mieux concilier les temps sociaux »), ou lors d'une séance spécifique dans un processus de coaching se centrant par ailleurs sur une thématique plus large. On retrouve ici les formations à l'attention d'un public spécifique (les managers, les secrétaires, les gestionnaires de projet) ou les formations développant une compétence spécifique (la prise de décision, la gestion de projet, la résolution créative de problèmes), dans lesquelles la dimension temporelle peut soit faire l'objet d'un module spécifique ou être évoquée (et travaillée) dans un

sens spécifique. À titre illustratif, le manager devra pouvoir être attentif non seulement à son temps de travail, mais également à celui de son équipe ; les gestionnaires de projet devront développer des compétences de coordination temporelle spécifique ; une formation à la prise de décision développera la dimension kairologique du temps (« être attentif à la notion de 'bon moment' ») ; enfin, la résolution créative des problèmes demande à la fois de pouvoir se donner du temps pour sortir des cadres de pensée routiniers mais également de pouvoir évaluer les moyens, en temps, que demande l'implémentation de la solution créative produite. Les contenus sont relativement standardisés et la durée de la formation ou de la séance de coaching va être assez courte (quelques heures, la plupart du temps).

B. En ce qui concerne les coachings individuels, la dimension temporelle peut être traitée comme thématique principale. On retrouve alors les coachings dans lesquels la demande se formule autour de la question temporelle spécifiquement. Typiquement, cela concerne les accompagnements vers une réorganisation personnalisée du travail pour des personnes occupant des postes à responsabilité et confrontées à une multitude de tâches et à des échéances très serrées.

C. Certains coaches rencontrés ont néanmoins fait de la thématique du temps un principe de vie dont les implications vont au-delà de la seule sphère professionnelle. Ce parti pris sous-tend une forme d'offre de coaching dans laquelle la dimension temporelle va être le fil rouge de l'accompagnement vers un mieux-être de la personne dans tous ses engagements quotidiens (au-delà de la dimension professionnelle).

D. On peut également souligner que certains coaches répondent à des demandes de formation en entreprise sur la thématique du temps en tentant d'ouvrir certaines pistes de réflexion qui vont au-delà de la question de l'efficacité ou de l'optimisation de son temps.

Cette apparente pluralité de formats que peuvent prendre les offres d'accompagnement sur la thématique du temps ainsi que la portée de la notion de « gestion du temps » pourrait justifier l'analyse de ces pratiques de coaching sur le mode typologique. Il s'agirait alors de détailler plus avant comment et pourquoi certains coaches se positionnent plus ou moins clairement dans l'une ou l'autre tendance. On pourrait opérer un classement entre les coaches travaillant la relation au temps dans une perspective de performance et ceux qui visent une vie meilleure pour la personne. Les uns seraient ceux qui se cantonnent aux trucs et astuces de la gestion du temps, tandis que les autres iraient plus loin dans la compréhension des freins et obstacles d'une bonne relation au temps, ainsi que des dimensions culturelles et philosophiques de nos rapports (problématiques) au temps au travail et dans la vie en général.

Néanmoins, au-delà de cette apparente pluralité, certaines régularités apparaissent quant à la compréhension d'une relation au temps jugée réussie aux yeux des coaches. En effet, la vision instrumentale de la gestion du temps n'est pas nécessairement antinomique avec une dimension plus existentielle (ou, dans les termes des coaches, « philosophique ») du temps. Les nuances dans les différentes pratiques dont chaque coach nous a fait part dans les entretiens se comprennent d'une part par des contraintes externes, c'est-à-dire dans ce qu'il est possible ou souhaitable d'inclure dans la prescription, compte tenu respectivement du format de l'accompagnement et de la demande de l'entreprise et/ou du coaché. D'autre part et même si certains coaches s'affichent clairement dans l'une ou l'autre tendance, les contenus ainsi que les outils qu'ils mobilisent dans leur offre d'accompagnement présentent des similarités, l'objectif

transversal consistant à retrouver une forme de maîtrise par rapport à l'organisation du quotidien. C'est l'objet du point 3, que précède une synthèse des problèmes de temps.

2.5 Synthèse : problèmes de temps et diagnostics des coaches

Quels sont les enjeux et thématiques pour lesquels on estime qu'une formation ou un coaching peut apporter une solution ? Quelles sont les réalités du travail dont les coaches font part ? Et quelle place ou statut peuvent avoir ces offres d'accompagnement ? Voilà les premières questions auxquelles ce premier point a proposé de répondre. Retenons pour l'heure deux éléments centraux qui apparaissent dans la lecture de ces questions par les coaches : les *caractéristiques* du temps comme problèmes et ce qui est à retenir du *statut* de ce diagnostic.

a. Problèmes de temps et rapport au travail

La manière dont le temps se présente comme difficulté dans le chef des participants aux formations et aux coachings est de nature phénoménologique : le sentiment de manquer de temps, l'impression de perte de sens du travail accompli, l'impression de subir un environnement et de ne pas avoir d'emprise sur son organisation. En regard des propos des participants – et aussi de leur propre expérience du temps (voir infra) – les coaches vont reconstruire une catégorie d'expérience du temps qui pose problème et, dans leur propos, en donner les illustrations (dans des cas typiques) ainsi que des ébauches d'explication. En somme, ils proposent une lecture des circonstances qui permettent de comprendre pourquoi et comment le temps en vient à constituer un problème. Cette lecture se situe à deux échelles : l'échelle organisationnelle d'une part ; l'échelle de la relation des individus au travail, d'autre part.

A l'échelle organisationnelle, les coaches montrent que la plupart des environnements de travail des personnes qu'ils accompagnent induisent des comportements qui tendent à être inefficaces. On pense à l'environnement technologique, mais également à certains défauts de type ergonomique. Certains pointent l'omniprésence d'une visée de productivité qui explique pourquoi on envoie les individus en formation en gestion du temps pour en faire toujours plus et mieux²⁵³. La flexibilité et la polyvalence exigées des travailleurs induisent également une dispersion de l'attention qui peut mener au sentiment de stress et de manque de temps.

Mais cette lecture organisationnelle n'épuise pas les raisons explicatives des difficultés expérimentées avec le temps. La manière dont le temps est abordé comme source de difficultés et les thématiques qui y sont associées dans le chef des participants se comprennent aussi par la transformation des rapports et des attentes par rapport au travail. Le temps de et au travail fait référence certes à un élément quantitatif (on parle de manquer de temps ou d'avoir trop à faire), mais surtout à ce qui se fait au travail (la notion d'implication et de rapport au travail). Méda et Vendramin (2013) soulignent en effet l'apparition, dans le courant du XX^{ème} siècle, d'une

²⁵³ Injonction par rapport à laquelle les coaches se positionnent, comme on l'a vu.

éthique de l'épanouissement de soi dans le travail. Lorsque le travail n'est plus uniquement considéré « du côté du devoir et de la dimension instrumentale, mais sur une possible dimension expressive » (2013 : 29), les problèmes de temps s'expriment eux-mêmes différemment. De fait, la demande de la part des participants n'est pas nécessairement de trouver un moyen d'en faire moins que de pouvoir assurer une forme d'équilibre entre divers engagements, d'une part, et de bénéficier de temps pour des choses qui comptent, d'autre part (que ce soit au sein du travail ou dans d'autres engagements). On ne remet pas en question les notions de disponibilité (pour le travail), ni de flexibilité. On questionne plutôt les conditions auxquelles parvenir à faire de ces notions des garanties pour que l'individu puisse trouver du sens à et dans ses actions. Cette aspiration à l'épanouissement de soi dans l'activité sous-tend également une vision plus polycentrée de l'existence. Les coaches soulignent en effet l'importance normative de cette pluri-implication, dont les conséquences se déclinent également par un sentiment de manquer de temps.

Le burn-out comme manifestation d'une nouvelle²⁵⁴ forme de maladie professionnelle se comprend dans cette articulation entre une forte implication au travail et des conditions concrètes de travail qui épuisent la personne (que ce soit à cause de rythmes très élevés ou inadéquats). Le burn-out est en somme une figure emblématique de ces enjeux et il n'est pas anodin de retrouver parmi les clients accompagnés par les coaches des personnes qui en souffrent.

b. Un air de famille entre la *matière* du coaching et les diagnostics en sociologie du travail

Les observations relayées par les coaches des situations de travail en général (et des difficultés en matière de temps en particulier) rejoignent – pour partie du moins – certains travaux réalisés en sociologie du travail. Les coaches sont en somme des observateurs au même titre que les sociologues. Le résultat de ces observations peut plus ou moins converger ou diverger²⁵⁵ : du point de vue des contenus (leurs diagnostics), d'une part ; mais aussi, du point de vue des finalités de ces observations (leurs portées).

Soulignons que la production de connaissance est toujours *située* (au sens de Haraway, 1988), que ce soit – pour notre propos ici – du côté des sociologues ou du côté des coaches. Il ne s'agit pas de dire qui aurait raison ou qui aurait tort, ou qui serait objectif ou qui ne le serait pas. Il s'agit davantage de souligner quelles réalités les uns et les autres mettent en avant et à quelles fins.

²⁵⁴ Pour une discussion sur la nature socialement construite de cette nouvelle catégorie et des formes qu'elle peut prendre sur différentes scènes professionnelles, voir Lorient (2003), « La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du *burn out* des infirmières hospitalières », *Travail et Emploi*, n°94, p65-74.

²⁵⁵ Notons d'ailleurs que si les coaches lisent principalement de la littérature issue des sciences psychologiques et de gestion, certains s'intéressent également aux analyses sociologiques. L'intérêt que les personnes rencontrées ont globalement manifesté à l'égard de ce travail de recherche peut se comprendre au regard de la volonté d'être et de rester ajusté aux difficultés du terrain.

Les coaches sont soumis à une épreuve de pertinence : leur discours doit pouvoir être entendu et avoir du sens pour les personnes qui viennent suivre les formations ou un coaching. Cette épreuve de pertinence est en partie assurée par la reconnaissance des situations problématiques de travail : avant même de pouvoir proposer des pistes de solution face aux situations difficiles, ils doivent pouvoir lire et connaître ces situations typiques. Les diagnostics qu'ils opèrent proviennent essentiellement de leur expérience (passée) en tant que travailleur dans une organisation – généralement dans une position de cadre supérieur – et des propos des participants aux formations et coachings. L'éventail des situations qu'ils soulèvent comme problématiques ou difficiles se situe donc bien dans les limites de ce qu'ils ont eux-mêmes vécu ou de ce qu'ils entendent de la part des participants. Affirmer, comme le font certains coaches, que les ouvriers n'ont pas de problème de gestion du temps ne revient pas à dire qu'ils en sont dépourvus *dans les faits*. Cela souligne simplement que les formes par lesquelles ils identifient le temps comme étant problématique concernent moins d'autres catégories de travailleurs.

On peut par ailleurs souligner qu'au-delà d'une question de catégorie ou de forme de travail qui serait plus encline à rencontrer les problèmes de temps soulignés par les coaches, l'éventail des problèmes de temps évoqués – la surcharge, la pression, ou les difficultés à tout concilier – n'épuise peut-être pas l'ensemble des situations problématiques rencontrées.

Le propos ici n'est pas de dénoncer une quelconque limite de leur diagnostics, en dressant par exemple l'inventaire des situations auxquelles les coaches ne porteraient pas assez d'attention – et qui peuvent par ailleurs être mises en évidence par d'autres regards (sociologiques éventuellement). Par contre, le sens des solutions qu'ils apportent peut se comprendre dans les limites de ces situations spécifiques.

Ceci nous amène à souligner la différence de portée des diagnostics entre les travaux en sociologie et ceux proposés par les coaches. Pour les premiers, les finalités sont analytiques, car il s'agit de comprendre ou d'expliquer pourquoi et comment certaines situations problématiques émergent dans le chef de ceux qui travaillent et de rendre visibles des situations indicibles ou rendues invisibles par leur apparente normalité. Tandis que pour les seconds, les diagnostics ont une finalité *pratique*, puisqu'il s'agit in fine de changer certaines façons de faire et de se poser les (bonnes) questions afin de s'orienter dans les changements à opérer²⁵⁶.

La volonté des coaches est de proposer un accompagnement *adapté* à la complexité des situations de travail. Cet accompagnement vise avant tout le recouvrement d'une forme de maîtrise du temps. Il s'agit de comprendre cette finalité *pratique*. Comment comprendre que travailler sa propre relation au temps soit possible et souhaitable ? C'est l'objet du point suivant.

3. Une lecture individualisante de la relation au temps pour retrouver une maîtrise

²⁵⁶ Si cette distinction entre finalités analytiques – des sociologues – et finalités pratiques – des coaches – peut aller de soi, il faut pouvoir prendre en compte la référence à l'action y compris dans l'analyse de l'analyse que ces derniers opèrent. En d'autres termes, ne pas distinguer leur analyse des problèmes de temps de l'échelle d'action qu'ils proposent d'investir : ici, l'individu.

Après avoir parcouru la *matière* travaillée par les coaches et formateurs – le type de difficultés rencontrées par les participants en ce qui concerne la thématique du temps – ce point-ci se penche sur l'idée centrale qui traverse ces pratiques d'accompagnement : travailler son rapport au temps peut être une solution pour faire face aux difficultés énumérées. Il s'agit de donner à voir le mécanisme par lequel cette idée a du sens et donne un sens aux formes de l'agir au quotidien, aux yeux de ceux qui la mettent en pratique.

Cette partie se subdivisera en deux points. Le premier concerne le parcours des coaches eux-mêmes en examinant les raisons qui les ont amenés à s'intéresser à la question du temps, à s'investir dans le coaching ou la formation sur le sujet. On s'attardera sur la manière dont l'idée de travailler sur la question du temps est apparue sensée pour faire face aux difficultés qu'ils – ou que d'autres – ont rencontrées. Ce point éclaire notamment la façon dont ils définissent leur relation au temps, qui oscille entre « comment j'ai tendance à *me comporter* dans le temps et comment je *gère* mon temps ». Cette expérience du temps constitue une assise plus ou moins forte sur laquelle ils s'appuient dans les formations et les coachings qu'ils donnent. Cette assise leur donne dès lors une légitimité, au-delà de leur position officielle et reconnue d'*expert*. La manière dont ils ont traduit pour eux-mêmes les propositions qu'ils ont glanées dans divers supports leur a permis de mieux vivre ou à tout le moins d'affronter certaines difficultés dans le travail et leur procure de la sorte une expérience pertinente à partager. Ce détour par les coaches eux-mêmes importe donc pour comprendre le statut et la finalité *pratique* de ce qu'ils proposent dans les accompagnements.

Le second élément que cette partie développe examine plus spécifiquement cette idée d'une maîtrise du temps par le travail sur soi, telle que les coaches l'ont appliquée à eux-mêmes. Pour ce faire, notre regard s'attarde sur les appuis et outils que les coaches mobilisent dans leurs formations et coachings ainsi que la lecture qu'ils opèrent à travers ces outils pour lier l'idée d'un travail sur soi avec la thématique du temps.

Leurs récits montrent que les lectures qu'ils ont entreprises sur le sujet, les formations qu'ils ont suivies ou les coachings dont ils ont bénéficié leur ont fait prendre conscience d'un certain nombre de réalités, se déclinant à plusieurs échelles. Sur le plan individuel, d'une part, en indiquant *comment* il peut être pertinent de comprendre certains de nos fonctionnements individuels. Sur le plan du temps, d'autre part, en le donnant à voir, au gré de ses différentes manifestations, tantôt comme une entité qui répond à des caractéristiques immuables, tantôt comme un produit historique et socialement construit prenant des formes sociales dominantes (dans le travail notamment) auxquelles on peut ne pas adhérer ou que l'on peut faire bouger. Ces propositions fournissent en somme des clés explicatives de notre rapport problématique au temps qui – au-delà d'une visée explicative – permettent surtout *qu'un changement ait lieu* et que la personne puisse effectivement retrouver un sentiment de maîtrise de son temps. Il s'agit en somme de considérer ces clés explicatives comme des « grammaires » ²⁵⁷ (Lemieux, 2011) qui permettent, à ceux qui les mobilisent, d'agir de manière à ce que, en appliquant ces propositions, des choses changent *effectivement* et que certaines difficultés soient résolues.

²⁵⁷ « Ce concept sert à reconnaître en quoi des actes de connaissance et de langage individuels rendent manifeste un ensemble de règles partagées, dont le respect est collectivement sanctionné » (Lemieux, 2011 : 257).

Il ne s'agit donc pas de savoir si ces grammaires sont représentatives de la réalité²⁵⁸, mais comment elles organisent une conception du temps qui permet de s'y engager adéquatement.

3.1 « Développer une formation sur le temps comme on écrit les livres qu'on doit lire » : prescription et auto-prescription

« Une valuation n'a lieu que lorsque quelque chose fait question : quand il y a des difficultés à écarter, un besoin, un manque ou une privation à combler, un conflit entre tendances à résoudre en changeant les conditions existantes. Ce fait prouve à son tour qu'un élément intellectuel – un élément d'enquête – est présent chaque fois qu'il y a une valuation » (Dewey, 2008 : 218)

La dialectique entre prescriptions aux autres et prescriptions pour soi est présente plus ou moins fortement dans les entretiens. Tour à tour, les interviewés y parlent des personnes en coaching et ensuite d'eux-mêmes pour illustrer un fonctionnement qu'ils/elles doivent améliorer ou pour rappeler une expérience vécue (le burn-out, par exemple). Une forte cohérence semble se dégager entre les formes d'organisation et de vécu du temps des coaches et les prescriptions défendues dans leurs pratiques d'accompagnement.

Il s'agit donc ici de donner à voir la logique d'« enquête »²⁵⁹ (Dewey, 2008, 2011) opérée par les coaches. Parce qu'ils ont clarifié cette enquête pour eux-mêmes – en ayant transformé leur relation au temps en travail réflexif les conduisant à modifier certaines manières d'agir en vue de vivre mieux – leur raisonnement est pertinent à suivre. D'un point de vue méthodologique, ceci justifie également l'entrée par les entretiens, qui permettent la production d'un récit des « arguments » (leurs propres clés d'intelligibilité) donnant accès au sens d'un recours à la compétence temporelle afin de recouvrer un sentiment de maîtrise par rapport à l'activité. Ce qui est, en somme, visé à travers l'analyse de leur discours, n'est pas tant leur spécificité de formateur ou de coach²⁶⁰, « mais au contraire ce qui en eux est commun à tous leurs concitoyens » (Heinich, 1999 : 38). Les coaches en gestion du temps sont dès lors mobilisés

²⁵⁸ On peut anticiper une forme de critique de cette approche en ce qu'elle ne décrit pas « la réalité » du vécu du temps des travailleurs (et des conditions de travail), ou que ces coaches ne tiennent pas suffisamment compte de l'environnement organisationnel du travailleur et font en somme reposer la responsabilité du bon vécu du temps sur l'individu, ou encore que ces pratiques ne présagent pas d'une utilité ou d'une application concrète des conseils prodigués par les prescripteurs (leurs « effets » en somme). Il n'est effectivement pas question d'analyser l'*adéquation* entre ces lignes de conduites et les transformations 'effectives' des temporalités au travail, mais d'explicitier les logiques sous-jacentes aux conduites *proposées* et, partant, aux représentations temporelles en jeu.

²⁵⁹ Rappelons que la notion d'enquête chez Dewey désigne l'opération par laquelle les individus procèdent à des résolutions par tâtonnement (réflexif) de situations problématiques.

²⁶⁰ On référera le lecteur intéressé par cette dimension aux travaux de Jean Nizet et Pauline Fatien Diochon (2012).

comme révélateurs de préoccupations du temps comme problème par ailleurs largement partagés²⁶¹.

a. Le rapport au temps comme piste de solution dans un parcours personnel

La question du temps s'est posée, voire imposée pour certain(e)s, à un moment donné de leur parcours. Les personnes rencontrées ont donc explicité *comment* on devrait idéalement se comporter en relation au temps et à quelles fins²⁶². La plupart des coaches rencontrés indiquent un épisode plus ou moins précis où la question du temps a posé problème dans leur vie personnelle. Certains ne l'ont toutefois pas évoqué à partir de leur vécu, mais davantage par l'observation d'un entourage en difficulté²⁶³.

Certains des coaches rencontrés ont ainsi traversé un moment de crise ou d'épreuve, qui est devenu le déclencheur d'un intérêt à propos de la thématique de la gestion du temps. Typiquement, un épisode de burn-out ou d'épuisement a fourni l'occasion d'une introspection et le point de départ d'une réorientation professionnelle. Il marque un moment où les personnes ont dû littéralement s'arrêter et « remettre à plat » leurs modes de fonctionnement. Le moment de crise est alors vécu comme un dysfonctionnement entre la personne et son environnement par rapport auquel le travail sur la gestion et l'expérience du temps prend le statut de piste de solution.

Lo : comment vous êtes arrivés à faire de la gestion du temps ?

L : ben d'abord à 29 ans, je dirigeais une équipe de 130 personnes, jusqu'au moment où je me suis retrouvé à l'hôpital pour surmenage et puis je me suis dit fallait que je survive, 5h du matin à 11h du soir. Je suis tombé sur un séminaire gestion de temps, ça m'a bien plu, j'en ai suivi un deuxième, un troisième, etc. et puis pendant ces formations en gestion de temps, j'ai été repéré par un administrateur délégué d'une société de formation qui m'a débauché. (Léo)

AF : Moi la gestion du temps, je me la suis prise dans la gueule, si je puis dire clairement (rires). J'ai fait un burn-out en fait, en 2005, j'étais DRH dans un grand hôpital. [...] Et donc je me suis retrouvée 6 semaines à l'arrêt et j'ai cherché des formations en gestion du temps et des choses comme ça et je me souviens que je suis tombée sur une formation on-line du VDAB, qui était censée être faite sur 8 semaines, je l'ai faite en 10 jours je crois, en une semaine, vraiment bouuuh voilà !

L : et pourquoi vous avez recherché spécifiquement ça ?

²⁶¹ A tout le moins à une certaine catégorie de citoyens qui partagent le sentiment de ne pas avoir suffisamment de temps ou de se sentir stressé/pressé par le temps. Il ne s'agit pas de tenir pour universel des symptômes que le chercheur observerait dans son entourage direct ou que les coaches observent auprès des personnes qu'ils accompagnent.

²⁶² La fluidité du discours de la plupart des personnes interviewées témoigne de ce travail d'explicitation – pour elles-mêmes – de la manière dont le temps est idéalement vécu et géré.

²⁶³ Notons toutefois que quelques coaches ont développé la thématique de la gestion du temps dans leur offre de formation ou d'accompagnement strictement à partir d'une demande des entreprises ou partenaires auprès de qui ils intervenaient déjà (demande externe).

AF : gestion du temps ? Mais parce que, je sais plus trop, mais à l'époque, ça me semblait évident qu'il y avait un truc avec le « trop ». Alors le « trop » il était en tout cas quantitatif et il y avait aussi un trop de, 'je m'épuise'. (Marie-France)

Pour d'autres, l'intérêt pour des techniques de gestion du temps est venu graduellement pour pouvoir faire face à une charge de travail élevée. S'outiller pour mieux s'organiser devient une condition nécessaire pour accomplir le travail.

J'en ai suivi pas mal moi dans le temps, parce que, j'ai pour habitude de dire qu'on fait un bon garde-chasse avec un ancien braconnier, j'ai eu pas mal de boulot dans le temps, j'ai eu pas mal de contraintes au niveau gestion de temps, donc j'ai dû tester beaucoup de choses pour trouver une bonne organisation, c'est ça aussi qui m'a amené à donner cette formation quoi. C'est partager une expérience acquise. (Jean-Louis)

Au départ, je donnais plus des formations, quand je suis rentrée ici il y a 11 ans, en communication générale et en assertivité. Et c'est petit à petit que, comme on dit toujours qu'on enseigne ce qu'on a besoin d'apprendre et qu'on écrit des livres qu'on a besoin de lire (rires) donc je suis la preuve vivante, parce que je suis quelqu'un d'assez stressé, j'étais quelqu'un d'assez stressé, je préfère le dire au passé, je me soigne et j'ai beaucoup de mal, j'avais beaucoup de mal à gérer le temps. Et donc j'ai demandé à ma chef de pouvoir donner ce cours-là pour moi-même ben évoluer. Donc je le donne depuis quelques années maintenant et je continue à donner d'autres cours aussi. (Valérie)

Cet extrait est issu de l'entretien avec une femme qui me raconte l'histoire de sa bifurcation professionnelle suite à un événement spécifique. Elle travaillait comme cadre dans une grosse multinationale, elle avait 2 enfants en bas âge qu'elle ne voyait pas la semaine (partant tôt et rentrant tard le soir). Une nounou s'en occupait la journée. Jusqu'au jour où un de ses enfants a eu un accident. Il en est sorti indemne, mais ça a été le déclencheur d'une pause carrière. Par contraste avec le rythme moins chargé propre à la pause carrière, la question des rythmes de travail a émergé et a été rendue tangible lors de la reprise du travail.

Et puis, quand j'ai repris le boulot par contre...je me suis dit « c'est pas vrai, je pourrai plus tenir ce rythme, qu'est-ce que je vais faire ? » et donc là j'étais, en fait qu'est-ce que j'ai fait c'est ça, c'est décoller du fond de la casserole, comme je disais, et voir ma vie. Je me suis dit « est-ce que c'est ça que je veux ? », ben je me suis dit « mais non, c'est pas ça que je veux ». et puis je suis allée faire, ma pause-carrière se terminait en septembre, [...] et puis en juillet je suis allée faire un stage de tai-chi en France, dans un monastère bouddhiste tibétain. Et là j'ai rencontré un lama, qui parlait lentement et voilà, ça a été une rencontre fulgurante et donc je suis sortie avec lui et donc il est venu vivre en Belgique avec moi. Et dès que je suis rentrée dans, là en fait, quand je l'ai rencontré, il y a quelque chose qui s'est passé, forcément, il y a eu un électrochoc et pendant les 3 jours qui ont suivi le stage de tai-chi – fin bon le tai-chi c'est quand même quelque chose de très lent, de très méditatif – j'ai pleuré quasiment pendant 3 jours et la seule phrase qui me venait c'était « qu'est-ce que je fous de ma vie ? Qu'est-ce que je suis en train de foutre de ma vie ? Qu'est-ce que je fais de ma vie ? Qu'est-ce que je suis en train de

faire de ma vie ? Mes enfants, je les connais pas, ils grandissent sans mère. Tout ça pour quoi ? »
(Valérie)

Dans le cas de Valérie, si l'événement (la menace de perdre un enfant) ne fut pas le déclencheur direct d'un travail explicite sur le temps (qu'elle a tout de même développé par la suite), il a été en tout cas le déclencheur d'une mise à plat de ce qui compte ou, en d'autres termes, d'une opération de remise des priorités au bon endroit, un des principes-clés des formations en gestion du temps. La notion de *priorité* y est en effet mobilisée de manière centrale et à différentes échelles : de l'échelle de sa propre vie (« qu'est-ce qui est important dans ma vie ») à l'échelle purement opérationnelle (« commencer par travailler sur ce qui est prioritaire »). Ces éléments seront développés plus loin.

Ces moments de crise peuvent être abordés comme des épreuves au travers desquelles un disfonctionnement entre leur propre personne et leur environnement se révèle ; le travail par rapport à la relation au temps venant alors restaurer la possibilité d'une expérience non problématique de l'environnement (de travail). « Reconfigurer une situation amène à juger continûment de ce qui est bien, bon, adéquat, utile... : les valuations émergent de l'enquête que toute situation problématique initie, en entravant notre capacité à agir et à anticiper les conséquences. Que surviennent un doute, un trouble, des difficultés, et s'éclipse le feu vert garant de l'immédiateté de l'agir. Pour restaurer le continuum de l'expérience, reprendre l'activité, il faut alors interroger ce qui vaut, dans cette situation, et ce qui peut le faire advenir » (Bidet, 2008 : 212-213).

Si pour les uns, l'engagement d'une réflexion sur la thématique du temps suit un épisode d'épreuve au sens fort (un moment d'arrêt qui amène la personne à revisiter entièrement son mode de vie), on peut défendre l'idée que pour les autres (s'intéressant à la thématique pour pouvoir faire face à une densité du temps de travail), il s'agit de micro-épreuves ou d'« épreuves à bas bruit »²⁶⁴ (Lemieux, 2011). Le temps devient alors un paramètre par rapport auquel on bute petit à petit (ou dans certaines circonstances) et qui demande de trouver des aménagements pour continuer à accomplir son travail, ou d'autres activités. « A la source de l'enquête [comme l'explique John Dewey], se trouve l'inquiétude, elle-même née d'un trouble, d'une modification de l'environnement, d'un changement pratique. Véritable processus de transformation, l'enquête vise à clarifier ces problèmes et à les convertir, par l'analyse, 'en des situations suffisamment déterminées pour être résolues' (Dewey, 1927), à déboucher sur une situation dans laquelle l'embarras qui justifiait l'enquête est apaisé » (Charles, 2015 : 45).

Leur point commun réside dans le train de vie très chargé qu'ils avaient et qu'ils ont toujours, mais auquel ils disent pouvoir désormais faire face. Ce n'est pas tant un ralentissement qui est visé, ni en tant que telle la possibilité d'en faire plus (en étant plus efficace par exemple). Il s'agit plus fondamentalement d'adopter une posture d'acteur par rapport à ce qu'on fait (et

²⁶⁴ Les micro-épreuves font références aux petits troubles rencontrés dans le régime de familiarité (Thévenot, 1994) – « jetant déjà aux yeux des acteurs un doute, susceptible de grandir, quant à la validité des représentations politico-cognitives qui caractérisent l'ordre social auxquels ils participent » (Lemieux, 2008) - et qui demandent des réajustements pour poursuivre le cours de l'action. Dans cette perspective, les tenants de l'approche pragmatique affirment que la routine est davantage à décrire, que quelque chose qui décrit.

comment on le fait) et par rapport à la manière dont on le vit. Quelle que soit la forme et la portée que les coaches et formateurs donnent au dispositif d'accompagnement qu'ils proposent, leur discours révèle que l'enjeu se situe au niveau d'une forme de prise sur le temps au quotidien.

b. « Je n'aime pas la routine, mais je gère mon temps » : entre définition et organisation de soi

Quand les coaches parlent de leur propre rapport au temps, beaucoup se définissent comme des allergiques à la routine, des impatientes, des « multi-intérêts », des rapides.

Et donc en une petite vingtaine d'années j'ai eu quatre sociétés, la première a très bien marché, la deuxième, parce que j'aime bien changer, je suis assez à l'aise avec le changement, j'ai même besoin de changement pour me sentir vivant. (Matthieu)

Je suis quand même quelqu'un d'assez fonceur et très rapide, ce qui est à la fois mes atouts et aussi qui, à l'époque, m'a posé des soucis aussi. (Marie-France)

Ces caractéristiques sont tour à tour mises en avant soit comme des traits de personnalité qui demandent à être respectés dans la manière dont ils vont agir sur leur gestion du temps ; soit comme des éléments sur lesquels il s'agit de travailler pour mieux vivre le temps.

A : Mais je pense que mon rapport au temps est aussi quelque chose que je dois beaucoup travailler. C'est aussi pour cela que le développement personnel m'intéresse autant, j'ai beaucoup de choses à travailler personnellement, et je suis tout le temps en évolution. Alors le questionnement de qu'est-ce qui est vraiment juste, je pense que quand cela va trop peu vite, je ne sais pas si tu as lu tout ce qui est sur le flux de (...) ?

L: Non.

A: Très intéressant, il explique comment on atteint le bonheur au travail. Il explique en gros qu'il faut être suffisamment challengé mais pas trop ainsi que la possibilité de pouvoir se concentrer sur une tâche. Car on rentre dans ce que l'on appelle le flux et le temps passe à toute vitesse. On est alors suffisamment challengé, c'est intéressant, on apprend des choses mais sans avoir le stress associé. Je pense que le rapport au temps c'est un peu la même chose. Personnellement je dois encore évoluer sur la question de pouvoir être à l'arrêt, ne rien faire, c'est quelque chose qui est compliqué pour moi. (Aline)

J'ai eu une période un peu travailomane aussi dans ma vie, je travaillais vraiment trop. Et puis j'ai les injonctions, dans l'analyse transactionnelle, les 5 grandes injonctions, qui sont « soit parfaite », « dépêche-toi », « fais des efforts », euh, par cœur, c'est « fais plaisir » et « sois forte ». Et moi j'ai « dépêche-toi » et « sois parfaite ». C'est je dois être parfaite, mais en plus ça doit toujours être rapide

(rires). Voilà, donc c'est assez lourd. Mais bon, ça c'est quelque chose que je travaille, mais...moi je l'ai encore toujours je pense. Ça doit aller vite. (Valérie)

Les personnes rencontrées partagent donc une expérience du temps marquée par la valorisation du changement, de la polycentration de l'existence (se réaliser dans une variété de domaines qui vont au-delà du travail), un certain plaisir aussi à être surchargé et une définition de soi au travers de traits spécifiquement temporels (le fait de fonctionner rapidement par exemple). Ils ont par ailleurs en commun la pratique d'une gestion de l'agenda qui donne un cadre très strict à leurs activités. Une conjugaison spécifique dans la vie quotidienne est pratiquée par quasi tous les coaches rencontrés : une attention et une valorisation de la créativité, de la flexibilité et de l'innovation adossée à une gestion très serrée et explicite de ce qu'ils font de leur temps.

P : J'applique mes techniques, parce que, quelque part, je sais pas faire autrement. Je sais pas faire autrement. J'ai 3 entreprises, je travaille sur 5 projets en plus. Je pourrais pas. Je pourrais pas. Sincèrement. (Paul)

C : Je peux te montrer par exemple [...] mon emploi du temps. Donc j'essaye de te montrer une semaine très caractéristique. [...] Donc moi par exemple comment je gère mon temps, donc moi j'ai l'habitude le lundi d'avoir une journée où justement je me laisse de la latitude, pour commencer ma semaine et me laisser un peu de liberté et si j'ai des trucs urgents à faire je les fais là. [Description des codes couleurs correspondant à des types d'activité]. Et je planifie carrément quand je vois ma copine etc. Tout est vraiment...

L : Et alors il y a des plages blanches, les moments blancs c'est fait exprès de les garder, des blancs ?

C : déjà il y a des temps de midi, je prends 1 heure pour manger déjà entre 13h et 14h je mange en fait, donc là forcément c'est toujours blanc. [...] donc j'ai quand même des petites routines qui sont prédéterminées en général, je vérifie tous les retours internet, je vérifie si mes e-mails sont traités, si les rendez-vous ont été confirmés. [...] En fait moi la gestion du temps ça me permet finalement de vivre plusieurs activités, j'ai mon activité d'universitaire mais j'ai mon activité professionnelle, je fais aussi beaucoup de sport. Si ce n'est pas planifié c'est ingérable. (Charles)

Donc moi je mets pas de reminder, je mets un rendez-vous dans mon agenda. Et avec des codes couleurs : le blanc c'est les tâches, le jaune c'est des trucs perso, j'ai vraiment des codes couleurs qui font que je sais à quel statut c'est, le bleu. Ça me sert aussi de pilotage à mon emploi du temps, genre ouh-là-là, il y a trop de couleurs là. Ça prend trop de place. Pour budgéter mes moments de mails, mes moments de contacts téléphoniques, etc., sinon je perds en. Moi, quand je suis en consultation, je peux être pendant 8 heures non-joignable, je peux pas lire mes mails. En formation, même chose hein. Des gros blocs comme ça où je suis pas du tout euh, donc il faut quasiment 2 heures par jour de mail, de gestion, etc. Si je les mets pas dans mon agenda, elles vont ressortir le soir, le week-end, ça va déborder quoi, donc euh. (Marie-France)

L : Dans votre vie à vous, vous traduisez ce, est-ce que vous avez des temps pour des choses bien particulières ? Vous avez parlé de la notion d'équilibre.

M : Il n'y a rien qui est vraiment planifié à l'avance parce que je n'aime pas trop les schémas rigides. Par contre je suis fort attentif à mon ressenti, mes envies. Donc je sens quand je suis trop occupé il y a une espèce de tension qui s'installe et que je ressens de façon très vive. Donc, avec le temps, j'ai des signaux avant-coureurs qui deviennent de plus en plus sensibles, et donc là je me dis il est temps que je lève un petit peu le pied. Il y a aussi une vigilance de ne pas remplir mon agenda, [...]. A prendre une semaine tous les trimestres où je me retire du monde, je vais en retraite quelque part dans un petit ermitage où là je suis seul, sans GSM, sans personne. [...] Donc ça c'est une discipline de vie que je me suis mise, c'est une semaine par trimestre, et je pars aussi une semaine par trimestre avec mon épouse. [...] Les week-ends sont sacrés, comme je ne travaille jamais le week-end. Cela dit, il y a parfois des exceptions [...] je ne suis pas rigide mais je dirais la règle générale c'est ça. [...] Puis j'ai des moments, je médite régulièrement, parce que je trouve que c'est nécessaire pour les clients d'avoir du recul. Tous les matins une demi-heure, tous les soirs une demi-heure et parfois en milieu de journée aussi, ça me permet de me recentrer. Donc voilà, chacun a un petit peu ses techniques, j'essaye d'être présent le plus possible à ce que je fais pendant mon travail, que ce soit en coaching, quand je parle ou que je sois sur l'ordinateur. Tout ça ce sont des petites retraites quoi, des mini-retraites qui m'aident à garder le centre de gravité bien à sa place quoi. (Matthieu).

L'idée de *cadre* impulsé par une organisation très serrée de l'agenda peut à première vue sembler contradictoire avec l'idée de valorisation du changement et une forme d'allergie à la routine. Or, le cadre *permet* une expérience du temps qui demeure sensée aux yeux de celui qui le définit. Le dispositif est en effet à prendre avec flexibilité.

c. L'expérience du coach comme ressource et illustration

L'expérience du coach à la fois confronté à la question du temps comme obstacle, à la fois dans le fait qu'il ait testé des outils et des manières de faire avec le temps lui confère une légitimité. Lors des formations qui ont été observées, les formateurs font régulièrement référence à leur expérience propre pour illustrer les situations typiques amenées par les participants, mais également pour travailler, par rétroaction, à leur propre rapport au temps.

Ce qui est transmis dans les coachings et les formations et ce qui est vécu/appliqué personnellement dans le rapport au temps doit, en somme, être cohérent.

C : Toutes les techniques que je propose aux gens je les ai expérimentées sur moi, donc je les connais de l'intérieur, j'ai travaillé la respiration, j'ai travaillé l'imagerie mentale, le fait de développer de nouveaux automatismes, la communication, la gestion du temps prenons ça. Je gère mon temps comme je le dis de le faire aux gens.

L : donc concrètement ?

C : [...] Par exemple, si j'ai un objectif, je vais le découper en plusieurs étapes, je vais faire une rétro-planification, à la fin qu'est-ce que je dois faire, [...] avant ça qu'est-ce que je dois faire [...] et en remontant finalement j'en arrive à ce que je dois faire cette semaine-ci. (Charles)

Et c'est comme la gestion de temps, j'explique, à mon cours gestion de projet, je le pratique tous les jours. Donc c'est ce qui donne aussi du fond à mon séminaire, c'est parce que je pratique ce que j'enseigne, je pratique ça avec mes collègues. Donc ça vous donne beaucoup plus de crédibilité et surtout de capacités à dialoguer avec les gens. On me dit 'et dans telle situation ?', je dis 'ben, je fais comme vous, je pleure'. 'moi j'ai pas de solutions'. Mais donc c'est bien ça, et puis à un moment 'moi, je ferais comme ça, qu'est-ce que vous en pensez ?'. ça donne beaucoup plus de, vous êtes beaucoup plus à l'aise dans les échanges. Parce que vous avez vécu les mêmes situations et donc vous pouvez soit dire 'je me suis planté comme vous' et 'là, non, je crois qu'il y a des solutions'. (Léo)

Pour reprendre les termes de Stavo-Debaugé (2012b), les grammaires ne se constituent pas seulement en rapport à des « biens communs », mais aussi à des « maux communs »²⁶⁵. Ces maux se retrouvent dans la mobilisation de la technique des « typical scenes », par laquelle les formateurs et coaches typifient les expériences problématiques du temps amenées par les participants. Cette technique est également omniprésente dans les ouvrages dédiés à la gestion du temps. Dans ce cas, la typification prend la forme de scénarii, inspirés par des situations réelles mais rendues fictives, dans lesquelles on expose *ce qu'il faut dire ou faire* pour améliorer la situation.

Moi je lis énormément en fait. Je pense que c'est très important. Et je ne lis pas que du scientifique parce que je pense qu'il y a des gens qui ont des intuitions géniales, pas de méthodologie scientifique mais ils ont des trucs qui marchent, dans notamment la gestion du temps, c'est des mecs d'entreprise qui souvent sont à l'origine des meilleures techniques, qui après sont analysées par des scientifiques. (Charles)

Aux yeux des coaches, ce travail sur soi à partir des outils et principes de gestion du temps permet de faire face à un environnement sollicitant et à certaines réalités du travail.

²⁶⁵ Stavo-Debaugé (2012b) montre comment ces « maux communs » peuvent conduire à des « hantises » qui sont des traces du passé et qui ouvrent à certains types de grammaire. Il utilise le concept de hantise dans une perspective plus macrosociologique, notamment pour 'historiciser les grammaires politiques' (2009). A une échelle plus microsociologique, on peut voir dans le discours de certains coaches une forme de hantise : celle de la rechute en burn-out. Il peut y avoir dans la pratique de prescription, une volonté de se tenir soi afin de ne plus tomber dans un burn-out. Il y a alors toujours un « risque » qui plane sur les manières d'agir dans le temps. « La hantise consisterait donc en un « malheur de la reconnaissance » ; reconnaissance sur le corps du présent du signe d'un mal déjà éprouvé, dont nous a instruit l'histoire et qu'on est d'autant plus en mesure de pressentir qu'il nous hante et qu'on entend se protéger de sa morsure. Si la hantise est faite d'histoires, elle fait donc aussi l'histoire, à sa manière propre, en disposant à des gestes de conjuration ou de contention de ce qui s'aperçoit comme propensions vicieuses ou sources de maux à venir. Elle serait ainsi un principe d'organisation de l'agir, elle réglerait ce dernier sur l'horizon de ce que l'on redoute et dont on craint l'avènement, parce qu'on en a fait l'épreuve auparavant ou qu'on en imagine la possibilité » (2012b : 142-143).

L'expérience et l'expérimentation personnelle du coach permettent dès lors la légitimation de ce qu'il/elle propose dans les formations et les coachings.

3.2 Le travail sur soi : outils et méthodes pour travailler sa relation au temps

a. La psychologie à des fins pratiques

Dans son étude sur les dispositifs de coaching en France, Salman souligne que les coaches qui interviennent auprès de cadres – dans le but de réorienter une certaine organisation du travail et alléger les charges temporelles qui pèsent sur eux – interprètent les situations « par un prisme psychologisant qui explique le dysfonctionnement par la personnalité du travailleur plutôt que par la situation de travail elle-même » (2014 : 105). Cette affirmation donne à penser que les coaches situent l'*explication* de situations problématiques chez les individus eux-mêmes.

Or, nous avons vu ci-dessus²⁶⁶ qu'ils sont à la fois lucides sur les fonctionnements et les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les travailleurs et aussi, pour certains, critiques vis-à-vis de ces environnements. Il n'en demeure pas moins que l'accent est effectivement mis sur les capacités d'adaptation et de changement *de l'individu*. Comment comprendre dès lors cette apparente contradiction ?

L'analyse de leurs propos établit une distinction entre l'*échelle d'explication* des difficultés, effectivement située dans l'interaction entre un individu et son environnement ; et l'*échelle d'action* (et ses ressorts) située au niveau individuel. La nuance est importante, moins pour la décharge de critique que l'on peut porter sur les pratiques des coaches que pour comprendre le statut et la portée pragmatiques de la lecture en termes psychologisants. En effet, les pratiques d'accompagnement en général sont souvent dépeintes comme des outils et/ou symptômes de la psychologisation de la société. Marquis (2014) – dans son ouvrage qui traite de l'expérience de lecture d'ouvrages de développement personnel – propose une critique du succès (et surtout des limites) des travaux de recherche qui abordent les (nouveaux) dispositifs de soutien à l'individualité comme des signes d'une nouvelle forme de domination sur l'individu. Selon une telle lecture, l'individu se prêtant au jeu du travail sur soi pour améliorer son organisation du temps, soutiendrait *en réalité* l'amélioration de la performance et de la productivité de l'entreprise. Selon cette lecture, l'individu est, in fine, rendu responsable de la possibilité d'une amélioration de problèmes et de difficultés générés par l'organisation elle-même. « A possible change [between old time-management that are re-read and new ones added to the shelves] is the suggestion that 'it is an individual choice to take it or leave it', [...]. 'Self-management' has become increasingly important" (Sabelis, 2001: 390)²⁶⁷.

²⁶⁶ Dans le point 2.

²⁶⁷ Dans son article de 2001, Sabelis constate donc bien des changements dans les propositions de la littérature en gestion du temps, mais affirme que « on the whole, there is no fundamental change in the basic assumptions made by authors writing about time management: the newer works continue to stress the importance of reflecting on the design of one's 'future' and of ruthlessly devoting oneself to rational

Or les formateurs et coaches rencontrés saisissent les enjeux collectifs dans lesquels les personnes accompagnées se situent. Il s'agit dès lors de comprendre en quoi le travail individuel sur la relation au temps est une proposition qui a du sens, en dépit de son apparente contradiction avec les facteurs explicatifs « réels ». Il s'agit, en somme, de s'intéresser à la « pragmatique de la psychologie » et de se demander « pourquoi certaines idées 'marchent' » (Illouz, 2006 : 125).

b. Des courants en psychologie qui permettent des prises sur le temps

« L'une des erreurs les plus communes en gestion du temps est de croire qu'il existe une démarche rationnelle typique qu'il suffirait d'appliquer, une sorte de méthode universelle qui permettrait à chacun de bien gérer son temps quelles que soient sa personnalité et son histoire. Cette illusion nous guette chaque fois que nous nous laissons séduire par une « technique » de gestion du temps : agenda, organisateur, logiciel spécialisé, recours aux recettes habilement présentées par les vendeurs de gestion du temps. Mais c'est une utopie. Nous avons eu chacun tout au long de notre vie une certaine façon de construire notre rapport au temps et nos problèmes individuels en ce domaine ne sont pas comparables. Il existe certes d'excellentes méthodes pour mieux s'organiser, mais une question revient, incontournable et permanente : « Comment se fait-il que je ne parvienne pas, moi, à appliquer ces excellentes méthodes ? » (Delivré, 2013 : p35-36).

Les coaches souscrivent à l'idée qu'il n'existe pas une manière standardisée de gérer son temps, qui serait applicable à tout le monde. Si la visée des formations et des coachings est, de manière transversale, de recouvrer une forme de maîtrise du temps, l'opérationnalisation concrète de cet objectif – ou ce qu'il faudrait mettre en place pour tendre vers cet idéal – est considéré comme éminemment *personnel*. Des orientations-types peuvent bien sûr être différenciées par rapport à l'idée de bien gérer son temps aujourd'hui²⁶⁸, mais les participants sont avant tout invités à se lancer dans une introspection sur certains fonctionnements personnels et à les juger à l'aune de leur incidence (bonne ou mauvaise) sur le degré de *prise* qu'ils peuvent ressentir par rapport au temps.

Pour y parvenir, les coaches mobilisent des courants en psychologie qui expliquent nos manières d'agir à partir des programmations de notre cerveau, qu'il est possible de déprogrammer ou d'accepter. « Les deux courants de psychologie principalement mobilisés par les coaches dans leur pratique professionnelle sont l'analyse transactionnelle (AT), développée par Eric Berne, psychiatre en marge de la psychanalyse, en Californie dans les années 1950 et la programmation neurolinguistique (PNL), mise au point par Richard Bandler » (Salman, 2014 : 107). On retrouve effectivement ces outils dans l'arsenal méthodologique des formateurs et

planning. [...] however good the created atmosphere, time management remains focused upon, and bounded by, a very rational clock-time view" (2001: 390). Bien que cette visée d'efficacité s'avère toujours centrale dans les pratiques de coaching en gestion du temps, celles-ci ne peuvent être réduites à cette seule dimension. L'analyse des registres axiologiques qui suit (point 4.3) laisse plutôt entrevoir une diversification des raisons pour lesquelles la compétence temporelle se justifie, aux yeux des coaches.

²⁶⁸ Il s'agit là des *modalités* selon lesquelles se déclinent les contenus prescriptifs quant au bon engagement dans le temps. Elles seront développées dans le point 4.

coaches²⁶⁹. La thématique du temps trouve un écho particulier dans ces perspectives. Cette application de l'analyse transactionnelle aux questions de temps est proposée par François Delivré (2013), un des gourous de la gestion du temps, au travers des « diabolins du temps ». Selon cette perspective, nous sommes mus par des « drivers »²⁷⁰ qui nous poussent à adopter des attitudes et comportements particuliers qui peuvent favoriser ou entraver une relation réussie au temps.

Nous évoluons tous avec des croyances, certaines sont aidantes, certaines sont handicapantes et parfois certaines évoluent, enfin elles peuvent être aidantes à un moment et handicapantes ou freinantes à un autre moment. Donc c'est de voir quels sont les postulats pour les personnes, souvent liées à leurs valeurs, donc qui les poussent à se comporter d'une certaine façon. [...] et donc ici on dit : qu'est-ce qu'on fait avec ça ? [...] avez-vous déjà essayé de faire les choses différemment ? [...] et on regarde un petit peu ce qui peut être changé au niveau de leurs croyances et au comportement qui en découle. (Matthieu)

« Si la vie professionnelle me permet de bâtir une organisation efficace, ce fut le développement personnel en analyse transactionnelle que j'entamai en 1984 qui m'apporta la compréhension des ressorts psychologiques secrets qui gênent les humains dans leur rapport au temps. En 1987, je découvris notamment le cycle de la réussite de Gysa Jaoui et compris que les caractéristiques individuelles jouaient un grand rôle dans les difficultés de gestion du temps : aucune méthode rationnelle ne pouvait prétendre être efficace sans tenir compte de cette réalité ». (Delivré, 2013 : 196-197)

Et quand je parle de, donc la personnalité pour moi c'est découvrir quel est mon fonctionnement préféré et a priori l'accueillir et faire en sorte que ma réalité s'y ajuste. Par contre, au niveau des valeurs et des croyances, là on peut changer les curseurs. Quand je sens que j'ai un driver, je travaille avec l'analyse transactionnelle par exemple qui parle de driver « fait plaisir », je peux constater que hou-là-là, moi je suis bien atteinte, c'est vraiment mon truc, mais il y a plein de qualité qui vont avec ce programme-là, donc on va pas commencer à jeter le bébé avec l'eau du bain. Par contre, ça prend le pouvoir sur moi dans toute une série de circonstances et ça j'aimerais bien que ça change. Donc on va inciter les gens à apprivoiser leur petite voix plutôt que de se mettre en clash en se disant « c'est bon, je t'ai entendu, mais cette fois-ci je vais faire autrement ». (Marie-France)

L'application des outils des neurosciences à l'examen du rapport au temps individuel se comprend dans le cadre d'un succès relativement nouveau de l'approche proposée par ce

²⁶⁹ Notons toutefois que tous ne les mobilisent pas. Y font davantage référence les coaches qui appliquent la gestion du temps « comme principe de vie », au-delà de sa visée instrumentale stricto-sensu (cfr point 2.4).

²⁷⁰ Les « drivers » sont, selon cette théorie, des messages contraignants intériorisés durant l'enfance, selon des schèmes sociaux (par exemple, les rôles sociaux de sexe qui apprennent certains drivers davantage que d'autres). Ils se situent entre l'obligation et le jugement, et nous poussent à agir d'une certaine façon. Ils sont au nombre de 5 : « Sois fort », « sois parfait », « fais plaisir », « dépêche-toi » et « fais des efforts ».

courant. Ehrenberg (2015) étudie cette nouvelle forme de connaissance de l'homme – par laquelle on se définit par son cerveau – comme nouveau « phénomène social », en considérant les neurosciences « dans le cadre d'une description des croyances communes et des significations imaginaires qui imprègnent la vie des sociétés » (2015 : 70). Pour le dire autrement, les neurosciences sont envisagées par cet auteur comme des coordonnées culturelles nouvelles qui indiquent la manière dont on peut interpréter ce qui nous arrive, dont on peut comprendre (donner du sens à) nos pratiques et actions et dont il est recommandé d'agir pour affronter une série de difficultés²⁷¹. Dans cette perspective, il est heuristique de considérer comment ces outils, appliqués par les coaches aux questions de temps, proposent certaines lignes interprétatives d'un rapport problématique au temps. Le cerveau théorisé par ces approches prend des décisions, se positionne face à des vécus, permet d'agir plutôt que de subir des situations qui ne nous conviennent pas. Maîtriser le temps plutôt que de le subir peut alors passer, à partir de ces outils, par un travail de déconditionnement/reconditionnement de certains fonctionnements, ou d'acceptation de ceux-ci.

Une application spécifique de l'approche neurocognitive aux questions de temps recourt à l'échelle temporelle. Certains coaches rencontrés utilisent des tests permettant de mesurer la « perspective temporelle »²⁷² dans laquelle se situe un individu. Ces perspectives temporelles fonctionnent comme des variables indépendantes permettant d'expliquer une série de comportements ou d'attitudes, comme les comportements à risque (liés à un investissement hédoniste du présent), ou l'angoisse (relative à un futur appréhendé comme négatif)²⁷³.

Il [Zimbardo²⁷⁴] a montré qu'il y avait des grosses corrélations par exemple si tu vis dans le futur, il y a des grosses corrélations avec le fait d'être anxieux, ce qui est logique dans un sens, parce que pour être anxieux il faut s'imaginer que ça ne va pas aller, si tu ne penses à rien tu y vas, tu le fais et ça se passe bien. Donc par exemple ça peut être un gros indicateur, à partir du moment où on se dit tiens la personne elle vit dans le futur et comment elle fait, quel est le processus de pensée qui est derrière ça. Et puis, on peut analyser, prendre conscience et puis ré-entraîner ce processus pour en fait l'optimiser. (Charles)

« 'The time paradox' teaches you how to recognize your own attitudes towards time and how your everyday decisions are influenced by your personal time orientation. And it will help you overcome the

²⁷¹ Notons que cette façon de se définir par le cerveau participe plus largement d'une tendance à la définition de soi par un certain déterminisme corporel, comme en témoigne notamment la possibilité de recourir à des tests génétiques prédictifs de nos états de santé futurs. Voir notamment Keller E F (2003), *Le siècle du gène*, Paris, Gallimard.

²⁷² La notion de « time perspective » apparaît en 1939 sous la plume de L. K. Franck, dans « Time perspectives », in *Journal of Social Philosophy*, 4, p293-312. Celui-ci s'appuie alors sur les travaux d'Einstein et la notion de relativité du temps pour affirmer que l'espace et le temps ne sont donc pas absolus, mais « variables en fonction du cadre de référence à partir duquel ils sont appréhendés » (p293).

²⁷³ Pour une revue de l'ensemble des travaux réalisés dans le sillage de cette notion de perspective temporelle, voir Thiébaud, E (1997), *La perspective temporelle - l'objet de mesure : vers une élucidation conceptuelle*. Thèse de doctorat de 3^{ème} cycle, Université Nancy 2.

²⁷⁴ L'échelle de perspective temporelle développée par Zimbardo (1999) est mobilisée pour diagnostiquer l'horizon temporel dominant d'un individu : se situe-t-il plutôt dans le passé, le présent ou le futur, et, parmi ces différents horizons, véhicule-t-il un rapport plutôt positif ou négatif à cette perspective temporelle ?

hidden mental biases that keep you too attached to the past, unhealthily obsessed with future goals, but too focused on immediate gratification. You can improve your personal success, happiness and psychological health. The time paradox will show you how. It's only a matter of time. Making time work for you!" (<http://www.thetimeparadox.com/2008/08/10/91/>)

Le succès de la mobilisation des outils psychologiques de l'AT et de la PNL par les coaches peut se comprendre en partie par leur facilité de traduction et d'appropriation par des personnes qui s'installent comme thérapeute par bifurcation²⁷⁵. Ces courants se distinguent d'autres courants ou paradigmes de la discipline psychologique (comme la psychanalyse), par ses visées de nature davantage *instaaurative* (et qui se distinguent des courants à visée *curative*), « au sens où la thérapie ne s'adresse pas seulement aux personnes souffrant de troubles psychologiques, mais à tous » (Salman, 2014 : 107). Ces courants peuvent en somme se rattacher à ce que Castel désignait dans les années '70 comme l'apparition aux Etats-Unis des « thérapies pour normaux » (Genard et Cantelli, 2008 : 8)²⁷⁶.

Le principe sous-jacent à ces outils repose sur l'idée que nos motivations ne proviennent pas de l'extérieur (« la société »), mais bien de l'intérieur, dans le respect de *qui* nous sommes (y compris dans le fonctionnement de notre cerveau).

Et donc moi je travaille aussi en rapport avec ça, en disant : « Vous avez pas tous le même cerveau, vous avez pas tous la même personnalité ». [...] Donc je pars du principe « connaissez-vous vous-même », « arrêtez de juger qui vous êtes, vous êtes parfait comme vous êtes », mais donc « quelle est l'organisation qui convient à quelqu'un comme vous ». Et donc quand les gens me disent le fameux mythe du « noter » hein, le nombre de gens en formation qui me disent « avant, ça allait sans noter ; maintenant ça ne va plus » et je dis « et il est marqué où qu'il faut vivre sans noter ? On a plus de points ou je sais pas moi, des miles en plus ? ». Ça c'est un mythe hein, un truc de société. (Marie-France)

Les éléments extérieurs concernent également nos conceptions du temps : ces croyances construites à propos de ce qu'il est bon de faire mais qui peuvent entrer en contradiction avec les critères de bien-être. La culture est l'arrière-fond de nos conceptions du temps, articulées autour de l'idée du temps comme un carcan à remplir.

Je peux considérer par exemple que le temps [...] c'est une espèce de carcan comme ça, de cadre et je dois faire entrer un maximum de choses dedans dans une journée. Ça c'est une vision, une conception.

²⁷⁵ On peut souligner ici la différence de « statut » en Belgique entre la pratique du « thérapeute », d'un côté, et la pratique du « psychologue », du « psychanalyste » ou du « psychiatre ». En effet le métier de thérapeute ne fait pas l'objet d'une obligation d'accès à la profession, contrairement aux autres métiers dont l'accès est protégé. Notons toutefois que la législation à ce sujet sera modifiée à partir de 2017.

²⁷⁶ Genard et Cantelli (2008) défendent la thèse d'un passage d'une anthropologie disjonctive à une anthropologie conjonctive de l'homme, dans laquelle l'individu est considéré comme à la fois capable et vulnérable, « chacun se situant toujours dans l'entre-deux, toujours susceptible de lâcher prise, mais aussi possédant toujours quelque ressource, quelque potentialité mobilisables pour se reprendre, se ressaisir » (2008 : 8). La définition de la bonne santé mentale passerait ainsi d'un état complet de bien-être, dans les années '40, à une capacité à faire face et vivre avec les difficultés et les manques.

Ça va me stresser parce que d'abord je vais pousser pour en faire rentrer un maximum et puis quand j'arrive pas à mettre tout, je me dis « zut, la journée est finie, je dois aller me coucher et j'ai pas tout mis ». L'autre conception à l'inverse, les africains, ils disent : « pfff, demain le soleil se lèvera encore hein, ce que j'ai pas fait aujourd'hui, je le ferai demain ». OK ? C'est tout à fait autre chose. Puis y a « ne remet jamais à demain ce que tu peux faire le jour même » si on a cette croyance-là et qu'elle est bien ancrée en nous. (Valérie)

Les coaches utilisent donc une rhétorique de l'action qui passe par soi. Ils invitent leurs clients et participants aux formations à porter le regard sur eux-mêmes afin d'identifier les changements potentiels à adopter pour mieux vivre le temps.

« Comme celle de la boussole indique le nord, l'aiguille du temps, quels que soient nos détours, pointe dans cette direction obstinée : nous, d'où part et où aboutit le problème. Certes, le temps de la société où nous vivons nous rend la vie compliquée. Souvent, le comportement des autres ne nous aide guère. Nous serions en droit d'instruire contre la société et nos contemporains un procès en érosion de notre capital temps. Mais quelle chance aurions-nous de le gagner ? [...] Rappelons deux évidences :

Le temps passe sans s'arrêter. Si l'on peut en perdre, on ne peut en gagner. On ne peut qu'en faire un meilleur usage.

Maîtriser son temps, c'est, de bout en bout, se maîtriser soi-même. » (Servan-Schreiber, 2000 : 121-122)

Et donc c'est aussi remettre les gens en responsabilité, dans le sens anglo-saxon du terme, « responsability », « je suis capable d'agir », « c'est moi qui ai le pouvoir et la responsabilité de ce que je fais ». Et je vais parfois même jusqu'à chipoter un peu sur les formulations, moi-même en me reprenant encore régulièrement, je ne dis plus « je n'ai pas le temps », je dis « j'ai pas pris le temps » ou « j'ai fait d'autres choix », ou « ce sont d'autres choses que j'ai mis dans mon agenda », etc. On a toujours le temps, on n'a pas le temps, on le prend. (Marie-France)

Cette rhétorique du choix se traduit concrètement par deux voies possibles : soit en changeant la situation concrète (on change de job ou on agit sur son environnement de travail) ; soit en reformulant la situation existante sous la forme d'une acceptation.

c. Ce que ces lectures font faire : travailler le temps en régime de familiarité

« In my years of teaching time management seminars, I have had many repeat customers. One man explained cheerily, « Well, I guess it just didn't take. » This man's desire to make improvements was no match for the deeply ingrained habits of a lifetime. To make progress with time management, you have to look squarely at your own habits and be willing to do the work of changing them.

Habits are amazing. Few of us could explain rationally why we do certain things the way we do. We've been doing them that way for so long that we do them without thinking. If you doubt it, try this test. Which shoe do you put on first when you get dressed, right or left? Tomorrow, try the other one first. I did, and had the nagging feeling that something just wasn't right. I had the absurd urge to stop and take off my shoes and put the "correct" one on first. When it comes to the pattern of how we use our time, habits can be particularly insidious." (Mackenzie, 1990 : 8)

« Examinons quelques-unes de nos nombreuses manières de gâcher notre temps. [...] Nous faisons d'habitude : ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît ; ce qui va vite avant ce qui prend du temps ; ce qui est facile avant ce qui est difficile ; ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau pour nous ; ce qui est urgent avant ce qui est important, ce que d'autres nous demandent avant ce que nous avons choisi. » (Servan-Schreiber, 2000 : 111)

L'idée sous-jacente à ces propos veut que nos habitudes ne soient pas toujours en accord avec nos agissements idéaux. Ces manières de faire ont une explication (celle que propose la lecture effectuée à partir des outils mentionnés ci-dessus), doivent être rendues conscientes et être changées. Le coaching est dès lors une économie comportementale, dans le sens où il fait évoluer l'individu du comportement habituel à un comportement réfléchi.

Une première étape consistera d'ailleurs souvent en l'explicitation de son emploi du temps pour s'extraire d'une vision de son temps forcément incomplète.

Il y a toujours des étapes un peu plus formelles d'enregistrement du temps. Ce qu'on appelle un log-book ou un journal de bord. C'est chiantissime à faire, mais dans plein de circonstances c'est indispensable, parce que si on n'a pas observé ce qu'on fait vraiment de son temps, on va en avoir une perception [...] Si je vous demande ce que vous avez fait ce matin, oui, vous allez vaguement me dire les rendez-vous que vous avez pris, les trajets, etc. Mais si vous avez passé une heure à votre bureau, je suis pas sûre que vous pourrez me citer tout ce que vous avez fait. (Marie-France)

La première séance est une séance, on va dire, d'évaluation vraiment en fait, un audit de sa gestion du temps où on voit où sont les problèmes. Et, à partir de ce moment-là en fait, je vais lui demander de faire de l'auto-observation pendant les 15 jours qui vont suivre, où je vais lui donner carrément un chronomètre. Je vais lui demander de chronométrer chacune des tâches, pour avoir une temporalisation qui est exacte. Parce que en fait, donc temporaliser c'est estimer le temps nécessaire pour réaliser des tâches. Par exemple la personne va me dire, moi pour gérer tel type de facture ça me prend quatre heures par semaine. Imaginons qu'elle dise ça, ça c'est ce qu'elle estime. En fait après elle va chronométrer et plus elle chronomètre en fait elle se rend compte que c'est plus huit que quatre, ça change tout. Et donc en fait cette notion de chronométrage va permettre de gérer le temps tel qu'il est et pas tel qu'on se le représente. (Charles)

L'idée de s'arrêter et de faire un diagnostic de son rapport au temps n'est pas seulement un principe pédagogique des formations (et qui, à ce titre, n'est pas spécifique à la thématique

du temps). Elle est plus fondamentalement proposée comme principe sous-jacent à un rapport réussi au temps : il s'agit de se prévoir des moments de diagnostic, des moments pour soi pour adapter son organisation à ce qu'on a envie d'être/de faire. Ces moments de diagnostic conditionnent l'adoption d'une posture d'acteur par rapport au temps.

Cette posture passe par la *transformation* de ce que l'on fait sans y réfléchir (Thévenot parlerait de ce que l'on fait « selon le régime de familiarité²⁷⁷ ») à une forme d'action réfléchie et consciente (ou selon un « régime d'action en plan²⁷⁸ »). Le mode de vie quotidien doit être explicité et faire l'objet d'une action *intentionnelle*.

Pour moi, la gestion du temps, c'est faire monter dans la conscience une plus grande partie de nos choix, ou se rendre compte des choix que l'on fait. Y compris quand on croit qu'on ne choisit pas. On choisit même quand on ne choisit pas. Donc voilà, on fait des choses...et que donc quelqu'un qui est bien organisé est quelqu'un qui enchaîne tous des comportements, mais qui arrive là où il voulait arriver. Quelqu'un qui est mal organisé, c'est quelqu'un qui enchaîne aussi des comportements, mais qui arrive... quelque part, si tant est qu'il savait où il voulait aller. C'est juste ça la différence. (Marie-France)

Outre la mesure en terme de durée, les participants sont également invités à s'observer dans ce qu'ils font naturellement : ce que l'on fait bien et mal, ainsi que les raisons d'agir comme on agit (nos habitudes, mobilisées pour beaucoup de coaches par nos « croyances »). Il s'agit notamment d'observer et de s'aligner à nos pics d'énergie, nos rythmes internes afin de faire *coïncider* ces rythmes naturels avec notre planification. L'idée étant d'être plus efficace si on respecte une partie de ce que l'on fait lorsqu'on est « en régime de familiarité ».

Nos habitudes sont donc l'objet d'un diagnostic, l'idée étant de retrouver par la suite, une forme de familiarité dans les changements mis en œuvre.

²⁷⁷ Le régime de familiarité désigne « cette façon de se comporter dans un entourage intime où j'ai tracé des errances qui épousent les déclivités du terrain et que je suis avec aise ». Ce que l'on fait en régime de familiarité se prête difficilement à l'explicitation, car il suppose une opération de personnalisation de l'environnement qui rend la qualification des objets et de la relation à ceux-ci quasi-indiscutables : « Je m'assois dans mon fauteuil en prenant soin de ne pas saisir ni de peser sur l'accoudoir dont le tendon est décollé et qui cèdera si je m'appuie sur lui. J'ouvre le tiroir de ma table après l'avoir soulevé en glissant ma main gauche par-dessous, parce que l'absence de clé empêche de procéder autrement. [Tout en décrivant ces actions, je les fais entrer] dans le format d'actions convenables pour tout un chacun, en me référant à des objets communs (fauteuil, tiroir) et à des relations elles aussi communes (s'asseoir sur un siège, ouvrir un tiroir) [Or] il ne s'agit pas vraiment d'un tiroir ou d'un ordinateur comme les autres. » (Thévenot, 2006 : 102-103).

²⁷⁸ « Dans le cas du *régime d'engagement en plan*, le bien à reconnaître n'est donc pas le but visé qui occupe la place centrale dans le modèle de l'action rationnelle instrumentale, but souvent naturalisé en un intérêt dont la poursuite par l'individu expliquerait le comportement. Le bien inhérent à l'engagement en plan n'est rien moins que la formation d'une volonté individuelle dans un projet liant à soi-même et se laissant transporter et saisir par d'autres sans qu'ils aient à se rapprocher intimement. Le bien de l'engagement, qui tient à la capacité volontaire de se projeter dans le futur et de réaliser cette projection, est souvent présumé à l'état réduit et naturalisé par des organisations du travail » (Thévenot, « Grand résumé de *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Éditions La Découverte, 2006 », *Sociologies* [En ligne], Grands résumés, *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, mis en ligne le 06 juillet 2011. URL : <http://sociologies.revues.org/3572>).

Je gère mon temps comme je le dis de le faire aux gens. [Et donc] quand j'ai un objectif, maintenant après j'ai aussi automatisé beaucoup de processus, je le fais naturellement, c'est moins laborieux, je le mets moins sur une feuille à faire des choses. (Charles)

« Pour reprendre une dernière fois la comparaison avec la diététique, au début, tout régime paraît pénible. Chaque repas est vécu comme une épreuve de volonté. Un jour vient pourtant où l'on cesse d'être tenté par les mets interdits. Ce n'est plus un régime, mais de nouvelles habitudes alimentaires. Les conseils de ce livre ont apparemment pour objectif de nous permettre de mieux utiliser nos jours et nos semaines. Mais leur vrai but est de nous aider à intérioriser les règles, le flux, la valeur de notre temps. » (Servan-Schreiber, 2000 : 237)

Concrètement, il s'agit de rendre explicites les fonctionnements psychologiques (qu'ils soient innés ou acquis) qui empêchent de se mettre en projet. La question de l'histoire personnelle peut susciter un traitement particulier. L'idée n'est pas tant de 'réparer' le passé (comme des démarches de types analytiques le préconisent), mais de mobiliser, dans une histoire personnelle, les explications (les « drivers » intériorisés et mis en exécution par le cerveau) ou les tremplins potentiels pour se repositionner en tant qu'acteur. Le travail autour des aspirations fondamentales (« de quoi je rêvais quand j'étais petit(e) ? ») est souvent amené par des coaches qui accompagnent des personnes en réorientation professionnelle (par exemple, à la suite d'un burn-out).

L : et alors au niveau d'une réorientation professionnelle ?

M : Là on part des aspirations fondamentales. C'est-à-dire, les rêves d'enfance, les envies, est-ce que vous avez des hobbies, etc. Donc on retourne au niveau de l'imaginaire, des rêves et on voit ce qui résonne. [...] et parfois, donc, tout d'un coup, pouf, il y a un vieux projet qui est resté dans les fonds de tiroir qui, tout d'un coup émerge et permet à la personne qui se dit, au fond, si je mets ça et ça, souvent elles ont peur, mais en mettant un espèce de plan d'action, une ligne de conduite. Et bien ils se rendent compte qu'ils sont tout à fait à même de réaliser leurs rêves. Donc ça arrive je dirais une fois sur quatre. (Matthieu)

Il y a une fille, la dernière fois, une jeune hein 28 ans, entre le jour 1 et le jour 2, elle a donné son préavis, elle s'est inscrite pour reprendre des études d'institutrice. C'était son rêve en fait, j'avais fait l'histoire des gros cailloux, je les avais fait travailler sur les rêves hein et, euh, 2 semaines, c'était fait. Donc je me suis dit « ah, j'ai servi à quelque chose », il y a une décision. (Valérie)

L'idée d'un retour aux sources, comme une forme épurée et authentique de soi, permet de redonner à l'individu une impulsion naturelle, à se remettre en mouvement. Le rêve d'enfance comme ressource d'un état passé devient mobilisateur dans le présent.

Les coaches qui recourent à l'analyse transactionnelle vont mobiliser la notion de « drivers », qui sont autant de mécanismes dont on a hérité dans l'enfance et qui sont explicatifs de nos parcours de vie. Cette grille de lecture permet au participant de décoder les raisons pour

lesquelles on ne dit pas non, on a du mal à déléguer, etc. Cette explicitation de nos « croyances limitantes » amène la personne à comprendre ce qui, dans son fonctionnement quotidien, constitue un obstacle à l'ajustement aux situations, ou, au contraire, ce qui le facilite. Les théories de la personnalité détectent aussi un rapport plus ou moins efficace au temps.

Le triangle dramatique, en analyse transactionnelle, c'est un truc tout simple où vous avez victime, persécuteur et sauveur. Les gens qui ont tendance à tomber dans ce triangle dramatique par le biais du sauveur parce qu'ils voient leur équipe par exemple qui est en souffrance par rapport à un persécuteur qui est l'organisation soit une décision de restructuration, etc. Et vont essayer de sauver leur équipe par rapport à ce qui se passe. Et donc peuvent mettre énormément d'énergie et de temps dans quelque chose qui est foutu d'avance, parce que quand on tombe dans le triangle dramatique il y a une espèce de jeu psychologique qui s'installe et ça se termine toujours mal. Donc, ce petit outil là, si le coach sent qu'il y a ce risque, permet en cinq minutes de comprendre « je suis là-dedans » et de voir quels sont les moyens pour ne pas tomber, c'est-à-dire de faire son boulot. Pas de façon indifférente, mais de façon plus objective sans tomber dans cette dynamique émotionnelle qui est le triangle dramatique. [...] ça va justement leur permettre de mieux gérer ce genre de problématique par la suite et donc de gagner du temps. (Matthieu)

Cette focalisation sur ce qui vient de soi, considérée comme base légitime pour agir, est mise en balance avec des conceptions du temps qui nous viennent de l'extérieur (typiquement « la société »). Là où ce qui vient de soi peut être adopté et/ou travaillé, les contraintes temporelles de l'extérieur – par exemple, l'idée selon laquelle on est poussé à agir rapidement – sont encouragées à être rejetées. Les coaches montrent en effet que ces conceptions sont des « constructions sociales » : indéterminées (elles ne sont en somme « que » des construits), elles peuvent potentiellement aller à l'encontre de ce qui est bon pour soi. Il est dès lors possible et parfois désirable de ne pas suivre le mouvement²⁷⁹. Si l'on grossit le trait, dans la volonté de maîtriser le temps se dessine une distinction entre appuis internes et externes ; respectivement légitimé ou délégitimé comme ressorts pour l'action.

J'ai quand même l'impression qu'il est de bon ton d'être tout le temps très très occupé, qu'ici les gens me prennent pour une grande cool, me disent 'oui, toi tu prends vraiment les choses à l'aise'. Donc refuser quelque chose, c'est un petit peu euh, soit enfant gâté, soit ne pas être hyper occupée tout le temps, overbookée, vous voyez ce que je veux dire ? (Isaline)

J'essaye de faire comprendre que, c'est pas parce que la société, c'est pas parce qu'il y a cette conception-là de, c'est pas parce qu'on met de plus en plus l'accent sur l'efficacité, l'efficacité, euh, que eux sont obligés d'y croire comme des moutons de panurge, de marcher, de rentrer là-dedans tête baissée. (Valérie)

²⁷⁹ Cette logique permet également de comprendre les inflexions que certains coaches – davantage des femmes – opèrent quand il s'agit d'accompagner un public féminin. Les femmes sont invitées à se défaire des carcans sociaux qui les poussent à vouloir remplir parfaitement tous les rôles que la société leur impose (ou à tout le moins à les relativiser).

Rendre visibles nos conceptions occidentales du temps afin de pouvoir s'en distancier rejoint ce que Marquis nomme une « cosmologie à visée pratique », c'est-à-dire une vision du monde et de la société qui justifie une action « qui vient de l'intérieur de nous-même ». « Sur un mode presque incantatoire, « la société » est considérée comme l'origine de toute une série de problèmes que nous connaissons et de souffrances que nous avons à subir » (2012 : 340). L'environnement social nous somme de vivre le temps sur le mode d'un rythme effréné auquel nous nous adaptons sans cesse, mais dont il nous est possible de nous distancier. Comme le rappelle Ehrenberg (2009), le fait d'agir de soi-même procède d'une création sociale qui présente comme trait majeur la dévalorisation de ce qui provient de la vie sociale.

« Les livres actuels de gestion du temps s'inspirent fortement de cette vision occidentale à laquelle j'ai d'une certaine façon adhéré avec le concept du « poisson »²⁸⁰. [...] Il s'agit de mettre le temps en boîte en planifiant les tâches, puis de les accomplir d'une façon rigoureuse en suivant l'ordre prévu. Prévoir ce qui doit être fait, le préparer sous forme de programme, puis le réaliser conformément au plan, tel est l'idéal recherché en Occident. Ne rien faire est inconcevable. Les méfaits de cette attitude sur le bonheur de vivre ont été maintes fois dénoncés par les psychologues. Sur le plan individuel, cette approche du temps renforce dans leur tendance au manque de sérénité les personnes de type « ne t'arrête pas » ». Sur le plan social, elle conduit au labeur incessant des salariés condamnés à passer leur vie dans un monde tout entier tourné vers la productivité. Face à cette approche complètement différente de la leur, les Orientaux qui nous voient nous empêtrer dans nos planifications restent dubitatifs. » (Delivré, 2013 : 87)²⁸¹

Cette prise de position par rapport à ce qui nous vient de l'extérieur et la valorisation d'un mode d'action venant de l'intérieur permet de comprendre en quoi la thématique du manque de confiance en soi surgit dans beaucoup d'entretiens.

“Anxiety is caused by a lack of control, organization, preparation, and action” (David Kekich) [...] We can never really be prepared for that which is wholly new. We have to adjust ourselves, and every radical adjustment is a crisis in self-esteem: we undergo a test, we have to prove ourselves. It needs subordinate self-confidence to face drastic change without inner trembling (Eric Hoffer).” (Allen, 2001 : 3-6)

Le lien particulier entre la gestion du temps et l'estime de soi peut se comprendre à partir de la dimension identitaire (et la personnalité) que les outils psychologiques tendent à souligner. A partir du moment où notre emploi du temps va en partie être expliqué comme le reflet de qui

²⁸⁰ La figure du poisson – reprise par beaucoup de formateurs et coaches – illustre les différentes étapes d'un projet ; la tête signifiant l'ouverture (avec l'idée de devoir faire des choix), le corps représentant la réalisation effective du projet, tandis que la queue signifie la capacité à clôturer un cycle.

²⁸¹ Notons qu'après cette affirmation, l'auteur enjoint le lecteur à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, en soulignant ce que nos approches occidentales « permettent » dans une relation réussie au temps. Cela rejoint bien l'idée de conciliation des différentes modalités d'engagement dans le temps qui seront exposées dans le point 4.

nous sommes et de la façon dont nous fonctionnons, une *faille* dans cette quête identitaire se corrélera à l'idée d'une gestion ratée du temps.

« Comment trouver les étoiles du troisième niveau [accomplissement de soi] qui vont éclairer la gestion du temps de la « construction de soi-même » ? L'une des approches est de considérer qu'une étoile personnelle qui brille de tout son éclat confère à celui qui se dirige vers elle une identité composée elle-même de trois éléments en cohérence : l'identité interne, la reconnaissance externe et le statut. [...] Se diriger vers une étoile [des valeurs, des priorités] en sachant ce que nous voulons être (identité interne), en ayant la volonté d'être reconnu comme tel (reconnaissance externe) et en cherchant à disposer du statut social qui confirme l'ensemble est le plus sûr moyen de gérer le temps de notre vie de façon cohérente. Mais que l'une des composantes vienne à s'affaiblir et c'est l'ensemble de notre temps qui en pâtit ». (Delivré, 2013 : 74-75)

C : Je le constate sur le terrain, les phénomènes anxieux sont des phénomènes du futur. On ne sait pas être anxieux sur le passé, c'est logique on ne peut pas anticiper un truc qui s'est déjà passé.

L : Et tu remarques beaucoup de gens anxieux en fait dans... ?

C : En fait, ce qu'on appelle confiance en soi, par exemple, il y a quelqu'un qui vient ici et qu'il me dit que je n'ai pas assez confiance en moi. Finalement c'est le beau mot, c'est le mot positif pour dire je redoute des choses dans le futur, je suis anxieux du futur. C'est pour ça aussi que c'est sur les mots que c'est important. (Charles)

d. Les principes d'adaptabilité des outils et de précarité des arrangements

Lors d'un entretien, je demande au coach les outils qu'il utilise dans le coaching pour optimiser le temps des cadres. Il me répond ceci :

Alors les outils viennent de leur situation concrète. Donc en coaching on utilise un minimum d'outils. On a effectivement, à disposition, des dizaines et des dizaines d'outils, mais je vois qu'au fil du temps, les outils rassurent les gens sur le court terme et puis ils n'en font pas grand-chose. Sauf parfois quelques outils, quelques modèles hyper simples qui vont faire mouche immédiatement et qui vont être gravés quelque part dans leur mémoire. (Matthieu)

Et il développe les quelques outils qui sont notamment issus de l'approche psychologique. Le principe même des outils psychologiques repose sur l'adaptation à la situation de la personne : cette grille de lecture va permettre d'envisager des solutions sur-mesure par rapport à la personne et à la situation concrète dans laquelle elle se trouve (et qui la met en difficulté par rapport au temps).

Le terme « outil » est donc associé à l'idée d'une standardisation supposée des solutions, valables pour tout un chacun. Or, ce principe va à l'encontre de leur approche. L'entrée par les croyances et le travail sur les comportements et les attitudes s'oppose au côté « truc et astuces »,

considéré comme typique des outils de gestion de temps classiques. Ce principe d'adaptabilité s'applique particulièrement aux outils technologiques, en ce qu'ils doivent répondre à un critère de pertinence individuelle. Il s'agit de « mettre en place le système qui me fait rencontrer mes objectifs ».

Moi je mettais des post-its sur mon smartphone. Et mon ex-mari me disait tout le temps « mais c'est débile, c'est un truc électronique ». « Et alors ? il n'y a pas de fonction post-it qui s'ouvre pop-up quand j'allume mon téléphone » [...] on peut customiser, on peut aussi donner la liberté aux gens d'inventer les solutions qui leur conviennent. Plutôt que se dire « bon, ben tout le monde utilise l'agenda machin », je vais pas prendre l'agenda machin, alors que c'est pas du tout celui qui me convient. « Moi, je suis plutôt papier, moi je suis plutôt horizontal, moi je suis plutôt en semaine, moi je suis plutôt en ligne, moi je suis téléphone ». Voilà, donc c'est plutôt ça. Et donc les gens disent toujours « c'est quoi l'agenda que tu recommandes ? » J'ai pas d'agenda à recommander, mais j'ai toute une série de questions à poser aux gens pour les aider à choisir leur agenda. (Marie-France)

A titre illustratif, la planification d'un agenda relève d'un principe, mais pas d'un canevas. Son utilité n'est établie qu'à la condition de répondre aux contraintes propres aux situations de l'individu et aussi à ses aspirations. La planification se construit par ailleurs sur base d'une introspection quant au mode de fonctionnement de la personne.

Mieux je me connais, mieux je peux utiliser ces atouts pour qu'ils me servent et à la fois me protéger des excès qui vont avec. Parce que je suis une grande zappeuse aussi, donc ça veut dire que moi je sais que je dois sérier, j'essaye de me mettre des petites séquences de travail, d'essayer que quand je suis en train de faire une chose, je suis pas en train d'essayer d'en faire 4 autres. Donc me recentrer régulièrement. (Marie-France)

La gestion du temps, en fait, c'est pas quelque chose de très très compliqué hein. Simplement prendre conscience de certaines choses, trouver la méthode, parce que, vous le savez mieux que moi sûrement, parce que vous faites un travail là-dessus évidemment, des méthodes il y en a 36000. Il y en a beaucoup d'inutiles, à mon sens, sur le marché. Les plus simples sont en général les meilleures. [...] il faut que la personne ressente vraiment les choses, il faut que vraiment que cette technique qu'on va lui apprendre, cette méthodolo-, j'aime pas vraiment le mot technique, mais cette logique d'organisation qu'on va lui apporter lui parle. A un moment donné. Et qu'elle dise « je peux rentrer là-dedans ». Parce que le meilleur ennemi de l'homme, c'est l'homme lui-même hein, je veux dire, on peut être son propre ennemi aussi. Et si on sent pas bien les choses et qu'on se sent contraint, automatiquement, on va pas le faire, on va pas le faire, on va pas le faire. (Paul)

Ce principe d'adaptabilité est à comprendre plus largement comme le principe même du coaching, se basant sur le postulat de compétences individuelles. Coacher une personne, c'est l'amener à changer le regard qu'elle pose sur elle-même et son environnement. Ce travail amène

la personne à changer de comportement, à partir des compétences qu'elles possèdent déjà par ailleurs.

Moi je préfère le titre de coach à celui de psy, je n'aime pas le mot psy et je ne veux pas être psychologue d'ailleurs [malgré le fait qu'il fasse des études en psychologie]. [...] Thérapeute en grec c'est celui qui soigne, ça ne me plaît pas bien moi je ne soigne personne. Déjà les gens que je vois ne sont pas malades, je ne crois pas à ce concept de maladie, je pense plutôt que c'est des déséquilibres plutôt qu'une maladie. Ou des mauvais apprentissages ou des phénomènes où des gens ont des automatismes malheureux par ceux qui les ont appris et qu'ils ont marché à un moment et maintenant ils ne marchent plus. Moi je me vois comme un entraîneur en fait et c'est ça le coach. (Charles)

Moi je me cale vraiment sur les souhaits. Je n'ai à convaincre personne, j'ai à aider la personne, à évoluer le plus loin possible par rapport à ses valeurs. Et voir si ses valeurs lui conviennent ou pas. Mais je n'ai aucun projet sur le client, ce serait vraiment une erreur professionnelle d'avoir un projet sur le client. [...] On travaille sur ce qui est important pour la personne maintenant, vous voyez, et pour le reste je leur fais confiance. Les gens sont doués par nature, donc il faut leur faire confiance sur la pertinence de leur objectif. Et en même temps, dans leur objectif, il y a cette demande sous-jacente, aidez-moi à valider mes objectifs. J'amène un objectif mais je ne suis pas tout à fait certain de mon objectif. Et en coaching on sait bien qu'il y a les objectifs de départ et après 2-3 sessions, on va avoir des objectifs beaucoup plus fondamentaux qui vont émerger. (Matthieu)

Cette posture du coaching rappelle les présupposés épistémologiques de la sociologie pragmatique : « Une telle sociologie ouvre [...] la liste des possibles qui s'offre aux personnes. La sociologie ne clôt pas par avance les capacités des personnes, et l'on peut même ajouter, selon l'expression de Luc Boltanski, qu'elle accroît et met en valeur « ce dont les gens sont capables » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 1999). L'idée que l'organisation mise en place ne tient qu'un temps recouvre l'idée d'une précarité des arrangements également postulée par les sociologues pragmatiques. L'adaptation est provisoire, la convenance toujours réversible : « la vérité tient d'un accommodement ou d'une convenance toujours révisable. [...] agir ou penser [renvoyant] toujours d'une certaine façon à des hésitations, à des doutes, à un travail d'« enquête » jamais totalement assuré ou à une familiarisation, mais toujours susceptible d'être inopinément contredite » (Genard, 2011a : 2).

3.3 Synthèse : apprêter l'individu et le temps afin d'avoir une prise

Cette partie s'est focalisée sur l'objectif annoncé des dispositifs de coaching et de formation en gestion du temps, à savoir celui de retrouver une forme de maîtrise du temps en changeant certaines de nos façons de faire. Eriger sa relation au temps en travail individuel suppose donc une *lecture particulière de l'individu* (on lui prête des capacités mais aussi des modes de fonctionnement spécifiques) ainsi qu'une certaine *lecture des spécificités du temps* qui se prêtent plus ou moins bien à l'objectif de retrouver une forme de maîtrise sur nos actions et

notre environnement. L'accompagnement se fait donc au regard d'une perte, ou d'un sentiment de perte, d'autonomie.

La lecture individualisante du rapport au temps proposée par les coaches dans leur pratique d'accompagnement participe plus largement d'une conception de l'individu dans ce qu'Ehrenberg a nommé « la société de l'autonomie comme condition » ou le « tournant personnel de l'individualisme ». Nous vivons désormais « dans un monde où il s'agit de mobiliser et d'accroître les ressources personnelles en favorisant les politiques permettant aux individus d'être les agents de leur propre changement » (2010 : 405). Ehrenberg précise que cette valorisation et cet appui sur la subjectivité sont radicalement *sociaux* et renvoient à un changement dans ce qu'Irène Théry (2005) désigne, à l'instar de Vincent Descombes, comme « l'esprit des institutions »²⁸² : « J'oppose aux conceptions subjectivistes que la préoccupation pour les émotions, la souffrance psychique, la santé mentale est l'expression de tensions accompagnant de nouveaux idéaux pour l'action, idéaux organisés en référence à la valeur suprême qu'est aujourd'hui l'autonomie et qui se sont institués au cours des trois ou quatre dernières décennies du XXème siècle » (Ehrenberg, 2009 : 223).

Il s'agit ici de souligner la nature sociale de cette lecture individualisante du rapport au temps – qui aborde la question du temps par la subjectivation. Elle permet de saisir le sens de certaines difficultés au travail. En somme, cette lecture opérée par les coaches et formateurs en gestion du temps peut être considérée comme un récit, dont « les différents éléments qui s'y rencontrent doivent être articulés entre eux d'une part, [et] doivent être intégrés dans une même intrigue d'autre part » (Chaumont, 1991 : 24)²⁸³.

Rappelons²⁸⁴ que le coaching en tant que technique d'accompagnement s'inscrit et participe d'une approche individualisante des problématiques liées au travail. Les différents outils utilisés proviennent d'une « hybridation des savoirs de la psychosociologie du travail et de la psychothérapie » (Salman, 2014 : 107). Nous avons vu que lorsque ces outils sont destinés à la gestion du temps, ils invitent à expliciter nos actions habituelles. Ces habitudes expliquent notre acceptation de certaines demandes alors que nous sommes surchargés ; ou nos angoisses par rapport au futur sans raisons évidentes de l'être ; ou, encore, notre réticence à nous poser. Ces techniques nous invitent à examiner nos façons de faire et manières d'être en relation avec notre environnement en focalisant le regard sur ce qui nous meut.

Cette centration sur soi est justifiée au nom de la plasticité ou de l'adéquation de cette posture par rapport à la possibilité d'un changement. Ou, pour le dire autrement, centrer le

²⁸² Dans le sillage des travaux de Vincent Descombes, Irène Théry considère l'esprit des institutions au-delà de l'opposition construite entre institutions comme un type historique précis d'organisation sociale (incarnant la tradition, la permanence, la contrainte, etc.) et l'autonomie comme capacité effective des individus à se gouverner d'eux-mêmes. L'esprit des institutions est à comprendre comme ce qui donne un sens particulier, et donc une normativité, aux règles de l'action dans une certaine société. Pour comprendre l'esprit des institutions qui valorise particulièrement l'autonomie, il faut donc saisir la part d'impersonnel dans ce qui paraît et est ressenti comme personnel.

²⁸³ Si Chaumont analyse la logique du récit déglagée par Hannah Arendt à l'échelle de l'histoire, elle constitue une grille de lecture valable à d'autres échelles.

²⁸⁴ A l'aide de ce qui a été développé au chapitre 2, qui étaye l'histoire de l'idée de maîtrise du temps au travail et le développement récent de techniques de gouvernementalité de soi.

regard sur soi se prête particulièrement bien à l'objectif de « faire bouger les choses », l'individu étant considéré comme plus malléable que l'ensemble d'une organisation²⁸⁵, ou que certaines propriétés du temps, présentées sous forme de lois immuables. Le type de techniques utilisées est par ailleurs efficace à très court terme et vise la mise en place rapide de changements sans détours par une lecture de l'histoire de vie du client.

À propos de la thématique du temps, ces techniques permettent de personnifier l'analyse et d'adopter le système qui convient à chacun, de faire son « équation temporelle personnelle » (Grossin, 1996). Cette observation permet sans doute de comprendre que retrouver un sentiment de maîtrise de son temps ne se limite pas, aux yeux des coaches, à gérer son temps. Ou pour le dire autrement, appliquer des outils (dits « classiques ») de gestion du temps manque d'efficacité s'ils ne sont pas traduits et mis en relation avec les raisons profondes que l'on a de faire ou de ne pas faire ce qui serait bon de faire.

De par leur propre expérimentation, les coaches peuvent dire que l'individualisation de l'analyse de leur relation au temps à partir de leur manière d'agir naturelle (et expliquée par ces théories psychologiques) conditionne la récupération d'une maîtrise du temps. Ce sentiment de maîtrise du temps passe donc par un travail sur soi et sur le rapport de soi à un environnement (de travail mais aussi familial et intime), mais aussi par un travail de clarification des principes qui conviennent pour soi. Cette double direction donne son sens à l'idée que l'adaptation des outils implique qu'ils soient révisables. On n'est jamais maître de son temps « une fois pour toute ».

Moi je dis toujours aux gens : « si vous venez ici pour avoir LA méthode, j'ai une mauvaise nouvelle, vous allez pas la trouver. J'ai une bonne nouvelle : vous allez avoir de quoi l'inventer. Et ça va être un changement quasi perpétuel. C'est-à-dire que ce qui va bien marcher maintenant, dans 6 mois, il y a quelque chose qui va changer. Il faudra tout le temps le revoir. C'est à monitorer continuellement. (Marie-France)

Cette précarité des arrangements trouve également un écho dans le principe de « réflexivité » chez Thévenot. Dans « l'action qui convient » (1990), il défend l'idée que le jugement sur notre entourage et les prescrits de l'action se déclinent en trois traits fondamentaux : la qualification de ce qui est en train de se faire ; la clôture de la sélection des éléments pertinents ; la possibilité d'une révision. « Le format de mon jugement me guide vers un ajustement, vers une justesse avec mon environnement. Une fois cette justesse trouvée, je n'interprète plus, j'agis, en clôturant du même coup mon jugement » (Gardella, 2006 : 147). Selon les coaches, les systèmes trouvés pour mieux vivre le temps au quotidien ne valent qu'un temps et sont sujets à révision. Être et rester ajusté par rapport à son environnement, s'y comporter et s'organiser justement, passe dès lors par l'enquête sur « ce que je fais de mon temps » et se réitère lorsque le temps se représente sous forme d'une (micro-)épreuve.

²⁸⁵ C'est évidemment cette spécificité qui justifie une certaine critique politique de ces pratiques de coaching, car en travaillant sur l'individu, on favorise le statut quo du point de vue des organisations productrices de situations de travail problématiques.

Cette opération vise donc à transformer ce que l'on fait par habitude ou par familiarité – ce qui n'est pas investi de réflexivité –, en une action que Thévenot (2006) définirait comme une action « en plan ». Nous retiendrons pour l'heure de ce régime d'action, ses deux dimensions constitutives d'*intentionnalité* et de *fonctionnalité*. Car il s'agit bien de réintroduire de l'intentionnalité et de la fonctionnalité dans son rapport au temps (qui – tout en l'englobant – va au-delà de la question de l'efficacité au travail). La proposition des coaches se comprend donc – du point de vue de l'échelle d'action – comme une « action en plan ». Néanmoins, les procédés de cette action se déclinent dans une pluralité de régimes d'engagement *dans le temps*, qui se justifient en regard de critères spécifiques. En somme, cette position réflexive à laquelle invitent les dispositifs de coaching et de formation *ne se fait pas n'importe comment* : elle se décline selon des modalités distinctives dans la relation au temps. C'est l'objet du point suivant.

4. La pluralité des modes d'engagement avec le temps

4.1 Agir au sein des régimes temporels

Après avoir analysé la lecture individualisante du rapport au temps mobilisée par les coaches, ce point s'attarde sur les modalités par lesquelles la compétence temporelle – ou un rapport *réussi* au temps - se concrétise. On reste ici dans une lecture endogène des pratiques de coaching, mais en déplaçant le regard de la signification et l'explication données à l'idée d'une maîtrise du temps, vers les manières d'agir dans le temps par lesquelles cette maîtrise du temps se réalise.

Les modalités d'une bonne gestion du temps se distribuent dans trois régimes d'engagement dans le temps. Il s'agit tout d'abord du régime du *projet*, dans lequel l'individu est invité à clarifier la vision qu'il se donne de son futur et de le cartographier en fonction de ce qu'il veut réaliser et de ce à quoi il attribue de la valeur. Le deuxième régime d'engagement temporel est celui de l'*ajustement*, par lequel l'individu développe une attention au fonctionnement de son environnement (de travail, plus spécifiquement) et des capacités analytiques lui permettant de concilier les sollicitations qui viennent à lui avec la réalisation effective de certaines actions. Un troisième régime, celui de la *présence*, met l'accent sur la nécessité d'accorder l'esprit à l'action en train de se faire.

Ces trois régimes d'engagement dans le temps se déclinent chacun sur trois dimensions :

- On abordera d'abord les traits caractéristiques du régime. Le point 4.1 développe, sous la forme idéal-typique, les actions concrètes entreprises dans le régime ainsi que les compétences et appuis « internes » et « externes » (Dodier, 1993) que ces actions supposent et mettent en forme.

On examinera la mise en mots du temps dans le langage. Au sein de chacun des régimes, l'horizon temporel – ou l'articulation entre les dimensions du passé/présent/futur - y est en effet décrit de manière singulière. De la même manière, les dimensions auxquelles la notion de temps est associée (dans les métaphores, notamment) est aussi spécifique à chacun des régimes.

- Le deuxième point – 4.2 – examine les critères de valeur mobilisés par les coaches pour défendre les orientations qu'ils favorisent dans l'accompagnement, en mettant en exergue les registres auxquels ces valeurs empruntent.
- Enfin, le dernier point – 4.3 – affine les deux premiers en considérant le visage que prend, au sein de chacun des régimes temporels, son pendant « raté ».

En somme, le premier point a une visée descriptive du contenu des régimes temporels, tandis que les deux suivants traitent de la manière dont ces régimes sont légitimés.

a. Avoir un projet²⁸⁶ dans le temps qui passe

Vignette projet²⁸⁷

On n'a qu'une seule vie. Et il faut pouvoir la saisir avant qu'elle ne vous file entre les doigts. Paul le sait bien. Il a fait ce qu'on appelle « un burn-out », il y a 5 ans. Et malgré la difficulté qu'a été cette étape de sa vie, il la bénit. Sans ce choc, il n'aurait pas fait les vrais choix de vie qui sont devenus les siens par la suite. Avant cet épisode, Paul travaillait comme responsable marketing dans une multinationale. Il gérait une équipe de 50 personnes, voyageait très régulièrement et aimait l'effervescence et les challenges quotidiens auxquels il était confronté. Il travaillait beaucoup et se donnait à fond pour son travail. Il ne voyait pas beaucoup ses deux enfants, mais il les savait entre de bonnes mains. Et puis, il y a eu un changement de direction et de stratégie managériale. Certains collègues ont dû quitter la boîte et le climat était un peu tendu. Il fallait aussi reprendre des tâches en plus et la reconnaissance était moins grande.

Paul sentait qu'il était de plus en plus fatigué et, malgré le fait qu'il travaillait toujours autant, il ne trouvait plus, dans son travail, la satisfaction qu'il avait tant ressentie toutes ces années. Et puis, un matin, il était incapable de parler et il s'est littéralement effondré. « Burn-out », voilà le diagnostic. Paul en avait déjà entendu parler et en avait vu d'autres autour de lui ne plus tenir le coup, mais il ne pensait pas que ça lui arriverait un jour.

Alors voilà. Un arrêt de travail de quelques mois lui a permis de « remettre de l'ordre dans sa vie ». En renouant avec ses rêves d'enfance de « quand je serai grand, je serai... », Paul s'est souvenu avec émotion à quel point il adorait bricoler et qu'il n'avait plus fait ça depuis longtemps, même pas avec ses enfants. Il ne passait pas non plus assez de temps avec eux et s'est rendu compte qu'il ne voulait pas continuer comme ça. De quand datait la dernière sortie avec ses amis ? Ou avec sa

²⁸⁶ Notons que le terme « projet » est équivoque. Dans ce chapitre, je l'utilise pour qualifier le régime exposé, parce qu'il convient particulièrement bien pour décrire sa teneur. L'engagement temporel proposé par les coaches selon le projet se distingue en effet de l'anticipation, de la prévoyance ou de la prévision. Néanmoins, ce n'est pas un terme mobilisé par les coaches eux-mêmes. Dans le chapitre suivant, on verra que ce terme est utilisé explicitement par les travailleurs sociaux, le projet constituant la colonne vertébrale de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Nous en soulignerons les similitudes et différences. Ces éléments seront développés dans le dernier chapitre.

²⁸⁷ Une vignette sera proposée pour chacun des régimes : elle expose un cas typique – reconstitué de manière fictive sur base de récits des coaches et de scènes illustratives tirées des manuels de gestion du temps. Ces vignettes rappellent par ailleurs la technique des « typical scenes » que mobilisent les manuels de gestion du temps ainsi que les formateurs. Lors des observations des formations en gestion du temps, j'ai pu remarquer que les participants s'y reconnaissent largement.

compagne ? À quand remontait la dernière fois où il avait pris du temps pour lui ? Pourquoi le travail avait-il pris tant de place ? Et comment ce travail qui était si motivant au début est-il devenu insoutenable ? Il a donc décidé de réfléchir à ce qui était vraiment important pour lui, ce qu'il voulait accomplir dans cette vie, à quoi il voulait donner de l'attention et du temps. Les « gros cailloux »²⁸⁸ de sa vie, en somme.

Aujourd'hui, Paul occupe toujours une fonction commerciale mais a changé d'entreprise. Il travaille dans le secteur de la construction écologique et est en lien plus étroit avec les professionnels de terrain. Il arrive désormais à prendre le temps d'observer le travail de ceux-ci et de mieux comprendre comment la demande des clients peut être ajustée à ce que proposent les professionnels. Il trouve davantage de sens à ce qu'il fait et parvient, en organisant autrement son agenda, à garder un équilibre dans les différentes tâches qu'il estime importantes dans son travail. Il ne travaille pas beaucoup moins qu'auparavant, mais il travaille surtout autrement. Il développe de nouveaux projets et sait où il aimerait être dans 5 ans.

Il réserve des moments précis dans son agenda dans lesquels le travail ne peut pas s'insérer. Il passe plus de temps à d'autres choses qu'à son travail : sa famille et ses loisirs. Ses enfants ont des besoins particuliers à l'âge qu'ils ont aujourd'hui et il sait que d'ici 10 ans, les projets seront sans doute différents. Il adaptera son organisation au gré des changements qui se présenteront dans sa situation professionnelle et personnelle.

Il y a bien sûr des jours ou des périodes où l'on doit s'adapter et où Paul travaille plus qu'il ne se l'était dit. Mais une petite voix intérieure finit toujours par l'avertir qu'il est temps de ralentir et, surtout, de reprendre le contrôle sur son organisation.

Le temps passe, qu'on le veuille ou non. Quoi qu'on fasse, on ne peut pas changer cette donnée. Dire d'ailleurs qu'on « gère » le temps est une aporie. On se gère soi dans le temps. En fait, il faut remplacer le mot « temps » par le mot « vie » pour saisir la richesse de tout ce temps qu'on a, mais qu'on perd si on ne sait pas vers où on va, ou ce qui compte vraiment. Si on ne donne pas une place à ce qui est important, c'est-à-dire que si on ne lui donne pas du temps, en le planifiant concrètement, il y aura toujours bien d'autres choses qui viendront se glisser dans notre emploi du temps et on risque, in fine, de vivre une vie qu'on n'a pas choisie.

La figure du projet est un pilier central des formations et des offres de coaching. La spécificité du projet peut être comprise dans la dialectique qui existe entre la « conception d'une réalisation à venir » et le « passage à l'acte de la réalisation elle-même » (Garel, 2003 : 77). Il s'agit donc à la fois de définir son futur et de l'agir au présent. L'individu est invité à donner un sens à son présent – dans sa double référence à l'idée de direction et de signification – en explicitant d'une part le futur qu'il aspire faire advenir et, d'autre part, les priorités qui découlent de ce futur à venir et qui permettent de guider l'action au présent. Ce mode d'engagement par le projet concerne tous les domaines de la vie : professionnel, familial, social, etc.

²⁸⁸ La métaphore des gros cailloux est utilisée abondamment dans les formations, livres et manuel de gestion du temps. Elle sera explicitée ci-après.

"Focusing on values does not simplify your life. It gives meaning and direction – and a lot more complexity." (Allen, 2001 : 9)

Lorsqu'on s'engage dans le régime du projet, le futur est intégré au présent. Il ne s'agit pas de savoir ce que le futur nous réserve, mais bien de se dessiner un futur. Le futur présent ou « présent prolongé » (Nowotny, 1992) représente l'horizon temporel par excellence de ce régime d'engagement dans le projet : « Le champ d'action se rétrécit parce qu'on dispose déjà dans le présent d'une partie du futur. [...] L'horizon ouvert doit le rester et le non-imaginé doit rester imaginable, mais les effets aussi bien positifs que négatifs doivent être connus et contrôlables à l'avance. « Choisir l'avenir », en décider, dit un slogan politique souvent entendu ; il suggère qu'il est possible effectivement de choisir, de décider. Pareille injonction doit inviter à prendre une part active à la création et donner du courage. [...] Un « autre » style de vie, une « autre » façon de travailler doivent être massivement diffusés. Mais cet avenir qui doit être créé est effectif dès maintenant ; il se décide dans le présent prolongé » (Nowotny, 1992 : 50-51). En disposant du futur *comme s'il était* le présent, on engendre un présent prolongé. On rejoint la proposition de Mead dans « The philosophy of the present » (2002), qui défend l'idée d'un présent « mouvement » et du « devenir ».

Pour mieux qualifier la spécificité de l'engagement avec le futur que suppose le projet, on peut s'appuyer sur la distinction qu'opère Husserl (1928) entre cette notion et la *protention*. Bourdieu (2003 [1997]) décrit cette distinction husserlienne par le statut différent donné à l'avenir dans ces deux attitudes. Dans le projet, le futur est postulé comme contingent et est investi d'une visée consciente ; tandis que la protention est une forme d'anticipation pré-réflexive d'un à venir « qui se livre comme quasi présent dans le visible, à la façon des faces cachées d'un cube, c'est-à-dire avec le même statut de croyance que ce qui est directement perçu » (Bourdieu, 2003 : 300). La protention est une forme d'anticipation pratique, que Bourdieu illustre par la métaphore du jeu de tennis, dans lequel le joueur va adapter sa frappe pour placer la balle là où il veut qu'elle tombe, ou se bouger lui-même pour pouvoir frapper la balle là où il pense que son adversaire va la faire tomber (et non là où elle se situe au moment de la frappe). « Ce que vise la pré-occupation du sens pratique, présence anticipée à ce qu'elle vise, c'est un à venir déjà présent dans le présent immédiat et non constitué comme futur. Le projet, au contraire, ou la préméditation, pose la fin en tant que telle, c'est-à-dire comme une fin choisie entre toutes les autres et affectée de la même modalité, celle du futur contingent, qui peut arriver ou ne pas arriver » (Bourdieu, 2003 : 303-304).

Raconter et clarifier son projet - qu'il soit à petite échelle (proposer une nouvelle formation, offrir un service de qualité en allongeant les temps de guichet, augmenter un portefeuille de clients) ou à grande échelle (monter sa propre boîte, s'assurer de passer suffisamment de temps avec ses enfants, etc.) – donne ainsi une *force motrice* aux actions présentes. La narration de ces projets à faire advenir leur donne en effet le statut d'une réalité. Comme titré dans cet article « realizing narratives make future time real » (Weigert, 2014), lorsqu'on raconte le futur qu'on désire faire advenir, il y a une opération de réalisation, dans le double sens d'appréhension et de production du monde (Berger et Luckmann, 1966 ; cité par Weigert, 318). Par contraste, l'absence de projet rend l'expérience du temps problématique, tant sur le plan pratique (par quoi dois-je commencer ? à quoi dois-je donner du temps ?) que sur le

plan symbolique (quel est le sens de ce que je fais ? je n'ai pas le sentiment de faire du « vrai travail »).

« People who have the most difficulty with time are often those with no clear goals. If they don't have goals, they really don't have a problem with time because they aren't going anywhere anyway. [...] You need time to achieve goals. You need goals to make serious gains in time management. » (Mackenzie, 2009: 25)

« As an expert in whole-brain learning and good friend of mine, Steven Snyder, put it, 'There are only two problems in life : (1) you know what you want, and you don't know how to get it ; and/or (2) you don't know what you want.' If that's true (and I think it is) then there are only two solutions:

Make it up.

Make it happen.» (Allen, 2001: 251)

La notion de projet et de priorités est donc centrale aux dispositifs de formation. Elle est présentée par les coaches comme la colonne vertébrale d'une bonne gestion du temps. Elle en vient ainsi à être la seule chose traitée dans les formations lorsque les formateurs n'ont que quelques heures à consacrer au sujet.

Et c'est là qu'il y a le monsieur [...] il avait ¾ d'heure pour donner un cours de gestion du temps. Il s'est dit « qu'est-ce que je fais ? » Ben il a fait cette démonstration avec les gros cailloux quoi. Parce que ça ça marche, c'est...mais un cours euh...'fin ça vaut peut-être tous les cours hein ça. Il est incroyable hein, ce texte, 'fin cette, cette démonstration, elle est incroyable, je trouve. 'fin voilà. (Valérie)

La démonstration dont elle parle est résumée dans l'ouvrage de Servan-Shreiber (2000) :

[Voici] la démonstration d'un expert américain en gestion de temps. Devant ses étudiants, il prend un seau et le remplit d'une douzaine de gros cailloux qu'il pose un par un. « Le seau est-il plein ? » leur demande-t-il. « Oui », dit la classe. « Vraiment ? » Il sort un sac de petits graviers et le vide dans le seau, où ils trouvent leur place. « Et maintenant, il est plein ? » « Peut-être pas », répondent les étudiants, devenus prudents. Le professeur prend alors un récipient plein de sable, secoue le seau pour que les pierres de différentes tailles se tassent et verse le sable dans le seau. « ça y est, c'est plein ? » « Non ! » crie la salle, par zèle. L'expert s'empare donc d'une grande bouteille d'eau, qu'il vide intégralement dans le même seau, jusqu'à ce que le liquide affleure à ras bord. Il se tourne vers sa classe. « Quel est l'objet de cette démonstration ? » lance-t-il. Un étudiant lève bravement le doigt : « C'est pour montrer que même si l'on croit avoir un emploi du temps bourré, on peut toujours y faire tenir quelque chose en plus. – Non, réplique le prof, ce que je voulais seulement vous rappeler, c'est que si vous ne placez pas vos gros cailloux en premier, vous n'arriverez jamais, ensuite, à les faire rentrer. » Quels sont les « gros cailloux » de votre vie ? Ceux que vous aimez ? Votre carrière ? Votre développement personnel ? Créer une œuvre ? Prendre plus de plaisir à l'existence ? Savoir ce que vous faites sur cette planète ? Quels qu'ils soient, c'est à vous de vous assurer qu'ils trouvent leur place prioritaire dans votre temps.

Maintenant, vous en savez un peu plus sur comment y parvenir. À vous de jouer ! Bonne chance ! (Servan-Schreiber, 2000 : 209-210).

Cette métaphore est mobilisée par plusieurs des personnes rencontrées. Elle constitue un des piliers de la gestion du temps. Elle fait écho au constat que pose Rosa (2010) selon lequel nous reconnaissons que certaines activités ou styles de vie ont une grande importance pour nous et, pourtant, cette priorisation discursive de nos valeurs n'est que rarement reflétée dans nos pratiques effectives.

Mais moi d'abord je traite cette question de la gestion du temps par rapport à mes priorités, pas celles d'[Isaline] mais des priorités des gens. Avec l'histoire des gros cailloux [...] Et donc par analogie : c'est quoi les gros cailloux de ma vie ? qu'est-ce qui est le plus important pour moi ? Et par rapport à l'organisation de ma journée, à la gestion de mon temps, est-ce que je tiens compte de ces gros cailloux-là ou pas ? ou est-ce que je tiens compte, est-ce que je commence à faire des petites choses qui sont anecdotiques par rapport à mes objectifs ? (Isaline)

Parce qu'en fait la gestion de temps, c'est beaucoup de savoir-faire, pas beaucoup de savoir-être. 'fin il y a une dimension savoir-être, quand il s'agit de choisir mes objectifs, 'qu'est-ce qui est important dans la vie pour moi, qu'est-ce qui ne l'est pas ?'. ça c'est une partie savoir-être. Mais souvent les gens qui viennent en gestion de temps n'ont pas de questions existentielles profondes. Elles disent : 'qu'est-ce que je fais la semaine prochaine ?' quoi. Simplement, on essaye de leur faire prendre conscience que ça sert à rien de savoir ce que vous faites la semaine prochaine si vous n'êtes pas sûr que c'est important pour vous dans la vie. (Jean-Louis)

J'inclus cet éclairage-là, en éclairant euh, ma vision que je partage avec les gens c'est cette vision plus existentielle quasi philosophique du temps, en disant « voilà, le temps c'est une réalité, finie, etc., mais c'est ce que vous allez en faire qui va tout changer ». Et donc non seulement le 'quoi ?' donc ma journée, je mets mes petits cailloux dans mon pot, etc., faire mieux, être plus productif, moins perdre de temps, 'fin vraiment tout ça Mais aussi « à quoi vous voulez passer votre vie ? C'est quoi qui est important pour vous ? Et quel est le rapport que vous entretenez aux choses ? [...] Et donc ça, le pot avec les cailloux, c'est simplissime, mais ça contient tout hein, il y a tout là-dedans hein, au fait. (Marie-France)

J'utilise beaucoup la fable des gros cailloux. Voilà. Et puis après, ben, quand je l'ai racontée, je donne une feuille aux personnes et je dis, « ben voilà, écrivez ce que vous voulez faire avant la fin de votre vie » quoi. « Quelles sont vos priorités ? », parce que donner de la gestion du temps et que finalement, comme dans la fable, que les gens ressortent en sachant caser encore plus des trucs dans leur agenda, moi je me sens en porte à faux par rapport à ce que moi je trouve qui est important dans la vie et qu'on peut vraiment pas rater. C'est pourquoi on est venu ? qu'est-ce qu'on a à faire ? (Valérie)

La métaphore du pot et des cailloux fonctionne comme une provocation par rapport à l'idée de rentabilité du temps. L'interprétation spontanée des participants est que cette métaphore traduit l'idée de pouvoir toujours en faire plus, si on organise mieux son temps. Le temps est alors abordé dans sa dimension strictement quantitative. Le formateur contrebalance alors cette acception du temps avec l'idée du temps comme finitude. Le temps est associé à la durée de vie et, au travers de la notion centrale de *priorité*, le formateur invite les participants à s'interroger sur ce qui compte. Ce n'est qu'en spécifiant à la fois ce qui est important pour soi et ce vers quoi on désire aller, que l'on pourra veiller – au sein de l'agenda – à ce que, d'une part, du temps soit prévu pour faire ce qui importe et, d'autre part, que ce qui est important soit effectivement réalisé.

Clarifier ce qui est important se fait en explicitant les objectifs que l'on poursuit. Il s'agit de formuler ceux-ci dans un format le plus opérationnel possible. On retrouve ici une des caractéristiques propres à l'action en plan selon Thévenot, à savoir qu'elle « favorise la canalisation des débats sur les repères les plus formels de l'action » (2006 : 127).

Et quand on fait les objectifs, je demande toujours aux gens de noter les objectifs privés et professionnels. [...] Si il y a quelqu'un qui dit 'je dois bien élever mon enfant', ça veut rien dire, quelqu'un qui dit 'je dois être tout le temps disponible', je me permets de dire 'tiens, est-ce que vous avez réfléchi aux implications ?', 'quelles sont les bornes que vous mettez quoi ?'. Si cet enfant, il vient toutes les nuits, pleurer toutes les 10 minutes, est-ce que c'est encore dans les bornes ou pas ? [...] Donc il faut à un moment donné réfléchir. Et ça c'est aussi de la gestion de temps. Donc j'ai utilisé ça comme une superbe occasion de montrer que quand on a un objectif qui est pas clair on ne sait rien faire au niveau gestion de temps. (Jean-Louis)

Ce travail d'explicitation s'accompagne également d'une réflexion à propos de l'adéquation entre ce que je veux faire et l'idée du « bon moment » dans un parcours. Cela s'applique particulièrement sur l'idée de projet (davantage que l'idée de priorités qui découlent des projets et/ou des valeurs). Pour qu'un projet puisse guider la gestion de son temps, encore faut-il que d'une part, il soit réaliste (en fonction des situations de vie) et qu'il trouve, d'autre part, une traduction concrète dans une planification. Le travail des priorités s'affine encore par la suite, au travers de la distinction entre l'essentiel et le secondaire. Il ne s'agit pas seulement de choisir entre l'une ou l'autre activité (faire ou ne pas faire), mais aussi de réfléchir à la *manière* de faire (le temps consacré à certaines choses).

L : Et vous dites « c'est très facile les grands principes de la gestion de temps », c'est quoi les grands principes de la gestion de temps ?

M : Les grands principes de la gestion de temps, pour moi il n'y a que deux points : c'est savoir ce que je fais et puis définir des normes et des standards pour le réaliser. [...] on se rend très vite compte que je m'occupe essentiellement de choses non directement stratégiques dans ma fonction, alors que je crois l'inverse. [Par exemple] Je dois faire des comptes-rendus de réunion : « auparavant, j'avais un truc complet avec tout ce qui était dit, si il y a un résumé du plan d'action sur dix lignes, c'est bon ? »

L : Oui, c'est ça.

M : A ce moment-là, voilà. Mais comme les dix, les vingt dernières années, j'avais toujours des comptes-rendus de réunions qui faisaient quatre pages, ou dix et que de toutes façons, personne ne lisait, je continue à le faire comme ça : je ne remets pas les choses en question. On retombe sur la même chose : qu'est-ce que je fais ? Et combien de temps ça me prend ? (Martin)

L : Et, une mauvaise gestion du temps, pour vous, ça recouvre quoi ? Ça renvoie à quoi ?

P : ça renvoie en fait au...déjà il y a une perception de l'essentiel et du secondaire, qui est à mon sens, hyper important. Pour moi les gens perdent énormément de temps à peaufiner quelque chose qui pourrait être beaucoup plus, qui a besoin d'être moins parfait. Mais passent à côté, au fait, de choses, très importantes. Comme par exemple, le service à la clientèle. On va peaufiner son temps, faire une belle brochure, etc., mais on va mal répondre au téléphone, ou on va mal prendre en compte des réclamations qui sont, parce qu'on dit « bon, on traitera ça plus tard, c'est pas grave, on va peaufiner la brochure ». (Paul)

Une fois ces idées clarifiées, il s'agit de les planifier. Le projet (et les sous-projets) permet en effet de *guider* le présent, car il va se décliner en une série d'étapes et d'activités. La personne peut alors attribuer un *degré de priorité* aux activités quotidiennes, la notion de priorité découlant de l'importance qu'a l'activité *en regard* du projet. « Les usages opérationnels du concept de compétence [...] conduisent, précisément en relation avec ce souci d'opérationnalisation, à des logiques de segmentation et de hiérarchisation des activités, ces deux logiques se complétant d'ailleurs. [...] La logique impose de faire en sorte que soient hiérarchisés les objectifs et finalités de l'activité. [...] Cette hiérarchisation pour aller du plus général vers une particularisation supposée synonyme d'opérationnalité s'accompagne naturellement d'une segmentation de l'activité, les objectifs stratégiques étant par exemple déclinés en une série de tâches opérationnelles supposées objectivables. » (Genard et Cantelli, 2010 : 113).

La « matrice d'Eisenhower » est un des supports utilisés pour opérationnaliser concrètement cette priorisation des tâches en regard du projet. Cet outil propose de distinguer l'urgent de l'important, en vue d'adapter la manière dont on planifie et dont on traite les différentes activités au long d'une journée. Sur base d'un tableau à double entrée, le participant est alors invité à classer les activités qui se présentent généralement à lui selon qu'elles soient 1) importantes et urgentes ; 2) importantes et non-urgentes ; 3) urgentes et non-importantes ; 4) non-urgentes et non-importantes. Le degré d'importance est donné par le sens qu'elles ont au regard du projet : dans le cadre professionnel, cela peut être lié directement aux responsabilités de la fonction, au désir de continuer à se former, à l'attention à donner du temps à autre chose qu'au travail, etc. Ce qui va être qualifié d'important est donc variable d'une personne à l'autre, étant donné qu'il est lié à la nature du projet, lui-même dépendant de la situation et des aspirations de la personne.

Les tâches du pôle 1 sont celles qui doivent être planifiées en premier – les tâches prioritaires – et qui doivent être réalisées par la personne elle-même. Celles du pôle 2 peuvent attendre et éventuellement être déléguées. Celles du pôle 3 doivent être traitées *rapidement* et peuvent être déléguées. Ce sont typiquement des tâches qui nous tombent dessus et qui n'ont

pas (ou peu) de lien direct avec la nature du projet (par exemple, qui ne sont pas nécessairement de la responsabilité de la personne). Enfin, les tâches du pôle 4 ne doivent tout simplement pas être traitées.

Deux éléments ressortent ici. Tout d'abord, la notion de priorité est à comprendre comme une injonction à *poser des choix*. En effet, la gestion du temps dans le régime du projet fonctionne comme une autodiscipline permettant de faire advenir son projet personnel mais aussi de se protéger du « trop ». Il ne s'agit pas seulement de déléguer ou d'abandonner des tâches qui ne sont pas prioritaires en importance ou en urgence en regard du projet. Il s'agit également de choisir *de ne pas tout faire*. Puisque nous vivons dans une société de l'abondance (Huijer, 2013), il faut se (re-)mettre des barrières.

Et donc quand je dis, les gens qui se plaignent du trop, donc ils vont être mieux organisés, mais aussi me rendre compte que j'essaie de faire entrer un éléphant dans un pot de yaourt. Ou bien aussi que je dois lâcher prise sur certaines choses. Les gens disent « oui, mais j'ai envie de tout faire. Tout est bien, tout m'intéresse ». Ah oui, mais il va falloir choisir les cailloux parce qu'ils peuvent pas tous rentrer dans le pot. Donc on va lâcher là-dessus. (Marie-France)

Le deuxième élément associé à la notion de bon usage du temps est l'idée de la réalisation *effective* des priorités qui découlent du projet. Le projet est dès lors *ce qui guide* le présent. « Realizing narratives render projected futures knowable as real. [...] A pragmatic narrative illustrated by backcasting from preferred futures to present actions suggests that a normative task for contemporary selves is choosing among realizing narratives » (Weigert, 2014: 317). La narration d'un futur projeté donne un caractère réaliste ou réel au futur dans le présent : « Humans talk about particular futures-as-projected that they believe will certainly occur. [...] Selves claim to know, identify with, derive motives from, and find action pathways from futures narrated as, and believed to be, real » (Weigert, 2014: 317 et 320). La figure du projet permet de raconter, d'expliciter et de planifier le futur désiré. Cette opération de *narration* est centrale dans le régime du projet. Elle comporte une double dimension de projection et de traduction dans le présent²⁸⁹. L'idée que si l'on définit une situation comme réelle, elle sera réelle dans ses conséquences (Thomas, 1928) prend un statut à visée pratique : le projet permet de rendre effectif le futur dans le présent et fonctionne comme guide de l'action.

L'horizon temporel du projet ne se limite pas à l'idée d'anticipation, telle qu'elle pouvait être associée aux pratiques projectives typiques de la modernité. Plus précisément, l'anticipation change de figure. Dans le « paradigme planificateur » (Taskin, 2014), qui est la perspective propre aux sciences de gestion, l'anticipation est un guide rationnel de l'action. Tandis que l'anticipation de la figure du projet telle qu'elle se présente au travers du discours des coaches a une visée transformative : « Le projet d'action qui s'apparentait à un projet d'anticipation centré sur un avenir destiné à être orienté et aménagé laisse dorénavant de plus en plus la place à un projet de transformation, passant de réalisation en réalisation en se bricolant l'une ou l'autre

²⁸⁹ La théorie du « self-fulfilling prophecy » de Robert K. Merton (1948) s'appuie en quelque sorte sur cet horizon temporel. Penser son propre futur tel qu'il sera (et non tel qu'il pourrait être) permet de le rendre effectif.

forme de moment présent au sein d'un processus ininterrompu. [...] Ainsi, de façon spontanée, assimiler une conduite de/à/par projet à une seule temporalité dominante, celle de l'anticipation, comme on le faisait encore bien souvent dans les années 1970-1980, s'avère désormais trompeur et beaucoup trop réducteur » (Boutinet, 2004 : 17-29).

« Apprendre à mieux utiliser notre temps n'a de sens que pour le transformer en projets – y compris celui de ne rien faire à certains moments – qui lui donnent son vrai sens. Et nos projets s'expriment en objectifs, eux-mêmes classés selon les priorités. Ces objectifs n'ont pas pour seule fonction de faciliter la planification de nos activités. Ils leur donnent un sens et permettent d'en apprécier les résultats. » (Servan-Schreiber, 2000 : 160).

Du point de vue des métaphores temporelles, le temps au sein du régime du projet est assimilé à l'idée d'un déjà-là, d'une réalité immuable. Le temps symbolisé par l'horloge s'écoule inlassablement. La gestion du temps au sein du projet, revient dès lors à « se gérer soi » dans le temps ; celui-ci fonctionnant comme cadre dans lequel on inscrit les activités.

Je trouve qu'on ne gère pas le temps, on gère son activité à soi, on gère des tâches, le temps est immatériel. Je sais bien qu'on est dans des cultures pas poly-temporelles mais mono-temporelles mais qu'on dit toujours le temps c'est de l'argent, faut gérer le temps, c'est typique de sociétés qui sont plus vers l'Ouest que vers l'Est, mais...en fait on ne gère pas le temps, on gère simplement les choix qu'on fait de sa vie. (Jean-Louis)

Cette emphase par rapport à la notion de gestion du temps comme aporie est récurrente chez tous les formateurs rencontrés : on ne *gère* pas le temps – puisqu'il est immuable – on se positionne par rapport aux activités, on pose des choix. Il s'agit dès lors selon les coaches de déconstruire cette idée que le temps est quelque chose que l'on peut gérer ou changer. Chez certains, cela conduit à une reformulation de l'intitulé même de la formation, afin de défaire le lien entre l'idée de gérer (qui suppose une *action sur*) et son objet - le temps - qui est impossible à transformer. Le temps gardera son caractère substantif quand il est associé à sa dimension de vécu, comme on le verra dans les autres régimes temporels.

Cette idée d'une nature du temps contre laquelle on ne peut rien faire permet pour les formateurs de comprendre en quoi la formation – et l'accompagnement – ne suscite que rarement des résistances de la part de participants qui auraient été contraints – par l'employeur – de la suivre. La notion de gestion du temps dans le régime du projet est alors assimilée à la notion de savoir-faire : Comment planifier ? Comment s'organiser ? Une dimension de savoir-être intervient par contre dans la définition des objectifs et des priorités. Le savoir-être en tant que « savoir ce que je veux être » sert, s'il est clairement formulé, de condition préalable à la possibilité d'une (bonne) gestion du temps.

Cette acception du temps comme ressource extérieure est en outre mobilisée par certains formateurs pour affirmer le caractère proprement égalitaire du rapport au temps, étant donné que tout un chacun bénéficie de 24 heures dans sa journée.

Le régime du projet va donc au-delà de la *logique* ou du *paradigme* de planification : le projet est le résultat futur projeté servant de guide aux activités présentes (il leur donne un *sens*), il sert ainsi comme horizon d'attente. La planification est donc un des aspects lié au régime du projet, mais n'est pas seul *guide* du déroulement des activités.

b. S'ajuster à l'environnement pour suivre le rythme du temps

Vignette ajustement

De la « co-errence »...

« Il est 7h30 du matin. Paul arrive à son travail tôt parce qu'il veut prendre un peu de temps pour travailler à sa proposition d'engager deux nouvelles personnes au sein du département. Il entre dans l'ascenseur avec Christelle, la spécialiste des relations gouvernementales ; elle lui demande s'il a un peu de temps pour elle aujourd'hui parce qu'elle a besoin d'informations pour sa présentation à une réunion avec le comité du logement. Paul consulte mentalement son agenda et lui propose de passer vers 10h30. En sortant de l'ascenseur, Paul passe par l'accueil pour se prendre un café afin de pouvoir démarrer ; là, il participe à une discussion à propos d'une conférence donnée par le maire la veille. En allant vers son bureau, il croise le responsable d'un autre département, qui lui demande s'il a les coordonnées du consultant en informatique que Paul avait engagé il y a 3 ans. « Bien sûr », dit Paul, « appelle-moi plus tard, mais tu sais, attend une seconde. Il y a quelque chose que tu devrais savoir à son sujet... ».

Quand il arrive finalement à son bureau, Paul voit son assistante qui lui fait des grands signes : le patron l'a déjà appelé 3 fois depuis ce matin et maintenant il veut que Paul monte directement à son bureau. Il apparaîtra qu'en réalité, l'affaire n'est pas si urgente, mais Paul en profite pour passer en revue une autre affaire avec son patron. En fin de compte, 1h30 s'est écoulé avant que Paul arrive enfin à son bureau. L'objectif de travailler sur la proposition d'engagement devra attendre, parce que les appels téléphoniques se sont multipliés et il doit y répondre. Evidemment, certaines personnes qui avaient appelé ce matin ne sont désormais plus joignables ; il leur laisse donc des messages. Et il a aussi oublié le rendez-vous fixé avec Christelle, qu'il reporte dès lors à l'après-midi.

Après le déjeuner, Paul tente de traiter ses mails du matin. Il parvient à n'en traiter qu'une partie, parce que son collègue Thomas passe dans son bureau pour lui demander ce qu'il devrait faire dans le cadre d'un autre projet. C'est à ce moment-là aussi que Christelle entre, il tente de lui donner les informations qu'elle avait demandées en fouillant dans les documents qui sont éparpillés sur son bureau. Ensuite, son assistante entre dans le bureau pour lui dire que la réunion du groupe de travail a débuté. Quand cette réunion est terminée, Paul passe encore une heure à répondre aux coups de fil des personnes qui avaient rappelé suite à ses messages et finit par laisser tomber.

Un Paul fatigué rentre chez lui vers 18h, se demandant où est passée la journée et s'il aura l'occasion demain de rédiger cette fameuse proposition d'engager des personnes supplémentaires dans le département. »

...à la cohérence organisationnelle

Il s'agit en fait d'aller de « la co-errence à la cohérence organisationnelle »²⁹⁰. Reprenons le cas de Paul : Il est 7h30 du matin. Paul arrive à son travail tôt parce qu'il veut prendre un peu de temps pour travailler à sa proposition d'engager deux nouvelles personnes au sein du département. Il rentre dans l'ascenseur avec Christelle, la spécialiste des relations gouvernementales ; elle lui demande s'il a un peu de temps pour elle aujourd'hui parce qu'elle a besoin d'informations pour sa présentation à une réunion avec le comité du logement. Paul consulte mentalement son agenda et lui propose de passer vers 10h30 et lui précise de venir avec quelques points précis, parce qu'il ne pourra lui consacrer que 20 minutes. En sortant de l'ascenseur, Paul passe par l'accueil pour se prendre un café afin de pouvoir démarrer ; là, il salue rapidement les collègues tout en ne s'attardant pas sur la discussion en cours. En allant vers son bureau, il croise le responsable d'un autre département, qui lui demande s'il n'a pas les coordonnées du consultant en informatique que Paul avait engagé il y a 3 ans. « Bien sûr », dit Paul, « envoie-moi un mail avec ta demande, comme ça je l'aurai sous les yeux quand je serai à mon bureau ».

Quand il arrive à son bureau, Paul voit son assistante qui lui fait des grands signes : le patron l'a déjà appelé 3 fois depuis ce matin et maintenant il veut que Paul monte directement à son bureau. Paul prend la peine d'appeler le patron pour savoir de quoi il s'agit et il apparaît qu'en réalité, l'affaire n'est pas si urgente, alors Paul fixe un rendez-vous avec celui-ci à un moment plus opportun. Paul arrive à son bureau et peut donc commencer à travailler sur la proposition d'engagement. Il a 1h30 devant lui pour le faire et signale à sa secrétaire de prendre note des appels téléphoniques en mentionnant de quoi il s'agit et de prendre les rendez-vous nécessaires. Il ferme son bureau.

30 minutes avant le déjeuner, Paul traite les mails du matin.

Après le déjeuner, son collègue Thomas passe dans son bureau pour lui demander ce qu'il devrait faire dans le cadre d'un autre projet. C'est à ce moment-là aussi que Christelle entre. Il dit à Thomas qu'il repassera le lendemain à son bureau pour lui parler du projet et demande qu'il cible les points à traiter. Quant à Christelle, il lui donne l'information dont elle a besoin tout en profitant de l'occasion pour lui parler d'une proposition pour le comité du logement qu'il suggère de mettre à l'agenda de la prochaine réunion. Ensuite, son assistante entre dans le bureau pour lui dire que la réunion du groupe de travail débute. Quand cette réunion est terminée, Paul réaménage son agenda du lendemain par rapport aux changements annoncés par sa secrétaire.

Un Paul satisfait rentre chez lui vers 18h.

Dans ce régime temporel de l'ajustement, l'action ne se fait pas en lien avec un sens donné anticipativement (comme c'est le cas pour le projet), mais en ouverture à ce qui se présente à l'individu dans le quotidien. L'environnement de travail est postulé comme comportant une part (variable) d'imprévu qui demandent aux travailleurs d'agir dans le registre de l'instantanéité.

²⁹⁰ Titre d'un chapitre de l'ouvrage de Dubost J (2011), *Le temps maîtrisé ou la secrétaire efficace*, Paris, Editions Demos.

Les participants sont invités à déployer des compétences à la fois relationnelles et diplomatiques leur permettant de jouer sur les intervalles et les marges de manœuvre dans le temps.

La pertinence de ce régime d'engagement dans le temps fait écho à l'idée que le monde du travail a changé. Sous le titre « The old models and habits are insufficient », l'auteur du best-seller « Getting things done », suggère que les méthodes traditionnelles de la gestion du temps, qui mettent l'accent principalement sur la planification et des outils statiques ne suffisent plus à une bonne gestion du temps. « A calendar, though important, can really effectively manage only a small portion of what you need to organize. And daily to-do lists and simplified priority coding have proven inadequate to deal with the volume and variable nature of the average professional's workload » (Allen, 2001: 8). La capacité à faire face à l'imprévu est devenue un élément constitutif de la compétence temporelle.

Le principe de l'ajustement se retrouve dans une série de « lois du temps », amplement mobilisées dans les dispositifs de formation, qui renvoient tour à tour à l'idée d'une *nature* du temps, à laquelle il faut s'adapter. Le temps n'est plus une quantité abstraite et extérieure à l'individu – un cadre au sein duquel prennent place les activités ; il est associé à une entité qui agit en donnant le *rythme*.

L'idée est qu'il faut tendre vers une fluidité qui soit *suffisante* dans le déroulement d'une journée. Même si elle peut avoir un rythme plus ou moins serré, l'ajustement signifie de se prémunir contre la dispersion ou les situations dans lesquelles les rythmes s'emballent (tel le petit hamster qui court dans sa roue). C'est parvenir à ce que le temps ne se présente plus sous forme d'obstacle et qu'il devienne approprié : « The time that we shall provisionally name 'appropriated' has its own characteristics. Whether normal or exceptional, it is a time that forgets time, during which time no longer counts (and is no longer counted). It arrives or emerges when an activity brings plenitude, whether this activity be banal (an occupation, a piece of work), subtle (meditation, contemplation), spontaneous (a child's game, or even one for adults) or sophisticated. [Indeed] rhythm enters into the lived; though that does not mean it enters into the known. [...] We are only conscious of most of our rhythms when we begin to suffer from some irregularity » (Lefebvre, 2004: 76-77). Ce passage illustre l'idée selon laquelle la rythmicité de la vie quotidienne ne se présente à la conscience et à la connaissance qu'à partir du moment où elle pose problème. La proposition sous-jacente au régime de l'ajustement est de recouvrer un rythme approprié – quel qu'il soit par ailleurs dans les faits²⁹¹.

Pour y parvenir, la personne est invitée à faire l'inventaire des éléments qui rythment sa journée - une sorte de « rythmanalyse »²⁹² - en portant une attention particulière aux interruptions. Une interruption se définit par toute action, événement, qui vient interrompre le cours d'une activité. Elle peut être d'ordre environnemental ; la technologie étant particulièrement ciblée. Mais l'environnement comprend surtout les interruptions de la part des collègues (« t'as une minute ? »), des visiteurs ou clients – mais aussi celles produites par nous-

²⁹¹ Dans sa thèse datant de 1989 (*Le temps : contribution à une sociologie de la perception*), Anne Wallemacq indiquait déjà que l'ennui et l'agitation ne sont que les deux faces d'un même phénomène. Dans une telle approche, on peut comprendre comment affirmer « avoir un agenda ou un horaire chargé » a une signification subjective car « ce qui est en cause [...] n'est pas tant les activités elles-mêmes que leur définition, de même que ce n'est pas tant une question de 'quantité de temps', qu'une question de définition de celui-ci » (1989 : 73).

²⁹² Cfr Lefebvre et son projet de rythmanalyse mentionné plus haut.

mêmes et donc liées à notre façon d'agir. La manière dont on traite les mails (et surtout à quels moments de la journée), la perte du fil en surfant sur internet, le rapport à la technologie de manière générale sont questionnés durant les formations. Dans cette perspective, ce n'est pas l'objet en tant que tel qui est voleur de temps (souvent il permet d'en gagner), mais ce sera l'usage que l'on en fait qui est preneur de temps (plus que nécessaire)²⁹³. L'objectif est dès lors de gérer les interruptions, pour en réduire la quantité, tout en étant en accord avec les valeurs qui font qu'on se laisse interrompre (faire plaisir, être disponible, etc.).

Je resterai quelqu'un de charmant, mais j'apprendrai à dire « non merci ». « Oui, mais pas maintenant », « avec plaisir, mais demain » (rires). [...] L'interruption, on dit qu'il faut 5 minutes pour reprendre la concentration qu'on avait avant l'interruption. Et l'interruption, c'est pas nécessairement quelqu'un qui débarque à l'imprévu etc. ça peut être un coup de fil, ça peut être moi-même qui vais voir mes mails, ou qui vais aux toilettes, ou qui vais à la photocopieuse pour la troisième fois en 10 minutes. Et c'est pas pour ça que l'interruption est pas intéressante, ou évitable. Mais en tout cas, tout ce que je vais pouvoir regrouper je vais le regrouper. Et je vais pouvoir fermer ma porte peut-être, je vais pouvoir me protéger. Donc c'est jamais éliminer le problème, mais c'est tout ce sur quoi j'ai du contrôle, ou de l'influence, je vais exercer mon contrôle, mon influence. Il me reste de toute façon ma zone d'impuissance sur laquelle je ne peux de toute façon rien faire. (Marie-France)

[Je donnais une formation à de jeunes étudiants et j'ai été] vraiment très surpris de voir que c'est des gens [pour qui] Facebook est allumé en permanence : ils ont des notifications, des gens qui viennent chatter, des coups de téléphone, des SMS. Ils sont en fait tout le temps, tout le temps distraits en fait et donc ils sont très improductifs. S'il y a bien un truc qui a été prouvé dans la productivité c'est que l'être humain n'est pas multitâche. C'est-à-dire qu'on est super productif quand on fait une chose et on ne fait que ça, pendant un court laps de temps. [...] C'est le domaine attentionnel, maximisation de la productivité par une qualité supérieure d'attention. (Charles)

Donc voilà, sur les voleurs du temps, donc je fais quand même des choses comme ça hein ! Pour que les gens puissent aussi se rendre compte que, ben parfois ils perdent leur temps volontairement hein. Parce qu'ils font des choses...

L : volontairement ?

V : ben oui, parfois oui. Si moi je vais discuter avec une collègue pendant une heure parce que moi je trouve ça sympa, alors que je sais que j'ai des choses à faire, ben, c'est un voleur de temps et je peux décider de pas le faire quoi. Voilà. (Valérie)

²⁹³ La discipline de l'ergonomie a elle-même évolué en étant confronté aux études de la psychodynamique du travail ; lui permettant dès lors « d'éviter d'être totalement aspirée par la puissance des développements cognitivistes et pour prévenir le risque correspondant de réduire la pensée humaine à un traitement opératoire de symboles, visant uniquement l'action efficace sur le monde physique. Les dimensions subjectives, interpersonnelles, sociales, historiques de l'activité humaine ont acquis droit de cité dans une partie de la production en ergonomie » (Daniellou, 2002 :119).

La relation au temps dans le régime d'ajustement se pratique dans un double jeu de prendre et lâcher prise : prendre, ou plutôt reprendre une forme de prise sur l'environnement social et technologique, lorsque celui-ci donne un *rythme* d'action empêchant de venir à bout de ce qu'on *est censé* faire. Mais se formule également l'idée d'un ajustement au contexte et à l'événement sur le mode du lâcher prise :

Moi je préfère la notion de maîtrise à la notion de contrôle [...] Où il y a une part, en effet, de volonté et puis une part de lâcher-prise par rapport à ce qu'on ne contrôle pas et ce qui nous échappe. Et par rapport au temps, c'est ça qui est difficile, c'est pour chaque être humain, c'est d'aller trouver la, le bon mix, la bonne recette de jusqu'où je gère, parce que bon voilà dans le temps chronologique, jusqu'où je lâche. (Valérie)

« The winds and waves are always on the side of the ablest navigators » (Edward Gibbon, in Allen, 2001: 7)

Les sujets sont dès lors invités, d'une part, à prendre conscience de ces lois du temps et de la manière dont elles agissent dans le cadre de leur situation particulière et propre à chacun; et, d'autre part, à reprendre une attitude active par rapport à ces lois. La loi de « Murphy », selon laquelle une tâche prendra toujours plus de temps que ce que l'on imagine, invite à garder du temps pour l'imprévu.

A : Il y en a qui l'ont naturellement, mais on leur dit que c'est important tout ce planning, toute cette planification avec toutes des zones tampon qui permettent d'ajuster, etc. [...]

L : Des « zones tampon », c'est ?

A : Ben ça veut dire que j'ai prévu dans ma journée ça, donc rendez-vous, un autre rendez-vous, un autre rendez-vous, c'est bien. Ta zone tampon, tu les vois tous au même endroit ? Non. Tu dois prévoir un temps, etc. Même si tu le vois au même endroit, prévois que ça déborde, etc. Bon vraiment pour pas coïncider, flipper, quoi. C'est chaque fois l'idée, l'idée est chaque fois cool, chouette. Donc donne-toi de la sécurité. (Annie)

Je leur dis « je vais vous apprendre à jouer de l'accordéon », « ah bon ? », je dis « oui. Dans un agenda, dans votre agenda, il y a, disons, 8 heures par jour », « oh ben non, on fait 10 heures », je dis « ok, disons 10 heures, et vous remplissez combien ? », « ah, ben on remplit tout quasi ». Je dis « non, par définition, il faut laisser minimum 25 à 30% de temps libre, parce que ça va toujours déborder et puis il y aura toujours des imprévus ». Donc il faut apprendre à jouer de l'accordéon. Et du coup, il y en a qui planifient ça. (Valérie)

Outre l'anticipation de l'imprévu, il s'agira alors aussi de pouvoir explorer les solutions qui s'offrent à soi lorsque l'événement survient: jouer avec les *intervalles*, une réunion qui s'annule et un temps peut alors être mis à profit pour faire autre chose. « Temporal strategies, such as

playing with and utilizing the *interval*, come to be recognized as important not only for strategic ends, but also to structure day-to-day temporal performances in ways which are more meaningful to individuals. Many individuals today are articulating their wish for greater autonomy over their time, including the ability to structure time in such a way that it yields units meaningful for them and in accordance with certain types of activities embedded in their life situations. “Event time”, which can be lifted out of the ordinary routine flow of time, is increasingly valued as an end in itself.” (Nowotny, 1992: 444-445).

Jouer sur l'intervalle devient donc important, non seulement afin de faire face aux situations qui se présentent au travail mais également à des fins de sens. « La maîtrise de l'agencement des activités est très importante pour que la dispersion soit vécue positivement. Différentes études sur les cadres ont montré qu'en situation de surcharge informationnelle, ces derniers privilégient des petites tâches au détriment de celles demandant un plus fort investissement cognitif et/ou temporel (Lahlou, 2000). Cette dispersion dans de menues activités est regrettable tant du point de vue de l'individu que de l'organisation. La dispersion induite par la surcharge informationnelle est, en effet, rarement féconde » (Datchary, 2005 : 169).

La notion d'ajustement telle qu'elle se présente dans ce régime doit donc être considérée à la fois dans un sens plus restreint et plus radical que ne le propose Thévenot dans sa théorie des régimes d'engagement dans l'action. Il est une visée en soi. L'ajustement suppose en quelque sorte à remettre de l'intentionnalité sur des pratiques familières qui ne sont plus opérantes. Comme le montre la vignette, la réactivité face aux événements quotidiens a pour conséquence le report de la réalisation de certaines tâches vers des moments où la personne n'est plus confrontée au flot de sollicitations sur le lieu de travail. La proposition des coaches est de réintroduire de l'ajustement au sein même de l'environnement sollicitant. L'ajustement tel qu'il est entendu ici désigne l'idée d'une réponse « juste » aux sollicitations, dans le double sens de pertinent (il faut que la réponse aux sollicitations soit adéquate) et de suffisant (il faut pouvoir faire le tri dans les sollicitations et traiter celles qui comptent). Ce faisant, les coaches proposent une *lecture singulière* à la fois de l'environnement (technologique et social), de la *relation* de la personne à son environnement et de sa relation à elle-même²⁹⁴.

c. Être dans l'ici et maintenant pour goûter le temps et être efficace

Vignette présence :

²⁹⁴ Comme on l'a vu dans le point 3. Notons que cette formalisation des ressorts d'ajustement à l'environnement « dispersif » est forcément une opération de traduction qui met en avant certains éléments et en laisse d'autres de côté. Elle fonctionne donc comme une proposition de lecture de l'environnement et des manières d'y répondre qui peuvent « ne pas convaincre » les participants aux formations (ou les coachés). Si la plupart des propositions des formateurs sont évaluées comme très aidantes et pertinentes (voire suscitant une forme de « révélation »), il y a des moments où les participants expriment (verbalement ou corporellement) des formes de doutes, voire des contre interprétations.

Il est 21h. Paul est assis dans son fauteuil et ressent un sentiment de satisfaction en repensant à la journée qui vient de s'écouler. La journée a effectivement été « pleine », non tant dans le sens où il a réalisé beaucoup de choses que dans le sens où il a été présent à la plupart des choses qu'il a faites. Le matin, il a pu être concentré sur sa tâche sans penser à la réunion qui suivait en début d'après-midi. Il a profité d'une interruption de son collègue pour réfléchir avec lui à un problème dans le déroulement d'un projet sur lequel l'équipe bute depuis des semaines. Sa disponibilité à ce que son collègue lui avait à dire a en effet ouvert une fenêtre de possibilités qui n'avait pas encore été explorée.

En rentrant à la maison, il s'est posé pour jouer avec ses enfants, laissant le mail qu'il avait à faire pour plus tard, éventuellement quand la maison dormira.

Le sentiment de sérénité intérieure qui l'habite en cette fin de journée, il se l'explique par le fait qu'il ait vécu dans l'instant présent la plupart des moments qui l'ont ponctuée. Cela rejoint ce que dit ce sage tibétain dont il a lu quelques textes : « Le stress, la fatigue, viennent de ton propre esprit qui vagabonde et s'épuise dans des jeux d'imagination. La pensée s'oriente toujours vers les regrets du passé ou vers les images d'un futur idéal imaginaire. Ce sont des fantasmagories qui n'amènent que souffrance et solitude car elles se déroulent dans des dimensions qui n'existent pas. Seul le présent est réel. Il est ta force de vie, à partir de laquelle tu peux entreprendre, construire et réaliser ta vie ».

En fait, la maîtrise du temps a deux objectifs indissociables, quoique presque opposés. Le plus évident – mais pas forcément le plus important – est d'être plus efficace. Le plus riche et le plus rare est de réapprendre à profiter de l'instant, avec cette intensité que nous avons connue à 6 ans. Paul en mesure toute l'importance maintenant qu'il a des enfants. C'est que quand il appelle sa fille pour lui dire : « Viens manger » et qu'elle lui répond : « Pas tout de suite, je suis occupée », il a compris que le jeu qu'elle était en train de faire tirait son importance du fait qu'à ce moment précis, il n'y ait que ce jeu qui compte. Donner toute son attention à ce qu'on est en train de faire, comme si il n'y avait que cela qui comptait, voilà un exercice certes pas toujours facile, mais extrêmement gratifiant.

Ce troisième régime d'engagement avec le temps invite les individus à « être dans l'ici et maintenant ». Il se décline davantage sur le registre de l'expérience, du vécu du temps, que sur le registre de l'action. L'action existe en toile de fond – la personne est en train de faire quelque chose – mais l'accent est mis sur l'alignement entre l'action en train de se faire et l'esprit de l'individu qui doit être *pleinement dans l'action*. Contrairement au régime du projet, l'individu est invité à faire abstraction de toute projection dans le futur et de toute pensée vers le passé afin d'être dans un présent suspendu.

P : [...] Il y a un grand principe bouddhiste qui dit « ici et maintenant », au niveau du travail, au niveau de la vie privée aussi, mais voilà, au niveau du travail, les gens ont parfois d'énormes problèmes pour ça, c'est que

L : de rester dans l'ici et maintenant ?

P : c'est ça. Qu'ils pensent à ce qui s'est passé avant et ce qu'ils auraient du faire, ils pensent à ce qui va se passer après et ce qu'ils devraient faire et comment ils devraient le faire. Alors que quelque part, ils oublient de donner une importance primordiale à ce qui est ici et maintenant. Et ils passent à côté de pas mal de choses (Paul)

« Dans la vie courante, à quoi reconnaissons-nous les maîtres de leur temps ? Qui admirons-nous ou envions-nous discrètement ? [Parmi les exemples, on retrouve] ce médecin qui nous reçoit comme si nous étions son seul patient de la journée. Il nous porte toute son attention, nous écoute, ne consulte jamais sa montre et, ainsi, nous donne confiance dans l'attention qu'il nous porte » (Servan-Schreiber, 2000 : 137).

La notion de présence représente à la fois une fin et un moyen. Elle est une fin dans le sens où cela permet de ralentir le temps en étant pleinement dans l'instant présent et, en somme, de jouir de la sensation d'en avoir plus. C'est à cette dimension que renvoie la distinction sémantique qu'opèrent certains coaches entre *gérer* le temps – au service de la productivité – et *vivre* le temps – au service du bien-être de soi.

Si on court, on n'est pas dans l'ici et maintenant, on est tout le temps dans « je dois faire ça, je dois faire ça », mais on n'est jamais là avec nous-même quoi. Et donc c'est vraiment donner aux personnes des outils dans une direction [le projet] et des outils dans l'autre [la présence]. (Valérie)

Être présent, c'est être présent sur ce qu'on fait. La plupart du temps on est pris dans nos idées et dans nos pensées, etc. Donc on est complètement dans un état de semi-rêverie comme ça alors on a l'impression de...on passe d'une idée à l'autre et l'enjeu c'est d'être présent même s'il y a des pensées qui passent, vous voyez les pensées qui passent mais il y a une présence qui donne...et ça je trouve très, on se sent plus vivant, je trouve qu'on est plus efficace, on est moins...on optimise plus son temps de vie. J'ai l'impression, quand je suis présent d'avoir une vie plus riche que lorsque je me suis laissé emporter par mes pensées, qui, la plupart du temps sont tout à fait inertes, c'est du rabotage mental, donc il n'y a pas vraiment d'intérêt à se laisser embarquer comme ça par ses pensées, encore moins par ses émotions. (Matthieu)

Mais la présence est également un moyen au service de l'action elle-même ; elle devient alors synonyme de concentration ou d' « hygiène dans l'action » (Salman, 2014). Pour pouvoir être présent à ce que l'on fait, il s'agit de cultiver la disponibilité de l'esprit. Une bonne gestion du temps par laquelle on aura, d'une part, bouclé ce qu'il y a à boucler (avec l'effet bénéfique que l'esprit ne s'occupe pas de choses passées qui auraient dû être réalisées) et, d'autre part, prévu ce qu'il reste à faire (avec pour effet de désencombrer l'esprit de la liste des tâches encore à réaliser), permet dès lors de dégager l'esprit du souci lié aux choses mal organisées. D'autres techniques sont également sollicitées pour former/entraîner l'esprit à être disponible (par exemple, par la relaxation ou la méditation).

Le temps est alors associé par les coaches à une série de références aux rythmes biologiques ou à la cognition.

Et la troisième, c'est « la loi des cycles », c'est-à-dire que généralement, qu'est-ce qu'on fait ? on a une série de tâche à faire, et donc si tu veux que, nous fonctionnons en trois parties, dans toutes les tâches qu'on fait, on commence la tâche, puis on la continue et puis on la termine. Et que qu'est-ce qui se passe pendant la journée, c'est qu'on est systématiquement interrompu. [Alors que] l'être humain doit, fait 1-2-3. Son cerveau est structuré comme ça. Et d'ailleurs je montre les dégâts que ça fait aussi, au niveau notamment des insomnies. Nous devons faire comme ça. On peut danser, chanter, comme on veut, on doit le faire. Et on fonctionne comme ça. Alors ce que j'apprends, d'une part, c'est beaucoup plus technique, pour tâche par tâche, commencer la tâche, terminer et puis en faire une autre, chaque fois qu'on peut bien entendu. C'est boucler mon cycle d'activités et en tous les cas aussi – bon, il y a des tas de techniques hein – et aussi, en fin de journée, tout ce qui me trotte en tête et que je n'ai pas fini, je prends un agenda, que ce soit outlook note, ou outlook, ou peu importe, et je planifie la suite du travail pour lequel j'ai pas pu terminer, pour pouvoir fermer le cycle. Achever le cycle, c'est terminer ma tâche, fermer le cycle, c'est indiquer la date où je vais le faire. Le cerveau comprend que, effectivement, vous avez prévu de le faire ce jour-là. (Léo)

Le corps constitue dans ce régime un appui central. Il permet de vivre la temporalité sur le mode de la continuité, qui est opposé, dans le discours des coaches, au temps externe, incarné par l'horloge et tous les instruments invitant à opérer un découpage du temps. Les horizons temporels du passé-présent-futur sont dépeints comme appartenant à une conception *construite* du temps (une convention que nos sociétés se sont données pour se synchroniser).

S'oppose à cette conception discontinue, une conception que l'on pourrait qualifier d'« ontologique » du temps qui ne se présente que dans un éternel présent et ne peut se vivre que « lorsqu'il se présente à nous ». La notion de temps vécu pleinement ne peut alors s'appréhender que dans le lâcher-prise. Il s'agit d'un éternel présent qui peut être associé à la notion de *durée* chez Bergson (1922). Il s'agit dès lors de travailler la disposition à être présent à ce qu'on fait, « à élargir le présent, ou le rendre habitable (ou appropriable), effectif et intéressant » (Delchambre, 2008 : 67), en se distanciant (de temps en temps) de tous les artefacts qui opèrent des découpages du temps, pour se centrer sur ce qui se passe dans le corps. « Filosoof Joke Hermsen pleit er op grond van Bergsons visie voor om de tijd stil te zetten. We zouden ons regelmatig moeten afwenden van de kloktijd en afdalen in de innerlijke tijd die ononderbroken doorstroomt. Het stilzetten van de kloktijd kan volgens Hermsen een aangename rust geven. Dat vraagt enige discipline, omdat alle activiteiten en sociale verplichtingen moeten worden stilgelegd en de smartphone, tablet en laptop uitgezet. Als dat lukt, levert het ons vrijheid en creativiteit op » (Huijter, 2013: 105).

Chronos, ben c'est clair, je crois que tout le monde connaît, on vit dedans ; Kairos, en biodanse, c'est vraiment ce qu'on essaye de favoriser, l'instant présent, de plonger vraiment dans l'instant présent, complètement, d'ailleurs on propose d'enlever les montres avant le cours. (Valérie)

Quand tu es totalement dans le présent, comment est-ce qu'on peut être totalement dans le présent, en se centrant sur les phénomènes qui se passent maintenant, je peux me concentrer sur ce que je dis, me concentrer sur les réactions physiologiques, sur ce que je ressens, sur ce que je me dis, c'est vraiment des sensations, les pieds sur le sol c'est une sensation qui me permet d'être dans le présent, la respiration beaucoup. (Charles)

A défaut de pouvoir se déconnecter de notre environnement technologique, qui vient incessamment rappeler le caractère séquencé et dispersif de nos activités, certains coaches proposent de *détourner* l'usage que suppose normalement cet environnement. Plutôt que de répondre aux sollicitations technologiques – en ouvrant le mail qui vient d'arriver ou en répondant au téléphone qui sonne – le participant est invité à considérer ces manifestations sonores comme des rappels à se connecter au présent.

Il s'agit dès lors, dans ce régime, de travailler une certaine disposition dans le temps, en mobilisant des outils hérités d'autres cultures. Ces outils sont traduits – voire détournés - dans des usages qui se veulent compatibles avec d'autres modes d'engagement dans le temps. L'objectif n'est pas d'adopter un mode de vie dont on fait l'apologie; mais plutôt de s'accomoder aux injonctions, sans les éviter.

Si je veux résumer la gestion du temps : il y a un savoir-faire et il y a des outils, il faut pas le dénier ; mais à côté de ça, il y a tout un savoir-être et « comment est-ce que je suis dans mon rapport au temps, comment est-ce que je suis dans ma vie, comment est-ce que j'habite le temps, est-ce que j'habite mon espace, mon être », donc plutôt ça. Mais il faut les deux. Il faut les deux. Une entreprise, je veux dire, elle a besoin que vous fassiez un certain nombre de choses dans une journée, que la liste des tâches soit là, que vous soyez productif, donc...après, ben s'il y a des gens à qui ça convient pas, ben il faut créer son propre emploi, ou bien aller sur une île déserte, ou...mais tout ça c'est possible hein, moi j'exclus rien, mais... (Valérie)

d. Un appui central : l'agenda aux fonctions plurielles

S'engager dans ces régimes ne demande pas uniquement la mobilisation d'appuis internes (ou des compétences), mais se pratique également au travers d' « appuis externes » (Dodier, 1993). Un appui externe est tout élément qui compose l'environnement des personnes – un objet ou une personne – avec lequel les sujets sont invités à être en relation et auquel on va faire jouer un rôle dans la réalisation concrète d'une meilleure relation au temps. L'agenda est un appui externe emblématique de la bonne gestion du temps.

S'appuyer sur un agenda est une injonction omniprésente dans les coachings et les formations en gestion du temps²⁹⁵. Il représente une évidence : gérer son temps sans agenda est

²⁹⁵ A titre illustratif, Jean-Pierre Boutinet (2004) a ainsi montré, à partir d'une analyse de données de statistiques éditoriales, qu'en 10 ans (entre 1984-1988 et 1994-1998), l'occurrence du terme « agenda » est passée de 118 à 442 ; tandis que le terme « calendrier » est passé sur la même période de

tout simplement un oxymore. Il symbolise et contient la synchronisation ou, à tout le moins, le *repère* temporel de notre quotidien. Sa particularité est qu'il est un objet nomade, qu'il nous suit dans nos mouvements quotidiens, contrairement à d'autres formes de synchroniseurs plus anciens tels que le calendrier (même s'ils peuvent être conjugués). Il est bien souvent, au début d'une phase de coaching, le support qui va être examiné conjointement par le coach et le client pour révéler un état de fait quant à la manière dont ce dernier assigne des temps à certaines activités. L'agenda est considéré alors comme le miroir de notre *emploi* du temps : il permet par exemple de visualiser les tâches effectivement réalisées dans le cadre d'une journée de travail et d'interroger si elles correspondent au profil de fonction (« ces tâches sont-elles vraiment de la responsabilité de la personne ? »), le degré de diversité et de bifurcation *programmée* sur une journée²⁹⁶, la répartition des tâches d'ordre privé et professionnel.

Ce qu'on a fait parfois, c'est de passer en revue tout l'agenda. De voir le temps, sur trois mois, je fais parfois, ils impriment leur agenda et on dit alors ça c'est quoi, c'est lié à votre fonction ou vous pouvez vous permettre de faire l'économie de ce genre de réunions, ou pas. Et donc ça leur permet, à ce moment-là d'optimiser justement leur gestion du temps. Mais, que ce soit écrit à la main ou que ce soit sur un Smartphone, moi ça m'est complètement... (Matthieu)

Je dis aux gens « regardez votre agenda et vous verrez à quoi vous donnez des priorités. Vous serez peut-être pas d'accord avec le truc mais il semble que c'est ça que vous faites aujourd'hui, c'est ça que vous choisissez, inconsciemment. » Et donc on peut changer ça. (Marie-France)

Si l'agenda est généralement considéré comme l'appui par excellence d'une *planification*, il tire son effectivité d'un usage qui ne se réduit pas à la simple mise à l'agenda. Les coaches parlent de l'agenda de façon plurielle, proposent de l'utiliser à des fins qui varient tout en étant compatibles. Ce petit objet nomade est en quelque sorte un tableau réduit de l'engagement dans les trois régimes temporels. Il peut dès lors être analysé comme « un investissement de forme » (Thévenot, 1986), comme « le travail consenti par un acteur traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler » (Callon, 1989 : 87).

A propos du rapport que l'on a aux objets dans notre entourage familial, Genard (2011a) propose de distinguer les relations qui s'opèrent sous le registre instrumental de celles « qui éveillent une signification interactionnelle ». En ce qui concerne l'agenda, on retrouve les deux dimensions – instrumentale et affective – en tout cas pour les agendas personnels. Ce que l'on inscrit dans son agenda ainsi que la forme la plus appropriée que celui-ci doit prendre dépend

203 à 134 occurrences (statistiques éditoriales à partir des publications recensées par la Banque de données Francis).

²⁹⁶ Les agendas papiers permettent davantage de rendre visibles les changements opérés entre l'agenda initialement planifié et les réajustements qu'il a subi, au travers des raturages ; ces « traces » de changement ne sont pas visibles dans les agendas électroniques. À propos de ces traces – au sein des « artefacts d'inscription permettant la programmation des activités » (post-it, agenda papier, calendrier mural, etc.) – et ce qu'elles disent de la façon dont sont articulées les activités quotidiennes, voir l'article de Caroline Guillot (2014), « Les agendas, outils cognitifs de l'organisation du quotidien. Modes d'appropriation personnelle et pratiques d'écriture ordinaire », *Réseaux*, vol4, n° 186, p163-198.

intimement à la fois du rapport privilégié de l'individu à l'environnement et de la manière dont la personne envisage le découpage de son temps en fonction du projet (et des sous-projets). « L'attache est [donc] subjective et elle est forte d'abord dans la façon par laquelle on remplit son agenda puis dans la façon par laquelle on l'utilise. Inscrire une information sur son agenda personnel, c'est faire entrer cette information (événement, renseignement pratique, adresse) dans son territoire le plus personnel, son espace d'intimité » (Boutinet, 2004 : 151-152). L'agenda peut ainsi être qualifié d'« artefact transitionnel » (Bationo et Kahn, 2007), dans le sens où il est mobilisé dans des modes d'engagement différents dans le temps, tout en maintenant une certaine unité de l'individu (qui le mobilise et au travers duquel il investit son identité).

Et donc les gens disent toujours « c'est quoi l'agenda que tu recommandes ? » J'ai pas d'agenda à recommander, mais j'ai toute une série de questions à poser aux gens pour les aider à choisir leur agenda. Donc un petit cahier des charges, petit check-list, à la test-achat là, en disant voilà, vous êtes seul à remplir ou est-ce qu'il y a une secrétaire ? est-ce que vous voulez en faire un back-up, une sauvegarde ou pas ? est-ce que vous voulez qu'il sonne (rires) ? est-ce que vous devez mettre beaucoup de choses ? est-ce que vous voulez mettre d'autres choses dans votre agenda que votre agenda ? donc carnet d'adresses, etc. Quel est le type d'informations que vous devez, la quantité d'information, est-ce que vous devez mettre du privé et du boulot dans le même agenda ? Etc. (Marie-France)

Le format de l'agenda se prête en outre à un engagement multiple dans le temps. Si, à première vue, il présente un cadre graphique et temporel préétabli, il ne dicte pas de lui-même les activités qui y prennent place, ni la façon dont elles s'articulent. Le détenteur de l'agenda doit effectuer un travail d'écriture. Son format permet en outre que cette écriture soit progressive, modifiée au besoin, réadaptée. Les activités peuvent également être symboliquement distinctes : activités professionnelles/privées, activités à réaliser mais aussi celles à venir qu'il ne faut pas oublier, ou celles – qui ont eu lieu - dont on veut garder une trace. Dans le cadre du coaching, la façon dont les personnes utilisent leur agenda est examinée et fait l'objet, au besoin, d'un réajustement. Il s'agit de noter (planifier) les activités, mais de maintenir une certaine flexibilité (un agenda figé est impossible à tenir et mène à la frustration et au sentiment de manque de temps). À l'opposé, un agenda qui est toujours flexible finit par ne pas *réfléter* un emploi du temps agi/choisi (et guidé par un projet). Il est alors tantôt *garant* de la mise à l'agenda des projets, tantôt outil de *flexibilité* pour permettre l'ajustement, tantôt support au désencombrement de l'esprit parce qu'il contient la *promesse* de la réalisation future des actions qui y sont notées.

Passons en revue ces différents usages de l'agenda.

La fonction première de l'agenda est d'offrir une forme de *garantie*. Il permet de s'assurer que le projet se concrétise en accordant des espaces-temps aux activités qui le composent. C'est sa fonction de planification. L'agenda permet l'anticipation de l'opérationnalisation des objectifs et priorités que l'on s'est fixés. « L'outil de l'agenda et les pratiques qui lui sont associées expriment cette sorte de confusion entre présent et avenir, l'agenda se posant comme un objet-charnière gage de la continuité entre les deux instances temporelles, celle de l'instant et celle du délai anticipé au niveau de tel ou tel engagement pris » (Boutinet, 2004 : 97).

Pour moi il y a deux points sur la notion du temps, c'est le maîtriser, donc le gérer, donc penser le temps est avoir une réflexion sur ce sujet comme on l'a vu. Donc avoir un emploi du temps très clair, donc en définissant clairement quels sont les objectifs dans sa vie et par rapport à ça comment est-ce qu'on va décliner ça au niveau temporel. Et le deuxième point je pense que même ça ça ne suffit pas, et qu'il faut quand même prendre un moment par jour où on se pose, on se recentre et/ou on consacre 15 minutes à revenir dans le présent. (Charles)

Il reflète de la sorte le découpage des gros projets en petites étapes et l'assignation de délais à soi-même. La loi de Parkinson qui dit que « sans limites, le temps s'échappe » trouve ici sa traduction concrète. L'agenda de planification permet aussi de faire le tri et d'avoir une vision réaliste de ce qu'on peut faire. C'est un support qui force le choix dans la distribution des activités possibles. Il est par ailleurs mobilisé pour faire un travail d'explicitation sur les contours de la fonction, qui permet une clarification des priorités en lien avec les responsabilités inhérentes à la fonction.

Notons que les coaches font la part belle à la thématique du « temps pour soi », qui peut prendre plusieurs formes. L'agenda permet de la sorte de donner rendez-vous avec soi-même.

Et alors, dans ton planning, tu fais des couleurs, tu fais des couleurs « travail administratif », « prospection clientèle » et « privé ». Et tu te prévois du temps privé. Et mets-le en couleur même si c'est le soir. Et tu le mets en couleurs, comme ça, tu vois que tu consacres aussi du temps en privé. Des zones couleur. Vraiment. (Annie)

Mais le « rien faire » entre dans la to-do list aussi hein. « rien faire, voir mes amis, etc. », c'est aussi des choses comme ça, c'est pas juste des contraintes. Parce que sinon le temps il file en fait hein, si on n'en fait rien, si on n'est pas présent. (Marie-France)

Et donc, moi ce que je propose toujours c'est qu'ils mettent dans leur agenda les rendez-vous avec eux-mêmes. Donc par exemple, je sais pas moi, 'promenade', 'fitness', 'fin les choses qu'ils font pour eux et puis aussi qu'ils se mettent des moments, ok, libres pour pouvoir justement...ben vivre, tout simplement. Goûter le temps, parce que sinon... (Valérie)

Il a fallu réinsérer en fait la notion de prendre du temps pour lui, on a du planifier carrément dans son agenda des hobbies parce que il ne les faisait plus. Le fait de réinsérer ces moments comme ça où il déconnectait, du golf en fait, il n'y allait plus depuis des années. (Charles)

L'agenda est ainsi dépositaire d'une fonction de veille ; il permet de voir à partir de quel moment on n'est plus « dans le bon ».

Mais si l'agenda permet l'attribution de durées adéquates aux activités programmées, il doit par ailleurs intégrer la notion d'imprévu : la planification doit être réaliste par rapport à

l'environnement social et professionnel dans lequel on se trouve. C'est le deuxième type d'usage de l'agenda, qui lui donne une fonction de *flexibilité*.

La planification doit non seulement se faire avec des « zones tampon », mais également être réajustée au quotidien. Les choses qui n'ont pas été faites doivent être reprogrammées à d'autres moments. Il ne suffit pas de découper les projets en sous-activités, il faut aussi boucler ces sous-cycles d'activités.

Enfin, l'agenda se fait également *promesse* quand il permet de se désencombrer l'esprit de la liste des tâches encore à faire. Il est alors le support qui permet l'immersion dans le présent.

A partir du moment où vous avez l'esprit dégagé et que vous avez retiré tout ce qui n'a pas été fait, que vous auriez du faire, ce qui devrait être fait, toutes vos idées, votre vie privée, que vous avez planifié, que vous avez mis ça dans un agenda, que vous avez laissé des traces suffisantes pour pouvoir enlever ça de votre esprit, en disant « je dois plus y penser, c'est marqué, c'est fait », là à ce moment-là vous êtes dans vos tâches à faire du moment, vous devez être dans le moment. (Paul)

Affirmer « c'est marqué, c'est fait » traduit l'idée – spécifique à l'agenda – de l'« engagement sur le mode de la promesse » : « L'agenda nous confronte à un double niveau d'action, l'action momentanée de faire entrer dans son planning d'activités un engagement pour une date ultérieure, l'action subséquente de devoir honorer cet engagement » (Boutinet, 2004 : 156-157). Le fait d'écrire et de donner un timing à une activité à faire suffit pour lui donner le pouvoir d'être ôté de la pensée *comme si cela avait déjà été fait*. Le fait de programmer fonctionne alors comme gage d'action.

Tout en étant le support de l'engagement multiple dans le temps, l'agenda possède un « script »²⁹⁷ (Gardella, 2006) qui invite à une forme d'engagement dans le temps qui est de l'ordre de *l'actif*. « L'agenda n'est pas seulement une mémoire externe, mais un outil permettant de guider l'action » (Guillot, 2014 : 193). Utilisé correctement (selon les lignes directrices données par les coaches), l'agenda est ainsi l'archétype du support à un rapport actif au temps. Il rend possible la maîtrise symbolique des activités futures et leur déroulement ainsi que la construction d'un rapport réflexif au temps.

e. Du statut ambivalent de la technologie et de l'environnement social

« Aan het einde van NW, de nieuwe roman van Zadie Smith, bedankt de Britse schrijfster Freedom en SelfControl voor het 'creëren van tijd'. Dat zijn geen vrienden van haar, maar apps, softwareapplicaties voor de smartphone of computer. Met Freedom en SelfControl kun je voor bepaalde tijd je mailprogramma's, Facebook of zelfs je hele

²⁹⁷ La notion de script est mobilisée par Gardella pour indiquer que les objets sur lesquels on s'appuie offrent certaines formes de « disponibilités » : « On ne peut pas faire n'importe quoi avec les objets, ils offrent, pour ainsi dire, des *scripts* à découvrir dans leur usage (scripts qui ne se limitent cependant pas au seul mode d'emploi) » (2006 : 154).

internettoegang blokkeren, zodat je de rust hebt om ongestoord te werken. Je kunt de blokkade niet tussentijds opheffen: je moet wachten tot de tijd die je hebt ingesteld voorbij is" (Huijer, 2013: 221).

La mobilisation et le recours à l'agenda participent plus largement de la promotion, par les coaches, d'une manière de s'appuyer et d'apprêter l'environnement, que cet environnement soit humain ou non-humain (notons l'attention particulière donnée à la question des technologies de l'information et de la communication).

Les environnements technologique et social du travailleur sont chargés d'ambivalence : ils sont tantôt perturbateurs tantôt supports de la gestion du temps. « Les artefacts sont à la fois des outils de détection et d'interprétation de l'état du monde mais aussi des supports directs de l'action. [...] En contrepartie des bénéfices précédents, les personnes agissant dans un environnement changeant deviennent fortement dépendantes de leur environnement technique. Plus l'emprise de la technique sur l'activité est forte, plus des dysfonctionnements seront à l'origine d'une dispersion inutile et fort coûteuse que les acteurs doivent également apprendre à gérer » (Datchary, 2005 : 166-167).

Cet environnement se décline de manière spécifique pour chaque personne et il s'agit de faire un diagnostic quant à la « zone d'influence »²⁹⁸ au sein de laquelle l'individu peut travailler.

Parce que moi je travaille avec les zones, ce qu'on appelle les zones d'influence. C'est l'idée qu'on a chacun une zone de contrôle autour de nous, une zone d'influence et une zone d'impuissance. [...] On a la zone d'influence, c'est les autres. Qui partagent ma vie, mon véhicule le matin, euh mon bureau, ma photocopieuse,

L : mais donc il y a personnes, et objets.

AF : oui, mais non, fin oui, c'est « facteurs ». Ça peut être des facteurs humains, ça peut être des facteurs d'environnement aussi, sur lequel j'ai une action. Par exemple, si je suis dans un paysager, ma zone de contrôle c'est mon espace de bureau. Par contre je ne peux pas décider de sortir la photocopieuse du bureau. Soit parce que c'est pas moi qui suis le chef, soit parce que ben les autres vont pas être contents. Je vais devoir argumenter, négocier, communiquer, etc. Mais là par exemple en équipe, on trouve une zone très importante parce que l'équipe a sa zone de contrôle et sa zone d'influence. (Marie-France)

L'environnement de travail est un support de la gestion du temps à la condition qu'il soit (ré-)investi d'une relation active : en décidant de ne pas se laisser interrompre, en différant la réponse à une demande, en y mettant un cadre.

²⁹⁸ L'outil de travail par les « zones » est utilisé en PNL (programmation neuro-linguistique) pour établir un diagnostic sur les possibilités concrètes d'action. La zone de contrôle, celle de l'influence et celle de l'impuissance balisent en quelque sorte le panel des possibles en indiquant là où il est raisonnable de mettre en place des changements.

Je donne des conseils plutôt là-dessus, c'est-à-dire par exemple : quand vous travaillez vous allez déterminer un moment de 30 minutes, un chrono, vous mettez une minuterie et pendant ce temps-là, je veux que vous coupiez tout. Tout couper, téléphone, e-mail, machin, je ne veux rien savoir, tout couper, tous travaillez là-dessus et après, pendant cinq minutes de pause s'il y a vraiment urgence et que vous ne savez pas résister, vous pouvez aller voir, vous pouvez y aller tranquille. (Charles)

L'environnement de travail peut aussi devenir le support qui va permettre de se mettre des balises, de se donner un cadre, en attribuant aux outils technologiques et aux relations avec les collègues, un rôle de donneur de rythme. Le critère de sélection et de modes d'utilisation de cet environnement est la pertinence individuelle : ce n'est pas l'outil technologique qui a un pouvoir performatif de bonne gestion du temps, mais bien l'usage que l'on en fait et le degré auquel il *convient* à son organisation personnelle. Comme le souligne Huijer (2013), on part à la recherche de nouveaux outils temporels pour se discipliner : « een simpele afspraak om elke week met een vriend te gaan fietsen kan als disciplinerend mechanisme genoeg zijn om de rest van de week in vrijheid hard te werken. [...] Werkgevers kunnen in overleg met werknemers afspraken maken over uren of dagen waarop niet gemaïld wordt. [...] De afspraak wordt een vorm van discipline die van buitenaf komt: de ander houdt je aan de afspraak » (Huijer, 2013: 114). Classiquement, il existe trois formes de discipline (Huijer, 2013) : celle qui s'impose de l'extérieur, celle qui s'impose de l'intérieur et celle qui vient de nous-même mais qui est déléguée à l'environnement. L'environnement est donc à la fois vecteur de dérangement et d'interruption, mais aussi dépositaire d'un cadre/d'une discipline. Cette forme de délégation de la discipline n'est donc pas neuve²⁹⁹, mais prend des visages différents.

L'injonction à déléguer à son environnement des formes de discipline, à l'« apprêter » (Thévenot, 2006), afin qu'il donne un cadre à l'action pose inévitablement la question du pouvoir. Pour reprendre l'outil de l'agenda, celui-ci n'est pas seulement un artefact transitionnel entre la personne à qui il appartient et l'objet. Il va également se prolonger dans l'environnement (technologique et humain) : Thévenot (2006) désigne cela par la notion d'« élargissement » de l'engagement à d'autres personnes, selon des formes qui vont de la réification à l'engagement mutuel (en passant par la reconnaissance). La réification réduit l'autre à la notion d'objet, tandis que l'engagement mutuel reconnaît l'autre comme une personne elle-même engagée. Selon la forme intermédiaire, enfin, la personne est prise à témoin et participe de la reconnaissance de la personne engagée.

La question des formes de l'élargissement se pose dès lors dans la manière dont les coaches invitent à l'utiliser. Celle-ci varie entre ceux qui se situent plus ou moins fortement du côté de la réification ou du côté de la reconnaissance d'un engagement mutuel. Pour les premiers, l'agenda – dans sa bonne utilisation – est considéré avant tout et surtout comme un support neutre qui facilite la collaboration.

²⁹⁹ Huijer évoque notamment l'histoire d'Ulysse et le chant des sirènes : en demandant à ses matelots de resserrer les liens qui l'attachent au mât quand il les suppliera de les dénouer, Ulysse leur délègue la discipline nécessaire pour ne pas succomber à la tentation.

Si pour toute tâche que vous demandez, vous ne proposez pas, ou vous ne fixez pas un délai, ou pour toute tâche que vous recevez, vous ne recevez pas un délai, vous savez pas gérer vos priorités. Vous savez pas gérer les tâches que vous demandez à un collègue. [...] vous allez passer votre temps à courir, à téléphoner, « est-ce que c'est fait, est-ce que c'est pas fait ? » et en plus on se fait passer pour l'accusateur qui passe son temps à harceler les gens pour avoir les réponses. Par contre, si on dit, « écoute, moi j'en ai besoin, est-ce que je peux l'avoir pour le 23 ? » et le 23 si c'est pas fait, petit coup de fil, « vous m'oubliez pas svp ? ». Ça n'a rien d'agressif, puisque c'était convenu. C'est tout à fait différent. Fin bon, c'est un tout petit résumé. (Léo)

Pour les autres, l'utilisation des agendas pose radicalement la question des relations (de travail). Lorsqu'il s'agit d'« apprendre à dire non », de reconnaître que « le temps des uns n'a pas la même valeur que le temps des autres », l'objectif est de dé-réfier la forme de l'engagement en recourant à un rappel de soi à l'autre. Les questions qui se posent en filigrane de leur discours sont alors les suivantes : qui impose/propose des deadlines à qui ? Comment les temps dépendants influent-ils sur la façon de réaliser son travail ?

Une hypothèse d'explication de ces variations réside dans la reconnaissance relative, par les coaches, que les questions de temps renvoient aussi à des enjeux de pouvoir. Car si les relations de travail ne peuvent avoir lieu sans un certain degré de réification, le risque d'instrumentalisation de l'autre, sous couvert de la neutralité du temps, n'est jamais loin (Knights and Yakhlef, 2005).

4.2 Registres de justification et critères d'une relation réussie au temps

« Il existe une différence essentielle entre maîtrise et gestion du temps. La seconde, qui fait l'objet d'un nombre considérable d'ouvrages et de séminaires, surtout aux États-Unis, a pour but de 'gagner une heure par jour' ou 'd'accomplir davantage dans la même journée'. Mais l'efficacité accrue n'est qu'une partie de notre problème de temps. Si l'on aspire à maîtriser son temps, c'est pour vivre mieux, pas seulement pour gagner du temps » (Servan-Schreiber, 2000 : 147).

Rappelons, avec Heinich (2006b), qu'une valeur est un critère à l'aune duquel les formateurs vont juger qu'une action, une expérience, une attitude, un ressenti sera bon ou mauvais, pertinent ou insensé. « Ce répertoire de registres n'a d'autre ambition que la prise au sérieux de l'hétérogénéité des stratégies évaluatives en situation, telles qu'on les observe dans des corpus exhaustifs, non expurgés, non reconstruits à partir d'un modèle d'analyse » (Heinich, 1996 : 203). Précisons que le terme « valeur » ne doit pas laisser supposer que la formulation de celles-ci n'ont aucune portée analytique ; elles ne sont pas subjectives : « Contrairement à une opinion commune – présente dans le sens commun mais aussi chez nombre de philosophes –, les valeurs ne sont pas plus « objectives », au sens où elles appartiendraient à l'objet, que « subjectives », au sens où elles ne relèveraient que du regard d'un sujet. Elles s'enracinent à la fois dans des propriétés objectales (les « prises » que fournissent un objet), dans les compétences

axiologiques incorporées, à des degrés variables, par les acteurs, et dans les contextes en lesquels se produit l'interaction entre objets et sujets » (Heinich, 2006b : 314).

Si l'on prend donc la notion de valeur comme ce qui permet aux acteurs de justifier leurs évaluations, quatre registres de valeurs peuvent être distingués dans l'argumentation des modalités d'engagement réussi dans le temps. Ces différents registres discriminent les valeurs au nom desquelles il est souhaitable et pertinent de vivre son temps selon les régimes précédemment décrits (projet, ajustement, présence).

- Le registre fonctionnel – par lequel une relation au temps sera jugée réussie si nos manières d'agir permettent de parvenir à réaliser effectivement ce que nous sommes censés faire ou que nous désirons faire ;
- Le registre existentiel – qui mesure le degré de réussite de notre relation au temps à l'aune du bon ajustement entre ce que nous faisons de notre temps et ce que nous voulons faire de notre vie ;
- Le registre de l'agentivité³⁰⁰ – qui valorise pour elle-même la dimension active dans et avec le temps, notamment son degré de jeu (flexibilité, ajustement, créativité) ;
- Le registre phénoménologique – qui permet de juger la qualité de la couleur du vécu et de l'expérience du temps.

Plusieurs registres de valeurs peuvent intervenir pour juger de la réussite de l'engagement dans un régime temporel. Par ailleurs un même registre peut intervenir dans des régimes différents. Ainsi le registre fonctionnel est-il présent tant dans le régime de l'ajustement que dans celui de la présence. Ces *registres* se déclinent en une série de *critères* de valeurs, abordés ci-dessous.

a. Registre fonctionnel : « une bonne gestion du temps permet d'être efficace et de réduire le stress »

Un premier registre par lequel une relation au temps sera jugée réussie se décline sur le mode fonctionnaliste. Selon ce registre, la non-réalisation de tâches censées être faites (pour exercer correctement sa fonction par exemple), ou le sentiment d'être toujours pressé, sont les signes d'un dysfonctionnement dans la manière de s'organiser dans le temps.

Le temps étant associé à sa dimension de durée objective, il s'agit dès lors de juger – et de réajuster – la durée et la nature des actions dans le temps. Les critères de valeurs au sein de ce registre sont l'optimisation (est-ce que je m'organise de manière à optimiser le temps dont je dispose ?), l'efficacité (est-ce que l'organisation de mon temps me permet de mener à bien les activités que je me suis (ou que l'on m'a) données de faire et dans les délais qui sont définis ?) et la continuité (est-ce que je peux assurer une certaine fluidité dans le déroulement d'une journée de travail ?).

³⁰⁰ Le terme agentivité est une traduction du terme anglais « agency », qui désigne l'idée de capacité d'agir. Ce terme a particulièrement été utilisé dans les études de genre, pour désigner la capacité de s'émanciper des rapports de domination ou du rapport à la norme, plus largement (Butler, 2006). Je l'utilise ici dans le sens de la valorisation du pouvoir d'agir.

L'efficacité est presque toujours la première raison d'être des formations et coaching en gestion du temps. Rappelons qu'historiquement, on a commencé à former à la gestion du temps en entreprise afin de tendre vers une « performance temporelle » (Sabelis, 2001) basée sur un usage rationnel du temps de l'horloge.

Donc c'est sûr que c'est quelque chose euh, puisque dans le monde des entreprises, il s'agit quand même de faire en sorte que l'entreprise tourne ou qu'elle génère du profit, pour moi c'est tout à fait normal, ce n'est pas nécessairement négatif, mais on essaie que dans les comportements des collaborateurs, il y ait une gestion efficace de leur personne et se gérer de manière efficace c'est aussi tenir compte du temps. (Isaline)

Mais je suis quand même quelqu'un qui est là pour aider ces entreprises à être le plus efficace possible, donc voilà, automatiquement, la gestion du temps entre dans l'équation à un moment donné où à un autre. (Paul)

L'efficacité se conjugue avec le critère d'optimalisation, qui amène à mieux s'organiser et à ne pas « perdre » de temps inutilement.

Le registre fonctionnel ne se limite pas aux régimes du projet et de l'ajustement. Il se retrouve également dans le régime de la présence, qui va permettre de gagner en concentration et, ce faisant, de gagner en efficacité du temps investi dans une tâche.

b. Registre existentiel : « ce que je fais de mon temps, c'est ce que je fais de ma vie »

Le bon usage du temps se mesure également à l'aune du registre de valeur existentiel. Le temps est associé à la vie et renvoie à l'idée de finitude. Ce registre est associé à deux des trois régimes exposés ci-avant : d'une part, le fait de s'assurer que ce que l'on fait de son temps est le reflet de ce qu'on veut devenir et ce que l'on se choisit comme vie (idée des priorités) ; d'autre part, en savourant le moment présent, en étant pleinement dans le temps.

Et j'explique aux gens, que pour moi le rapport au temps, c'est un rapport avec la vie au fait, hein. Pour moi, c'est une question super existentielle. Parce que ce que je fais de mon temps, c'est ce que je fais de ma vie hein. [...] J'aime bien l'image qui dit que le temps est une valise de billets qu'on reçoit le matin, pleine. Et qu'on reprend tous les soirs. (Marie-France)

Ce que je fais aussi c'est, par rapport au temps hein je leur donne un chèque sur lequel il est écrit 86400€ et je dis « voilà, vous recevez tous les jours ce chèque, de 86400€, vous devez le dépenser, parce qu'à minuit, il n'y a plus rien. Mais tous les jours vous le recevez, tous les jours un nouveau. [...] Alors ils partent dans tous les sens, je les fais discuter et tout. Et après, je leur dis « mais vous le recevez ce chèque tous les jours, sauf que ce sont pas des euros, ce sont des secondes, donc c'est le nombre de secondes sur une journée, qu'est-ce que vous en faites au fait, on sait pas quand ça va s'arrêter ». et

donc voilà, c'est des, c'est vraiment des déclencheurs comme ça, pour que les gens se sentent riches de leur temps aussi. (Valérie)

La personne est alors postulée comme étant responsable de son temps (de sa vie). La bonne relation au temps sera effective à partir du moment où la personne se positionne par rapport à des choix de vie. Ces choix peuvent aller à l'encontre de la société (comme dans l'extrait ci-dessus), mais cela peut être également à l'encontre de soi (« ce qui me gouverne, *malgré moi* »).

Un des critères par lequel se décline ce registre existentiel est l'authenticité : ce que je fais de mon temps doit répondre à ce que je veux mais aussi à qui je suis *vraiment* (et pas selon ce que je fais naturellement ou par habitude). Il s'agit en somme de se réapproprier *son* temps, par opposition aux sollicitations extérieures, qu'elles soient d'ordre professionnel, familial ou sociétal. De nombreux livres dénoncent ainsi un emploi du temps qualifié de superficiel.

« Comment souhaitons-nous gérer notre vie et notre temps libre, nos difficultés parfois à nous appartenir à nous-mêmes plutôt qu'à la gamme infinie des distractions qui nous sont proposées ? Cela représente l'enjeu essentiel. Le combat ne se limite pas à gagner du temps libre mais à gagner « notre » temps, celui que nous souhaitons et qui est en accord avec nos vraies aspirations. » (Schmitt, 2010 : 15)

Mais un autre critère – qui peut dans une certaine mesure paraître paradoxal avec celui d'authenticité – est l'idée de pouvoir avoir toutes les vies dans une vie : par l'organisation de la synchronisation entre les différents projets/priorités.

On peut même dire que dans la gestion du temps après, quand ça devient un petit peu plus artistique on commence à avoir plusieurs calendriers, c'est-à-dire on a plusieurs vie par exemple, on peut avoir une vie de professionnel, on peut aussi avoir une vie privée de père de famille, on peut aussi avoir une vie de sportif. (Charles)

c. Registre de l'agentivité : « *jouer avec les rythmes pour déjouer le temps-obstacle* »

« Look at the word responsibility – 'response-ability' – the ability to choose your response. Highly proactive people recognize that responsibility. They do not blame circumstances, conditions, or conditioning for their behavior. Their behavior is a product of their own conscious choice, based on values, rather than a product of their conditions, based on feeling. Because we are, by nature, proactive, if our lives are a function of conditioning and conditions, it is because we have, by conscious decision or by default, chosen to empower those things to control us" (Covey, 2004 (1989): 71).

La capacité à jongler et jouer avec les rythmes, particulièrement présente dans le régime de l'ajustement, est également valorisée en tant que telle (au-delà de la question de l'efficacité de l'action dans le temps). Ce registre de valeur se traduit notamment par la satisfaction que peut générer le sentiment de maîtriser l'articulation entre les différentes sphères de vie et les types d'engagement dans le travail. Pour le dire autrement, parvenir à jongler avec les rythmes (en maîtrisant les interruptions, en déléguant certaines tâches, en rebondissant sur des événements imprévus, en étant capable de flexibilité quant au déroulement d'une journée), est une valeur *en soi*. Le concept d'intervalle tel qu'il est proposé par Nowotny (1992), est à ce titre évocateur : il ne permet pas seulement de *décrire* la manière dont les individus vivent le temps au quotidien, il est également un *concept normatif* dans le sens où il désigne la manière souhaitable de le faire.

Le critère du libre arbitre est constitutif de ce registre de valeur³⁰¹. Le fait même d'avoir une emprise sur son temps est un critère qui va permettre de juger de la bonne manière de vivre son temps, quelle qu'en soit la forme concrète par ailleurs. Deux personnes peuvent, en apparence, se comporter de la même façon, faire les mêmes choses, sans qu'elles soient jugées de façon équivalente sur leur rapport au temps. Le degré d'emprise sur leur quotidien sera un critère de jugement, indépendamment de la charge temporelle réelle qui leur incombe.

Les gens ils attendent la solution miracle et comme elle est pas possible ils font rien. Alors que s'ils balayent déjà devant leur porte, ils ont grappillé 3% par-ci, 3% par-là et ça change une journée. Ça change l'état d'esprit dans lequel on vit, ça change l'impression qu'on a de reconstruire son environnement aussi et ça ça change beaucoup sur le stress hein. Quand les gens ont l'impression d'agir, ils vivent déjà beaucoup mieux la situation. Même si en fait, il y a toujours le même nombre de crétiens qui viennent les embêter toute la journée, mais je veux dire ils vont déjà avoir autre chose.
(Marie-France)

L'autonomie dans la manière de gérer son temps deviendrait ainsi un critère de qualité de vie.

L : pour être entrepreneur, il faut travailler beaucoup mais il y a aussi des plaisirs... et il y a plusieurs choses que vous avez...

A : Oui. Travailler, ça c'est croire que... parce qu'il y a aussi beaucoup de femmes qui croient que, on croit toujours que gestion du temps, vie privée, vie professionnelle, etc. Ce que je dis toujours à une femme, c'est que par rapport au travail qu'elle avait en tant qu'employée, elle ne travaillera sûrement pas moins. Elle travaillera même plus. Mais elle travaillera autrement en termes d'organisation du temps. Elle pourra organiser son temps en fonction des priorités qu'elle mettra. (Annie)

³⁰¹ Les psychologues sociaux parleront – comme on l'a vu dans le premier chapitre - des concepts de « latitude de décision », de « sentiment de contrôle » et d' « autonomie », qui sont tous trois liés à un sentiment de bien-être. C'est-à-dire que plus on a une latitude de décision, un sentiment de contrôle et une autonomie élevée, mieux on se sent. Il est intéressant, pour notre propos, d'examiner la nature contextualisée des variables explicatives mobilisées (dont le propos n'est justement pas du ressort de la psychologie sociale). Pour le dire autrement, on peut poser l'hypothèse que l'intérêt des psychologues sociaux pour une variable telle que la « latitude de décision » (définie par Karazek en 1979 comme « l'autonomie dont dispose un salarié ainsi qu'aux capacités de réalisation de soi ») est liée à l'augmentation de la valeur sociale donnée à l'autonomie.

d. Registre phénoménologique : « si je suis présent à ce que je fais, le temps ralentit »

Un dernier registre de valeur à l'aune duquel une expérience du temps va être jugée réussie se conjugue sur le mode phénoménologique.

Quand on parle de « pouvoir goûter le temps », de suspendre des horizons passé et futur, de bénéficier d'un état de « flow » ou d'avoir la sensation que le temps, lui-même, ralentit, ces impressions renvoient à la valorisation d'une certaine *couleur* de l'expérience du temps en lui-même. Particulièrement mobilisé pour juger de l'engagement dans le régime de présence, il traduit une valorisation du temps en tant que tel. Les critères de valeur sont ceux de la *qualité* du temps – indépendamment de ce qui se fait dans le cadre du temps - et de la *signification* du temps. « Le présent phénoménologique de l'*hic et nunc* subjectif cherche à se constituer en présent intentionnel porteur de totalité significative dans la relation nouée entre le Je et le monde, une totalité qui entend conjurer l'absurde menaçant³⁰² » (Boutinet, 2004 : 229).

Moi j'ai découvert la lenteur, la méditation, maintenant je fais des ateliers qui s'appellent « la méditation pour les nouilles » pour apprendre à méditer aux gens qui croient qu'ils ne savent pas méditer. Parce qu'ils sont hyper actifs, parce qu'ils croient qu'il faut arrêter de penser ou se mettre en tailleur deux fois 45 minutes par jour, ce qui est carrément impossible pour le commun des mortels. Moi j'ai découvert ça et mon temps a ralenti. Ma vie s'écoule plus lentement qu'avant. Alors qu'on dit que quand on devient plus âgé et qu'en plus on vit au XXIème siècle, ça s'accélère. Ben non. Plus on est présent à ce qu'on fait, plus le temps ralentit. Et plus on déguste chaque minute qui passe. (Marie-France)

« La vie est si courte quand on court et plus on court, plus elle raccourcit ! Lorsque tu cours si vite pour aller quelque part, tu manques la moitié du plaisir d'y être. Lorsque tu t'inquiètes et te fais du souci pour demain toute la journée, c'est comme un cadeau non ouvert que tu jetterais : le présent d'aujourd'hui. » (Pradervand, 2004 : 29)

La lenteur n'est pas entendue ici dans le sens de faire les choses plus lentement, mais bien comme un ressenti du temps plus lent résultant d'une présence *intentionnelle* à ce que l'on fait. Une relation réussie au temps se mesure dès lors également à la manière dont le temps s'éprouve.

Notons toutefois que ce registre phénoménologique est plus minoritaire (il n'est mobilisé que par certains coaches), les trois autres registres dominant la justification axiologique de l'engagement dans les trois régimes temporels. Une hypothèse pour expliquer la moindre prégnance de ce registre pourrait être la plus grande difficulté à mobiliser ces valeurs dans le cadre des formations ou des coachings commandités par des entreprises. Le registre du vécu du

³⁰² L'absurde menaçant fait référence à la finitude de la vie.

temps charrie alors des références philosophiques, voire religieuses (Bouddhistes, notamment) qui n'ont pas toujours leur place au sein de ce type de formation (au-delà de l'intérêt que le coach peut par ailleurs porter à ces références). En effet, les valeurs obéissent « à de fortes contraintes de cohérence : n'importe quel objet ne peut pas être qualifié n'importe comment par n'importe quel acteur dans n'importe quel contexte, sous peine de disqualifier radicalement l'auteur de la qualification » (Heinichb, 2006 : 313). C'est en somme ce que nous dit aussi un des coaches interviewés :

P : Introduire la méditation en entreprise, ce serait quelque chose qui serait hyper intéressant, mais c'est quelque chose pour laquelle les entreprises...

L : sont très résistantes ?

P : ah oui, vous parlez de ça, on vous regarde comme un illuminé et on se demande avec quoi vous venez. [...] Ça se fait hein, je ne dis pas que ça se fait pas, mais je crois qu'on peut compter sur les doigts d'une main les entreprises qui le pratiquent ici en Belgique quoi. Donc, je trouve ça un peu dommage. [sourir] je ne suis jamais qu'un homme de marketing (rires), je veux bien passer pour un gourou de temps en temps mais bon, voilà, je peux pas non plus, question image de marque, en venant avec des concepts un peu trop ésotériques, mais j'y crois, j'y crois fermement. (Paul)

4.3 Les expériences ratées du temps

“Every regime is built on a delineation of the good. This notion is used to evaluate the state of people and things and judge whether they are appropriately engaged. The extension of the good varies according to the regime” (Thévenot, 2001: 15). L'examen de ce qui constituerait des expériences ratées du temps aux yeux des coaches et formateurs en gestion du temps permet, d'une part, de rendre plus saillante la nature des modalités d'une relation réussie au temps; mais, surtout, de comprendre comment un certain comportement dans le temps peut être jugé réussi ou non à l'aune des différents régimes d'engagement temporel valorisés. Ce point permettra d'introduire la réflexion qui suit, à propos de la nécessité de comprendre la compétence temporelle dans l'engagement *articulé* dans ces trois régimes. Il permet, en d'autres termes et à titre illustratif, de comprendre la différence qui peut exister entre deux perspectives à première vue identiques : la présence au présent (qui est valorisé) et l'absence d'horizon projeté (qui est condamné).

a. Dans le régime du projet : mal ou ne pas avancer

Pour moi, la gestion du temps, c'est faire monter dans la conscience une plus grande partie de nos choix, ou se rendre compte des choix que l'on fait. Y compris quand on croit qu'on ne choisit pas. On choisit même quand on ne choisit pas. Donc voilà, on fait des choses...et que donc quelqu'un qui est bien organisé est quelqu'un qui enchaîne tous des comportements, mais qui arrive là où il voulait

arriver. Quelqu'un qui est mal organisé, c'est quelqu'un qui enchaîne aussi des comportements, mais qui arrive...quelque part, si tant est qu'il savait où il voulait aller. C'est juste ça la différence. (Marie-France)

Je me suis rendue compte que avoir des choses à faire, avoir un planning, un agenda, avoir des journées hyper remplies, c'est le meilleur antidote contre l'angoisse existentielle, quoi. Parce qu'on n'a pas à se poser des questions, ni qui on est, ni qu'est-ce qu'on doit faire, tout est géré pour nous. [Il m'a donc fallu] décoller du fond de la casserole, comme je disais, et voir ma vie. Je me suis dit « est-ce que c'est ça que je veux ? » (Valérie)

L'individu doit pouvoir se définir – et définir ses occupations quotidiennes – au regard d'un critère de sens incarné par le projet. Ce n'est donc pas l'activité en tant que telle ou l'emploi du temps effectif d'une personne qui permettent de juger de la compétence mais bien le lien que cette activité entretient au regard d'une finalité définie par la personne elle-même (quelle qu'elle soit par ailleurs). Avancer sans projet, « vivre au jour le jour » serait synonyme de passivité ou, dans sa forme plus déviante, d'« errance»³⁰³.

Outre l'absence de projet, la nature du projet est aussi un facteur de disfonctionnement dans le temps. Cela se concrétise par la figure de la procrastination.

La procrastination est surtout étudiée par les psychologues, qui l'expliquent comme une combinaison malheureuse de perfectionnisme et de faible estime de soi – et cette interprétation est aussi généralement mobilisée par les coaches eux-mêmes ; la procrastination est alors moins une histoire de temps qu'une histoire d'émotions. Les sciences cognitives et les ergonomes ont développé une approche plus contextualisée de la procrastination en s'intéressant notamment aux environnements de travail et à la manière dont ceux-ci sont à la source du « syndrome de débordement cognitif » : « Un environnement désordonné et trop riche en attracteurs tend à provoquer du papillonnage et de la procrastination : les acteurs s'épuisent dans une séquence de petites tâches urgentes, au détriment des gros chantiers. La révolution informationnelle accroîtrait ainsi le « syndrome de saturation cognitive » parce qu'elle multiplie les attracteurs » (Lahlou, 2000 : 75).

Pour les coaches rencontrés, la procrastination est également définie comme une difficulté liée à une relation problématique au travail. C'est, en somme, un symptôme.

L: Tu parlais à un moment donné dans ton offre de formation, de la procrastination, donner des outils... C'est vrai que il y a des personnes que j'ai rencontrées qui disaient, la procrastination c'est

³⁰³ On peut noter l'émergence en France, à la fin des années 1990, de la notion de « jeunesse en errance » comme catégorie de l'action publique (Pattegay, 2001). Alors qu'une définition d'un public à partir de critères cognitifs ou théoriques est difficile (étant donné la diversité des conditions de vie de ces jeunes), il apparaît que la catégorisation politique de ces jeunes se distribue autour de critères dont l'absence de buts et de projets a une place particulière : « L'errance concerne des personnes dont le mode de vie initial était sédentaire, qui revendiquent dans l'errance leur rupture sociale. Leur nouveau mode de vie est marqué par le vide, y compris de projet (DDASS Tarn et Garonne, 1998, 3-4, cité par Pattegay, 2001 : 263).

effectivement un problème qui surgit assez souvent. Par contre il y en a qui disent, moi je n'ai pas encore trouvé le moyen pour traiter cette question-là. Qu'est-ce que tu proposais concrètement ?

A: Moi c'est un truc que je trouve au contraire assez simple, c'est toujours simplement un symptôme... Soit une peur de l'échec, une peur de machin etc. Donc il suffit d'analyser la peur sous-jacente et de voir comment y remédier. Et soit un manque de goût pour le travail, et là c'est un peu plus problématique, mais alors il y a peut-être un échange, une réorganisation dans l'équipe alors. Moi la procrastination c'est juste un symptôme. Je ne pense pas que ce soit réellement un mode de fonctionnement. Je crois que tout être humain, s'il fait quelque chose qu'il aime, qu'il ait envie de la faire. (Aline)

La procrastination peut alors se comprendre comme l'expression de trois types de *défauts* d'engagement dans le projet : ne pas oser son projet (« la peur de réussir » en lien avec le manque de confiance en soi), avoir un projet utopique dans son exécution (le perfectionnisme), ou se tromper de projet (ne pas aimer son travail).

b. Dans l'ajustement : la réactivité

Pourquoi tous les aspects de la gestion du temps [fixer des objectifs, prioriser, planifier et s'observer dans la manière de travailler] sont centraux, en fait tout simplement parce que si le temps n'est pas bien géré et bien défini et bien cadré quand on gère une équipe, ça peut vite partir dans tous les sens, c'est-à-dire que l'un estime que ça c'est une priorité alors que, en fait, ça n'en est pas une pour l'ensemble. (Charles)

L'étymologie du mot « réagir » renvoie en latin à *reagere*, qui signifie « repousser ». La réactivité est communément valorisée quand on y voit la capacité d'une personne, d'une organisation, à donner une réponse rapide à un stimulus, s'adaptant ainsi à des environnements de plus en plus instables. Dans les propos des coaches, se dessine une distinction, dans le processus d'adaptation à l'environnement, entre la réactivité et l'ajustement. L'ajustement renvoie à l'idée de rendre conforme, de concilier. Tandis que la réactivité renvoie à l'idée d'immédiateté de la réponse, l'idée de repousser, par l'action, ce qui vient à nous. La réactivité dans l'agir est jugée comme une réponse non réfléchie et non maîtrisée, qui a pour conséquence un travail inefficace, tout en maintenant la personne dans un état de (sur-)activité.

Certains travaux en sociologie du travail (notamment Salman, 2014), ne voient dans les techniques d'organisation et de gestion du temps contenus dans les guides à destinations des travailleurs (des managers plus particulièrement), que la proposition de « préparation de l'environnement » (Datchary, 2011). Il s'agirait de travailler l'environnement en séquençant les activités, en paramétrant sa disponibilité, bref en travaillant essentiellement à partir du mode d'*action en plan* (Thévenot, 1995), réduit à sa dimension temporelle de projection³⁰⁴. Ces

³⁰⁴ Nous verrons, ci-après, que les trois régimes temporels que l'on a mis en avant, peuvent aussi être considérés comme des actions en plan. Toutefois, nos conclusions aboutissent à diversifier les temporalités propres au plan, là où Thévenot et Salman associent le plan à une temporalité unique.

techniques sont dès lors étiquetées comme anachroniques, dans le sens où les organisations du travail aujourd'hui doivent composer avec un environnement davantage labile et volatile. Comme exposé ci-avant, l'environnement de travail est au contraire postulé comme dispersif par les coaches ; l'accompagnement portant dès lors sur la manière dont on peut faire face à et composer avec cette réalité.

En réalité, comme l'a montré Datchary (2011), des conflits normatifs existent, d'une part, entre la part de planification et de réactivité que demandent les environnements de travail et, d'autre part, dans les normes d'attention attendue des travailleurs. Entre ce qui est considéré comme des « pathologies de l'attention » - tel le trouble du Déficit de l'Attention (défini par une hypersensibilité à l'environnement et une réaction excessive à ses stimuli) et la valorisation récente de la capacité à changer rapidement l'objet de son attention, la frontière entre le désirable et l'indésirable devient mince. L'hypothèse que formule Datchary, est que ces « conflits normatifs en matière de planification et d'attention expliquent l'invisibilité relative de ce travail de confrontation aux situations de dispersion » (2011 : 24).

Or ce sont bien ces capacités mobilisées en situation de dispersion qui font l'objet de l'attention des coaches. La réactivité devient le symptôme d'un déséquilibre entre les stimuli de l'environnement et la capacité de jouer sur l'intervalle.

c. Dans la présence : la distraction et l'excès de préoccupation, la rumination et la projection constante

« Le passé retient-il une grande partie de votre attention ? Vous arrive-t-il souvent d'en parler et d'y penser, en bien ou en mal ? [...] Laissez mourir le passé à chaque instant. Vous n'en avez pas besoin. N'y faites référence que lorsque c'est absolument de mise pour le présent. [...] Êtes-vous inquiet ? Avez-vous souvent des pensées anticipatoires ? Dans ce cas, vous vous identifiez à votre mental, qui se projette dans une situation future imaginaire et crée de la peur. [...] Vous pouvez mettre fin à cette folie corrosive qui sape votre santé et votre vie : il vous suffit d'appréhender l'instant présent. » (Tolle, 1999 : 101-102).

Deux couples d'expériences ratées de la présence peuvent être identifiés. Le premier se comprend dans la relation que les travailleurs entretiennent avec leurs environnements technologiques ; le deuxième se rapportant à une perspective mentaliste de l'inscription d'un individu dans le temps (dont l'extrait ci-dessus est une illustration).

Dans une étude du « régime exploratoire » auquel invite l'environnement technologique, Auray (2011) définit l'exploration curieuse comme « le maintien d'une attention non focalisée, par dédoublement de l'activité intellectuelle entre une tâche planifiée et un canal de distraction. C'est ainsi un régime d'attention divisée. L'exploration n'est pas une simple norme d'ouverture attentionnelle à l'imprévu. Elle désigne une activité plus active, de rapport de l'événement perturbant en l'intégrant, en l'assimilant, en le rattachant à un état antérieur et en le rapportant à une succession d'événements et d'actions. [Aussi] l'exploration n'est pas une simple passivité distraite à l'événement surprenant. » (2011 : 331-332). Si l'exploration en tant que telle n'est pas

un régime abordé par les coaches en gestion du temps³⁰⁵, les formes pathologiques du dédoublement de l'attention (dont la forme réussie se situe dans l'exploration curieuse) sont effectivement soulignées par les coaches : la distraction et l'excès de préoccupation. La qualification de « pathologique » montre bien qu'elles le sont *en regard* d'une forme d'expérience du temps jugée par ailleurs « normale ». La distraction peut se définir comme une forme de « latéralisation » (Piette, 1992) par laquelle la personne n'est plus focalisée sur l'action dans laquelle elle est engagée. Mais il existe également une forme pathologique – et donc ratée – d'engagement dans le régime de présence, qui est celle de l'excès de préoccupation pour une tâche³⁰⁶.

Dans la perspective mentaliste est mis en cause l'horizon temporel dans lequel s'inscrit la personne. Les personnes sont décrites comme étant mues par des projections – dans le passé ou dans le futur – qui les empêchent de vivre sereinement leur relation au temps. Ces formes mentales de projection sont d'une part, la rumination (ressasser indéfiniment ce que je n'ai pas eu le temps de faire, ce que j'ai mal fait ou l'attention à un événement passé qui m'enferme et ne me permet pas d'être dans ce que je suis en train de faire) ; et l'anticipation anxieuse.

P : Les hommes ont tendance à prendre sur eux, moins dans « j'exprime ce que je ressens » hein, je crois d'ailleurs qu'il y a plus de femmes qui sont en psychothérapie que d'hommes

L : c'est possible.

P : je crois [rires], je ne sais pas mais j'en ai l'impression. Et je crois que quelque part, ils ont plus tendance à angoisser, à se poser des tas de questions, sans trouver de réponses.

L : par rapport à leur activité professionnelle ?

P : oui. Et automatiquement, cette angoisse prend beaucoup de temps. Beaucoup de leur énergie, de leur énergie-temps. Donc, problèmes pour se concentrer, les problèmes de concentration au boulot c'est énorme quoi. J'en ai jamais rencontré autant. (Paul)

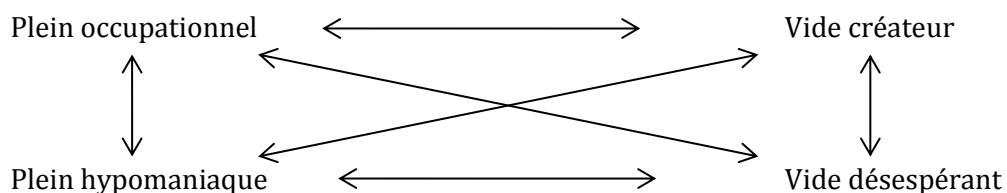
On pourrait définir finalement tous les phénomènes anxieux comme des pensées du futur intrusives et définir peut-être un peu des états mélancoliques, les états mélancoliques en général sont des états où la personne va repenser au passé, soit du passé qui était mieux avant soit le passé négatif. Mais finalement je n'ai jamais rencontré une personne qui se plaignait d'être dans le présent, parce que quand ils se mettent dans le présent ils se sentent bien, il n'y a rien il n'y a pas une pensée, ils se sentent cool quoi. (Charles)

d. De l'ambivalence du vide et du plein

³⁰⁵ Quoi qu'il partage avec le régime de l'ajustement et de la présence la valorisation de la disposition à la créativité.

³⁰⁶ Cet excès de préoccupation entretient un lien avec le régime du projet dans le sens où il peut découler d'un manque de discernement dans la priorisation des tâches découlant du projet : typiquement, c'est le fait de mettre trop de temps et d'énergie dans des tâches qui ne demanderaient qu'un traitement rapide et superficiel.

En creux de ces expériences réussies ou ratées du temps, se dessine une dialectique entre le temps « vide » et le temps « plein », deux figures elles-mêmes empreintes d'ambivalence. Cette dialectique est illustrée par Boutinet (2004, 34) :



Ce schéma illustre la nature ambivalente de certaines temporalités (dominantes ou dominées). Une forme d'action qui, en apparence, paraît charrier la même temporalité (la transition ou l'alternance, par exemple) peut renvoyer tour à tour à des connotations « positives » ou « négatives ». Les expériences du temps renvoyant à des vécus « négatifs » - et qui sont l'objet, à titres divers, de l'accompagnement des coaches - le sont au regard de ce qui, à leurs yeux, constituent des vécus « positifs » des mêmes temporalités (le stress positif et le stress destructeur, le changement positif et le changement continué subi, le multitasking contre l'ennui de la routine et la surcharge du temps de travail).

Moi un beau projet c'est un projet qui dure. C'est-à-dire qu'on va apprendre à se connaître, on va apprendre à se faire confiance, ça sécurise, etc. Le changement pour moi aujourd'hui est abordé positivement par l'entreprise parce qu'elle est obligé de s'adapter à pas mal de choses, générer du profit, de générer du profit pour continuer et donc qu'il y ait une souplesse du personnel. Et certains aiment ça hein ! Mais bon maintenant y a changement, si je devais donner la même formation pendant un an, ce serait un peu pelant. Y a un changement qui est gai, comme on aime bien changer de vêtements, ou de repas. Mais d'après ce que je vois en entreprise, beaucoup de personnes, quand il y a un changement, le voit comme quelque chose de douloureux, c'est difficile. (Isaline)

De la sorte, il ne s'agit pas toujours de faire moins ou d'en faire plus en autant de temps (en d'autres termes, de l'optimalisation). Il s'agit aussi de « faire autrement », pour reprendre les termes d'une coache. Derrière ce terme se loge la question de la définition de la situation et du degré de sens que l'on peut lui attribuer. Le travail des coaches et des formateurs s'attèle alors tout autant à maintenir le fil de sens que l'on donne à certaines temporalités vécues qu'à changer effectivement certains modes d'action dans le temps. Ces deux figures semblent traverser les différents régimes d'engagement temporels et viennent interroger la question de la vulnérabilité dans le rapport au temps. La vulnérabilité résiderait non pas dans certaines formes de temporalité (par exemple dans la sur- ou pluri-activité et pas dans l'alternance), mais au sein même de celles-ci.

5. Synthèse : du bon engagement dans les 3 régimes temporels

Les trois régimes d'engagement dans le temps exposés jusqu'ici ont permis de montrer que les pratiques de coaching et les formations en gestion du temps ne se limitent pas à la notion d'optimalisation du temps, mais proposent des modalités d'action plurielles dans et avec le temps. Cette pluralité va plus particulièrement être déployée dans ce point de synthèse, sur deux niveaux de lecture.

Tout d'abord, j'exposerai comment la compétence temporelle en tant que moyen pour faire face aux réalités du travail (exposées en début du chapitre) se décline dans l'*articulation* de l'engagement dans les trois régimes temporels. Cette nécessaire articulation se comprend à la fois à partir des formes échouées d'engagement dans les régimes temporels et à partir de la diversité des acceptions du temps sur lesquelles ces derniers reposent.

Il s'agit ensuite d'examiner la pluralité des registres de justification propre à chacun des régimes temporels prescrits. En effet, s'engager dans le temps selon ces différentes modalités se justifie aux yeux des coaches selon des critères qui dépassent la seule visée d'efficacité (même si cette notion est centrale). La rhétorique autour de la maîtrise du temps ne se réduit donc pas à une visée d'effectivité/d'efficacité (pouvoir faire ce que je dois ou aimerais faire – que ce soit au travail ou plus largement dans l'activité), mais se déploie autour d'une diversité de registres. La *signification sociologique* de cette diversité est dès lors examinée.

5.1 La conjugaison des trois régimes comme « gage d'efficacité »

« Les relations sociales, loin de se réduire à un seul régime, doivent être envisagées comme des relations réversibles impliquant constamment le passage d'un régime à l'autre. C'est cette réversibilité qui se trouve à la base de l'hypothèse d'une pluralité des régimes, mais aussi de la nécessité de rendre compte de l'exigence de basculement entre les régimes. » (Nachi, 2006 : 80).

S'engager dans le présent par la figure du projet ; prendre en compte l'environnement et s'y ajuster ; accorder son esprit à l'action en train de se faire. Voilà trois régimes temporels qui, si on s'y engage *comme il faut*, permettent de parvenir à surmonter beaucoup de difficultés dans son travail et de pouvoir travailler de manière efficace et sans stress. En effet, le premier permet de prioriser correctement, le deuxième de maintenir un flux d'activité adapté, le dernier de maintenir une forme de concentration (même dans un milieu fortement sollicitant). L'engagement dans ces trois régimes se justifie donc selon le registre fonctionnel. Ils ne le garantissent néanmoins pas à eux seuls, mais bien dans leur bonne articulation.

Cette nécessaire articulation se donne notamment à voir par l'air de famille que les formes réussies d'engagement dans le temps partagent avec leurs pendants ratés. En effet, la mise en lumière de ceux-ci a, certes, permis d'affiner la spécificité de ce que s'engager - dans le projet, l'ajustement ou la présence – suppose. Mais ils permettent aussi de montrer l'ambivalence de

certaines temporalités, qui peuvent apparaître tantôt comme réussies, tantôt comme ratées ou, comme le dirait Boutinet (2004), tantôt émancipatrices, tantôt assujettissantes. Passons-les en revue.

La projection se justifie au regard de l'engagement dans le régime du projet. Toutefois, cette figure en vient à être disqualifiée si elle devient de la projection constante, c'est-à-dire, si je ne suis pas aussi, par moment, dans la présence à ce que je fais. Si je suis constamment dans l'ajustement, je peux finir par ne plus que faire ce qui est dans le présent. Je parviendrai certes à répondre de manière adéquate aux injonctions qui me sont faites : les événements qui surviennent, les collègues qui me sollicitent, les interruptions générées par l'environnement technologique. Cela me procurera peut-être même un certain sentiment de satisfaction dû au fait que « je gère » et que je ne me laisse pas déborder³⁰⁷. Néanmoins, il peut me donner, à terme, le sentiment de ne plus faire *que* gérer le quotidien, sans perspective d'avenir. Autre exemple : la présence à ce que je fais est intéressante en ce qu'elle permet une forme d'efficacité par la concentration, mais elle peut s'apparenter à l'inertie propre à la procrastination, qui est un versant raté du régime du projet. Être dans l'ici et maintenant est donc légitime si cet engagement est par ailleurs associé à un projet. L'existence d'un projet permet de s'assurer que ce que je fais ici et maintenant, dans lequel je plonge pleinement, a bien un sens par ailleurs. Enfin, la traduction du projet au sein du présent n'aura de chance d'aboutir qu'à la condition d'être articulée à l'ajustement. Rappelons qu'un des versants échoués du projet étant le « mal avancer » ; l'ajustement permettant quant à lui d'avancer et de faire aboutir le projet.

Sur ce dernier point, on peut refaire le détour par les travaux de Salman à propos des pratiques de coaching (2014). Elle s'étonne que les coaches invitent les managers à « réintroduire du *plan* dans l'action », alors que la notion est « disqualifiée en entreprise au nom de la flexibilité et du marché »³⁰⁸. Elle ajoute que « l'effet est pour le moins paradoxal au regard des appels à la créativité dont le discours des coaches est porteur et avec lui toute la littérature néomanagériale (Boltanski & Chiapello, 1999) ». Or cette tension entre flexibilité et plan ne me semble pas être l'objet d'une contradiction dans le travail des coaches, mais justement un élément central de leur pratique prescriptive. Distinguer le plan et la flexibilité comme des réalités antinomiques ou contradictoires semble maintenir une dualité qui ne permet pas de comprendre ce qui se joue dans l'idée de maîtrise du temps, telle qu'elle est proposée par les coaches. En effet, nous avons vu que tant la prise en compte de l'environnement (une forme de flexibilité) que l'engagement dans la présence, peuvent être saisis comme des formes d'intentionnalité propre « au plan » au sens de Thévenot (et non au sens réduit propre au « paradigme de la planification »). Cette forme d'engagement intentionnel s'illustre, rappelons-le, dans les fonctions multiples que propose l'agenda (fonction de garantie, de flexibilité, de promesse).

La compétence temporelle ne se juge donc pas seulement au regard du bon engagement dans chaque régime temporel mais réside tout autant dans la capacité à « pouvoir passer de l'un à l'autre ». En étant dans un des régimes temporels prescrits, les deux autres doivent être temporairement suspendus, sans pourtant être absents. S'engager pleinement dans un régime

³⁰⁷ Ce sentiment de satisfaction se comprend au regard de la valorisation « de l'agentivité » liée au régime d'ajustement ; c'est développé juste après.

³⁰⁸ Salman fait ainsi « jouer le contexte contre le plan », tel que l'a montré Thévenot (2006).

temporel comporte en effet toujours le risque de basculer vers son pendant assujettissant. C'est alors dans la compensation ou l'articulation avec un autre régime temporel que se dessine une forme de rempart à ce basculement. Leur conjugaison sera le gage d'une bonne relation au temps et, plus particulièrement, d'une relation efficace au temps.

Parallèlement, la compétence temporelle s'inscrit dans une conception du temps qui demande la prise en compte de toute son épaisseur, ce qu'une lecture par trop rapide des « trucs et astuces pour gagner du temps » tend à unifier autour de la seule conception quantitative du temps. Outre le temps *durée*, le temps est aussi saisi au travers des rythmes que produit un environnement et par la notion de Kairos qui met l'accent sur la profondeur de l'instant.

5.2 La compétence temporelle au-delà de l'efficacité

« Ma gestion du temps n'est évidemment pas parfaite et elle ne le sera jamais, mais ce que je sais et dont je peux témoigner, c'est que lorsque je dévie notablement des principes décrits dans ce livre, je perds mon efficacité, ma sérénité ou le sens de ma vie » (Delivré, 2013 : 197).

Et c'est ça en fait, si je veux résumer la gestion du temps : il y a un savoir-faire et il y a des outils, il faut pas le dénier ; mais à côté de ça, il y a tout un savoir-être et « comment est-ce que je suis dans mon rapport au temps, comment est-ce que je suis dans ma vie, comment est-ce que j'habite le temps, est-ce que j'habite mon espace, mon être », donc plutôt ça. Mais il faut les deux. Il faut les deux. Une entreprise, je veux dire, elle a besoin que vous fassiez un certain nombre de choses dans une journée, que la liste des tâches soit là, que vous soyez productif, donc... (Valérie)

Nous avons vu que le registre fonctionnel était transversal aux trois régimes temporels prescrits. Mais l'engagement dans ces régimes se justifie pour les coaches également pour des raisons qui diffèrent de cet objectif. La compétence temporelle comme clé de solution pour faire face au travail et vivre mieux, se comprend dès lors dans une pluralité de registres de valeur. Mais comment comprendre que ces registres-là soient dominants ?

Le registre fonctionnel est historiquement lié à la notion de maîtrise du temps. C'est parce que le temps est devenu un instrument comptable, adossé à une logique de productivité, qu'il est devenu désirable d'en disposer de manière efficace.

Nous avons vu que le registre de l'agentivité laisse entrevoir que gérer une situation dispersive ou accorder son esprit à l'action en train de se faire n'est pas uniquement valorisé pour l'issue favorable qu'elle permet à l'activité de travail, c'est-à-dire le maintien d'une activité cohérente et d'un flux suffisant de l'activité. Ces facultés donnent *pour elles-mêmes* une forme de satisfaction³⁰⁹. Récupérer un sentiment de maîtrise du temps se justifie et peut donc faire sens

³⁰⁹ Cette valorisation pour elle-même de la capacité à jongler avec les rythmes peut être illustrée par les propos d'une consultante en informatique que j'avais interviewée dans une phase exploratoire de cette recherche. En tant que responsable de projet avec une équipe à gérer, son travail consistait pour une large part à répondre à des sollicitudes multiples. Ce rythme élevé et la flexibilité qu'elle demandait était apprécié par cette personne, au point d'affirmer que « ce qu'[elle aimait] dans son travail, [c'était] de *bien* le faire ». Bien faire son travail était rapporté à pouvoir justement « assurer » la bonne réponse, au bon

au-delà de la situation objective d'emploi du temps. Cela questionne dès lors le statut de la notion d' « action » telle qu'elle est mobilisée par les coaches, mais également dans les discours sociologiques : ce mot ne renvoie pas seulement à une chose à décrire, dans les diverses formes qu'elle peut prendre ou visées qu'elle peut avoir (Thévenot, 2006). Elle renvoie aussi à une valeur en soi³¹⁰.

Le registre existentiel, rappelons-le, renvoie à l'idée que la compétence temporelle se mesure aussi par le degré d'accomplissement de ce qui compte au cours d'une vie et de l'ancrage dans l'expérience qu'elle permet. Cette voie existentielle a également été mise en évidence par Sabelis (2001), bien qu'elle l'analyse comme une forme, parmi d'autres, d'instrumentalisation. Ce constat de subordination de certaines valeurs existentielles (subjectivantes) à celles d'efficacité ou de performance se retrouve par ailleurs dans d'autres travaux³¹¹. Or, il me semble que c'est aller un peu vite en besogne. Comment comprendre en effet, l'impression (dont font part certains coaches) qu'on peut « passer à côté de sa vie » tout en étant efficace dans ce que l'on fait ? Comment comprendre, en d'autres termes, que ce sentiment puisse même apparaître ?

D'où vint alors le sentiment de lassitude de temps qui s'empara de moi quelque temps après la publication de ce livre ? Tout en continuant à « réussir » mon temps et en atteignant plutôt bien mes objectifs, je me sentais en effet patauger dans une sorte d'insatisfaction existentielle. Sans le savoir, je ressentais les atteintes d'un mal redoutable dont souffrent la plupart de nos contemporains et que j'avais incubé pendant des années : l'obligation d'entreprendre tout ce que l'on peut entreprendre – et de le réussir (Delivré, 2013 : 3-4).

Ce registre peut être compris quand on le situe plus largement dans ce que Heinich (2002, 2004) entrevoit, au travers de certaines pratiques, comme une « nouvelle éthique de l'authenticité ». Quoiqu'il ne s'appliquant pas en tant que tel à la thématique du temps, un détour par son raisonnement s'avère ici heuristique. Sur base de l'observation de nouvelles pratiques d'exposition de soi – sur internet ou dans les émissions de télé-réalité – elle pose la question d'un possible passage d'une morale de la civilisation (Elias, 1973 [1939]) à une valorisation de l'authenticité. Elle propose l'hypothèse que certains processus vont dans le sens contraire à celui de la civilisation et ne peuvent pas simplement être assimilés à des « régressions temporaires » telles qu'Elias avait tendance à les aborder. « Pour que de tels processus puissent être considérés non comme un accident dans un mouvement qui serait constitutif de toute société (hypothèse haute, à visée universalisante), mais comme une réelle alternative au mouvement vers la civilisation qui ne serait plus alors qu'un des destins possibles (hypothèse basse, relativisante), deux conditions me paraissent requises. D'une part, il devrait s'agir d'un mouvement de fond, à grande extension spatiale et temporelle. D'autre part, il faudrait qu'il ne soit pas vécu par les acteurs comme négatif, régressif, porteur d'anti-valeurs, mais au contraire comme un progrès

moment, à la bonne personne, et de pouvoir faire preuve de discernement entre les diverses sollicitations tout au long d'une journée.

³¹⁰ Notons que la valorisation de ce registre de l'agentivité est aussi à comprendre par le « profil » des coaches : ils valorisent « le changement », la nouveauté, les intérêts multiples, etc.

³¹¹ Comme on l'a vu dans le chapitre 2. Dans cette veine, le statut même des valeurs est différent en n'étant considérés que comme des formes dissimulées d'intérêts (Heinich, 2006b).

positif, justifiable par d'autres valeurs. C'est le cas aujourd'hui, me semble-t-il – et depuis au moins une génération, pour de très larges couches de la population –, de l'aspiration à l'authenticité [souligné par moi], pour tenter de résumer sous ce mot toutes sortes de manifestations apparemment hétérogènes. » (2004 : 224).

Heinich montre dès lors quels sont les signes de cette nouvelle éthique de l'authenticité qui se déclinent, à ses yeux, par l'abaissement de l'impératif de discrétion, la valorisation de la transparence dans les rapports humains ainsi qu'un brouillage de frontières entre public et privé. Elle est liée à la « valorisation morale du refus des contraintes et des conventions » (225). La justification de la compétence temporelle comme garantie d'une vie telle qu'on la veut réellement et non telle que d'autres (ou « la société ») l'auraient pensée ou imposée, devient un argument légitime qui peut être entendu par les participants et, peut-être, par les organisations dans lesquelles ces personnes travaillent. Cette justification rejoint par ailleurs l'éthique d'épanouissement personnel dont le travail est investi : « L'éthique de l'épanouissement [...] met en son centre les sentiments de l'individu et la capacité de l'activité exercée à lui permettre de développer ses aptitudes, de les expérimenter, de transformer le réel selon ses visées propres » (Méda et Vendramin, 2013 : 32).

Illouz pointe également – à propos du succès d'un idiome culturel aussi omniprésent que la thérapie – que le langage de la thérapie « has reshuffled the cultural boundaries separating and regulating the public and private spheres, the masculine and the feminine, making *private selfhood* [souligné par moi] a narrative to be told and consumed publicly » (2008 : 239). En ce sens la légitimité à mobiliser le registre existentiel dans leur formation peut se comprendre comme un signe de la massification d'un individualisme « expressif » (Taylor, 2003)³¹².

Quant au registre phénoménologique, il renvoie directement à la valorisation du temps en tant que tel. La maîtrise du temps par la compétence temporelle se joue aussi sur la possibilité de faire ralentir le temps. Retrouver le sentiment d'avoir plus de temps ne se fait donc pas uniquement au travers de l'optimalisation, mais également par le « temps vécu ». Ce registre phénoménologique dans lequel est jugé positivement un temps qui s'écoule plus lentement peut se comprendre dans un contexte global de « sentiment d'accélération » (Rosa, 2010)³¹³. Il ne s'agit pas de faire les choses lentement. La lenteur comme critère de valorisation du régime de présence désigne davantage un vécu du temps « de qualité », ayant de la valeur au sens d'« intéressement » (meaningful)³¹⁴. Cet « intéressement » rappelle celui dont parle Delchambre dans son texte propositionnel pour une socio-anthropologie du jeu (2008) : « une ouverture s'impose en direction de la problématique de l'intérêt, ou de l'intéressement, et en même temps cet enjeu peut être mis en relation avec la question phénoménologique de la présentification. On

³¹² La culture de l'authenticité renvoie à « une conception de la vie qui a émergé avec l'expressivisme romantique de la fin du XVIII^e siècle, et qui pose que chacun d'entre nous a sa façon personnelle de réaliser sa propre humanité, et qu'il est important de découvrir et de vivre la sienne propre au lieu de se conformer au modèle imposé de l'extérieur par la société, ou par la génération précédente, ou par l'autorité politique ou religieuse » (Taylor, 2014 [2003] : 70).

³¹³ Notons au passage la célébration récente, dans les discours, de la nécessité de « retrouver de l'ennui » comme condition de possibilité d'émergence de la créativité.

³¹⁴ Des ponts entre le régime de présence et ce que l'on peut trouver dans certaines revendications des mouvements slow peuvent poindre ici. L'aspiration à une maîtrise du temps qui se retrouve dans ces mouvements se situent néanmoins à une échelle plus « publique » à visée « civique » (Boltanski et Thévenot, 1991).

peut traduire cela assez librement en indiquant qu'il ne suffit pas que nous soyons *là*, pour que nous accédions au sentiment d'habiter vraiment le présent. Si nous ne voulons pas que ce dernier se réduise à une mince bande passante, grisâtre, dépourvue d'intérêt (fugace et futile, insignifiante, terne et étriquée...), nous devons agir au niveau de la créativité, de manière à ce que « quelque chose se passe », « advienne » ou « survienne » ». Le registre phénoménologique entretient dès lors un lien particulier avec le registre existentiel, en ce qu'il permet d'apprécier l'authenticité qui relève du *vécu*.

Cette pluralité de registres de justification laisse enfin apparaître une forme d'indécision quant à la bonne marche à suivre quand il s'agit de son rapport au temps. Il ne s'agit en effet pas seulement de jongler avec les temps. Il faut aussi pouvoir jongler entre les registres : une même action est peut-être pertinente à suivre selon un critère, mais pas selon un autre. Cela renvoie à la distinction que fait Heinich entre « conflit de valeurs » (au sein d'un même registre) et « conflit de registres de valeur » (2006b : 312). Il peut y avoir discussion et argumentation autour d'un conflit de valeurs, lorsque par exemple, une pratique du temps va s'avérer efficace ou inefficace (on peut très bien se dire qu'accepter de se faire interrompre dans son travail peut être efficace parce qu'il y a des gains de temps à voir la personne tout de suite, alors qu'il faudrait prendre un rendez-vous avec elle plus tard ; ou se dire que c'est inefficace parce que ça me distrait de ce que je suis en train de faire). C'est donc lié en partie à la pluralité des régimes d'action dans le temps qui peuvent tous se mesurer à l'aune du registre fonctionnel. Alors que les conflits de registres de valeurs s'avèreront plus difficiles à résoudre – pour Heinich, ils n'amènent que du différend. Lorsqu'il s'agit par exemple de trancher entre jongler entre différents impératifs temporels (ajustement) ou me concentrer sur une tâche (présence), cette ambivalence ne se juge pas seulement au regard du critère d'efficacité : est-ce qu'il est plus efficace, dans une situation, de me concentrer sur une tâche plutôt que de jongler entre plusieurs ? Mais aussi en fonction d'un autre critère : jongler entre différentes tâches est créatif et agréable, mais peut être inefficace. Trancher entre deux registres (ici de l'agentivité et fonctionnel) devient dès lors plus difficile.

Cette pluralité – des régimes temporels et des valeurs au regard desquelles s'y engager se justifie - est donc à la fois gage de la compétence temporelle, lorsque l'individu est capable de passer de l'un à l'autre. Toutefois, elle situe aussi - et *paradoxalement* - l'individu dans une indétermination quant à la bonne marche à suivre. C'est paradoxal étant donné qu'il s'agit au travers des formations et du coaching, de redonner aux individus des clés pour mieux s'orienter dans le temps.

* * * * *

À l'issue de l'examen des discours des coaches, on peut avancer l'idée que la maîtrise individuelle du temps peut être abordée comme un « récit » (Ricoeur, 1983) qui permet, à ceux qui le mobilisent, de vivre le temps (et le travail plus précisément) de façon moins chaotique. Ce récit donne une importance toute particulière à l'action qui vient de soi et induit une façon spécifique d'aborder l'articulation entre le temps « social » et le temps « individuel ». Maîtriser son temps permet ainsi de se raconter sur le mode de l'authenticité : l'équation temporelle doit *me* correspondre et peut, de la sorte, prendre une multitude de visages. Néanmoins, cette

multitude présente une régularité dans le jugement opéré par les coaches : le rapport au temps doit être investi d'une attitude *active*.

Il apparaît dès lors que la maîtrise individuelle du temps repose sur une anthropologie de l'activité par laquelle, quelle que soit le visage que prend notre organisation quotidienne, « on est prié [surtout] de se bouger » (De Backer et al, 2007).

Le chapitre suivant prolonge ces lignes qui semblent se dessiner à l'issue de l'analyse des pratiques de coaching en gestion du temps, en montrant notamment ce que cette injonction à la maîtrise du temps fait faire à un public plus précarisé.

Chapitre 6 – La compétence temporelle à l'épreuve de la précarité d'existence

1. Introduction

Le chapitre précédent s'est attelé à décrire en quoi consiste un rapport au temps réussi quand il s'agit de retrouver un sentiment de maîtrise³¹⁵. Pour décrypter et comprendre la logique de l'« économie comportementale » (Ehrenberg, 2013a) proposée par des coaches à des travailleurs d'horizons différents, j'ai opté de plonger de manière endogène dans leur discours et leurs interprétations. Il a été montré ce que ces propositions faisaient faire aux participants, notamment la position d'*enquête* dans laquelle on les enjoint à se mettre quand il s'agit d'investir son rapport au temps d'une intentionnalité, ou la précarité des arrangements que la compétence temporelle suppose étant donné la pluralité de ses registres de justification et des modalités par lesquelles elle se concrétise. La lecture endogène a permis de montrer comment le *travail sur soi* que suppose cette compétence constitue, aux yeux des coaches et *a priori* aux yeux des participants, une voie *possible* (réalisable en pratique) pour faire face aux demandes et réalités du monde du travail et de la vie sociale en général.

Le présent chapitre propose d'opérer un pas de plus dans la compréhension de ce qu'implique cette compétence temporelle, en examinant cette fois les pratiques d'accompagnement d'un public précaire³¹⁶ et éloigné de l'emploi. Comme argumenté dans le chapitre méthodologique, cela permet de compléter l'approche endogène faite des pratiques des coaches, par une approche comparative avec celles des travailleurs sociaux et tenter d'approcher la nature *située* d'un « bon rapport au temps ».

La posture adoptée est également endogène, afin d'explicitier ce que le travail des accompagnateurs propose et fait faire aux stagiaires. Il s'agit alors de mettre en lumière les temporalités légitimes au nom desquelles – parfois de manière non explicitées – ces accompagnateurs promeuvent une certaine direction à l'accompagnement (typiquement « le projet individuel ») et le type de difficultés exprimées quand il s'agit pour eux d'amener les stagiaires à prendre ces directions.

Ce chapitre expose d'abord le contexte institutionnel de l'accompagnement et plus particulièrement les lignes directrices sous-jacentes aux politiques publiques. Ce contexte est examiné plus spécifiquement au regard des temporalités constitutives des dispositifs amenés à traduire ces lignes politiques. Seront ensuite racontés – tout comme cela a été fait dans le chapitre précédent – les engagements temporels stimulés dans la pratique d'accompagnement et les critères au nom desquels ces engagements sont justifiés. On verra que le travail du projet

³¹⁵ Le chapitre a ébauché une forme de critique des limites de cet idéal de maîtrise. Cette discussion critique sera prolongée dans le chapitre 7.

³¹⁶ Les critères d'admission au sein des OISP et EFT – lieux investis par l'enquête – sont les suivants : avoir atteint la majorité, ne pas avoir le diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ou être en situation de chômage depuis 2 ans au moins. Les personnes qui répondent à ces critères sont généralement dans des situations peu confortables (absence d'emploi ou travail précaire (informel) ; situation de pauvreté ; précarité de logement).

individuel – qui engage le/la stagiaire³¹⁷ d'une manière spécifique vis-à-vis du futur et du présent – est central dans l'accompagnement vers l'emploi. La motivation et l'engagement dans la logique du projet opèrent comme critères décisifs dans l'évaluation des stagiaires, venant interroger de manière spécifique la relation des stagiaires à leur présent.

2. Contexte et cadre de l'accompagnement : temps et politiques d'activation

« Ce sont bien les différentes composantes du référentiel « temporel » des politiques sociales – tel que le définit Pierre Muller (2000) par la combinaison de principes d'action, d'un algorithme (ou hypothèse causale), de valeurs, d'images – qui se trouvent profondément remaniées, voire inversées, dans le passage de l'État social redistributeur garantiste à l'État social actif » (Franssen, 2008 : 206-207).

2.1 Cadre institutionnel et « esprit » des politiques sociales

a. Des politiques visant à préparer le futur

La loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale³¹⁸ vient remplacer la loi du 7 août 1974 relative au minimum de moyens d'existence. Selon le législateur (Vande Lanotte), cette dernière n'était plus adaptée aux « profonds changements économiques et sociaux ». L'ancienne loi reconnaissait le droit à des moyens d'existence minimum pour toute personne ne disposant pas de ressources suffisantes et n'étant pas en mesure de se les procurer par ses efforts personnels ou d'autres moyens. Le passage d'un droit à des moyens d'existence à celui d'un droit à l'intégration sociale repose sur l'idée qu'une simple indemnisation « passive » est à éviter, et qu'il est souhaitable d'aller « au-delà d'une simple garantie de ressources » et de « garantir une participation de chacun dans la vie sociale » (Vande Lanotte). L'article 2 dispose ainsi que : « Toute personne a droit à l'intégration sociale. Ce droit peut, dans les conditions fixées par la présente loi, prendre la forme d'un emploi et/ou d'un revenu d'intégration, assortis ou non d'un projet individualisé d'intégration sociale. Les centres publics d'aide sociale ont pour mission d'assurer ce droit ».

L'intégration par l'emploi est une notion centrale du système d'intégration sociale en Belgique. La perception d'une allocation de chômage ou d'un « revenu d'intégration »³¹⁹

³¹⁷ Pour la facilité de la lecture, je déclinerai la figure du stagiaire au masculin, même s'il s'agit d'hommes et de femmes. Je mentionnerai toutefois les spécificités observées dans l'accompagnement des femmes (et des mères).

³¹⁸ Source : http://socialassistance.fgov.be/FR/index_fr.htm

³¹⁹ Ce revenu d'intégration est arrimé à un « droit à l'intégration » qui a supplanté, en 2002, le « droit au minimum de moyens d'existence », et qui témoigne d'un changement radical dans l'esprit des

s'accompagne d'un devoir de la personne de s'engager à une participation maximale à la société et plus particulièrement à (se former pour) retrouver un emploi. De nombreux organismes tant privés que publics organisent des formations. Pour les personnes avec des niveaux de diplômes ne dépassant pas le secondaire supérieur, l'accompagnement proposé se décline à la fois par la formation à des métiers ou des fonctions dans des secteurs particuliers, mais également par la définition du projet d'insertion ainsi que par l'aide à la recherche proprement dite d'un emploi (rédaction d'un CV, prise de contact avec les employeurs potentiels, etc.).

Parmi les initiatives privées d'insertion socioprofessionnelle³²⁰, on retrouve les EFT (entreprises de formations par le travail) en Wallonie et AFT (ateliers de formation par le travail) à Bruxelles- les OISP (organismes d'insertion socioprofessionnelle) et les EI (entreprises d'insertion). Toutes ces initiatives sont des initiatives privées et font partie de l'économie sociale³²¹.

Les personnes rencontrées dans le cadre de la recherche travaillent soit dans un organisme d'insertion socioprofessionnelle, soit dans une entreprise de formation par le travail, en Wallonie ou à Bruxelles. L'insertion socioprofessionnelle est une matière régionale en Belgique. Les missions et statuts des OISP et EFT sont définis par décret. L'offre de formation s'adresse aux personnes sans emploi dont le niveau de diplôme n'atteint pas l'enseignement secondaire inférieur ou la réussite du deuxième degré et qui sont inscrites au FOREM (Wallonie) ou Actiris³²² (Bruxelles) comme demandeur d'emploi inoccupé.

Les personnes ciblées par cet accompagnement sont « les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi ou de la formation », nécessitant un accompagnement ciblé dans des filières et fonctions accessibles aux publics peu diplômés. Les missions et objectifs des OISP et EFT sont précisés dans un décret :

« Chaque OISP ou EFT a pour mission :

1° de permettre à tout bénéficiaire de développer ses capacités à se former en l'aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques lui permettant l'accès à des formations qualifiantes et, à terme, au marché de l'emploi ;

2° de l'amener à définir un projet professionnel, en ce compris un projet de formation professionnelle ;

3° de l'amener à faire un bilan de compétences ;

4° de l'amener à devenir acteur de son projet professionnel et à retisser des liens sociaux ;

politiques d'accompagnement des personnes sans-emplois ; d'une logique d'assistance à une logique d'activation. Nous y reviendrons.

³²⁰ Nous nous sommes intéressés uniquement aux organismes privés d'insertion. Pour compléter le paysage institutionnel de l'accompagnement vers l'emploi (en Belgique francophone), il faut ajouter, aux OISP et EFT, les centres publics d'action sociale (CPAS). Un travail ethnographique très fin a été réalisé par Isabelle Lacourt (2007, 2012) sur les pratiques d'insertion socioprofessionnelle au sein de CPAS bruxellois. Sur la question des types d'engagement dans le temps promues au sein de ces pratiques, de grandes similarités ont été constatées (voir infra).

³²¹ Source : www.econosoc.be. Du côté public, les CPAS (centre public d'action sociale) ont également une mission d'insertion socioprofessionnelle.

³²² Anciennement nommé « Office régional bruxellois de l'emploi », le re-profilage en « actiris » est une des expressions de la réorganisation des services de formation et d'accompagnement à l'aune des principes de la nouvelle politique fédérale d'activation (Franssen, 2008).

5° de l'amener à développer son autonomie sociale. » (Article 3§2 du décret du 1^{er} avril 2004).

On sait qu'entre 1987 – moment où l'action des associations d'aide aux démunis a été subsidiée et balisée – et aujourd'hui, le secteur a subi les changements que l'on résume par le passage d'un Etat providence à un Etat social Actif. D'une logique d'assistance aux personnes touchées par le chômage, on passe à une logique d'activation. Cela participe plus largement d'un changement dans « l'esprit des institutions » (Ehrenberg, 2009) - qui met l'accent sur l' « agir à partir de soi » – et qui se constate dans l'ensemble des lignes politiques mises en œuvre sur le terrain de l'intervention sociale, tout en maintenant la spécificité de l'emploi comme vecteur principal d'insertion. L'objectif reste et demeure la reprise d'un emploi, malgré l'absence structurelle d'offres d'emploi en suffisance pour répondre à la demande existante.

La déclaration du gouvernement Verhofstadt II du 4 juillet 2003 stipulait ceci : « Du côté libéral, le chômeur était facilement considéré comme un profiteur qui ne méritait que des contrôles sévères. Du côté socialiste, on estimait que tous les chômeurs cherchaient activement de l'emploi et qu'il n'y avait aucun abus. Nous mettons aujourd'hui un terme à cette caricature. Les demandeurs d'emploi de longue durée méritent avant tout d'être aidés de manière intensive pour retrouver un emploi. Ils doivent surtout être aidés lorsque la recherche d'un emploi se révèle difficile. Mais inversement, on ne peut dès lors plus accepter que de l'argent soit gaspillé pour des personnes dont il s'avère clairement qu'elles n'ont absolument aucune envie de chercher un emploi ».

Un nouveau système sera introduit. Le contrôle de pointage devenue obsolète est supprimé. Le fameux article 80³²³ est suspendu temporairement. Il est remplacé dès le début par un accompagnement individuel du chômeur, l'élaboration d'un parcours adapté pour décrocher un emploi, un parcours qui devra être scrupuleusement suivi si le chômeur souhaite conserver son droit à une allocation.

Dans une note d'évaluation de la suspension de l'article 80 dans l'assurance chômage, on lit ceci : « Notons que le présent gouvernement a comme intention de substituer la fin de droit à l'indemnité de chômage concrétisée dans l'article 80 par un système qui renforce les droits et les obligations des travailleurs. Les droits seraient renforcés par un accompagnement plus intensif de la prospection d'emploi des allocataires et par un élargissement de l'offre de mesures d'activation. En contrepartie, les obligations seraient également intensifiées en vérifiant davantage la disponibilité des allocataires pour le marché du travail et en les sanctionnant en cas de non-disponibilité. Cette sanction consisterait à retirer l'indemnité de chômage. Le chômeur, qui suite à la sanction dispose de revenus trop faibles, pourrait faire appel au Revenu d'Insertion après une vérification des moyens »³²⁴

Le contenu de la notion de « droit des travailleurs » se déplace donc d'un droit à l'allocation de chômage en cas de perte d'emploi vers un droit à l'accompagnement intensif pour en retrouver un. Ce faisant, la personne sans emploi est désormais sensée être capable de se

³²³ Cet article 80 instaurait une limitation de la durée de l'allocation de chômage (la suspension) pour les chômeurs cohabitants dont on estime qu'ils ne sont plus désireux de travailler (dans les faits une majorité de ces chômeurs étaient des chômeuses, mères).

³²⁴ Extrait de « une évaluation de la suspension de l'article 80 dans l'assurance chômage sur la réinsertion et la pauvreté ».

réinsérer sur le marché de l'emploi – moyennant éventuellement un accompagnement. Elle n'est plus (uniquement) considérée comme victime de mauvaise fortune : due à des caractéristiques conjoncturelles (la situation du marché de l'emploi et ses variations) ou individuelles (degré de qualification, situation familiale, financière et de santé).

Cet esprit des politiques publiques s'inscrit sur fond de la théorie défendue en 1987 par Giddens – et dont l'Angleterre s'est explicitement inspirée : « Le programme établi par Giddens consiste tout d'abord à fonder le progrès social sur de nouvelles bases : non pas diminuer la protection collective, comme le suggèrent les analyses néolibérales, mais donner aux interventions de l'Etat un contenu plus « positif ». C'est le sens de la relecture qu'il propose des objectifs fondateurs de l'Etat social, les « cinq Géants » que Beveridge promettait de terrasser dans son Plan de sécurité sociale : le besoin, la maladie, l'insalubrité, l'ignorance et l'oisiveté (Beveridge, 1942). 'Un bien-être positif remplacerait les préoccupations négatives de Beveridge par des objectifs positifs', indiquent-t-il : 'à la place du besoin, l'Autonomie ; non pas la maladie, mais la Santé pour l'action ; au lieu de l'ignorance, l'Education comme partie intégrante de la vie ; plutôt que l'insalubrité, le Bien-être ; et à la place de l'oisiveté, l'Initiative' (Giddens, 1998, p129). [...] Autrement dit ce *positive welfare* vise avant tout, non à réparer le passé³²⁵, mais à préparer le futur [souligné par moi], en donnant à chacun les moyens de se réaliser et de produire des résultats autonomes. [...] Giddens (1994, p151-157) parle de « politiques génératives » (*generative politics*) pour désigner les interventions publiques qui ont pour objectif de favoriser ou d'accroître la capacité d'action, de choix et de réaction des individus. » (Rodriguez, 2004 : 149-150).

Ce changement de mission et de philosophie de l'accompagnement s'accompagne d'une révision des principes organisationnels. Si ceux-ci se déclinaient avant autour d'une logique de guichet (une aide automatique appliquant de manière indifférente des droits identiques pour tous), l'accompagnement se fait désormais autour d'une « logique de magistrature sociale » (Weller, 2000), « caractérisée par sa capacité à différencier les situations individuelles ; par sa volonté de produire des prestations « sur mesure » ; par l'intérêt qu'elle porte aux biographies des usagers et enfin par la contractualisation des aides octroyées » (Lacourt, 2007 : 223)³²⁶.

L'aide sociale octroyée dans l'accompagnement se concrétise plus spécifiquement autour de deux dispositifs qui en constituent la colonne vertébrale : la signature du contrat et la formulation d'un projet. « Si le contrat, qui signe un consentement éclairé, permet l'identification de l'individu à travers un choix propre et justifiable, le projet rend possible l'identification de l'individu à travers un 'faire' digne de rencontrer un intérêt dans la société » (Breviglieri, 2008 : 98).

De manière spécifique : « Le projet individualisé d'intégration émerge au sein des politiques d'aide sociale belges en 1993. Le 'programme d'urgence pour une société plus solidaire' (Loi du 12 janvier 1993) prévoit en effet que l'octroi du revenu minimum aux

³²⁵ On verra plus loin que le passé fait toutefois l'objet d'un accompagnement spécifique, dans une visée de reconstruction de soi. La proposition politique de Giddens met toutefois l'accent sur le fait que ce travail sur le passé ne peut pas constituer une fin en soi ; il doit être envisagé à partir de ce qu'il ouvre comme potentialités futures.

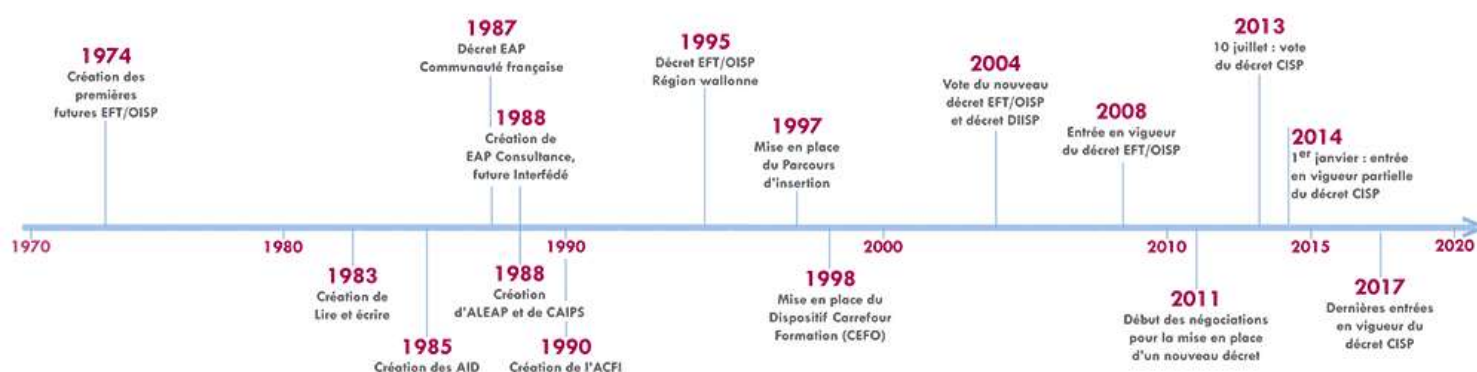
³²⁶ Même si, dans les pratiques, il n'y pas substitution mais coexistence des deux modèles (Genard, 2007).

bénéficiaires de 18 à 25 ans s'accompagne de la signature d'un contrat, contenant un projet individualisé. Cette dynamique d'activation et de contractualisation de l'aide sociale se verra renforcée et confirmée par la loi du 26 mai 2002, remplaçant l'ancien droit au revenu minimum et instaurant un droit à l'intégration sociale. Cette loi, tout comme celle de 1993, laisse une grande place à la notion de « projet » et donne la *priorité* aux bénéficiaires de moins de 25 ans en prévoyant pour ce public, un droit subjectif à l'emploi. Le projet y est défini comme devant s'appuyer sur les 'aspirations', les 'aptitudes', les 'qualifications' et les 'besoins' de l'utilisateur » (Lacourt, 2007 : 222).

Nous reviendrons plus spécifiquement sur ce régime du projet comme forme d'engagement dans le temps particulièrement travaillé au sein des pratiques d'accompagnement, ainsi qu'à ce qu'il fait faire aux stagiaires.

Du côté des bénéficiaires, l'Etat conditionne donc ses aides à une attitude témoignant d'une volonté de la part de la personne concernée à retrouver un emploi. Du côté des organismes d'insertion, les décrets qui fixent le cadre légal de l'activité des associations et leur subventionnement, vont mettre de plus en plus l'accent sur la transmission d'information (à l'ONEM) concernant la participation effective du public : en plus des exigences de « résultats » en matière d'insertion professionnelle réussie à l'issue de la formation, il s'agit de rendre des comptes sur les entrées et sorties de la formation de chaque stagiaire, des ruptures de formation, des présences hebdomadaires. Par ailleurs, la politique de « chasse aux chômeurs » - mise en œuvre à partir de 2003 - tend à augmenter la reprise de formation sous la contrainte et joue un rôle dans la motivation des stagiaires à l'entrée en formation. Cette obligation est formulée de manière explicite sur le portail « belgium.be » : « L'une des obligations principales des chômeurs consiste à être disponible sur le marché de l'emploi. Concrètement, cela signifie qu'ils doivent collaborer activement à l'accompagnement et aux formations qui leur sont proposées. Ils doivent également chercher eux-mêmes un emploi avec assiduité. L'ONEM évalue ces efforts par le biais de la procédure d'activation du comportement de recherche d'emploi. Cette procédure consiste à suivre les chômeurs et à les soutenir dans leurs recherches ».

40 ans d'histoire du secteur ISP



Source : L'interfédé - http://www.interfed.be/siteprovisoire/?page_id=70

b. Une action sociale dans un temps aux bords clos

Ce changement de paradigme de l'action sociale (Vielle et al, 2005) reconfigure fondamentalement les coordonnées temporelles de celle-ci. Deux tendances peuvent être constatées depuis le début des années 2000 : une logique de reconnaissance publique « à durée déterminée » des organismes d'insertion socioprofessionnelle d'une part. Et d'autre part, une importance de plus en plus grande des appels à projet dans la financiarisation des activités du secteur. Son action s'inscrit ce faisant « dans du ponctuel contraint par des limitations financières » (Gaillard, 2013).

La limitation dans le temps de la reconnaissance des OISP et EFT date du décret de 2004, remplaçant le décret originel de 1987. On passe alors d'une reconnaissance et d'un subventionnement illimités dans le temps à une logique de renouvellement d'agrément. L'OISP ou l'EFT nouvelle est reconnue pour une durée initiale de 1 an et est soumise ensuite à évaluation pour se voir octroyer l'agrément pour une durée de 3 ans, renouvelable³²⁷. Cette disposition sera maintenue dans son principe dans le nouveau décret de 2013, mais sera allégée, en doublant les durées d'agrément : 2 ans initialement et 6 ans pour les renouvellements. Ce dernier décret précisera par ailleurs que les nouvelles filières sont soumises aux mêmes durées d'agrément, en ne pouvant pas excéder celle de la durée d'agrément du centre³²⁸.

Introduire une limitation dans le temps de l'agrément est sous-tendue par l'idée qu'une durée illimitée serait synonyme d'inefficacité. L'activité des OISP/EFT est donc désormais soumise à des évaluations régulières visant à s'assurer de l'efficacité de l'accompagnement proposé³²⁹. Ce faisant, l'horizon d'action de ce secteur est davantage soumis à l'incertitude. Celle-ci est accentuée par une pratique de financement du secteur se basant sur une logique de projet. Depuis 2009, plus particulièrement, cette logique d'appel à projet se fait plus centrale et demande d'anticiper les problématiques susceptibles de pouvoir bénéficier d'un soutien financier ponctuel (travail de veille) et de consacrer du temps à la rédaction, la soumission et la justification de projet, dominés par ailleurs par une logique concurrentielle.

c. Le non-emploi : des critères objectivables et des critères subjectivants

Le taux de demande d'emploi³³⁰ en Belgique pour l'année 2014 est de 8.5%. Ce taux s'élève à 16.4% pour les personnes qui ont un niveau d'éducation bas³³¹, avec une différence très faible

³²⁷ Art 10 – décret relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'entreprises de formation par le travail – 1^{er} avril 2004.

³²⁸ Art. 10 du décret relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle – du 10 juillet 2013.

³²⁹ Ces critères sont d'ordres juridique (être constitué sous la forme d'une asbl ou d'un cpas), pédagogique (le projet pédagogique doit, entre autre, mettre le stagiaire au cœur de la participation à la formation), et enfin, d'ordre gestionnaire (financière, budgétaire et humaine) en devant répondre de critère de qualité. Ces critères sont détaillés dans l'article 8 du décret de 2013.

³³⁰ Le taux de demande d'emploi est le rapport entre le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés et la population active occupée.

³³¹ Chiffres de statbel.be ; le niveau d'éducation bas correspond au diplôme de l'enseignement secondaire inférieur ou moins (classification de l'ISCED 1997 – international standard classification of education).

entre les hommes et les femmes (dont les taux sont respectivement de 16.8% et 15.7%). Les jeunes sont plus particulièrement touchés puisque la répartition des demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) selon l'âge est de 21.8% pour les 18-25 ans alors qu'ils ne représentent qu'environ 10% de la population active sur le marché de l'emploi. Seuls 22.8% des DEI ont plus de 50 ans alors qu'ils représentent un quart de la population active.

Le public des OISP et EFT est un public plus particulièrement éloigné de l'emploi. Parmi les quelques 18 000 stagiaires accueillis par ces organismes, 33% ont une durée d'inoccupation supérieure à 2 ans³³², près de 50% ont au maximum le diplôme d'études primaires et les stagiaires sans aucun diplôme sont de plus en plus nombreux (Touzri, 2012). On remarque par ailleurs que les OISP et EFT accueillent de plus en plus de personnes qui émargent des CPAS (presqu'une personne sur 5 en 2010).

Selon une étude exploratoire sur les opportunités d'insertion d'un public éloigné de l'emploi³³³, deux familles de facteurs sont mobilisées par les opérateurs d'insertion pour expliquer l'éloignement de l'emploi : les uns sont d'ordre administratifs et objectivables (taux et type de qualification, connaissances, durée de chômage et expérience³³⁴) ; les autres étant liés à la personne elle-même et à son parcours de vie (assuétudes, trajectoire de vie, culture, etc.). « Aucun critère n'est déterminant à lui seul pour définir ce public et, bien souvent, c'est une combinaison de facteurs qui engendre l'éloignement du monde du travail. '[Une] personne éloignée de l'emploi = public qui combine les freins à l'embauche [...] peu ou pas d'expérience professionnelle, problème de motivation, public incapable de se repositionner face à un projet, manque de comportement à l'embauche...' » (CSEF, 2009 : 33).

Cette manière de définir le public éloigné de l'emploi qui se retrouve accompagné par les opérateurs d'insertion est partagée dans le secteur. Dans une étude d'ALEAP menée sur les « Pratiques pédagogiques en EFT-OISP », le même type de qualificatifs revient quant à l'enchevêtrement des situations de vie et de parcours menant à la précarité. « Le public avec lequel nous travaillons est tout autant éloigné de l'emploi par des facteurs personnels liés à une trajectoire de vie compliquée, des aptitudes sociales manquantes, des situations familiales difficiles, des raisons de santé, des assuétudes, etc. que par des facteurs professionnels liés à la qualification ou à l'expérience » (ALEAP, 2013 : 10³³⁵).

³³² Notons par ailleurs que « le secteur touche principalement des personnes dont la durée d'inoccupation est inférieure à deux ans (taux de pénétration de 6,9% en 2010). Le taux de pénétration baisse à mesure que la durée d'inoccupation augmente » (Touzri, 2012 : 39). Le taux de pénétration représente « la part du public accueilli par les EFT et OISP dans l'ensemble du public global potentiellement concerné par l'offre de formation du secteur » (idem : 18). Ceci veut dire concrètement que malgré que le secteur atteigne un public très éloigné de l'emploi, il existe un public « encore plus éloigné de l'emploi » que le secteur peine à atteindre.

³³³ Collaboration CSEF – IWEPS – Le Forem (2009), « Etude exploratoire sur les opportunités d'insertion pour le public éloigné de l'emploi : détection et appariement. Interviews d'opérateurs d'insertion professionnelle et analyse de données administratives ». <http://csef-liege.org/L'etude%20exploratoire%20sur%20les%20opportunités%20d'insertion%20pour%20le%20public%20éloigné%20de%20l'emploi.pdf>

³³⁴ Le public qu'accueillent plus spécifiquement les OISP et EFT dans lesquelles les entretiens ont eu lieu se distribue principalement autour de deux profils : soit un public jeune et mixte, soit un public plus féminin et ayant des enfants.

³³⁵ Issu d'un document produit par l'Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel.

Ces spécificités ne sont donc pas enregistrées par les administrations (le Forem), mais constituent une manière de qualifier le public au regard de ce qui l'éloigne de l'emploi ou de ce qui entrave la reprise d'un emploi, aux yeux des travailleurs sociaux et en lien avec les missions d'insertion qui leur incombent.

Les critères subjectivants font référence à la fois aux accidents de parcours et aux situations de vie permettant de comprendre pourquoi la reprise d'un travail est difficile (au-delà des critères objectifs tels que le niveau de diplôme), mais s'y retrouve aussi une série de critères mettant en exergue des « défauts » de comportements : manque de motivation, incapacité à adopter des attitudes adéquates en situation (de recherche) d'emploi. Parmi ces manquements, un rapport au temps problématique et inadéquat par rapport aux exigences du marché du travail apparaît comme caractéristique chez certaines personnes. La politique d'insertion socioprofessionnelle suit dès lors une double ligne : celle d'une part, du travail sur les compétences techniques ; celle, d'autre part, de l'accompagnement sur les « savoirs-être » jugés indispensables pour retrouver un emploi.

2.2 Les balises temporelles des dispositifs d'accompagnement

La formation en tant que telle peut être considérée comme un « cadre apprêté » (Stavo-Debauge, 2004) à certaines formes d'engagement dans le temps : l'organisation du lieu, la qualification, les trajectoires et les pratiques des accompagnateurs, ainsi que les assises institutionnelles qui en constituent les règles et les objectifs, influent sur la façon dont la formation fait faire certaines choses, permet ou ne permet pas certains comportements, invite/contraint à certaines activités. Le cadre de la formation ainsi que les outils mobilisés par les travailleurs sociaux ont la particularité de viser une double finalité : il s'agit tout autant de *soigner* les stagiaires (d'en prendre soin) que de les guider vers une insertion socioprofessionnelle.

Pour comprendre la direction et le contenu de l'accompagnement que proposent les travailleurs sociaux – en se focalisant plus particulièrement sur la relation au temps – il faut pouvoir prendre la mesure du cadre dans lequel ce travail s'exerce. Le travail social au quotidien est pris dans une triple échelle avec laquelle composer : celle des pouvoirs subsidants (et l'orientation des politiques sociales qu'ils incarnent), les contraintes liées à une activité économique et professionnelle (en ce qui concerne les entreprises de formation par le travail mais aussi les stages effectués dans le cadre des formations en ISP) et bien entendu, les réalités vécues et les demandes spécifiques des personnes accompagnées. A cela s'ajoute également les conditions d'emploi des travailleurs sociaux eux-mêmes, leur rapport au travail et les réalités qu'ils/elles vivent au sein du travail ainsi qu'au-delà du travail.

La relation d'aide doit pouvoir bénéficier d'un cadre répondant aux besoins identifiés chez les stagiaires. Ceux-ci sont définis à la fois comme victimes d'histoires et de parcours de vie chaotiques exigeant un temps suffisant d'accompagnement en vue d'une réparation de soi ; à la fois comme étant pris dans des difficultés au quotidien qui demandent des réponses rapides et un suivi rapproché ; mais aussi comme nécessitant une autre mise en mouvement vers un futur meilleur. Ces spécificités font ressortir – aux yeux des travailleurs sociaux – la *nécessité* pour les

dispositifs de formation de proposer des balises temporelles spécifiques. Ce point expose ces spécificités du *cadre* de la formation.

a. Soigner l'entrée et le maintien en formation

Les conditions d'accès en OISP et en EFT diffèrent quelque peu mais sont assimilables à ce qu'Isabelle Lacourt expose à propos des services d'insertion socioprofessionnelle des CPAS bruxellois. Il s'agit d'avoir une situation plus ou moins stable sur le plan du logement et de la famille, avoir une santé convenable et ne pas être en prise avec des assuétudes. « Bref, [le filtrage permet d'exclure] toutes les situations de crise qui peuvent générer un absentéisme ou un décrochage » (Lacourt, 2007 : 225).

Le logement est un critère de sélection aussi, ils doivent avoir un logement absolument avant de commencer la formation. Il m'est arrivé de prendre trop de fois des gens qui dormaient dans un garage, des choses comme ça. Je ne le fais plus. C'est d'office un décrochage. Ils ne vont pas tenir dans une situation pareille. En plus, généralement, un problème de cet ordre-là, comment se fait-il qu'ils se retrouvent dans une situation où ils n'ont pas de logement ? Ils n'ont pas payé de loyer, s'ils ne paient pas leur loyer, je ne peux pas l'affirmer à 100%, mais il y a souvent un problème de toxicomanie, comme par hasard, parce l'argent ne passe pas dans le loyer, il passe dans autre chose. Je ne peux pas en être sûre au moment où la personne me raconte cette situation, mais dans les cas que je prenais avant, c'était ça. Une grande instabilité. On ne se fait pas mettre dehors de son logement comme ça. (Rachel, EFT)

L'entrée dans la formation est donc souvent *soignée* par les organisations dans l'idée de stabiliser – un minimum – la situation du stagiaire. C'est ce qu'illustre une formatrice dont l'asbl a demandé au Forem de pouvoir suspendre la signature du contrat et de reporter cet acte à un mois après l'entrée en formation. Cette « zone tampon » ayant pour objectif de tester (et de mieux répondre à) l'engagement du stagiaire dans la formation :

On avait parfois des personnes qui devaient s'engager directement pour un an. Et quand il y avait un arrêt qui se faisait... le Forem donne une période d'essai très très courte. C'est genre, 3, 4 jours. Mais se rendre compte effectivement de la nature du projet, c'est parfois un peu plus tard que cela se déroule. Et là, on avait très peu de marge de manœuvre pour arrêter le contrat de formation. Et ça s'est de plus en plus resserré avec l'Onem aussi. Les seules raisons valables, c'est pour raison de maladie ou bien pour un emploi. Ou une formation mais il faut que ce soit une formation considérée comme qualifiante. Sinon, pour le reste, il n'y a plus aucun motif qui passe. (Sylvie, OISP)

R : Il n'est pas question qu'ils commencent dans l'urgence la formation non plus, même si nous on est dans l'urgence. Ça ne donne jamais de bons résultats, jamais.

L : Non ?

R : Jamais. Parce qu'ils ont envie de commencer, mais ils n'ont pas réfléchi à tous les impacts. L'impact déplacement : ils vont devoir se lever plus tôt pour prendre leur bus etc., pour arriver à l'heure. Ils n'ont pas forcément réfléchi à l'aspect financier. Il y en a qui ont droit au chômage, il y en a qui n'ont pas droit. Il y a différentes situations. Et donc, j'ai des personnes qui n'ont pas réfléchi au fait qu'ils sont au chômage, certains pas tous, ceux qui ne sont pas chef de famille ont une chute des allocations de chômage après x temps. Parce qu'ils sont cohabitants. A un moment donné, ils viennent me trouver en disant, « je ne gagne plus assez parce que plouf », ils retombent, ils perdent quand même jusqu'à 300 euros un moment donné. C'est énorme quand on n'a pas beaucoup d'argent. Et alors ils abandonnent la formation, ils retournent travailler en noir. Ça c'est ... Et donc, tu dois vraiment leur donner les informations, qu'ils aient le temps de discuter avec leur compagne ou avec des parents s'il y a des parents. Pour qu'ils estiment si c'est faisable cette formation. (Rachel, EFT)

Les candidats stagiaires arrivent parfois dans l'urgence, notamment dû au risque de déchéance de leur droit aux allocations de chômage.

Notons que les EFT sont généralement plus strictes à propos de cette stabilisation préalable à l'entrée en formation, particulièrement lorsqu'elles sont prises dans la contrainte supplémentaire de prestations de services au client.

Cette stabilité comme condition d'entrée reste parfois précaire et maintenir un engagement dans la formation dans la durée n'est pas toujours tenable. L'urgence de trouver un emploi (parfois au noir) prime sur la poursuite de la formation.

C'est malheureux mais il faut presque avoir les moyens de la faire cette formation. Ils ne doivent pas la payer, mais il y a ceux qui sont débrouillards et qui travaillaient en noir et qui veulent trouver une formation parce que l'Onem les talonne. Toutes des situations réelles, hein ça ! Eh bien, c'est de la prévention abandon de formation. Je ne vais pas dire que je n'ai plus jamais aucun abandon de formation, mais c'est un aspect important des choses. Et donc j'évite qu'ils s'inscrivent dans l'urgence et je ne les fais pas commencer dans l'urgence. (Rachel, EFT)

L'interruption ou l'abandon de la formation est observée dans environ 18% des cas. Si ce taux n'est pas très élevé comparé aux taux d'interruption dans d'autres secteurs³³⁶, il est suffisamment significatif pour comprendre que la reprise d'une formation ne se fait pas sans difficultés et demande une certaine stabilité (sur le plan du logement et de la santé notamment). La majeure partie des interruptions (60% des cas) semble se faire au début de la formation (avant d'avoir accompli 200 heures de formation).

b. Une durée de formation suffisante sans favoriser l'inertie

³³⁶ Une étude (Sysfal) montrent que ce taux monte à 47% dans les formations organisées par l'IFAPME : Cette étude montre que les personnes ayant un parcours scolaire difficile ont « tendance à abandonner en cours de formation ; ils éprouvent plus de difficultés à aller jusqu'à la certification ou au diplôme » (Sysfal, 2007 ; cité par Touzri, 2012 : 65).

Les durées de formation sont relativement longues. L'arrêté du gouvernement wallon de 2006 prévoit des minimums de formation ; 150h pour les OISP et 300h pour les EFT, avec un minimum de 9h de formation par semaine. Pour les maxima, la formation ne peut excéder 18 mois ou 2100h pour les deux filières. Cette durée relativement longue est fortement défendue par les acteurs qui y voient une condition primordiale de réussite du parcours d'insertion. Elle est défendue au nom de la spécificité d'un public précarisé ayant eu, pour la plupart, des parcours chaotiques.

La mise en place d'un projet (et la possibilité pour les stagiaires de se projeter) demande en effet de pouvoir régler toute une série de difficultés. Cela demande du temps. Ces difficultés sont à la fois liées à la reconstruction identitaire, lorsque les publics sont fortement fragilisés (reprise de confiance en soi et accompagnement dans la connaissance de soi), dans les aptitudes à apprendre (les rythmes d'apprentissage peuvent fortement varier au sein d'un groupe), mais aussi les difficultés d'ordre administratif dans lesquels certaines personnes se trouvent. Demazière a montré que les personnes sans-emplois sont confrontés à des contraintes supplémentaires (administratives et institutionnelles) et dont les accompagnateurs doivent tenir compte. « Le chômage est un statut codifié, enserrant les chômeurs dans un labyrinthe de prescriptions et d'obligations. [...] La recherche d'emploi occupe une place centrale dans la définition normative du chômage et s'accompagne de conseils, formations, apprentissages, interrogations, vérifications, inquisitions. C'est donc un temps prescrit, un temps pour autrui, qui envahit l'expérience du chômage » (2006 : 123).

Les retards qui sont justifiés, c'est parce qu'ils doivent aller à la commune faire renouveler leur carte. Ils doivent passer au syndicat parce qu'ils n'ont pas touché le chômage. Quand on rentre en formation, il y a quand même pas mal de problèmes. Ils doivent rendre le contrat de formation et chaque mois, un papier qui s'appelle le C98. Parfois, le syndicat perd ces papiers et bloque le chômage et donc les gens se rendent compte... voilà, il y a des démarches à faire au syndicat. Quoiqu'il arrive, la politique, c'est OK, vous avez le droit de faire des démarches, mais il faut revenir après. Il ne faut pas aller toute la journée au syndicat. Ça ne marche pas. C'est pas justifié. (Marie, OISP)

La lenteur de certaines procédures administratives vient alors lester plus encore le parcours d'insertion et justifie de pouvoir avoir un temps de formation suffisamment long pour pouvoir traiter et clôturer certaines de ces procédures.

Et alors, le fait que ça soit sur une année, c'est vraiment fort intéressant. Ça permet de vraiment travailler l'évolution et d'avoir le temps, c'est le cas de le dire. D'accompagner la personne, de voir un peu comment les choses avancent et évoluent pour elle. Et je trouve que ça donne du sens alors au travail que l'on réalise. [...] Le temps permet en tout cas de pouvoir aborder autrement des choses. Le respect du rythme du stagiaire dans son accompagnement, ça me semble fondamental et essentiel. Je pense à des stagiaires qui ont parfois des problématiques de santé, on dit, ça peut être intéressant qu'il y ait un accompagnement de type médical et un dossier Awiph qui soit rentré. Oui, le sujet sera abordé mais c'est pas en un mois nécessairement qu'il y a une acceptation du fait qu'il y ait un dossier à rentrer à l'Awiph. C'est parfois après cinq, six mois de formation que la personne se rend compte elle-

même que physiquement, ça ne va pas nécessairement. Et elle revient sur cette idée-là et c'est seulement à ce moment-là que les choses se mettent en route. Donc si on l'avait eu que trois, quatre mois, ça n'aurait pas été possible que ça se construise. C'est important aussi pour moi dans l'accompagnement des stagiaires d'essayer au maximum de respecter leur rythme. Ça prend du temps. (Sylvie, OISP)

Les lignes de force du travail social reposent sur le respect de la dignité humaine et impliquent de laisser du temps à la personne pour un accompagnement social de qualité qui lui permette de renforcer son autonomie et de retrouver du pouvoir sur sa vie, ce qui contribue à restaurer l'estime de soi. (Congrès 2005 de la FEWASC³³⁷ - « Vivre avec les minima sociaux »)

Cette spécificité du public qui nécessite d'avoir le temps ressort par contraste avec le type de public qu'attirent des modules plus courts, organisés également par le secteur. Malgré que la participation à ces modules courts ne soit pas conditionnée à un niveau de diplôme spécifique, il attire dans les faits un public davantage diplômé.

Parce qu'on essaie, à travers ce projet-là, de toucher le public qu'on a habituellement en formation mais on se rend compte qu'au niveau qualification, les gens ont des diplômes plus importants que du secondaire supérieur. Ce qui poserait justement la question, le temps est peut-être trop court pour quelqu'un qui a un autre type de parcours que pour pouvoir venir dans un module aussi concentré. Parce que ça fait plusieurs fois qu'on se rend compte qu'on a aussi des gens qui ont fait des études supérieures ou entamé des études supérieures et abandonné. Mais notre public habituel, on le rencontre très peu. Dans ce module d'orientation, voilà. (Sylvie, OISP)³³⁸

Néanmoins, l'idée de durée juste de formation suppose également de maintenir l'idée que la formation n'est qu'une étape dans un parcours. Le besoin de se poser pour des publics confrontés à des transitions multiples et à l'insécurité professionnelle ne doit pas être synonyme d'inertie.

D : Et donc c'est déjà arrivé qu'un stagiaire dise, moi, je viens ici, j'aimerais apprendre le carrelage. Pour l'instant, c'est pas possible. Mais quand un autre formateur a une place dans ses équipes et fait du carrelage et qu'on dit, « tu peux aller chez celui-là », ben non.

L : Ils veulent plus changer.

D : ben non, parce que la priorité pour eux, ben non, je suis bien dans l'équipe, moi j'aime bien untel. Mais c'est pas le but d'aimer... Tu viens ici, t'avais une idée au départ. Maintenant, c'est beaucoup plus

³³⁷ FEWASC = Fédération wallonne des assistants sociaux de CPAS.

³³⁸ Parallèlement, cela veut dire également que si ces modules d'orientation attirent un public plus diplômé, c'est qu'ils répondent à une difficulté – celle de devoir se choisir un parcours (professionnel) – qui n'est pas seulement spécifique à un public plus précarisé sur le plan des revenus ou du niveau de diplôme (et qui constitue une orientation que l'on retrouve aussi – on l'a vu dans le chapitre précédent – dans les offres de coaching de travailleurs).

fort, la relation, l'ambiance qu'ils ont que le fait de leur projet, et de se dire, moi je suis venu pour ça au départ. C'est vraiment la relation et le fait d'être bien quelque part. (Diane, EFT)

L'importance de l'aspect relationnel et d'un environnement sécurisé soulignée ici renvoie à l'idée d'« aise » que Thévenot (2006) prête à l'engagement en familiarité avec le monde. La poursuite du projet demande une autre forme d'investissement de soi qui est plutôt de l'ordre de l'actif que du passif. Si l'aise recouvrée par la durée suffisante de la formation est nécessaire, elle n'est donc pas une fin en soi³³⁹.

c. Arythmies et caractère événementiel de l'accompagnement

Si la durée de formation doit être suffisamment longue, le suivi en interne des stagiaires se fait sur des temporalités très courtes. En effet, les travailleurs sociaux s'adaptent à la spécificité des stagiaires en ce qui concerne le rapport au présent, en étant très attentifs et réactifs aux difficultés des stagiaires *au moment où elles se posent*. En parallèle à une procédure formalisée en termes de moments d'évaluation, beaucoup de moments informels sont ainsi utilisés pour régler certains problèmes au plus vite.

Vraiment, la plupart du temps, il y a des absences qui sont mal gérées. Là on essaie de les voir le plus rapidement possible. Et pas attendre une évaluation qui a lieu trois semaines après. A chaque fois on essaie de régler le problème tout de suite. Et donc, là on les voit le matin avec le formateur, le stagiaire et parfois le coordinateur. En fait, il y a trois coordinateurs qui ont respectivement des secteurs d'activité. Et donc, ils sont... on va dire les supérieurs des formateurs. Et donc, on essaie de marquer le coup pour le stagiaire et le sujet principal de mise au point c'est généralement la mauvaise gestion des absences. (Diane, EFT)

De manière générale, les stagiaires sont décrits comme étant pris dans un temps « du présent » qui se distribue dans un spectre assez restreint de domaines d'activités. La maternité occupe ainsi une place particulière dans l'accompagnement des femmes. Si la maternité est reconnue comme une contrainte dans la reprise d'un travail, elle est aussi postulée comme étant la dimension identitaire principale d'une part importante des femmes accompagnées. Être disponible pour ses enfants (et son mari quand il y en a un) fait partie des représentations fortes que les travailleurs sociaux prêtent à leurs stagiaires. L'idée de concilier une formation – et ensuite un travail – avec le temps dédiés aux soins et au travail domestique prend dès lors une place centrale dans l'accompagnement des stagiaires femmes. La disponibilité des mères aux imprévus domestiques est donc prise en compte par les travailleurs sociaux.

³³⁹ Nous reviendrons sur cette ambivalence, du point de vue du travail d'accompagnement, dans le point 4.1.

J'ai déjà dit à mes collègues, voilà, le temps d'accompagnement, c'est vraiment un temps que je n'arrive pas à planifier. Il arrive quand il arrive. J'ai vraiment eu ça la semaine avant qu'elles [les stagiaires] ne partent en stage. Il y a plein de choses qui ont dû être faites par rapport à l'une ou l'autre stagiaire. Ça ne se planifie pas. Et ça se passe quand ça se passe. Et ça vous prend parfois une heure, deux heures et demie, trois heures, il y a plein de choses à faire à côté. Et on ne peut pas laisser là la stagiaire qui est en pleurs parce qu'elle a vécu une situation difficile au niveau personnel. Et voilà. La prise en charge se fait à ce moment-là. Et c'est nécessaire qu'elle se fasse à ce moment-là. Mais c'est vraiment ... au niveau du travail, ça se marque de plus en plus fortement. C'est pas toujours évident de trouver des moments. Et de pouvoir se rendre disponible. (Sylvie, OISP)

Ce dont nous parle Sylvie dans cet extrait renvoie à la question du « temps continu du care » (Molinier, 2011 [2009]). Cette conception du care souligne d'une part que les pratiques d'accompagnement et de soin ne se résument pas à des actions ponctuelles. Le care est, d'autre part, une activité *usante*. Enfin, elle met au jour « l'importance de l'anticipation des besoins de l'autre et l'invisibilité du travail discret qui en résulte » (2009 : 440).

3. Les modes prescrits d'engagement dans le temps

Tout comme nous l'avions montré dans les pratiques de coaching, il s'agit ici également de montrer comment, au sein des pratiques d'accompagnement, les stagiaires sont invités à se comporter – et plus particulièrement à *s'engager* – dans le temps. Rappelons que l'hypothèse abductive suivie jusqu'ici pose qu'il est devenu socialement désirable et attendu d'être compétent dans sa relation au temps. Nous avons vu que cette relation au temps peut se concrétiser *théoriquement* de multiples et infinies façons, l'idée sous-jacente aux outils mobilisés par les coaches postulant tout un chacun comme maître de son temps (si tant est qu'on assume sa capacité à poser des choix) mais que, néanmoins, cette maîtrise du temps s'exerce selon des modalités bien définies (guider son quotidien en lien avec un avenir explicité – l'idée du projet ; faire face et s'appuyer sur le caractère événementiel du quotidien – l'idée de l'ajustement ; accorder l'esprit à l'action en train de se faire en étant dans l'« ici et maintenant » - l'idée de la présence).

Ces modalités sont-elles les mêmes quand il s'agit de personnes éloignées de l'emploi ? En quoi sont-elles similaires ou différentes ? Comment ces différences peuvent-elles se comprendre ? Ce point s'attèle donc à *décrire* ces modalités d'un agir adéquat en relation au temps telles que les travailleurs sociaux les développent dans leur accompagnement, ainsi que les critères au nom desquels ces modalités se justifient à leurs yeux.

« Entrer dans la logique du *care*, pour reprendre la formule d'Annemarie Mol (2008), ce n'est envisager le travail ni seulement d'*en haut*, du point de vue du prescripteur, ni seulement d'*en bas*, du point de vue de l'utilisateur [le stagiaire], mais tenter de comprendre la rationalité des conduites de soin en créditant les soignants d'une intelligence de la situation » (Molinier, 2011 : 451).

3.1 Pluralité des engagements dans le temps

De manière générale, le travail d'accompagnement des demandeurs d'emplois s'articule autour de trois dimensions, résumées par l'étude d'ALEAP (mentionnée ci-avant) :

« - La transmission de compétences et ressources « métier » : il s'agit des savoirs et savoir-faire techniques mais aussi des savoir-faire comportementaux liés spécifiquement au métier et de compétences de base, comme lire, écrire et calculer selon les besoins et caractéristiques demandés par la profession ;

- la construction de compétences transversales liées à la vie professionnelle : on vise ici des compétences comportementales en milieu professionnel [telles que] s'adapter à la culture d'entreprise, s'investir dans sa fonction et dans le travail d'équipe, organiser et planifier son travail, s'adapter au rythme de travail, aux horaires, etc. ;

- le travail sur des compétences sociales et citoyennes : se connaître et prendre soin de soi, communiquer avec assertivité et respect, identifier les valeurs et les fondements de la société pour mieux participer à la vie collective, développer des ressources pour résoudre des problèmes sociaux et se rapprocher du marché de l'emploi : mobilité, garde d'enfants. » (ALEAP, 2013 : 19).

Les compétences « métier » ou « techniques » varient en fonction du type de formation suivie. Elles sont souvent dispensées par des formateurs et formatrices qui ont une expérience de terrain dans lesdites fonctions. On parle généralement de « savoir-faire ». Les compétences transversales et sociales ont trait, quant à elles, à des « savoirs-être » et ont un air de ressemblance ou sont similaires quel que soit le secteur visé par la formation³⁴⁰.

Les comportements et compétences temporelles que les stagiaires sont invités à adopter et à développer sont de l'ordre de ces compétences transversales. Les outils mobilisés par les travailleurs sociaux découlent majoritairement du nouvel esprit des politiques sociales. L'accompagnement vise à redonner aux individus des capacités d'action, en leur donnant les moyens de trouver *en eux* des ressources, des compétences à valoriser. Ce faisant, l'individu est considéré comme capable de réflexion et d'action, responsable de ce qui lui arrive et capable de s'en sortir. Le dispositif de formation doit donc laisser toute la place à cette prise de responsabilités de la part du stagiaire et ne pas se penser dans une logique d'assistanat.

C'est vrai que sur le parcours, ça, je crois que c'est un avantage qu'on a, c'est vrai qu'on est assez structuré, les étapes et le fait qu'un stagiaire peut passer par les différentes étapes. Et après, le plus dur, moi je dis toujours au stagiaire, c'est qu'en fait on ne connaît jamais rien de son parcours, on

³⁴⁰ Ces savoir-être sont travaillé à la fois de manière transversale dans les cours et ateliers visant à acquérir les compétences techniques, mais constituent aussi une partie importante du travail d'accompagnement psycho-social. L'arrêté du gouvernement wallon de 2006 relatif à l'agrément et au subventionnement des OISP et EFT, prévoit explicitement de devoir « consacrer un minimum de 10 % des heures de formation par filière, réparties sur toute la durée de la formation, à l'accompagnement psychosocial et à l'évaluation participative et formative de chaque stagiaire en groupe ou individuellement », source : <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=3960>

connait sa date d'entrée et le secteur qu'il a choisi et puis c'est tout. Après, c'est vraiment, au fur et mesure que ça se construit, en fonction des envies et des possibilités. Et donc, voilà, nous on est là pour orienter, pour aider, accompagner, mais l'acteur principal, ben voilà c'est le stagiaire.[...] Donc, on essaie à chaque fois qu'il prenne conscience des étapes en leur disant, ben voilà, c'est leur responsabilité puisqu'on met aussi l'accent sur le fait qu'ils sont majeurs et normalement responsables de leur formation et de ce qu'ils ont envie d'en faire. Nous ici on travaille avec des adultes. (Diane, EFT)

Le fait de dire « nous on travaille avec des adultes », souligne le fait que la formation est là pour donner une direction, un cadre, un format, mais qu'il s'agit bien de la responsabilité de l'individu de s'en saisir (et de s'y conformer) ou pas. Notons que cet esprit capacitant est à la base aussi de la redéfinition des assistants sociaux sous de nouvelles appellations (job coach, conseiller emploi, etc.), qui y trouvent « une nouvelle identité professionnelle d'autant plus valorisée que bénéficiant d'une forte légitimation politique et organisationnelle » (Franssen, 2008 : 206).

Cela ne veut néanmoins pas dire que l'accompagnement ne propose pas des lignes de conduite particulières à suivre. Du point de vue de la pratique des travailleurs sociaux, la manière dont il est souhaitable de s'en sortir se décline selon certaines particularités du point de vue de l'engagement dans le temps³⁴¹. C'est ce que nous allons examiner ici.

a. Se (re-)mettre « en projet »...

La logique de l'accompagnement : oui, c'est toujours la même chose, c'est toujours l'idée qu'on a dans notre tête : les gens doivent avoir un projet, qu'est-ce qu'on va leur demander, ils doivent pouvoir argumenter leur projet, dire pourquoi [...] c'est l'essence du chemin. (Clarisse, OISP)

Tous les dispositifs d'insertion sociale et professionnelle font la part belle au *projet*. Nous avons vu que les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi visent une autonomisation dans la prise en charge de soi et une responsabilisation des bénéficiaires face à leur parcours. Cette ligne directrice se traduit par des pratiques d'accompagnement qui laissent une place importante à l'initiative des personnes bénéficiaires, à leur participation, ainsi qu'à un suivi individualisé des parcours. Le projet travaillé sur base individuelle est donc paradigmatique à cet égard.

Le travail du projet individuel – conjugué à la signature d'un contrat – constitue la colonne vertébrale de l'accompagnement vers l'emploi. Là où le stagiaire pouvait suivre, peut-être bon an mal an, le cours de son existence, il s'agit désormais de se poser la question du futur qu'il/elle veut faire advenir et dans lequel la reprise d'un emploi va devoir trouver une place particulière. Si des formes de projections peuvent être présentes dans le chef des stagiaires avant leur entrée en formation, il s'agit désormais de les formaliser.

³⁴¹ En cela, le travail des coaches est similaire : tout en désignant le propre du coaching comme devant « partir des aspirations des individus eux-mêmes » et éviter toute directivité, on voit bien – à la suite de la mise au jour de l'existence de « régimes » temporels particuliers – qu'une bonne relation au temps ne se fait pas sous toutes les formes possibles.

E : Parce qu'il y en a qui arrivent parfois ici, je vais dire, tout à fait à côté, fallait prendre quelque chose et voilà, on a pris. Donc, c'est parce qu'ils ne se rendent pas compte. Donc souvent c'est ce qu'on essaie déjà de voir, c'est, est-ce qu'ils ont bien conscience ? S'ils veulent vraiment, quels sont vraiment leurs objectifs professionnels ? Parce que si vous n'avez pas déjà un objectif professionnel à la base, la formation ne va pas servir grand-chose.

L : Et par objectif professionnel, c'est une idée d'un métier spécifique ?

E : Oui, c'est un peu ça. Savoir ce que je vais faire maintenant, pourquoi, qu'est-ce que je peux faire à l'avenir. Savoir un peu comment est son projet, dans l'avenir. (Elise, OISP)

L'engagement dans le projet exige dès lors du stagiaire d'apprendre à jalonner un parcours dans un temps adéquat. Le projet – qui est avant tout un projet professionnel – doit guider le présent et lui donner un sens pratique : qu'est-ce que je dois faire maintenant, par quelles étapes dois-je passer ? Comment le parcours peut-il être balisé afin que je parvienne à trouver l'emploi qui me convienne ou auquel je puisse prétendre ? Ces questions sont le fil rouge de l'accompagnement du projet individuel et vont permettre de guider le stagiaire dans sa formation et sa recherche d'emploi (ou de formation ultérieure), éventuellement dans une réorientation.

Comment l'engagement dans le projet se décline-t-il ?

Il s'agit d'abord de parvenir à se raconter selon une chronologie cohérente. Les stagiaires sont invités à faire un récit d'eux-mêmes sous la forme de la linéarité et, si possible, d'une continuité dans le temps. Le projet invite à la reconstitution d'une forme de cohérence dans le parcours. Le curriculum vitae que les stagiaires sont généralement incités à mettre sur papier (en vue de la préparation d'une recherche d'emploi³⁴²) est un format qui fait ressurgir les trous du parcours du stagiaire (particulièrement sur le plan de l'emploi). Parvenir à reconstruire une histoire qui se tient (où les trous peuvent avoir une explication suffisamment convaincante), savoir exposer les événements selon un ordre chronologique et raccrocher à cette histoire la pertinence d'un futur projeté : voilà les éléments constitutifs de cette injonction à se raconter sur le mode biographique.

Cette « injonction au récit biographique de soi » (Astier & Duvoux, 2006 ; Duvoux, 2009) vise à développer une confiance, chez les stagiaires, en leur propre capacité à *écrire leur histoire* - y compris future - et à se (ré-)engager dans une attitude active face à leur avenir. Cette prise de confiance dans son futur est souvent décrite par les travailleurs sociaux comme une « étape » ou un « signe » qu'ils arrivent à détecter à un moment donné dans la formation. C'est d'ailleurs souvent ce qui fait sens dans leur travail d'accompagnement.

Et depuis, cette personne dont je vous parle, elle en veut. Elle vient de se trouver un stage et elle espère bien pouvoir y rester et elle est en train d'apprendre, tout faire pour connaître le maximum. Elle est démarrée vraiment ! Et quand elle est arrivée ici, elle était vraiment pas bien, même le contact social,

³⁴² Plus particulièrement à l'issue de la formation en EFT et d'une formation qualifiante en OISP.

c'était lourd, eh bien voilà. Elle a vraiment repris confiance et ça, je trouve, c'est une étape très importante, le moment où elles reprennent confiance. Alors, elles démarrent. Elles démarrent vraiment. Mais c'est pas toujours facile. Il y en a qui mettent plus longtemps, d'autres moins longtemps, il faut vraiment d'abord qu'elles reprennent confiance en eux. Quand on perd un travail, on perd toute confiance en tout. On perd confiance dans la vie, on est vraiment mal. Et une fois qu'on arrive à franchir cette étape-là, alors on peut dire qu'elles sont démarrées. (Elise, OISP)

Le projet demande dès lors de rendre explicite les aspirations du stagiaire ainsi que ses compétences, capacités et appétences, afin de faire un bilan de la direction à prendre sur le plan de la formation et des démarches à engager par la suite. C'est pourquoi la connaissance de soi est travaillée tout au long de l'accompagnement. La personne est invitée à s'interroger sur ses fonctionnements, ses modes de réaction, le degré de confiance et de connaissance en ses propres capacités. Ceci se fait souvent au travers de tests et jeux. Une ligne du temps est parfois utilisée pour rendre compte, auprès du stagiaire, du chemin parcouru depuis le début de l'entrée en formation et sert de support à l'évaluation positive de soi et la possibilité d'envisager un futur dans lequel la vie, telle qu'elle est vécue au moment de la formation, sera différente.

Je leur ai donné des tableaux de mesure d'estime de soi. Je suis allée chercher dans des bouquins à gauche et à droite. Et de voir un peu, à leur niveau, où les problèmes se situent. La difficulté de se situer et de voir pour elles sur quoi est-ce qu'il serait finalement intéressant de travailler prioritairement. « Est-ce que c'est plus dans mon rapport à moi-même, donc l'image que j'ai de moi-même, la façon dont je me valorise, me dévalorise, comment je fais face aux situations éventuellement problématiques, aux échecs que je rencontre. Est-ce que c'est plus dans le rapport aux autres », donc ça c'est vraiment plus dans la communication à l'autre, tout ce qui tourne autour de l'affirmation de soi, on est pleinement là-dedans. Et aussi le regard de l'autre et la valeur que j'accorde dans le regard de l'autre. Et puis le rapport à l'action, c'est la capacité de pouvoir agir en évitant des comportements du type, je reporte au lendemain ce que je devais faire aujourd'hui. Ou je n'ose même plus agir, parce que j'ai tellement peur éventuellement d'être face à une situation d'échec, que je préfère éviter. Mais après, ça crée parfois du ressentiment aussi. On ne se sent pas très à l'aise par rapport à ça. Voilà, ça, ça dépend un peu des stagiaires. Je ne suis pas allée plus loin parce qu'il faudrait quasi voir par rapport à chacune, plus spécifiquement ce qu'elles pourraient mettre en place pour elles » (Sylvie, OISP)

Et aussi, je donne un cours qui est fort important pour construire son projet personnel et professionnel. Ça, c'est vraiment, toute une première partie de ce cours, c'est prendre conscience de bien se connaître. Comment est-ce que je fonctionne. Parce qu'on ne peut pas imaginer quelqu'un, qui change ses meubles de place tous les mois, travailler dans un bureau par après. (Odile, OISP)

Ce travail de mise au jour des compétences (éventuellement cachées) et des dispositions individuelles permet de construire le projet, de lui donner sa forme concrète et opérationnalisable. Un dialogue se crée entre l'idée de mise en mouvement vers et au travers du projet et la personne en tant qu'individualité avec des compétences multiples. Celles-ci sont parfois cachées ou ignorées de la personne, tout simplement parce qu'elles ne sont pas

étiquetées comme étant des compétences (organiser le souper, gérer le budget d'un ménage, etc.). Le travail d'accompagnement vise alors à révéler - au sens photographique du terme - ses compétences au stagiaire.

Le travail du projet se décline donc par la construction d'un plan d'avenir axé principalement autour d'une réinsertion professionnelle. « Déterminer ou retravailler un projet avec l'usager consiste à 'creuser' la situation de ce dernier et à faire émerger des choix dans le chef de l'usager. Le travail de détermination consiste ainsi à transformer les demandes du type 'je veux un travail' en projet concret qui soit au final opérationnalisable, décomposé en objectifs qui puissent être inscrits dans un contrat et qui permettront un suivi des échéances. » (Lacourt, 2007 : 229).

Mais la *logique* du projet est aussi une compétence à acquérir en tant que telle (tel l'apprentissage de la pêche, préférée ou ajoutée à l'offre d'un poisson à qui a faim). La bonne attitude de projection ne s'arrête donc pas à la sortie de la formation. Faire des projets et apprendre à les atteindre est constitutif de cette compétence à la projection. La formation est alors un projet - dans lequel on apprend à en formuler un - parmi d'autres qui devront suivre le temps de formation. Franssen parle du projet comme étant l'alpha et l'omega de l'accompagnement des publics précaires : « c'est sur la base d'un « projet » que l'accompagnement se justifie et c'est la finalité même de cet accompagnement que de « structurer et de rendre réaliste » ce projet » (2008 : 208). Il faut à la fois apprendre à penser projet et en créer un concrètement.

Le projet cristallise donc en quelque sorte la référence temporelle qu'il s'agit de travailler. Ce n'est pas anodin, dans une telle perspective, que l'accent soit mis, à des degrés variables, sur la question de la connaissance de soi et de la confiance en soi. Le projet s'adosse à une anthropologie de l'autonomie, même endommagée, dans laquelle le stagiaire est considéré comme l'acteur principal de la construction de son parcours.

Notons toutefois qu'une des assistantes sociales rencontrées - travaillant majoritairement avec un public d'origine étrangère - situe la difficulté de formuler un projet dans des facteurs *culturels*. La forme culturelle du temps incarnée par le projet fait alors référence à la linéarité, dans laquelle demain n'est pas nécessairement identique à aujourd'hui. Dans les « autres » cultures - entendues comme des cultures qui conçoivent le temps de manière cyclique - la question du projet ne se pose pas, puisque les rôles sociaux - en étant femme, homme, ou appartenant à tel ou tel groupe social - sont alors plus définis (et considérés comme plus contraignants). L'origine culturelle devient alors un facteur explicatif des difficultés à se mettre dans une logique du projet et le travail consistera, en préalable, à montrer la linéarité de nos cultures temporelles.

C : Mais l'autre aspect, c'est l'aspect projet ! Projet et histoire. Comment se situer entre les deux, ça...et là, moi ça m'intéresse fort. Ça a beaucoup de rapport avec la culture. Cette idée que le temps chez nous, il y a une origine, une fin, qui fait une belle flèche, qui va d'un bout à l'autre, c'est pas universel, ça n'a rien de naturel. Donc pour beaucoup de gens, le temps, il fait plutôt un rond, donc il n'y a pas à se poser des questions sur 'qu'est-ce qui était avant, qu'est-ce que c'est maintenant et après'. C'est pas du tout quelque chose d'évident.

L : Ça s'exprime, ça se montre dans quoi ?

C : Ben, quand on leur demande de, ne fut-ce que ça : à l'entretien de sélection, on leur demande de se présenter – qu'est-ce qu'ils ont fait et qu'est-ce qu'ils veulent faire. Et alors il y a un mélange de tout, tout est mélangé, ils n'arrivent pas à parler en suivant une chronologie. Parce que c'est pas vécu, c'est pas quelque chose qui...[...] Avoir un projet de vie, c'est pas quelque chose qui est naturel, c'est culturel. Non seulement...ici c'est même une obligation, on doit avoir un projet de vie hein, attention, on ne fait pas n'importe quoi ! Mais c'est pas du tout du tout quelque chose...dans la plupart des cultures, le projet il est inculqué depuis l'enfance : si on est une fille, on aura des enfants et on sera grand-mère et il n'y a pas à se poser des questions là-dessus. Ni le pourquoi, ni le comment, rien du tout. (Clarisse, OISP)

b. ...mais avoir une vision réaliste de l'avenir

Dans le discours que l'on rencontre chez les coaches, l'avenir qu'on se dessine doit pouvoir répondre à nos aspirations et nos valeurs. Même si le principe de réalité intervient dans la manière dont on va élaborer concrètement cette projection – notamment au travers de l'idée de « tenir compte de l'équation dans laquelle on se trouve »³⁴³ - les coaches partent du principe que l'horizon du projet est *ouvert*. Pour les femmes particulièrement, on aura d'ailleurs plutôt tendance à encourager les prises de risque et de sortir de sa zone de confort – ou de ses préférences adaptatives – dans le but d'élaborer un projet qui convient *vraiment* à soi. Le travail du coach consistera donc surtout à amener l'individu à opérer des choix dans la multitude des horizons possibles.

Du côté des travailleurs sociaux, la situation spécifique des stagiaires au regard du marché de l'emploi et du point de vue de leurs conditions matérielles de vie, justifient que cette mise en mouvement de soi par le travail du projet soit nécessairement couplée à une mise au jour des limites dans lesquelles un projet (professionnel) peut se concrétiser. Si tout est mis en place pour que le/la stagiaire puisse reprendre confiance dans son futur et avoir les moyens de se le redessiner, tous les avènements ne sont donc pas envisageables *dans les faits*. Pour le dire encore autrement, le projet est soumis à une *épreuve de réalisme*.

Se joue ici ce que Pereira nomme une tension entre « épreuve de légitimité » et « épreuve de force » : « La notion d'épreuve de légitimité permet de saisir la dimension langagière, et donc culturelle et normative, du social. [Elle] implique ainsi une approche internaliste de la logique des disputes. Cependant, [...] il est nécessaire d'analyser les disputes en tenant compte de la manière dont les arguments sont soumis à des épreuves de force. La portée des arguments dépend alors des champs de force qu'ils traversent (Chateauraynaud, 2011) » (Pereira, 2013 : 132-133). La notion de dispute s'applique ici à l'analyse des rapports sociaux. À la logique du projet qui est considéré comme orientation légitime et pertinente dans l'accompagnement des stagiaires se confronte une épreuve de force de savoir si le projet que les stagiaires se choisissent est bien réaliste.

³⁴³ Voir la question de la précarité des arrangements, au sein du point 3.3, chapitre 6.

Tout d'abord, les compétences individuelles du stagiaire sont mises en relation avec les contraintes externes. Celles-ci font référence à la situation – principalement familiale et financière – du stagiaire. Il s'agit de mettre à plat les éléments dont il faut tenir compte dans l'« équation individuelle » afin de formuler un projet qui soit le plus juste mais aussi le plus réaliste possible, un projet qui soit le plus à même de tenir la route et de se réaliser *effectivement*.

Et pour leur projet personnel, j'essayais de leur expliquer ce que c'était, ce qu'ils font les gens qui font ce métier, quelle qualité il faut avoir. Maintenant, c'est l'assistante sociale qui va reprendre le cours d'orientation, pourquoi ? Parce que finalement on se dit que c'est plus cohérent. Ça tient quand même compte de la situation personnelle de la personne, de son projet. Quatre enfants en bas âge ou des grands, ça change quand même ce qu'on peut faire quoi. (Clarisse, OISP)

Pour ce faire, les stagiaires sont mis en situation. Ce format se retrouve d'une part au sein des cours théoriques ou des ateliers, où l'on recrée des situations plus ou moins fictives³⁴⁴ et dans lesquelles les personnes sont invitées à faire comme si. D'autre part, il y a la projection dans des situations réelles, à savoir les stages (qui sont plus ou moins obligatoires, notamment dans les EFT). Ces outils ont une visée informative, une fonction d'orientation et de mise à l'épreuve (de soi, de son projet, de la maturité des compétences et du projet).

Par ailleurs, les travailleurs sociaux sont également pris par les contraintes propres à la position sociale des stagiaires. Tout en prenant l'engagement dans le projet comme forme légitime d'accompagnement – qui oserait encore dire que le projet ne doit pas correspondre à ce que la personne désire – il ne s'agit pas de risquer de mener le stagiaire à l'échec en lui laissant croire que tous les avenir sont possibles.

L : [à propos des secteurs de formation] Ce sont des métiers où il n'y a pas beaucoup de progression possible...

C : oui, ça c'est ma question de conscience hein. Vous savez, les gens arrivent et ils veulent être infirmière. Ça c'est le summum, infirmière et secrétaire. Quand ils réalisent que ils sont en alpha 3 et que secrétaire ça va être au moins 4 ans, quand ils réalisent que infirmière, ça ce sera au moins 5 ou 6 ans euh...c'est eux-mêmes, on les empêche pas, on leur dit, le cpas il va pas être d'accord de continuer à te payer, l'onem, ça va pas marcher, mais tu peux le faire, mais tu dois savoir les difficultés que ça implique. Donc en général, on essaie de fixer une étape intermédiaire qui soit plus réaliste.

L : Aide-soignante...

C : oui, aide-soignante, ou...et même ça c'est encore long. Mais est-ce que c'est honnête de faire ça ? est-ce que c'est le bonheur de travailler dans des métiers comme ça ? je suis pas sûre. (Clarisse, OISP)

³⁴⁴ Dans les EFT, ces ateliers sont de « vrais » ateliers où l'on fabrique – tout en apprenant à le faire – des produits et services qui vont effectivement être commercialisés.

Cette épreuve de réalisme sous-entend également que les aspirations des stagiaires soient surtout travaillées dans une perspective de relation instrumentale au travail³⁴⁵.

Ils sont loin de l'idée, 'fin il faut beaucoup creuser, pour que vienne l'idée d'épanouissement, de relations sociales, c'est pas du tout...c'est un luxe, ça c'est après. Non, c'est gagner sa vie, c'est pouvoir...c'est logique, surtout qu'il y a des pressions pas mal de l'onem et du cpas, donc..» (Clarisse, OISP)

c. Apprendre à anticiper en pratiquant une hygiène spatiale des temps

Une des conditions premières pour que l'accompagnement puisse avoir lieu (et qui n'est pas sans rappeler une logique industrielle) est l'établissement d'un horaire de formation et, plus largement, d'un règlement d'ordre intérieur, que les stagiaires s'engagent à respecter. Si ce point peut paraître évident, il est intéressant d'en faire un point en soi, parce qu'il est fortement thématiqué au sein des entretiens avec les travailleurs sociaux.

L'accompagnement des stagiaires, qui se cristallise autour de l'idée d'être présent et d'arriver à l'heure, est donc avant tout une nécessité pour que l'accompagnement puisse « se poursuivre téléologiquement (de s'effectuer dans la perspective donnée par certaines visées professionnelles » (Breviglieri, 2010). Pour le dire autrement, il faut qu'il y ait participation effective du stagiaire pour légitimer l'accompagnement. Cela découle de la logique de contractualisation de l'aide : « La montée en puissance de l'usage du consentement éclairé tient beaucoup au mouvement de modernisation des institutions de l'aide sociale et à la réélaboration de l'idée de qualité du service accordé au public. Une direction majeure de cette évolution repose sur l'idée d'une participation accrue de l'utilisateur au choix, à l'élaboration et à l'évaluation même de ce service. La relation d'aide s'en trouve, idéalement, symétrisée et prémunie contre un rapport trop marqué par la verticalité induite par la relation d'aide. La pièce du consentement [le contrat] doit théoriquement pouvoir ouvrir une telle possibilité. [...] Les seules obligations qui soient légitimes sont celles que l'individu a, préalablement, librement consenties. » (Breviglieri, 2010). La présence et la ponctualité du stagiaire seraient en somme une condition première – le comportement élémentaire – pour attester qu'il s'engage librement dans la formation.

S : Mais ce que l'on travaille déjà avant le cours de communication, il y a notamment aussi tout un travail en début d'année sur la construction collective des règles de vie. Cela me semble important de travailler avec les stagiaires pour qu'on fixe ensemble, avec les formateurs aussi, le cadre dans lequel on va être amené à vivre ensemble. Ça, c'est la question du vivre ensemble.

³⁴⁵ La notion de relation instrumentale au travail représente le fait de travailler pour vivre. Elle se complète, en sociologie du travail, par les relations sociale et expressive au travail (Vendramin et Méda, 2013), désignant respectivement l'investissement du travail pour le réseau et les contacts sociaux qu'il permet, et l'investissement du travail à des fins de réalisation de soi et la scène du travail comme lieu d'expression de compétences.

L : Donc, chaque année, c'est rediscuté ?

S : Voilà, c'est chaque groupe qui entre.

L : C'est une charte ?

S : Ça dépend la forme que ça peut prendre. [...]. Donc ça dépend un peu de la forme qu'ils ont envie d'y mettre. Donc voilà. (Sylvie, OISP)

Néanmoins, si le respect d'un horaire est une condition pour que l'accompagnement puisse avoir lieu, il est aussi emblématique d'un régime temporel travaillé en tant que tel dans l'accompagnement : celui de l'anticipation pratique ou la « protention », selon l'expression husserlienne³⁴⁶. Il se distingue de l'engagement dans le projet qui suppose une forme intentionnelle et active d'investissement du futur. Ici, l'avenir n'est pas investi de cette intentionnalité, mais doit répondre à une exigence pratique. Dans le projet, l'avenir est considéré comme contingent, c'est-à-dire qu'il peut arriver si tant est qu'on le fasse advenir. Dans l'anticipation pratique, le futur est stipulé comme étant déjà dessiné dans le présent et appelant à s'y conformer. « The striving characteristic of protention is a passive directedness, a 'passive intentionality', with which the *ego has no active involvement* [souligné par moi] » (DeRoo, 2008: 15). Bourdieu (2003) qualifie cette attitude de « présence à l'à venir », comme on l'a vu dans le chapitre précédent.

Plus concrètement, les stagiaires sont invités à apprendre à conjuguer le temps au pluriel – en prenant en compte la multiplicité des rythmes et des contraintes temporelles sociales – afin de parvenir à assurer une ponctualité, une présence à la formation (et, plus tard, au travail). La ponctualité et les présences sont des sujets qui reviennent dans tous les entretiens effectués et chaque association tente de mettre sur pied les limites et les règles qui semblent justes ou efficaces afin de faire respecter les horaires.

Les stagiaires doivent arriver à jongler et anticiper pratiquement les différents temps et leur donner une place équivalente. La formation vise donc à intégrer cette donnée d'une pluralité des sphères d'activités et l'apprentissage d'une (nouvelle forme d') organisation du quotidien. Cet apprentissage tombe sous l'étiquette de « compétences transversales » ou « génériques » qui sont considérées comme aussi importantes – voire plus importantes – que l'apprentissage de compétences dites « techniques » :

Ah aussi, peut-être que c'est intéressant de te dire ça. On est en train de mettre au point des grilles de compétences. On nous le demande hein. Bon, c'est une bonne idée...et on a tout un secteur qui s'appelle 'compétences transversales', dans lequel il y a tout ça. J'arrive à l'heure, je préviens quand il y a un problème'. Et au fond notre boulot, c'est ça. Eux [les stagiaires] pensent que c'est pour apprendre le français, mais c'est pas ça en réalité. C'est pas le but premier d'apprendre le français, parce que ce

³⁴⁶ Notons toutefois que la théorie de Husserl est une tentative d'explication de la manière dont la conscience humaine saisit la notion de durée. J'utilise la notion ici pour décrire la prescription. Si l'on suit Husserl, la notion de protention est *spécifique* à la conscience humaine *en général*. Elle permet à l'humain – avec les notions de rétention et d'impression primaire – de saisir la temporalité (durée et changements). Ici, je la mobilise comme une forme particulière de comportement (et de conscience ou vécu du temps) qui est travaillée par les travailleurs sociaux auprès de leur public.

qu'ils auront besoin, ce sont ces compétences-là. Euh, le français ils pourraient l'acquérir sans cours aussi, c'est pas euh. (Clarisse, OISP)

M : [Ils font des stages] pour participer un peu à tout. C'est pas spécialement...

L : C'est pour se rendre compte du travail ?

M : C'est pour voir les horaires, surtout les horaires et le comportement. De voir comment ils se comportent dans un milieu professionnel. Et voir s'ils sont capables de faire des horaires. Aussi bien le matin que l'après-midi. En général, ils ne font pas des nuits. Mais voilà. Educateurs, pareil. Et certains choisissent par facilité d'aller dans une école. Parce que les horaires, c'est 8-4 et c'est plus facile. Ça dépend quoi. (Marie, OISP)

Et puis les stagiaires se rendent compte aussi parfois pendant le stage qu'un temps plein est beaucoup trop important. Soit par rapport à une vie familiale, c'est leur choix. Mais il y a aussi des questions de santé qui font que le temps plein est difficile à gérer. Donc l'objectif est bien clair en fin de formation, de se dire « j'irai plutôt vers un temps partiel, là, je vais pouvoir le gérer ». (Sylvie, OISP)

Les travailleurs sociaux invitent par ailleurs à opérer une séparation très nette entre les préoccupations d'ordre privé et celles d'ordre professionnel, surtout dans le sens de préserver l'incursion du privé dans le professionnel. La formation vient cadrer des compétences attendues pour le futur professionnel du stagiaire. Cela comprend notamment l'idée qu'il y a un temps pour tout : à titre illustratif, les stagiaires seront invités à ne pas raconter leur week-end au moment où on rentre dans l'atelier et à attendre la pause à cet effet.

C'est vrai que c'est leur principale difficulté, on va dire, c'est ça, c'est d'arriver vraiment à s'organiser et de faire la part des choses entre la vie privée et les difficultés qu'on peut avoir à gérer ses papiers, sa situation personnelle et privée. Et aussi arriver à avoir une vie professionnelle et à respecter un cadre qui est demandé avec des horaires. Avec aussi d'arriver à se dire, « est-ce qu'il y a une situation d'urgence par rapport à une situation privée, etc. ou est-ce que je peux m'organiser autrement » et la plupart du temps, ils vivent vraiment au jour le jour. Donc tout s'enchaîne. On reçoit un papier. Plutôt de dire, « ça ne presse pas, j'ai pas besoin d'y aller maintenant, j'irai vendredi après-midi parce que j'ai congé », ben non, on va aller à la poste maintenant à 9h du matin parce que c'est un recommandé, « faut que j'aille le chercher absolument, alors que j'ai un délai pour pouvoir aller le chercher fin de semaine ». Mais ça, ils n'arrivent pas, donc ils font vraiment... tout ce qui leur arrive est prioritaire. Sans arriver à un petit peu organiser. Bien sûr, c'est pas la majorité non plus mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui fonctionnent comme ça et donc, on essaie justement à ce qu'ils arrivent à s'organiser, vie privée et vie professionnelle. (Diane, EFT)

Outre l'injonction à articuler les différents temps sociaux, la question de pouvoir jongler ou articuler différentes activités est aussi une compétence que les stagiaires doivent développer au sein même de l'activité de travail. Il s'agit de savoir s'organiser sur une journée, de pouvoir établir un ordre de priorités dans les tâches à faire, de pouvoir conjuguer des durées de tâches

différentes et des échéances qui donnent un rythme à la journée. On leur apprend à ne pas réagir directement à ce qui se présente mais d'établir un ordre dans ce qu'il faut faire. Sur le plan professionnel, cela se concrétise par exemple dans la gestion des outils technologiques et d'internet, en incitant les stagiaires (typiquement dans les formations en bureautique) à se donner un horaire auquel consulter ses mails.

Tout est donc mis en place pour amener les stagiaires à anticiper. Néanmoins, les explications autour des difficultés à anticiper et d'arriver à l'heure peuvent varier : entre explications dues aux situations vécues par les stagiaires (les retards et absences étant alors un levier pour mettre au jour, avec le stagiaire, comment agir sur ces situations) et explications dispositionnelles (le stagiaire étant alors invité à changer de comportement). La question de la ponctualité va donc être plus ou moins traitée comme un moyen de réflexivité ou comme une fin en soi. Passons en revue leurs logiques respectives.

Dans une logique capacitante, la ponctualité est utilisée comme un prétexte à la réflexion pour favoriser la mise en mouvement. Les retards ou absence vont être saisis comme point de départ d'un dialogue, avec le stagiaire, autour de ce qui coince, notamment dans l'organisation quotidienne. De la sorte, et particulièrement auprès d'un public plus féminin, cette injonction à s'organiser s'accompagne d'une invitation à déléguer certaines tâches, à mobiliser son entourage, à diminuer le degré d'exigence qu'elles (se) mettent dans la réalisation de leur rôle de mère, ainsi qu'à augmenter leur capacité à dire non. Il s'agit la plupart des cas d'analyser les freins psychologiques mais aussi les rôles sociaux de sexe afin de pouvoir être à même de laisser une place pour un travail ou une formation.

Dans cet ordre d'idée, on comprend l'emphase mise sur la confiance en soi, sur la capacité à pouvoir dire non, afin de préserver un équilibre juste entre ce qui est demandé au travail et aussi à la maison :

Ça, c'est aussi une chose importante qu'il faut apprendre. Ne pas se laisser déborder par le travail. Ne pas dire oui, oui, amen, amen. Il faut parfois savoir dire non. Ecoutez, là, c'est pas possible parce que j'ai déjà ça et ça, ce sera pour plus tard. (Elise, OISP)

On se dit, « mince, on s'est fatigué toute l'année à essayer qu'elles arrivent à l'heure » et à décortiquer, entre le moment où tu te lèves et le moment où tu arrives à l'Aldi, qu'est-ce qui se passe ? C'est souvent l'exercice que je fais. De dire à quelle heure je me lève, je fais quoi, combien de temps ça me prend, etc. Et c'est de cette manière-là que ça permet de voir la manière dont le temps est géré. Si je passe déjà mon temps à devoir faire les tartines de tout le monde y compris celles de mon conjoint. Alors que je pourrais me dire « Il pourrait peut-être s'autonomiser par rapport à ça », y compris les enfants, il y a un âge qui permettrait peut-être que... ou systématiquement, je vais conduire mon enfant à l'école alors que l'arrêt de bus, il est juste en face de la maison et que finalement, ce serait bien plus simple et plus évident qu'il parte seul jusqu'à l'école. Voilà, ça c'est d'autres freins qui apparaissent. (Sylvie, OISP)

Dans cette veine, la formation est considérée comme un tremplin, un levier dans un parcours. Elle n'est pas une fin en soi³⁴⁷. La formation fonctionne alors comme une *mise en situation* qui permet de faire comme si on était au travail, sans pour autant y être totalement et permettant donc une forme de flexibilité qui serait moins présente dans un emploi réel. Cette idée de la formation comme prologue au travail est particulièrement présente dans les EFT. Les stagiaires sont par exemple amenés à réaliser une opération par eux-mêmes, dans laquelle ils doivent organiser et jalonner les étapes du travail à fournir : que ce soit la confection d'un objet, la réalisation d'une tâche sur un chantier, ou d'une tâche administrative. La personne est alors mise en situation d'autonomie et doit parvenir à comprendre une demande et à réaliser une tâche de A à Z. Cela comprend également une indication sur les délais : c'est-à-dire le temps raisonnable pour réaliser cet objectif (même si c'est plus lent qu'en situation de travail réel, tant qu'on est dans la formation).

La question de la ponctualité et du respect des horaires est donc utilisée comme une manière de déconstruire avec le stagiaire, son quotidien, la manière dont il s'organise, les éléments qui permettent d'expliquer, de comprendre pourquoi on n'arrive pas à être à l'heure. Dans cette optique, le cadre-horaire vient servir de support pour amener le stagiaire à réfléchir à la manière dont il peut agir sur certains éléments (prise en charge trop importante de la part d'une mère de responsabilité qui peuvent être assumées par le père ou les enfants eux-mêmes, difficultés du point de vue de la mobilité, etc.) afin de pouvoir reprendre un travail, une activité hors de la maison. Ce faisant, il n'est pas seulement question d'apprendre à arriver à l'heure, mais aussi d'amener une forme d'émancipation par rapport à des rôles sociaux de sexe (pour les femmes), à retrouver une forme de « prise » sur le quotidien (en anticipant des régularités et en les intégrant dans son organisation), à diminuer le poids des attentes de l'entourage.

Néanmoins, faire arriver certains stagiaires à l'heure devient parfois un enjeu en soi. Les explications des problèmes de ponctualité se situent alors davantage du côté des dispositions et des comportements, propres aux stagiaires et à leur culture.

Notons d'emblée l'hypothèse d'une différence entre l'accompagnement au sein d'une entreprise de formation par le travail et au sein des organismes d'insertion socioprofessionnelle. Là où, pour ces dernières, les règles du jeu quant à la bonne attitude à adopter en vue d'une réinsertion sur le marché de l'emploi peuvent encore être relativement flexibles (on peut tolérer un peu plus de retard, on peut accepter un taux d'absences injustifiées plus élevés), les contraintes de l'EFT qui doit assurer ses services auprès d'un client réel sont plus fortes. L'apprentissage de la ponctualité devient alors davantage une fin en soi. Mais si cette contrainte est réelle, elle n'épuise pas les raisons qui poussent à travailler la question de la ponctualité comme finalité. Celle-ci se justifie également, aux yeux de ceux qui la pratiquent dans cette optique-là, au regard de certaines caractéristiques que l'on prête aux groupes accompagnés. Cette lecture des comportements des stagiaires se situe dans une « anthropologie finie ».

Sous cet angle, les explications que donnent les travailleurs sociaux quant aux raisons qui font que certain(e)s n'arrivent pas à l'heure font davantage référence à des caractéristiques propres au groupe, qu'à des explications d'ordre *situationnel*. Une forme de réification d'un

³⁴⁷ Même si parfois, pour des publics particulièrement fragilisés, l'idée de se stabiliser un temps dans une formation et de pouvoir se maintenir en formation peut constituer un objectif en soi, pour un temps.

rapport au temps problématique serait ainsi propre à ce groupe social (un *habitus* temporel tel que le qualifierait Bourdieu) et se cristalliserait autour de la question de la discipline horaire. Les stagiaires sont décrits comme « n'étant pas sur le même *mode* que nous », ou dans le même *monde*, certains comportement comme la prévision ou l'anticipation n'étant pas « appris dans l'enfance ». On leur attribue des incapacités à penser à se projeter dans une situation future et à tenir compte de donneurs de temps sociaux : prendre rendez-vous avec une administration dans une plage horaire compatible avec la formation, calculer le temps de mobilité adéquat, etc.

On se rend compte que, voilà, ces critères-là de présence, d'être là, de savoir s'organiser après son travail, sa vie privée, etc. c'est pas du tout des références auxquelles ils ont l'habitude de ... et ils sont pas du tout dans le même monde parfois que nous. Et quand on leur demande, on a l'impression que c'est des choses, voilà. C'est hors de leur réalité. Et c'est des choses auxquelles ils ne pensent même pas. C'est ça aussi toute la difficulté, c'est qu'il y a cet apprentissage-là, à de se dire, il faut apprendre ces règles-là et de se dire, pourquoi ça a un sens parce que parfois, on ne le voit pas. Et puis après une fois qu'ils s'en rendent compte, au fur et à mesure. Mais avec certains, c'est de dire, il faut d'abord passer par là. Et c'est ça qui parfois est difficile pour nous, parce qu'on se dit simplement, le fait de venir ou pas, ben voilà, quand on vient à une formation, généralement, c'est qu'on a envie, c'est une chance qui leur est donnée. Et donc parfois on doit vraiment faire le réflexe nous aussi de se mettre à leur place et de se dire ben non, c'est pas une réalité ou un réflexe qu'ils ont de penser à ça et de... C'est vrai que parfois, c'est difficile et certains, il faut leur répéter des dizaines de fois (rires). Sans toujours arriver au résultat. Mais donc voilà. (Diane, EFT)

Dans une des EFT rencontrées, un système de sonnerie a été mis en place pour mieux assurer une régularité dans la journée. Une première sonnerie retentit ainsi 2 minutes avant la fin de la pause, afin de signifier aux stagiaires (et à leurs formateurs) qu'il est temps de se rediriger vers l'atelier. Ces outils sont utilisés pour assurer une efficacité de la formation mais également pour inciter les stagiaires à adopter un comportement fiable, qui passe par la discipline horaire.

Cette idée de conjuguer les différents temps se fait également par l'interrogation à propos de l'hygiène de vie.

Et alors il y a parfois des questions d'hygiène de vie. On a parfois eu des personnes qui ont des heures de sommeil... ça c'est une question que j'ai déjà parfois posée. A quelle heure la personne va se coucher. Et qu'on dit, oui, ok. Si c'est systématiquement 2 heures du matin parce qu'on regarde la télé, même si c'est des adultes, on joue à des jeux vidéos jusqu'à pas d'heures. Et puis on a un petit bout qui malheureusement va vous réveiller à 6h du mat, donc finalement, ça ne vous fait que 3, 4 heures de sommeil, donc on a plus que du mal à émerger le matin. (Sylvie, OISP)

Maintenant, quelqu'un qui a de nombreuses arrivées tardives va aussi être licencié ici. Mais je vais intervenir. Il y aura des entretiens, on va lui permettre de rectifier, s'il ne le fait pas...

L : Et quand vous avez des entretiens comme ça avec la personne, c'est pour décortiquer pourquoi ?

B : Oui, je cherche le pourquoi. Je cherche le pourquoi. Ça peut être un problème pour se lever le matin. Et le problème pour se lever le matin, ça peut être un problème d'hygiène de vie. J'en avais un, à un moment donné, il était fan de jeux vidéo et donc il jouait jusqu'à je ne sais plus quelle heure de la nuit. Donc, il n'arrivait pas à se lever le matin. A un moment donné, après deux, trois avertissements, tant pis. Ça devient vraiment son problème, c'est qu'il n'a pas sa place encore en formation. Voilà. (Rachel, EFT)

En cas d'écart disciplinaire, des *étapes formalisées* de traitement et de sanction sont prévues.

Tous ces outils rappellent une logique plus industrielle, où ce qui est visé est une certaine discipline horaire par le respect des règlements, l'assurance d'être présent ou de prévenir en cas d'absence, etc. Ces outils sont mobilisés conjointement à une logique plus autonomisante et se retrouvent parfois en porte-à-faux avec ces principes, dont les travailleurs sociaux sont pourtant porteurs et auxquels ils sont favorables.

Contrairement à l'idée selon laquelle l'anthropologie capacitante serait aujourd'hui dominante ou seul horizon des actions d'insertion, on peut avancer l'idée qu'elle se conjugue plus qu'elle ne s'oppose à l'ancien idéal de discipline horaire. La discipline horaire apparaît en outre, au travers du discours des assistants sociaux, comme un prérequis à la possibilité d'une future insertion professionnelle.

d. Quelle légitimité pour l'engagement dans la présence ?

La perspective du présent est plutôt dépeinte et abordée comme étant problématique chez les stagiaires. Il faut le comprendre comme le pendant échoué de (ou qui empêche) l'engagement dans le projet. Il s'agit alors de faire sortir les stagiaires – certains en tout cas – d'un régime présentiste par défaut. L'apprentissage de la planification pratique est alors une condition première pour pouvoir envisager un projet professionnel.

On retrouve ici l'idée de la protention qui renvoie à cette faculté de pouvoir anticiper la réalité telle qu'elle se présentera. Anticiper là où on sera quand on prend rendez-vous, s'apparente à l'illustration que fait Bourdieu du joueur de tennis (se placer là où on l'on prédit que va tomber la balle envoyée par l'adversaire).

Cette idée d'un présent présentiste, dont il faut sortir, renvoie à l'idée d'un présent qui prend *trop* de place³⁴⁸, parce qu'il n'est pas suffisamment orienté vers l'action. Il est l'expression d'une forme de passivité par rapport à ce qui arrive. C'est un présent marqué par la contingence (au contraire de la directivité présente dans le projet) et qui explique pour partie, aux yeux des travailleurs sociaux, la difficulté à trouver un emploi et à s'y maintenir.

³⁴⁸ La notion de « présentisme » est mobilisée ici pour décrire le diagnostic que font les travailleurs sociaux des stagiaires à partir de la volonté qu'ils ont de les mobiliser dans un projet. Elle se distingue ici de la notion de « présentisme » telle qu'elle est mobilisée pour décrire la société « en général », utilisée par les auteurs exposés au chapitre 2 pour dénoncer la tyrannie de l'urgence et l'accélération du temps.

L'invitation à être pleinement dans le présent, dans l' « ici et maintenant », l'est uniquement (et sur un mode minoritaire par rapport aux autres régimes travaillés³⁴⁹) dans les propos de travailleurs sociaux qui accompagnent et forment un public (majoritairement) féminin. L'idée de pouvoir se plonger pleinement dans le présent devient légitime comme forme d'évasion d'un quotidien caractérisé par les tracasseries.

Il y a aussi le fait que beaucoup se projettent dans l'avenir ou restent dans le passé. Et à de nombreuses reprises, que ce soit en individuel ou en collectif, quand ça s'y prête, j'essaie de les amener à cette réflexion qu'il y a qu'une seule chose qu'on peut gérer dans la vie, c'est le temps présent. Qu'on n'a pas de prises sur ce qui s'est passé, on ne sait pas revenir en arrière, ce qui est passé est passé, on ne sait pas changer les choses. En avant, on peut imaginer 10000 choses, de toutes façons, ça ne se passe jamais réellement comme c'est prévu. Ça fait vivre des angoisses terribles par rapport à l'avenir. Mais il y a une chose qu'on peut faire, c'est bien vivre maintenant. Tu es ici en formation, oublie, mets de côté tes soucis à la maison, essaie de vivre pleinement, de rire avec les autres, d'être pleinement dans ce qu'on fait. Et ça, je trouve qu'elles prennent conscience de ça. Pour moi, c'est devenu une philosophie de vie personnelle. Vivre l'instant présent au maximum, c'est se lever en se disant déjà, je peux décider si je suis de bonne humeur ou de mauvaise humeur dans la journée. C'est de prendre cette décision, faire le choix : j'ai envie de bien vivre tous les instants de ma journée. Donc j'essaie de les amener à cette philosophie-là. (Odile, OISP)

Mais être plongé dans le présent est aussi considéré comme une conséquence d'un moment où l'on oublie les tracasseries. On prend du plaisir à faire ce qu'on est en train de faire, sans se préoccuper de ce qui peut se passer avant et après. C'est une forme de décompression et de prise de plaisir.

Et je les encourage toujours comme ça. Et pour finir, un moment donné, elles font parfois papote. Et tout d'un coup, vous vous rendez compte, tout le monde est occupé. Et elles sont parfois passionnées, elles ont oublié l'heure, elles sont lancées dedans. Et ça, c'est le but recherché. Je ne vais pas dire s'accrocher à son travail, mais être vraiment dedans, se rendre compte de l'importance de travailler et aimer le faire. Que ce ne soit pas une corvée. Je trouve que si vous faites un métier, c'est une corvée, c'est pas tenable. Que vous n'attendez qu'une chose, que ce soit l'heure de partir, je trouve ça un peu triste de devoir exercer un métier comme ça (Elise, OISP)

La présence est ainsi légitimée par certaines conditions : le fait d'être par ailleurs des mères qui sont actives, même si ce n'est pas sur le marché de l'emploi.

³⁴⁹ Je reviendrai sur ce que ce constat peut illustrer, dans le dernier chapitre.

3.2 Registres et critères de justification

La finalité des dispositifs d'accompagnement des stagiaires est – avant tout – la reprise d'un emploi ou, à tout le moins, la reprise d'un parcours (par la formation et le travail sur soi) menant vers l'emploi. Faire en sorte que les stagiaires s'engagent dans les régimes temporels de la projection et de la protention se justifie donc avant tout au regard d'une réinsertion professionnelle. Il s'agit du registre fonctionnel. Mais cet objectif n'épuise pas l'ensemble des justifications que l'on retrouve dans le discours des travailleurs sociaux. Ces régimes temporels sont également justifiés pour ce qu'ils portent comme potentiel émancipateur. C'est le registre existentiel. Enfin, la notion de projet – et plus particulièrement l'idée de remise en mouvement – est défendue comme une valeur en soi, puisqu'elle permet, à celui ou celle qui entre dans cette logique, de se reconstituer en *acteur* de son parcours et de ce qui lui arrive. C'est le registre de l'agentivité. Passons en revue ces différents registres.

a. Registre fonctionnel : le projet et la discipline horaire pour répondre aux attentes du monde du travail

L'objectif premier pour les organismes d'insertion socioprofessionnelle et les entreprises de formation par le travail est évidemment la reprise, à terme, d'un emploi. « L'objectif principal de l'économie sociale d'insertion est d'accompagner des personnes en difficulté face au marché du travail. Les stagiaires vont apprendre et pratiquer un métier, mais une place importante est également donnée à la construction de leurs projets de vie (professionnel, familial, social...) » (site www.econosoc.be).

Le projet de vie dont il est question ici s'insère donc avant tout dans l'objectif d'une réinsertion professionnelle. Nous avons vu que le projet passe aussi par l'apprentissage – pour certains plus particulièrement que d'autres – de formes d'anticipation pratique, qui permettent entre autres de respecter une discipline horaire. Cette discipline est justifiée à deux échelles, toutes deux en lien avec l'idée de la reprise d'un travail. Au vu du type de métier ou d'emploi auquel la majorité des stagiaires peuvent prétendre³⁵⁰, le fait d'être fiable sur le plan des horaires est mis en avant comme une des compétences principales que les stagiaires peuvent faire valoir sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, travailler la capacité à anticiper se justifie par la réorganisation du quotidien que demandera la future reprise d'un travail.

C : Mais qu'ils doivent savoir que...ils sont dans une position de demande...

L : de demande par rapport ?

C : de demande par rapport au marché du travail et donc que c'est ça qu'on va exiger d'eux. Que ça ne doit pas leur paraître bizarre.

L : Quel que soit le secteur auquel ils vont s'adresser ?

³⁵⁰ Rappelons l'épreuve de réalisme à laquelle sont soumis les projets des stagiaires.

C : ah oui, bien sûr. Surtout pour les secteurs auxquels ils vont s'adresser. Parce que tous les métiers manuels, on va pas tolérer d'être en retard. Et tu vas pas pouvoir organiser ton horaire. Tandis que si tu es avocat, tu peux organiser ton horaire. Là, donc, finalement ils ont encore plus de contraintes de ce type-là que dans d'autres métiers. C'est ça qu'on va regarder. Le patron ne va pas les garder s'ils sont en retard, ça c'est sûr. Ils n'ont pas grand' chose d'autre à offrir. (Clarisse, OISP)

Parce que parfois quand on est déconnecté du monde du travail pendant un certain temps, on ne se rend plus toujours compte qu'il va falloir se lever à l'heure, être à l'heure, qu'il faut s'organiser. Que les enfants... on ne va plus être là tout le temps, qu'on ne peut pas prendre congé comme on veut. Qu'ils aient bien conscience qu'ils devront s'organiser et qu'ils aient déjà prévu ça quelque part. Parce que quand on est tout le temps chez soi, ça ne pose pas de problèmes d'aller les chercher, les conduire à l'école, les garder le mercredi. Mais quand on est en formation on leur dit directement, c'est comme si vous étiez au travail. Vous devez agir de la même façon. Donc, c'est quelque part essayer d'arriver à les reconnecter avec ce monde du travail. (Elise, OISP)

Quelqu'un qui même en fin de formation, avec qui on devrait essayer d'être plus stricte, qui vient avec des problèmes personnels jusqu'au-dessus de la tête. Ben voilà, on est quand même sensibles à certaines situations. Et parfois, c'est pas toujours évident. C'est vrai qu'on essaye toujours de faire le lien et dans les mises au point, c'est ce qu'on dit systématiquement : 'Mais quand tu seras à l'emploi, on met vraiment l'accent là-dessus. Voilà, un patron, il se moque de savoir que tes enfants sont malades et que ta femme n'a pas de voiture', enfin, peu importe, on essaie chaque fois de faire le lien. Mais il y en a chez qui ça percute. Et il y en a d'autres... (Diane, EFT)

Il ne s'agit pas d'arrêter un contrat après la deuxième arrivée tardive, mais au moins de le signaler et peut-être de sanctionner, ou au moins, qu'il y ait un avertissement. Que la personne comprenne qu'il y a un sens à arriver à l'heure. C'est surtout pour qu'il puisse maintenir l'emploi ou essayer de le retrouver. La première des choses à dire, c'est ça, c'est un règlement de travail. Et quelqu'un qui le fait appliquer. [...] Celui qui est venu me trouver tout à l'heure, il avait rendez-vous après-midi avec son avocate. Il a été viré d'un emploi parce qu'il était accusé de faute grave, parce que ceci, parce que celà. Quand je le connaîtrai mieux, ça me permettra de mieux comprendre, tiens, dans son parcours, finalement, c'est pas étonnant qu'il a été licencié pour ceci ou pour cela. Quelque part, il provoque des situations... quand on les connaît un peu mieux, on s'aperçoit qu'ils arrivaient souvent en retard à des emplois et étaient virés. Ceci explique cela et ça permet de leur imposer le comportement professionnel pour éviter qu'ils ne recommettent les mêmes erreurs après, voilà. (Rachel, EFT)

La régularité dans les horaires et la fiabilité sont présentées comme des compétences « pouvant faire la différence » quand il s'agira de trouver un emploi. « [Selon des agents du FOREM], outre les qualifications, l'accès à l'emploi chez les jeunes est déterminé par ce qui est appelé les compétences individuelles. Allant de la motivation au respect des horaires, ces compétences correspondent à des comportements types attendus par les employeurs, comportements qui, à défaut de qualifications, peuvent faire la différence dans l'accès à l'emploi et dans le maintien en emploi » (Darquenne & Van Hemel, 2009 : 166).

La faculté de pouvoir se situer sur le plan chronologique et se raconter sur le mode biographique se justifie également à l'aune de la reprise d'un emploi, surtout lors d'un entretien d'embauche.

Ce qui est projeté comme étant des attentes du marché du travail se traduit par l'injonction à la discipline horaire et à la régularité – justifiées précisément au regard des types de fonction auxquels les stagiaires peuvent réalistement prétendre. La faculté à se raconter sur le mode chronologique paraît quant à elle comme un inconditionnel de tout entretien d'embauche. L'adéquation des stagiaires à ces comportements temporels est défendue comme gage d'une augmentation effective des chances d'insertion professionnelle et de maintien de l'emploi.

b. Registre existentiel : le projet pour ouvrir les champs des possibles

Si la ponctualité et la discipline horaire se justifient en vue d'une réinsertion professionnelle, la construction du projet et la faculté d'anticiper au quotidien sont défendus également au nom de critères qui s'inscrivent dans le registre existentiel : changer ce rapport au temps présentiste est potentiellement porteur d'émancipation.

Dans cette veine, la reprise d'un travail (et la reprise d'une formation) n'est pas seulement associée à une nécessité économique mais est présentée comme permettant également la sortie de chez soi, le travail étant aussi un lieu d'exercice de compétences et de liens sociaux.

Et elles sont parfois passionnées, elles ont oublié l'heure, elles sont lancées dedans. Et ça, c'est le but recherché. Je ne vais pas dire s'accrocher à son travail, mais être vraiment dedans, se rendre compte de l'importance de travailler et aimer le faire. Que ce ne soit pas une corvée. Je trouve que si vous faites un métier, c'est une corvée, c'est pas tenable. (Elise, OISP)

L'objectif n'est donc pas uniquement – même s'il est prépondérant – d'adopter un comportement qui permette de se maintenir au travail ; l'idée est aussi de pouvoir retrouver une insertion *sociale par le travail* qui permette de construire son identité sur d'autres aspects que ceux liés à la sphère privée. C'est particulièrement visé dans le cas des accompagnements d'un public féminin. Le projet se justifie alors par une ouverture à une pluralité identitaire au-delà de la maternité considérée par les travailleurs sociaux comme particulièrement centrale. Le travail autour du lâcher prise sur certaines choses (en déléguant, en s'organisant et en faisant autrement, en prenant du temps pour soi) ainsi qu'une injonction à déculpabiliser, entrent dans ce registre. On déconstruit par exemple l'idée de vouloir être une maman ultra disponible et parfaite.

Je travaille beaucoup sur le sentiment de culpabilité. Et cette année, on a fait l'idée d'un carnet de défis. Chacune un petit carnet de défis. Et donc, et à une, j'ai dit, voilà, si tu te donnais le défi pendant les vacances, tu vas prendre une demi journée pour toi. Il faut aller lentement. Qu'est-ce que tu aimerais faire ? [...] Et elle me dit, maintenant, au lieu d'attendre que les bains soient passés, qu'elles

soient couchées pour sortir le chien, je vais sortir le chien avant. Plus cool quoi. Elle n'est plus tout le temps derrière eux pour ranger ou des choses ainsi. Elle dit, c'est comme ça. Si ça ne plaît pas... Elle change un petit peu pour récupérer un peu de temps pour soi. Ça c'est gai. C'est très gai de les voir évoluer. (Odile, OISP)

Le registre existentiel se traduit par les critères d'émancipation, de plaisir et de recentration sur soi. Le projet – et la projection qu'il suppose – ne se suffit pas à la finalité instrumentale du travail ; il doit viser aussi l'ouverture des possibles. La rhétorique mobilisée par les travailleurs sociaux s'articule autour des oppositions « plaisir vs devoir », « pluricentration vs monocentration sur la maternité », « ouverture des possibles vs rigidité des trajectoires ».

Ce registre existentiel se traduit par ailleurs par la visée réparatrice que permet le régime du projet, permettant alors la reconstruction d'une identité basée jusqu'alors par une série d'échecs. Le fait par exemple de travailler à partir des rêves d'enfance ou, plus largement, de souvenirs d'enfance a une visée réparatrice, l'idée étant de se réapproprier son passé, afin de pouvoir avancer : « A 'presentist' use of the past that tries to compress lived experiences and make them visible in the present moment » (Albuquerque, 2015 : 13).

Enfin, il faut souligner que la question de la planification et de l'organisation d'une certaine hygiène spatiale se concrétise également par l'injonction à prendre du temps pour soi, mais ce uniquement dans des formations qui s'adressent à des femmes. Prendre du temps pour soi est alors légitimé par le fait qu'elles donnent par défaut leurs temps aux autres.

Je leur ai fait faire un semainier. Heure par heure. Depuis 4h du matin, jusque 24 heures. Faites le total. La formation, ça prend 1 heure et le reste ? Le reste, je fais le ménage, ça prend 2 heures. Rien que le ménage, pas les enfants. Et pour les enfants, 32 heures en plus pour les enfants. Mais bon. Elles n'ont pas de temps pour elle. Le temps qu'elles prennent et qui grandit en cours de formation, c'est le temps sur facebook. Et ici, c'est très fort. Elles se retrouvent sur facebook après le cours. Et elles ont commencé à se rendre compte qu'elles pouvaient faire autre chose et s'octroyer du temps pour elles sans culpabiliser. (Odile, OISP)

De manière plus générale, les travailleurs sociaux montrent que la reprise d'une formation est vécue – dans les premières semaines – comme une contrainte forte. Ce qu'exige le suivi d'une formation en termes de réorganisation du quotidien se transforme en levier de réflexion sur ce que demande l'espace privé domestique. En tant que tel, le temps est rarement une thématique qui fait l'objet d'un traitement spécifique dans les cours dispensés en OISP (et aussi dans les EFT). Mais certains cours plus généraux de type « citoyenneté » ou « questions de société » ou « vie sociale » sont organisés autour de thématiques qui émergent conjointement entre les demandes/attentes/vécus des stagiaires et des propositions de la part des formateurs/-trices.

Émergent ainsi des thématiques comme la conciliation des temps par exemple (plus particulièrement dans des groupes très féminins) ou l'interrogation à propos de « nos conceptions du temps » :

Parfois il y a des... il y a eu des réflexions collectives parce qu'à un moment donné dans le cadre du cours de questions de société, elles ont voulu travailler la gestion du temps, du stress. Mais c'était plus en réflexion globale donc on n'est pas rentrés plus loin. J'ai pris des petites choses qu'on a déjà un peu présentées, notamment sur la conciliation vie familiale, vie professionnelle. Il y avait eu tout un dossier d'Axelle sur « prenons le temps ». C'est vrai que ça a été un peu discuté, « tiens comment elles occupent leur temps. Quelle est la part qu'elles occupent entre la formation, les tâches ménagères etc. ». (Sylvie, OISP)

Ce type de demande émerge aussi parce que la formation fait ressortir ces questions comme des difficultés, la reprise d'une formation venant dans ce cas-ci bousculer une routine articulée essentiellement autour de l'espace privé. La formation permet donc davantage qu'une reprise du travail. Elle conduit à repenser une existence dans laquelle la reprise d'un travail est conçue dans ses potentiels effets positifs au-delà de sa dimension instrumentale.

En effet, si le cahier des charges des assistants sociaux est la réinsertion à l'emploi, ils se défendent d'une réduction de leur mission à cet objectif-là. Ils sont là également dans une visée de *care* – dans la double visée de soin et d'aide. L'idée contenue dans le terme « care » est aussi celle d'un *intérêt* pour la personne accompagnée : « I do care » opposé alors à « I don't care » (cela m'est égal). Dans cette veine, on peut comprendre comment peut se justifier l'épreuve de réalisme à laquelle est soumise le projet : l'objectif est de remettre la personne en mouvement tout en évitant la confrontation avec un énième échec. C'est la mise en mouvement en tant que telle qui est visée (« le plus petit pas compte »), davantage que le résultat en lui-même. Se joue ici la tension entre susciter un projet et prendre soin de la personne. C'est alors défendu en dépit d'une évaluation potentiellement négative des instances de subvention.

On travaille avec un public très éloigné de l'emploi qui se retrouve chez nous contraint par l'onem/le forem ou le cpas. [...] L'idée est que la personne arrive à se projeter dans un changement aussi infime qu'il puisse être. Une seule action peut parfois être tout un plan ! On évalue alors avec la personne comment la ligne du temps s'est dessinée, les pas dans l'espace-temps réalisé et « qui suis-je » après avoir traversé ce temps ? Et avec ça, on brode son rapport d'activité. (Monique, OISP)

Ce registre de justification est en somme « sous-conventionnel », dans le sens où la spécificité des parcours chaotiques de certains stagiaires justifie, aux yeux des travailleurs sociaux, d'opérer un accompagnement qui ne poursuive pas nécessairement – ou pas de prime abord en tout cas – les objectifs contenus dans les conventions. « Une vocation première [des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle] consiste à encadrer l'usager pour le former aux exigences conventionnelles du marché du travail. Or, non seulement cette formation suppose *a priori* un départ hors des conventions (puisqu'elle est censée y conduire), mais elle s'adresse en général à un public vulnérable qui doit être accompagné avec tact pour avoir déjà parfois connu le décrochage de divers cadres institutionnels » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006 : 129).

c. Registre de l'agentivité : la justification par les effets délétères d'une politique d'assistance

La dialectique entre faire *avec* les stagiaires et faire *pour* les stagiaires ressort plus particulièrement chez les personnes qui ont une expérience relativement longue de l'accompagnement ou qui sont elles-mêmes passées par des dispositifs d'insertion. Ce registre a des airs de famille avec le précédent, dans l'idée de mise en mouvement comme objectif légitime à poursuivre auprès d'un public précarisé.

Il s'en distingue par le fait que la mise en mouvement par le projet et la faculté de pouvoir s'organiser afin de vivre au-delà du quotidien ne porte pas seulement une promesse d'émancipation, mais aussi par ce qu'elles sont des valeurs en soi. « Sur le plan de la justification, c'est précisément aux effets délétères (en termes de motivation, d'estime de soi, d'employabilité) des temps d'« attente » et d'« inactivité » permis, voire encouragés, par les modalités assistantielles et assurantielles de l'État-providence, désormais qualifié de « passif » et de « traditionnel », que prétendent répondre les nouveaux discours et dispositifs de l'activation » (Franssen, 2008 : 206). Au-delà de la condamnation du caractère potentiellement anxiogène des politiques d'activation lorsqu'elles mettent les personnes dans l'urgence de s'activer (c'est-à-dire de s'inscrire à une formation ou de s'adresser à un service d'accompagnement), ainsi que le désordre temporel généré par les règles administratives qui cadrent le quotidien des demandeurs d'emploi³⁵¹, il ne s'agit pas d'envisager une forme d'accompagnement dans laquelle la personne ne soit pas le moteur premier et dernier des actions qui la concerne. L'idée est bien de redonner à la personne un sentiment de maîtrise de son temps à elle (et qui est emblématique du projet).

L : Et en parlant de transitions, est-ce qu'il y a des personnes qui reviennent ?

C : oui, 'fin qui reviennent nous dire bonjour ?

L : et qui reviennent suivre [une formation]...c'est pas possible ?

C : Ben on évite. Avant on le faisait, maintenant on évite pour plusieurs raisons : et surtout parce qu'on offre un accompagnement très étroit et ça donne une dépendance. Or ce qu'on veut c'est justement pas ça. Je crois qu'ils seront amenés dans une vie professionnelle à changer de métier, à changer d'endroit – déjà quelque chose qu'ils n'imaginaient pas du tout au départ hein, ils croient qu'on rentre dans un endroit et qu'on y reste toute sa vie. C'est bien qu'ils apprennent à s'habituer à d'autres règles, à d'autres cadres et à d'autres personnes. (Clarisse, OISP)

Ce faisant, ce sont aussi les critères de jugement pour définir ce qu'est un « effet délétère » qui se transforment : l'inactivité en soi – surtout professionnelle mais pas seulement - est alors

³⁵¹ Lors d'une journée d'étude du secteur, une travailleuse sociale souligne notamment les distorsions que provoque le fait de devoir être théoriquement disponible pour l'activité et donc contraint à l'inactivité (en surcroît de l'absence d'emploi). Cela peut générer entre autre un « sentiment d'inutilité du temps disponible, une incapacité à se projeter dans des actions (puisqu'il y a un flou sur le type d'activité pouvant être exercée) ou encore une inversion des rythmes lorsque le temps consacré au repos devient celui de l'activité ».

entrevue comme problématique. Ce que l'on nomme et observe comme effets délétères de l'absence d'emploi prend des formes ou des « tonalités » (Ehrenberg, 2009, 2012) qui se sont transformées.

3.3 Ce que le projet et la protention font faire aux stagiaires

L'accompagnement des stagiaires se fait selon des modalités temporelles particulières, notamment par une durée de formation suffisamment longue et un suivi serré des stagiaires pour éviter le décrochage. Il vise à ce que les stagiaires s'engagent dans des régimes temporels particuliers, en vue plus spécifiquement d'une réinsertion professionnelle.

Les développements qui vont suivre prolongent l'exposé de cette logique temporelle de l'accompagnement, en examinant plus particulièrement – et toujours à partir du discours des travailleurs sociaux – ce que cette logique *fait faire* aux stagiaires, d'une part, mais aussi ce qu'elle fait faire à leur *évaluation*³⁵². En effet, le bon engagement dans le régime de projection et le développement d'attitudes et de comportements d'anticipation pratique deviennent en soi des facteurs permettant d'opérer une discrimination du public accompagné.

a. Entre aise et ajustement

Au travers du discours des accompagnateurs, tout se passe comme si les stagiaires étaient insérés dans un temps unique qui est celui de la maison. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les femmes (avec enfants). Les hommes, de leur côté, sont plutôt déchargés des tâches familiales (lorsqu'il y a des enfants) et travaillent parfois au noir. La formation est alors le moment où non seulement on va bifurquer, mais surtout où un autre temps - celui de la formation d'abord, celui, idéalement, de la reprise d'un emploi ensuite - va devoir prendre une place tout aussi, voire plus importante, que la sphère domestique et privée. Si bien entendu, les personnes sans emploi sont aussi confrontées à d'autres temps sociaux – les écoles des enfants, les horaires administratifs – le spectre de sphères d'activités et les contraintes d'articulation des temps sociaux sont néanmoins dépeints comme plus limités, ainsi que le nombre et l'étendue des déplacements. Les femmes sont décrites comme étant particulièrement disponibles et celles qui assurent l'organisation quotidienne (temps de l'école, des enfants, gestion de la maison).

La reprise d'une formation et d'un éventuel travail sous-entend que cet équilibre va changer et qu'il va falloir apprendre à réarticuler des temps équivalents en importance. Cette idée, mais surtout ce changement effectif, ne va pas de soi. En début de formation, les femmes ont par exemple tendance à continuer de consacrer le même temps aux tâches domestiques qu'avant la reprise d'une formation et à rogner du temps de sommeil.

Quand les stagiaires entrent en formation, la plupart n'ont plus suivi de formation depuis très longtemps, n'ont plus travaillé. Il faut se mettre dans un rythme. Elles sont très fatiguées au début

³⁵² Point 3.4 qui suit.

parce que voilà, il faut être à l'heure. Il faut s'organiser pour les enfants. Et donc je me rends compte chaque fois qu'il y en a qui ne parviennent pas à concilier les temps de formation et les temps à la maison. Elles continuent à faire autant que quand elles sont pas en formation. Il y en a qui nettoient tous les jours leur maison, personnellement, moi pas. Mais bon, il y en a qui le font. Elles se lèvent encore plus tôt, à 4 h du matin pour le faire avant la formation. Et donc, j'ai dit, là, il faut prendre conscience qu'il y a des priorités, qu'il faut mieux s'organiser, etc. (Odile, OISP)

Reprendre une formation va bousculer un quotidien caractérisé par l'absence d'un emploi. Il va falloir se réorganiser autour d'horaires plus définis et anticiper l'articulation entre différents temps sociaux. Ce qui jusque-là était de l'ordre de la routine va devoir être réadapté, réajusté. Au travers des propos des travailleurs sociaux, cet ajustement demande beaucoup de temps et prend une place importante dans l'accompagnement. La difficulté à pouvoir planifier se traduit notamment dans les résistances que peut représenter le fait de devoir prendre un agenda.

Par ailleurs, l'anticipation pratique se double d'une injonction à se projeter et de s'engager dans une attitude active par rapport à l'avenir. Or cette attitude active – telle que suppose la mise sur pied d'un projet – représente aussi une prise de risque. L'aspiration de beaucoup de stagiaires est de pouvoir se stabiliser. La formation peut alors être réinvestie par ceux-ci comme un nouveau lieu dans lequel se poser, où trouver ses marques. Dans certains cas, mener une formation jusqu'au bout peut constituer un but en soi. Pouvoir tenir le cap sans abandonner, même si le contenu de la formation ne convient pas tout à fait, devient de ce fait un objectif justifiable.

Le projet professionnel, donc on vérifie, on encourage à la discussion, il faut que cette formation garde un sens pour le stagiaire. Donc, s'il vient et qu'il n'aime pas du tout la menuiserie, à la première difficulté, et il y en aura une assez vite, il va vouloir abandonner. Il y en a qui vont se maintenir parce qu'ils ont peur de perdre leur chômage, etc. Mais c'est pas grave. C'est pas grave. On les oblige quelque part à se maintenir dans quelque chose qu'ils n'aiment pas ou qu'ils n'aiment pas trop. Parce que certains, pas tous, ont beaucoup abandonné quelque chose. Ils ont arrêté l'école, ils ont changé de section 36 fois. Moi, je regarde quand même à l'entretien, la première fois, je vois leur parcours scolaire. Je ne sais que ce qu'ils me racontent. Je ne vais pas vérifier. Mais c'est intéressant de voir que quelqu'un qui a beaucoup abandonné des choses, ça va être un objectif pour lui, qu'on va mettre sur le tapis. « N'abandonne pas, parce qu'on a peut-être des choses à t'apprendre ». Ou « t'as déjà beaucoup abandonné des choses et ici on va essayer que tu te maintiennes dans quelque chose » ; maintenant, s'il n'a pas de potentiel en menuiserie, c'est mon boulot aussi, de les réorienter vers quelque chose d'autre qui leur convient mieux. C'est un « échec », entre guillemets, parce qu'ils n'ont pas été au bout de la formation, mais au moins, ils savent qu'ils doivent oublier la menuiserie dans leur métier. (Rachel, EFT)

Parfois, ce sont les stagiaires eux-mêmes qui veulent mener jusqu'au bout la formation dans cet idée de casser un schéma d'interruption dans un parcours de formation. Les stagiaires ont ainsi normalement un quota d'heures de formation qu'ils/elles peuvent suivre mais si une

opportunité d'emploi se présente, ils ne sont pas dans l'obligation de poursuivre la formation jusqu'au bout. Mais certains stagiaires, pourtant considérés comme prêts à retrouver un emploi (ou ayant eu une offre d'emploi) préfèrent épuiser leur quota d'heures de formation. La formation représente alors, en tant que telle, un temps d'arrêt apprécié dans une trajectoire marquée jusqu'alors par des changements constants et des abandons successifs d'emplois.

Cette aspiration à la stabilité – de la part des stagiaires et parfois induite par les travailleurs sociaux – se confronte également, dans les dires de ces derniers, à une absence de compétence à se projeter dans le futur. La formation est alors investie comme un lieu sûr, que l'on connaît et que l'on ne veut pas quitter.

La formation peut dès lors devenir un lieu où l'on recouvre une forme d'aise – après un temps d'adaptation du quotidien qui n'est pas sans difficulté – et mener à une envie de ne pas quitter le lieu de formation. Or, cette forme d'aise est ambivalente : elle est nécessaire pour que les stagiaires puissent se poser et prendre le temps de s'adapter mais elle devient illégitime si elle génère une nouvelle forme d'inertie. Malgré le fait que les formations se veulent être des dispositifs dans lesquels les stagiaires peuvent se poser, la formation ne peut devenir une fin en soi.

C'est vrai que les stagiaires, une fois qu'ils sont bien à un endroit, ben voilà, ils préfèrent avoir cette sécurité-là, d'être bien plutôt que peut-être de changer et d'être dans un autre contexte, etc. Et ils font la même chose avec les formateurs, ben voilà, on est bien avec un formateur, donc on reste avec lui. (Diane, EFT)

b. Du présent présentiste au présent guidé

« Souvent les gens me disent : « mais vous vouliez absolument vous en sortir », « non je ne voulais pas m'en sortir, je voulais passer la journée, résoudre un problème et que mes enfants aient à manger, que la journée se passe », ça n'allait pas beaucoup plus loin, c'était ça le jour le jour, ce n'était pas de dire je vais m'en sortir, j'ai un projet. « Moi la seule chose qui me projetait dans l'avenir c'est que ma femme était enceinte et que le bébé grandissait dans son ventre, que les enfants allaient à l'école ». Il n'y avait pas cette projection dans l'avenir, c'était un truc à résoudre au jour le jour, voilà résoudre les problèmes dans un premier temps pour qu'ils ne grossissent pas et qu'on trouve des solutions, que les choses soient moins violentes, moins douloureuses. » (Entretien avec Michel Pouzol³⁵³, « la vie au jour la journée », 2014).

³⁵³ Michel Pouzol est député de l'Essonne, et auteur du livre « Député pour que ça change, du RMI à l'assemblée nationale » (publié aux Éditions du Cherche-midi, Paris, 2013). Dans l'entretien, il retrace son expérience et les difficultés qu'il a vécues en étant au RMI, dix ans plus tôt.

Ce que montre ce témoignage, ce sont les conditions minimales d'existence que nécessite la possibilité d'une projection. « On oublie très régulièrement les conditions économiques et sociales qui rendent possible l'ordre ordinaire des pratiques, celles du monde économique notamment. Or il existe, dans le monde social, une catégorie, celle des sous-prolétaires, qui rappelle ces conditions en faisant apparaître ce qui advient lorsque la vie se trouve transformée en 'jeu de hasard'. [...] En deçà d'un certain seuil de chances objectives, la disposition stratégique elle-même, qui suppose la référence pratique à un à venir [...] ne peut se constituer. L'ambition effective de maîtriser pratiquement l'avenir [...] se proportionne en fait au pouvoir effectif de maîtriser cet avenir, c'est-à-dire d'abord le présent lui-même » (Bourdieu, 2003 : 318-319). Se mettre dans une perspective de projet - qui est une des pierres angulaires de l'accompagnement, nous l'avons vu - est alors décrite par certains travailleurs sociaux comme une forme de violence faite aux stagiaires. En effet, les situations concrètes ne permettent pas toujours de pouvoir se mettre dans une telle perspective temporelle. La violence réside alors dans la volonté de faire passer du présent présentiste au présent guidé, sans nécessairement changer les conditions objectives dans lesquelles se trouvent les stagiaires.

La dialectique entre « mise en mouvement » des stagiaires et « présent présentiste » vient donc interroger la manière dont les situations de précarité sont éclairées du point de vue des pratiques d'accompagnement. Car si d'un côté, le poids du présent présentiste génère l'aspiration des stagiaires à se poser (car il comporte une dimension d'urgence dans le traitement du quotidien), il est plutôt assimilé à une forme d'inertie lorsqu'il est évalué à partir du regard activant. Ce déplacement du regard qualifiant le présent des stagiaires comme étant problématique est donc constitutif des dispositifs prônant le projet.

3.4 Ce que le projet et la protention font faire à l'évaluation des stagiaires

Posons donc qu'il n'y a pas d'un côté, un public précaire qui possède *de facto* certaines difficultés en lien avec le temps et, de l'autre, des travailleurs sociaux qui tenteraient d'en changer en vue de les amener à l'emploi. Il s'agit bien d'une opération de *qualification* de la part des travailleurs sociaux, qui dotent ainsi les stagiaires qu'ils accompagnent de certains comportements temporels problématiques au regard de ce qu'on veut arriver à leur faire faire. C'est bien la *lecture qu'ils opèrent* qui nous intéresse ici. Pour le dire autrement, affirmer que les parcours sont plus chaotiques et que les stagiaires cumulent des difficultés correspond certes à une réalité, mais aussi à un changement dans la valorisation de la temporalité de la transition, celle-ci pouvant être – dans les faits – émancipatrice ou assujettissante (Boutinet, 2004).

a. L'engagement dans le projet comme critère d'évaluation

La notion de « présent présentiste » permet de décrire le diagnostic que font les travailleurs sociaux à partir du moment où ce qu'il faut mettre en place c'est un projet. C'est ce que rappelle Bourdieu à propos des « sous-prolétaires ». Néanmoins, le discours des travailleurs

sociaux chargés de mettre en pratique la logique du projet avec les stagiaires, laisse aussi apparaître que cette temporalité dominante opère comme critère de jugement du public accompagné. Cela conduit à inverser la logique « causale » que propose Bourdieu : il ne s'agit alors pas tant de comprendre en tant que tel les situations objectives (ou habitus) qui seraient explicatives de la perspective temporelle particulière vécue par les stagiaires, mais aussi et surtout de montrer à voir comment les critères de jugement à partir du projet et de la capacité à la protention rendent la notion de présent présentiste problématique.

On a vu plus haut que les explications des travailleurs sociaux à propos du manque de ponctualité des stagiaires peuvent varier : on convoque tour à tour des raisons individuelles et liées à une socialisation particulière (attitude de projection non apprise pendant l'enfance, manque d'hygiène, voire paresse), les rôles sociaux de sexe, ou la spécificité de la situation de précarité faisant primer les besoins du réseau social sur la ponctualité de la formation. Au-delà de la diversité de ces explications, elles se rejoignent dans le fait de rendre ce présent-là justiciable d'une intervention.

Le bon engagement dans le projet et la fiabilité horaire deviennent alors des critères déterminants d'évaluation et de discrimination des stagiaires (et qui croisent l'idée du bon ou du mauvais pauvre) : on distingue d'un côté ceux qui ont un projet et qui ont juste besoin d'un peu d'accompagnement (et surtout une formation plus technique) ; ceux qui sont perdus, dans le sens où il n'arrivent pas à sortir d'une logique présentiste et qui méritent et justifient tout l'accompagnement (le bon pauvre) ; enfin, ceux qui jouent le jeu du projet sans réellement y adhérer (et qu'il s'agit de démasquer ou de motiver). En ce sens, la question n'est pas seulement de savoir quelles conditions du présent doivent être remplies pour pouvoir se projeter, mais également comment la valorisation du projet comme forme légitime d'agir à partir de soi – et d'être un bon citoyen – rend certaines formes de rapports au temps (ici un présent présentiste) d'autant plus problématique.

C'est vrai qu'on peut tout dire, on entend souvent des clichés sur les personnes sans emploi, les étrangers et tout. Mais, je crois qu'il y en a beaucoup qui effectivement, et c'est pour ça qu'on le fait, qui sont demandeurs et qui ont vraiment envie de changer. [...] Et donc, souvent, ils sont quand même pour beaucoup de bonne volonté et ceux qui, bon voilà, il faut pas se leurrer non plus, n'en ont strictement rien à faire, qui viennent parce qu'ils doivent, ben on se dit que pour eux, on a déjà vu précédemment, le déclic se fait parfois deux, trois ans après. [...] Et donc, je pense aussi que parfois c'est peut-être l'erreur qu'on fait, c'est de vouloir se dire, allez, on travaille dans le social, on prend la situation des gens, et que les stagiaires sont bien capables parfois de s'adapter et voir les largesses qu'on peut leur laisser. (Diane, EFT)

Une distinction se dessine alors entre ceux qui sont capable de « plasticité » (Breviglieri et Stavo-debauge, 2006 : 131), de « comprendre le jeu dans lequel ils jouent » - ou d'*agir correctement en situation* (Thévenot, 1990) – et ceux qui ne le sont pas mais qui « méritent » tout l'apprentissage quant aux modalités de l'agir correct.

La distinction opérée entre stagiaires à partir du comportement temporel a aussi une incidence en interne, particulièrement dans les EFT, où il s'agit aussi (et presque avant tout³⁵⁴) de faire tourner l'entreprise :

L'autre aspect, c'est faire tourner cette entreprise, on a quand même besoin des stagiaires pour qu'elle tourne, alors si c'est avoir besoin des stagiaires pour que ça tourne, autant que ce soit tout benef' pour tout le monde. Maintenant, les formateurs me disent parfois, j'avance mieux quand j'ai pas de stagiaire. C'est horrible ce que je dis là. N'écrivez pas (rires). Mais parfois, c'est comme ça. Mais c'est pas toujours vrai. Ici, j'ai besoin d'un deuxième stagiaire pour aller sur chantier parce que la semaine prochaine, il a besoin d'un deuxième en plus de ce qu'il a habituellement, et les deux formateurs des deux dernières équipes dont on parlait tantôt ont dit non. Alors voilà. J'ai dû aller puiser dans la première équipe. Et c'est une fille. [...] Elle est super volontaire pour aller sur chantier. Je fais ça au volontariat. Qui est volontaire ? Ça marche bien. (Rachel, EFT)

Cette classification opérée par les travailleurs sociaux recoupe la double injonction que suppose le projet constitutif du travail d'accompagnement : celle de se mettre en projet dans le temps (attitude temporelle) ; celle, ensuite, de l'implication *personnelle* dans la définition du projet. Cette discrimination sur base de l'attitude temporelle montre à voir la logique et la cohérence interne des dispositifs d'insertion à partir de l'*hypothèse d'intervention* propre à ces dispositifs d'insertion par l'emploi. « En effet, toute action publique, tout dispositif, repose implicitement ou explicitement, sur une ou plusieurs hypothèses causales et hypothèses d'intervention. [...] L'hypothèse causale se traduit par des suppositions quant à l'enchaînement des causes et des effets qui caractérisent le problème social à résoudre. [...] Les hypothèses d'intervention établissent quant à elles comment le problème collectif à résoudre peut être atténué voire résolu par le dispositif mis en œuvre. Elles définissent les stratégies à mettre en œuvre et les instruments à appliquer pour influencer les décisions et les activités des groupes cibles désignés, de sorte que ceux-ci soient compatibles avec les objectifs visés » (Darquenne et Van Hemel, 2009 : 94-95³⁵⁵). L'hypothèse d'intervention au fondement des politiques d'activation est alors la suivante : en s'assurant que la personne s'approprie son parcours au travers d'un projet d'insertion par lequel elle s'implique personnellement dans son futur, on augmentera la probabilité qu'elle retrouve un emploi.

³⁵⁴ Même si les finalités sociales sont placées en haut des priorités des EFT, elles sont confrontées à la nécessité d'être rentables pour pouvoir assurer cette finalité. Cette double contrainte de productivité et d'accompagnement est souvent dépeinte comme étant « en tension », et a notamment pour conséquence de devoir opérer un écrémage du public (que certains travailleurs sociaux regrettent). Les stagiaires les plus « stables » étant aussi – *a priori* – les plus fiables.

³⁵⁵ Les auteurs s'appuient ici sur les définitions proposées par Knoepfel P, Larrue C, Varone F (2006), *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Verlag Rüegger, Zürich, p144.

b. La polycentration comme critère d'émancipation

Une formatrice fait remarquer que la maternité prend une place importante du point de vue identitaire. L'anticipation d'un futur emploi vient alors toucher à cet aspect, au-delà de la question de la planification et de la projection. Ne plus être là pour son enfant est une entame à l'identité de mère :

Souvent la maternité, c'est quelque chose derrière laquelle on se réfugie pour se dire, voilà, j'ai des enfants, vous voyez bien que je n'ai pas le temps de venir. Il y en a combien qui vont à leur entretien à l'Onem avec leur enfant. C'est déjà négatif d'avance évidemment. (Odile, OISP)

L'accompagnement se fait alors aussi par la sensibilisation à un aspect plus expressif de l'insertion professionnelle. Les travailleurs sociaux laissent entendre que le travail n'est pas seulement un moyen de répondre aux exigences de l'onem ou d'augmenter ses revenus, mais aussi le moyen d'avoir une reconnaissance autrement qu'au travers de la maternité.

Les femmes en situation précaire cumulent alors des difficultés supplémentaires et sont prises dans une double injonction en matière d'attentes sociales : la reconnaissance par la maternité ou la reconnaissance par l'emploi.

Les travailleuses sociales reconnaissent la charge que fait reposer sur les femmes la reprise d'une formation³⁵⁶, mais l'issue de cette formation est considérée comme ne pouvant être que positive pour ces femmes prises dans des systèmes fermés de rôles sociaux de sexe. Autrement dit, les coûts³⁵⁷ et les changements dans la vie de tous les jours que supposent la reprise d'une formation et, à terme, celle d'un emploi se justifient au nom d'une vie meilleure que de tels changements permettront.

L'idée sous-jacente est que les mères (chefs de famille monoparentale ou non) deviennent auto-suffisantes. Néanmoins, la reprise d'un emploi n'est pas seulement valorisée au nom d'une autonomie financière, mais également pour le potentiel émancipateur dont l'activité est, dans les dires des travailleuses sociales, porteuse. Plus largement, l'injonction faite aux femmes stagiaires est de sortir de chez elles, la formation étant alors le lieu où se teste et où est rendue possible l'expérience positive d'une ouverture vers l'extérieur : les liens sociaux que cela crée (avec les autres stagiaires), une manière d'accéder à un soi oublié ou dénigré, une ouverture sur une autre façon de vivre où la sphère domestique reprend une place articulée à d'autres lieux

³⁵⁶ Sur la question des coûts et de la charge de l'enquête (au sens de Dewey), je renvoie le lecteur aux travaux de Julien Charles, notamment « Les charges de la participation », SociologieS [en ligne], 2012.

³⁵⁷ A propos de la charge de l'enquête, que l'on retrouve auprès du public ciblé par des activités d'éducation permanente, Julien Charles cite un intervenant : « Il y a un accès au savoir, à des modes de pensée, à des références nouvelles. Et alors, à un moment donné, les gens vivaient des situations dramatiques, des évolutions qui avaient des conséquences dramatiques : des divorces, des trucs comme ça. Avec le décentrement, la formation porte ses fruits d'une certaine manière. Après, il faut pas laisser les gens au milieu du gué » (2015 : 22).

d'investissement de soi³⁵⁸. La polycentration de l'existence (Vendramin et Cultiaux, 2008) devient de ce fait une valeur et une norme.

4. Synthèse : le projet comme « fiction opératoire »

Les interrogations autour de la thématique du temps sont plutôt récurrentes au sein du « secteur social »³⁵⁹. Les revues « L'observatoire » et « Vie sociale » en ont fait l'objet de dossier spécifique, respectivement en 2011 (« Temps et temporalités du social ») et en 2013 (« Les temporalités de l'action sociale »). L'édito de ce dernier débute d'ailleurs en affirmant le caractère transversal de la thématique du temps : « Premier constat. Quelle que soit la thématique abordée par l'Observatoire dans ses dossiers, la question du temps se trouve posée. Il faut limiter le nombre de nuits en maison d'accueil pour éviter que les personnes ne s'installent dans une situation d'entre deux. Ne faudrait-il pas envisager plus tôt la solution de la famille d'accueil pour ces enfants dont les parents originels semblent se désintéresser complètement ? La charge de travail est telle que nous ne savons plus consacrer autant de temps que nous le souhaiterions au relationnel [d'autres exemples sont énumérés]. Second constat. Très présente, très prégnante tant en chambre dans les réflexions autour d'un décret, par exemple, que sur le terrain dans les réunions d'équipe, la question du temps est pourtant rarement étudiée et même conscientisée. D'où l'idée de ce dossier sur le temps ou plutôt les temps et les temporalités qui sont à l'œuvre dans le secteur de l'action sociale ». (2013 : 15).

Les contributions à ces numéros montrent comment la thématique du temps pose question, notamment parce qu'il se donne à voir sous le mode de la tension, entre « temps des usagers et temps des professionnels », entre « patience et urgence » (des parcours migratoires), entre « prévention et immédiateté ». De manière transversale, le temps cristallise une inquiétude à propos des difficultés à agir avec et pour des publics précarisés dans une société où « l'accélération [Rosa, 2005], amène à gagner du temps mais conduit paradoxalement au stress par manque de temps » (Boutinet, 2013 : 22).

Ma contribution est à la fois inscrite dans ces préoccupations et fait écho à certaines enquêtes réalisées auprès de publics précarisés. « Le rapport au temps » de familles pauvres ou de personnes en situation de grande précarité est ainsi, nous montre Bresson (1998, 2008), souvent taxé de problématique (« ils sont désorganisés »), là où ils se construisent d'autres repères temporels, qui ont leur cohérence propre. Ces travaux se situent donc bien dans

³⁵⁸ Et qui rejoint donc bien la visée pratique que l'on soulignait dans les pratiques de coaching : s'investir dans une formation – au sein d'un groupe de femmes – a des effets sur le *sentiment* d'émancipation, indépendamment de la situation 'objective' dans lesquelles elles se trouvent. L'idée n'est donc pas ici non plus, de trancher la question de savoir s'il y a émancipation « dans les faits », tout comme elle n'était pas celle de savoir si le « sentiment de maîtrise du temps » correspondaient ou non à une « maîtrise du temps *effective* ».

³⁵⁹ Cette dénomination regroupe des activités très hétérogènes du point de vue des statuts, des types d'activités et des problématiques visées. On peut définir, de manière lâche, que cela regroupe les activités pratiquées par les travailleurs sociaux et les services aux personnes, et visant « l'amélioration des conditions de vie d'une société » (www.portail-solidarite.org)

l'analyse de l'expérience du temps de groupes particuliers et de la manière dont ce vécu entre en tension avec des normes temporelles dominantes³⁶⁰.

Traiter frontalement la question des engagements dans le temps *du point de vue de la prescription* permet en outre de prolonger l'analyse au-delà du décalage apparent entre certaines expériences temporelles et une norme sociale dépeinte autour de la notion de la société de l'accélération. Car il ne s'agit pas en soi de comprendre ce que les discours des travailleurs sociaux – ou par ailleurs les discours de sens commun – comportent comme lots d'erreurs à propos des publics qu'ils accompagnent³⁶¹ mais davantage ce que ces discours révèlent des représentations qu'ils se font des éléments problématiques du public accompagné au regard de la direction que cet accompagnement doit prendre à leurs yeux. Il s'agit dès lors de montrer la logique et la cohérence *interne* de leurs pratiques, y compris dans les ambivalences propres à l'accompagnement qui oscille entre soin aux stagiaires et directivité comportementale³⁶².

Les stagiaires formés dans les EFT et OISP rencontrées sont ainsi invités à s'engager de manière spécifique dans le temps. Ces comportements temporels sont justifiés au regard d'une pluralité de registres qui permettent de comprendre la légitimité de ces orientations aux yeux des travailleurs sociaux. Ces orientations ne sont cependant pas sans leur poser des questions. Ces questionnements se situent à deux niveaux. Du point de vue *pédagogique* d'abord, il n'est pas aisé d'amener certains stagiaires à anticiper, à faire en sorte qu'ils s'organisent, à les guider dans les choix à faire pour construire leur projet professionnel, à leur redonner confiance en leurs capacités, à leur faire voir qu'un autre avenir est possible, ou encore à être réaliste par rapport à l'avenir auquel ils peuvent prétendre.

Du point de vue *éthique* ensuite, quand il s'agit de composer tout à la fois avec des situations objectives laissant peu de place à l'anticipation, un passé qui a des conséquences sur la manière de pouvoir envisager l'avenir et, enfin, avec les conditions d'emploi peu stables qu'a à offrir le marché du travail (et la concurrence des places). Tout en constituant l'horizon légitime de la pratique d'accompagnement, l'accompagnement vers le projet pose la question de la violence que ce régime temporel véhicule lorsque tous les horizons ne sont pas possibles *en pratique*.

L'idéal de l'autonomie – ainsi que le travail sur la vulnérabilité – à la base des politiques d'activation (dont le dispositif du projet est emblématique) s'exerce donc de manière particulière quand il s'agit d'accompagner un public éloigné de l'emploi. Car, en quelque sorte, ces outils peinent à tenir les promesses dont ils sont porteurs.

³⁶⁰ Quand il s'agit de décrire les cultures populaires, la difficulté méthodologique classique se situe dans les écueils de populisme et misérabilisme – ou entre position dominante et position relativiste (Grignon C et Passeron J-C, 1989).

³⁶¹ En affirmant par exemple que le problème de la discipline horaire n'est pas une question d'habitus.

³⁶² Cette ambivalence est propre au secteur et transversale à son histoire. Elle se dessine toutefois historiquement selon des dimensions particulières.

4.1 Le projet comme forme dominante des politiques de subjectivation

a. La dimension *publique* du projet individuel d'insertion

Rappelons que la formulation d'un projet et la signature d'un contrat sont les éléments constitutifs des dispositifs d'insertion (Breviglieri, 2008). Ces formats opérationnalisent la logique capacitante propre à l'esprit des politiques publiques : la signature du contrat permettant l'engagement libre et consenti de la personne accompagnée, l'élaboration du projet permettant de promouvoir une prise de responsabilité de la personne par rapport à son futur. Il s'agit d'« apprêter » (Stavo-Debaugé, 2004) la personne afin qu'elle puisse faire de son parcours et de son organisation quotidienne, l'objet d'une *intention*. La personne est invitée à mobiliser une forme de narration de soi par le projet – qui est une manière de devoir se situer dans le temps. Dans les pratiques relatées par les travailleurs sociaux, un suivi personnalisé est donc assuré pour chacun des stagiaires et, plus particulièrement, pour la définition du projet. Le stagiaire passe notamment en revue ce qui peut être légitimement (ou réalistement) l'objet d'un projet et bénéficie d'un accompagnement pour mettre au jour ce qui peut entraver et/ou favoriser une adaptation à un 'autre' rythme. Cet accompagnement, qui prend le plus souvent la forme d'entretiens (d'admission, d'orientation, d'évaluation, d'accompagnement), permet également d'évaluer si la personne est à la bonne place, si elle sera capable de poursuivre la formation, si c'est le bon moment pour elle de le faire, etc. Le projet est donc par essence très personnel.

Si ce format temporel renvoie à une conception très personnelle de la relation au temps (« c'est mon futur que je me dessine »), sa nature est bien *sociale*. Du point de vue des politiques d'insertion, ce format traduit le déplacement de la standardisation des comportements, d'une norme extérieure vers une action de l'individu sur lui-même (Messu, 2009). « It means taking action on the temporalities that individuals are part of: these temporalities are to be changed so that they can correspond, in the most coherent way, to the social temporalities. The multiplication of these temporalities and the emergence of subjectivity policies, seem thus to be issues that are inextricably linked. Insertion or activation policies linked to employment derive from this logic of public action, seeking to insert the individual temporalities in collective, standardized, and institutionalized time frames. A “desocialized” individual, due to a long period of unemployment, for example, who manages his own time, is prompted by public action to undergo a series of tests, which essentially focus on the regulation of gaps between individual and collective time, integrating him in social, valued, recognized, and institutionally legitimized times: periodic presentations in services; training or internships; mandatory community service, etc.” (Albuquerque, 2015: 12).

Mais une autre distinction opère sur le dispositif du projet tel qu'il est travaillé au travers des dispositifs d'insertion : celle qui oppose le caractère privé et public de celui-ci. En effet, au souci éthique qui caractérise la relation de care, il faut ajouter la contrainte publique qui pèse sur le travail d'accompagnement ou son cadre « conventionnel ». Le travail social est donc toujours pris dans une dialectique entre soin aux stagiaires et directivité dans l'accompagnement : « [Dans] l'activité des travailleurs sociaux [se distille], au carrefour de

plusieurs registres d'engagement dans le rapport à autrui, une certaine pédagogie par laquelle il s'agit de soigner tout en préparant un public aux exigences de l'insertion sur un marché de l'emploi » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006 : p129).

Car le projet ne constitue pas seulement une manière de s'engager dans le temps qui reflète la valorisation de la mise en mouvement – aussi petite soit-elle – comme critère d'émancipation, il est aussi objet d'évaluation publique dans son aboutissement. En effet, le projet « est instaurateur d'un avenir soumis à l'évaluation et à l'intervention des acteurs publics du travail social, mais aussi à celles d'autres acteurs privés ou publics, notamment des « intermédiaires du marché du travail » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1995) ainsi que des recruteurs » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006 : 133). Le projet personnel est donc aussi public, en tant qu'attitude à adopter (il s'agit de responsabiliser le stagiaire par rapport à son futur) et en tant que contenu à faire valider. Les exigences de résultat auxquelles sont soumis les organismes d'insertion font donc peser sur le travailleur social des contraintes, qui peuvent aller paradoxalement à l'encontre des principes qui président à une volonté d'autonomisation du public. La grammaire du projet suppose que ce qui compte c'est le changement et l'action, mais elle se concrétise sous des formes multiples.

Pour le public des OISP et EFT, le projet ne peut ainsi être ni trop petit, ni trop grand. En effet, il peut arriver que soit justifiée une mise en mouvement du stagiaire qui, du point de vue d'un observateur extérieur, paraîtra vraiment infime. Ainsi, pour certains chômeurs de longue durée, parvenir à sortir de chez soi constitue déjà tout un plan. Du point de vue des travailleurs sociaux, cet objectif – aussi petit soit-il – permet d'ouvrir une voie vers un temps moins subi au quotidien³⁶³. Le travail de reprise de confiance en soi, qui se traduit alors dans les faits par la capacité à envisager un futur différent du présent, reste fragile. La contrainte publique du travail d'accompagnement dans le projet amène dès lors les travailleurs sociaux à un travail de bricolage de la justification (« avec ça on brode le rapport d'activités »). On est donc tenu d'un côté par la nécessité de se mettre suffisamment en mouvement. Mais de l'autre, on a vu que le projet doit traduire une capacité à la juste évaluation des contraintes et possibilités de sa réalisation effective. Il ne s'agit en effet pas de voir trop grand et risquer de se mettre en échec par des aspirations qui seraient irréalisables en pratique.

b. Des registres de justification multiples qui s'adossent à l'emploi

J'ai exposé la pluralité des registres mobilisés par les travailleurs sociaux pour justifier des façons de vivre et de s'engager dans le temps auxquelles ils tentent d'apprêter les stagiaires. Ces

³⁶³ Un des objectifs que l'on prête aux pratiques d'empowerment est d'augmenter le contrôle d'un individu (ou d'un groupe, d'une communauté) sur sa vie (Gibson, 1991 ; Rappaport, 1981, 1984 ; Wallerstein, 1992, cités par Tengland, 2008). Si, concrètement, certaines actions n'ont *a priori* pas d'incidence sur l'augmentation de ce contrôle pour certaines personnes, il ne faut pas exclure, nous dit Tengland (2008) la possibilité que ces changements [insignifiants pour les uns] puissent être significatifs dans l'augmentation du contrôle sur sa vie pour d'autres, (il s'appuie notamment sur l'observation de l'accompagnement de personnes avec un handicap). « This illustrates Brülde's point (2000) that at one end of the dimension a change might be empowering, as when someone has very little control, while at another it might not, as when someone already has much control » (2008 : 80).

registres ont un air de famille avec ceux mobilisés par les coaches dans l'accompagnement des travailleurs, tout en se déclinant selon des critères qui ne sont pas tout à fait similaires. Mais avant d'opérer cette comparaison³⁶⁴, voyons comment les registres mobilisés par les travailleurs sociaux dialoguent entre eux.

Malgré l'apparente pluralité des registres de justification, les critères selon lesquels ils s'opérationnalisent mettent l'emploi comme critère central de justification de l'engagement dans le temps (y compris pour les femmes). Dans le registre fonctionnel, le développement de compétences d'anticipation pratique, ainsi que la faculté de se projeter dans l'avenir sont justifiés au regard d'attentes supposées peser sur les individus lorsqu'ils travaillent. Dans le registre existentiel, ces attitudes sont justifiées par l'ouverture vers une pluricentration de soi que permet la reprise d'un travail (amenant à sortir de chez soi). Enfin, la dimension de l'agentivité est valorisée en tant que telle par une philosophie politique sous-jacente aux dispositifs d'insertion à visée instaurative.

L'entrée par le temps permet alors d'illustrer la tension bien connue entre les tendances normalisatrice et émancipatrice du travail social. Malgré la présence, dans le discours des travailleurs sociaux, d'une volonté très affichée d'émancipation du public, on constate que le projet est avant tout et surtout là pour répondre à la question de l'intégration par l'emploi. Par ailleurs, l'analyse des entretiens montre que le registre fonctionnel a davantage de poids que les autres registres. Le manque d'emploi - ainsi que les types d'emploi auxquels ce public pourra prétendre - permet également de comprendre comment la forme que prend le projet est balisée dans ses extrémités (comme on l'a vu ci-dessus).

Les registres de justification montrent que l'idéal d'autonomie et d'émancipation se concrétise dans l'accompagnement selon des formes bien particulières qui sont adossées à la centralité de l'emploi. Outre la question financière et indépendamment du contenu de l'emploi visé, l'insertion professionnelle permet alors plus largement - dans le discours des travailleurs sociaux - de sortir de l'isolement, de retrouver une confiance en soi par un sentiment potentiel d'utilité, d'élargir ses contacts sociaux. La polycentration - par l'emploi et, à tout le moins, la formation- est supposée être porteuse *de facto* d'émancipation.

4.2 Le projet comme disposition stratifiée

Le projet a donc une dimension fortement publique et s'inscrit dans une mission d'insertion professionnelle. Les travailleurs sociaux se situent donc bien dans une position d'intermédiaire entre des lignes politiques qui se déclinent par une série de directions que doit prendre leur travail (et plus largement l'organisation qui les emploie) et les besoins et difficultés vécues par les stagiaires qu'ils accompagnent. Dans les tensions morales (est-ce juste/bien de les accompagner *comme ça* ?) mais aussi pragmatiques (comment parvenir à amener les stagiaires dans cette direction ?) exprimées par les travailleurs sociaux, peut être identifié ce que ces modes d'engagement dans le temps - considérés par ailleurs comme légitimes et désirables - font faire. En d'autres termes, cela permet de rendre visible les *conditions de possibilité* que ces

³⁶⁴ Cette comparaison sera développée dans le chapitre suivant.

engagements supposent. En somme, les travailleurs sociaux reconnaissent tout en disqualifiant l'horizon d'un présent qui ne serait pas un présent appréhendé à l'aune d'un projet à faire advenir. Le projet est donc un dispositif facilitant et contraignant.

Ces tensions montrent qu'il ne faut pas réduire l'accompagnement à un acte de « pure coercition » par l'État (Dubois, 1999 : 58) et adopter un regard misérabiliste sur les stagiaires. En effet, les allocataires sociaux – tout comme les travailleurs sociaux d'ailleurs – « mettent en œuvre des pratiques d'aménagement de la contrainte bureaucratique et des savoir-faire à l'égard des institutions » (Siblot, 2006 ; cité par Duvoux, 2009 : 119). Mais « de l'autre côté, cependant, l'injonction biographique déploie ses effets de manière très inégalitaire selon les différents supports ou capitaux sociaux dont disposent les individus » (Duvoux, 2009 : 119). C'est de cela que traite ce point spécifiquement.

a. Figures anthropologiques du stagiaire et ambivalence de l'accompagnement

Si la logique d'autonomisation et de capacitation est prépondérante dans les objectifs des dispositifs d'insertion, elle n'épuise pas l'arsenal des outils mobilisés *dans la pratique* par les travailleurs sociaux. Ce constat ressort particulièrement lorsqu'on observe le type de comportements et d'attitudes face au temps auxquels sont sommés de répondre les stagiaires. En effet, à l'anthropologie *capacitante* sous-jacente au dispositif du projet³⁶⁵, s'ajoutent aussi certains outils et objectifs s'inscrivant dans une logique plus déterministe, dessinant un parcours plus défini. Au travers de ces outils, les travailleurs sociaux mobilisent alors davantage une anthropologie « finie » qui « dresse [...] *par avance* une carte des entités qui composent le monde et spécifie ce que *sont* ou *font* les personnes » (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 1999 : 17).

Genard et Cantelli (2008) parlent d'anthropologies « disjonctive » et « conjonctive » pour désigner ce changement d'horizon anthropologique, où l'on passe d'une considération de l'individu comme « capable » ou « incapable » à une universalisation de la notion de capacité « potentielle » : « Aujourd'hui, au partage net des êtres caractéristique de la période disjonctive, aurait succédé une anthropologie à dominante continuiste ou conjonctive. Chacun se situant toujours dans l'entre-deux, toujours susceptible de lâcher prise, mais aussi possédant toujours quelque ressource, quelque potentialité mobilisables pour se reprendre, se ressaisir. Là où l'accentuation objectivante des capacités correspondait à un monde aux identités stabilisées, cette nouvelle image des capacités correspond quant à elle à un environnement dont certains traits renvoient, selon plusieurs chercheurs, à des identités mouvantes, flexibles, liquides » (2008 : 8).

Si la mouvance est donc à dominante capacitante, cela n'empêche pas que les deux pratiques coexistent sur le terrain. Ces différences apparaissent notamment lorsqu'on examine la manière dont la question de la discipline horaire est traitée dans l'accompagnement. Notons toutefois que les pratiques s'inscrivent davantage sur un *continuum* qui va, dans ses extrémités,

³⁶⁵ Plus largement, cet horizon capacitant est paradigmatique des pratiques nouvelles dans le champ des politiques publiques, mais participe aussi plus largement, depuis les années '90, du vocabulaire social, journalistique et politique ; la sociologie n'étant pas en reste, s'étant elle-même emparée des concepts de compétences et de capacités au travers des approches pragmatiques.

d'une anthropologie « finie » à une anthropologie « capacitante ». Du point de vue de la relation au temps, la première vision considère alors l'individu comme étant mû par un habitus qui a pour résultat une forme d'inertie et de déstructuration : difficulté à arriver à l'heure, manque de discipline et de structure dans la vie de tous les jours, difficultés à se projeter. Dans la deuxième veine, l'individu est considéré comme capable et doté de compétences (à réfléchir et à agir en cohérence) et dont les comportements temporels ont une logique et un sens au regard de sa situation de vie. En d'autres termes, si les stagiaires n'arrivent pas à l'heure, c'est sans doute pour de bonnes raisons. Ces raisons – et leur déconstruction – constituent alors l'objet du travail d'accompagnement.

Ces deux anthropologies sont corrélées à des façons radicalement différentes de considérer les finalités de l'accompagnement et les moyens de les mettre en œuvre. D'une certaine manière, le regard et les pratiques des travailleurs sociaux sont « ajustés » (Gauthier, 2002) : une cohérence existe entre ce dont on dote les individus et le sens (direction et signification) donné à l'accompagnement.

« Le chantier d'insertion, aux horaires calqués sur ceux de l'entreprise, à la période arrêtée au regard d'un itinéraire à emprunter par le stagiaire et au terme de laquelle il est attendu que ce dernier abandonne la manière incongrue du chômeur de longue durée de gérer son temps, tout cela manifeste bien un désir d'agir sur l'écart constaté entre les temps de l'individu « désocialisé », comme l'on dit parfois, et les temps sociaux, les temps valorisés, légitimés et imposés par les institutions sociales » (Messu, 2009 : 56). Les deux anthropologies mentionnées vont donc opérer différemment dans la manière de réduire cet écart. Il s'agit donc ici d'examiner la façon dont les travailleurs sociaux définissent les problèmes que rencontre le public qu'ils accompagnent et en quoi ces façons contribuent à façonner les solutions³⁶⁶.

b. Travailler sur le comportement dans une anthropologie finie³⁶⁷

Selon cette ligne anthropologique, tout se passe un peu comme si l'expérience du temps (d'une partie) des stagiaires – particulièrement leur faculté à anticiper pratiquement au quotidien – était *défaillante*. La ponctualité et la fiabilité de la présence sont pourtant considérées comme des compétences de base qu'ils pourront faire valoir sur le marché de l'emploi, mais aussi comme la condition à remplir pour pouvoir envisager la mise en place d'un projet.

L'objectif est alors de resocialiser les stagiaires à une discipline temporelle qui n'est pas sans rappeler une logique plus industrielle : il s'agit de (re-)conditionner les personnes à arriver à l'heure, à ne pas traîner durant les pauses, avec des systèmes de sanctions permettant, in fine, de changer le comportement et, idéalement, de l'intérioriser.

³⁶⁶ Nous verrons aussi, dans le chapitre suivant, la logique inverse, c'est-à-dire la façon dont les solutions contribuent à façonner les problèmes des publics accompagnés.

³⁶⁷ Rappelons que, selon une anthropologie « finie », l'individu est défini à partir de son habitus, ou de son capital, pour reprendre des concepts bourdieusiens. On pourrait encore dire de cette anthropologie qu'elle se caractérise par une temporalité de la continuité entre trajectoire de vie et définition de la personne. Ce qu'est une personne est abordé à partir de ce qui l'a construit davantage que par ce qu'elle peut devenir (ses capacités comme potentialités).

Les outils utilisés dans cette veine sont essentiellement collectifs et standardisés : système de sonnerie permettant la mise en mouvement des groupes vers certaines activités, cours collectifs dédiés à l'apprentissage d'une *méthode* de travail - suivre et respecter une chronologie, classer des documents d'une certaine façon.

De ce côté du continuum, l'apprentissage d'une discipline horaire est alors considérée comme une condition essentielle – voire première – à la réinsertion sociale et professionnelle.

c. Travailler sur les conditions du comportement dans une anthropologie capacitante

De l'autre côté du continuum anthropologique sous-jacent aux pratiques d'accompagnement, on retrouve une anthropologie postulant l'homme comme capable d'agir de lui-même pour autant que soient déployées ses potentialités. Les outils mobilisés dans cette perspective sont davantage « individualisant ». « Depuis deux ou trois décennies, une transformation profonde des politiques publiques marque [...] le retour de l'individu concret. Jusqu'alors, l'individu des institutions était un « individu-hors-du-monde » (Dumont, 1983). Aujourd'hui, il est saisi en tant que sujet participant, responsable et surtout capable. » (Duvoux, 2009 : 114).

De ce point de vue, le manque de ponctualité ou les absences répétitives d'un stagiaire est alors l'occasion de faire le point, en déconstruisant avec lui les réalités quotidiennes qui permettent de saisir les difficultés quotidiennes dont le comportement temporel n'est alors qu'un symptôme. Les travailleurs sociaux se placent dans une approche *compréhensive* du stagiaire.

Au travers de cette anthropologie, le regard des travailleurs sociaux se déplacent dès lors du comportement défaillant au regard d'une insertion professionnelle vers les *conditions du présent* qui empêchent l'adoption d'un comportement adéquat dans une optique elle-même élargie (l'insertion professionnelle doit s'accompagner d'un objectif – considéré comme plus noble – d'émancipation). Avec ce déplacement d'anthropologie, le statut du cadre-horaire de la formation change également : d'un cadre collectif contraignant, il devient le signe de l'engagement librement consenti du stagiaire. Pour le dire autrement, il faut qu'il y ait participation effective du stagiaire pour légitimer l'accompagnement, ce d'autant plus que l'on est dans une logique de contractualisation de l'aide. De ce point de vue, être présent et arriver à l'heure sont considérés comme des « signes » d'une certaine stabilisation des conditions de vie permettant à l'individu de s'engager dans la formation.

Néanmoins, cette stabilisation reste précaire. En effet, il s'agit de faire perdurer une attitude – d'organisation, de meilleure hygiène de vie, de pensée prospective – entrevue comme une condition pour améliorer les conditions réelles de son quotidien (par l'emploi recouvré, par le fait de sortir de chez soi, par le fait de ne plus tout faire reposer sur la mère). Mais le discours des travailleurs sociaux montre que cette attitude est difficile à tenir. « Les individus les plus défavorisés de notre société [se retrouvent confrontés] à une norme et à des exigences qu'ils n'ont pas souvent les moyens d'atteindre. En ce sens, on peut dire qu'ils sont confrontés à une

injonction biographique : la société exige d'eux qu'ils construisent leur parcours social alors qu'elle ne les dote pas des moyens qui leur permettraient de le faire » (Duvoux, 2009 : 114).

Afin de minimiser cette prise de risque, propre à la projection, on a vu que les travailleurs sociaux travaillaient à donner aux projets des stagiaires leur juste dimension. L'idée de retrouver une maîtrise du temps par le projet constitue donc à la fois le langage légitime d'une société de l'autonomie comme condition mais se trouve aménagée au nom d'un souci de care. Aboutir à un projet au rabais est alors l'illustration de l'ambivalence entre la logique du choix propre à l'idée de maîtrise du temps (l'individu est considéré comme capable et responsable de se choisir un avenir) et la logique du *care*³⁶⁸ (où il s'agit de prendre soin de la personne en montrant que l'objectif n'est pas uniquement le résultat, mais la mise en mouvement). « Zelf kiezen is het geveugelde begrip in deze tijd. Ook de (gezondheids)zorg is doordeesemd van termen die betrekking hebben op marktwerking en keuzevrijheid. De vraag is hoe deze idealen zich verhouden tot goed zorgen? Tussen zelf kunnen kiezen en goed zorgen zitten overeenkomsten, maar ook grote verschillen. Er is niets mis met keuzevrijheid, maar de vraag is in hoeverre je keuzevrijheid kan veralgemeniseren » (Bart Lammers, over Annemarie Mol (2011), de logica van het zorgen).

Par ailleurs, le dispositif du projet tel qu'il est travaillé avec un public précarisé rappelle la question de l'inégalité face à l'enquête (au sens de Dewey) que la logique du projet suppose. Donner aux stagiaires les outils afin de se mettre dans une posture d'enquête n'est donc pas facile. La logique de care questionne donc comment le projet peut être émancipateur – et réalisable – *en pratique* au-delà du fait qu'il le soit *en principe*.

Plus largement cette dialectique entre « choix et care », ainsi que l'inégalité face à l'enquête que rend visible le travail du projet auprès d'un tel public, montre à voir que tout le monde n'est pas concerné par les mêmes « formes d'autonomie » (Marquis, 2015) que l'idée de compétence temporelle suppose.

Les difficultés soulevées par les travailleurs sociaux montrent que la maîtrise du temps – et le sentiment de maîtrise du temps – comme horizon éthique et pragmatique des pratiques d'accompagnement est une compétence qui est inégalement répartie ou, pour le dire autrement, socialement *stratifiée*. Mais cette maîtrise du temps opère également comme étalon de mesure à partir du moment où la bonne attitude temporelle devient un critère de discrimination et d'évaluation du public. Les orientations légitimes dans l'engagement dans le temps rendent de ce fait certains comportements d'autant plus problématiques. La compétence temporelle devient en soi, aussi, *stratifiante*³⁶⁹.

³⁶⁸ La logique du *care*, tel que la conçoit Annemarie Mol (2008), se comprend comme « la rationalité des conduites de soin en créditant les soignants d'une intelligence de la situation » (Molinier, 2011 [2009], 451).

³⁶⁹ Cette façon d'analyser la compétence temporelle du point de vue de la disposition qu'elle demande mais aussi du point de vue de ce qu'elle fait à l'évaluation renvoie aux pistes critiques que propose Nicolas Marquis à propos de la faculté à mobiliser une « grammaire de l'intériorité ». Dans son analyse des pratiques de lecture d'ouvrages de développement personnel, il montre que cette faculté à redéfinir un problème – lorsqu'il survient dans sa vie – « de manière à ce qu'on puisse avoir sur lui une prise, même objectivement dérisoire, semble être une compétence socialement très valorisée dans la société de l'autonomie comme condition et ce, non seulement par les individus, mais aussi par toute une série de dispositifs qui peuvent produire de la stratification » (2012 : 369).

En opérant comme nouveau standard – que l'analyse des dispositifs de prescription auprès de travailleurs et auprès de demandeurs d'emploi rend visible – la compétence temporelle est ainsi justiciable d'un questionnement sociologique plus critique. C'est ce que développe le chapitre suivant.

Chapitre 7 – La maîtrise individuelle du temps comme nouveau standard

1. Le malaise dans la temporalité n'est pas un signe de *disfonctionnement social*

« De la même manière qu'il n'importe pas à l'anthropologue de savoir si le mythe qu'il rencontre dans la société qu'il étudie est vrai ou faux, compatible ou non avec les dernières propositions de la physique quantique ou de la biologie moléculaire, il n'importe pas au sociologue de concevoir le temps à l'image de ce que les dernières propositions de la science peuvent fournir. Dans tous les cas, c'est le caractère fonctionnel, opératoire, les effets sociaux peut-on dire encore, qui orienteront l'acception sociologique des phénomènes à étudier » (Messu, 2009 : 71).

Dans « La montée des incertitudes », Castel (2009) affirme que « les individus ont perdu le sentiment de pouvoir maîtriser leur avenir ». Il y décrit la façon dont ces quarante dernières années ont vu une transformation profonde de la façon d'envisager l'avenir ainsi que les manières d'avoir prise sur lui. Si la courte période des Trente Glorieuses a été analysée après coup comme « pas si glorieuse que ça » - en témoignent les inégalités sociales et économiques qu'elle n'a pas toujours su réduire, ainsi que la forte conflictualité qui a caractérisé notamment les années 1960 - ; y vivait la croyance, le postulat que les lendemains seraient, quoi qu'il en soit, meilleurs³⁷⁰.

Si cette croyance pouvait exister au-delà des conditions réelles d'existence et être considérée comme une façon de donner un sens à l'action, pourquoi ne pas considérer la transformation de cet horizon à l'aune de la même question : celle de savoir quel sens ce nouvel horizon donne à l'action ? Plutôt que de considérer le rapport au temps aujourd'hui en regard de ce qu'il n'est plus, ou de ce qu'il est « trop »³⁷¹, pourquoi ne pas l'approcher par la logique d'action que supposent l'idée d'un avenir incertain et l'idéal de sa maîtrise ? A rebours de la proposition de Castel, c'est le sentiment de pouvoir ou de vouloir maîtriser l'avenir qui est examiné, davantage que de constater ou de comprendre sa perte.

Pour ce faire, il ne faut pas seulement voir dans l'idée de la maîtrise du temps un récit qui permet de s'opposer à ou de réparer les maux du temps. On peut le considérer aussi, en soi, comme un récit *de* ces maux et malaises. Étudier ce que ce malaise raconte de la société, plutôt que d'en étudier les causes. Étudier ce malaise, en somme, comme un malheur *ordinaire* et

³⁷⁰ Castel paraît confondre l'idée de maîtrise de l'avenir et celle de progrès. Si l'idéologie du progrès est liée à l'idéal de maîtrise du futur, on peut avancer l'idée, à l'issue de l'enquête, que celui-ci ne s'y réduit pas, l'idéal de maîtrise continuant d'exister – autrement certes – lorsque la croyance au progrès décline.

³⁷¹ Parler de société « hyper » (hypermoderne, hyperperformante, etc.) sous-entend la démesure, l'excès.

comme un révélateur de la place particulière qu'occupe l'individualité dans la culture temporelle. On peut ainsi aborder la maîtrise du temps comme un schème culturel qui s'applique à divers champs, qui contient et donne force à ce qu'il propose d'adresser et de réparer : le problème de l'accélération des rythmes, le mal-être au travail, le sens de la vie. C'est-à-dire que le récit qui fait de la maîtrise du temps une solution repose à la fois sur un récit particulier de ce que constitue un malaise du temps ou une expérience difficile du temps et sur un récit particulier des entités ou facteurs qui en sont jugés responsables.

On a vu que l'idée de maîtrise individuelle du temps telle qu'elle est véhiculée par les discours des coaches et formateurs en gestion du temps, ainsi que la perspective qui lui est donnée dans l'accompagnement des personnes en recherche d'emploi, est constitutive de la *grammaire* de l'autonomie. Faire de son rapport au temps un plan, l'objet d'une attitude intentionnelle, est défendue au nom de la valeur donnée à l'action qui vient de soi, qui agit *de sa propre autorité*. De la sorte, le sentiment d'être débordé, de perdre le contrôle sur les rythmes quotidiens, d'être envahi par des demandes auxquelles on ne sait (que partiellement) répondre, de devoir courir *après* le temps peuvent être lu comme le récit du rapport au temps (échoué) à l'aune de l'idéal de sa maîtrise.

Et l'idée c'est qu'on va changer, positivement, on va aller vers un mieux et il faut avoir au moins cette croyance que ce qui a eu lieu avant n'aura plus lieu après. Et qu'on peut modifier son regard sur le monde, qu'on peut modifier sa carte du monde, modifier ses attitudes, ses pratiques, son comportement pour obtenir autre chose. Donc il y a quand même fort l'idée que c'est nous qui nous prenons en main. Donc plutôt que de voir chaque fois : 'oui, mais moi j'ai un collègue qui ceci ou ça', en coaching c'est quasi niet ça, on veut pas entendre ça. 'C'est moi qui ne l'ai pas dit à mon patron, qui ai dit mes limites à mon patron, c'est moi qui n'ai pas pu parler de mes besoins, c'est moi qui me suis laissée faire'. Donc à la fois c'est, je trouve ça dur – enfin c'est vraiment que mon point de vue hein – je trouve ça dur et intéressant. C'est dur parce que je pense que tout repose sur les épaules de l'individu. Ils sont responsables de tout, alors qu'on sait qu'il y a des choses qui sont collectives. [...] Mais en même temps, l'idée qu'il y ait un changement, ça veut dire aussi qu'il y a quand même une philosophie humaniste et que je peux changer quelque chose moi-même et que tout n'est pas déterminé. Donc quelque part ça peut s'inscrire dans le cadre d'un projet [...] où je peux être acteur de ma vie et où je peux faire quelque chose. Donc en ça, c'est positif et c'est intéressant. (Isaline)

Affirmer, à l'encontre des coaches en gestion du temps, que l'idée qu'ils véhiculent de redevenir acteur de son rapport au temps n'est qu'une illusion serait une voie possible d'interprétation. Néanmoins, nous avons montré qu'une autre approche était envisageable.

Il ne s'agit alors pas tant de démonter l'*idée* – de maîtrise du temps - en regard des *faits*, que de comprendre comment elle est apparue, comment elle est traduite, comment elle circule et ce qu'elle fait faire quand elle est mise en œuvre. Il n'est pas question non plus d'opposer cette idée aux propriétés *intrinsèques* de (toutes les) cultures temporelles ; lesquelles sont par définition collectives et non individuelles. Pour reprendre les termes d'Heinich, le rapport au temps comme objet de maîtrise individuelle n'est pas une propriété objective de la relation au temps, mais « une valeur projetée sur celle-ci, la résultante d'une opération de valorisation »

(1998 : 26-27). Ce faisant, les valeurs (les idées) ne sont pas moins *réelles* que les faits : elles sont les indices d'un sens par lequel les individus opèrent une lecture de leur rapport au temps et de la manière dont ce rapport au temps est évalué (dans différents champs sociaux).

Ce chapitre propose de répondre à deux échelles d'interrogation. La première – le point 2 qui suit – est empirique. Qu'est-ce que l'enquête sur l'idée de maîtrise individuelle du temps, à partir d'une approche pragmatique des cultures temporelles, permet de rendre visible ? Je questionnerai la façon dont le rapport au temps a pu devenir une application privilégiée de l'idéal d'autonomie. Car on assiste bien à une transformation de la *façon* dont les acteurs perçoivent et traitent la relation au temps. Il s'agira alors de comprendre pourquoi une relation au temps réussie, en régime d'autonomie comme condition, se décline selon le projet, l'ajustement et la présence. Une comparaison à visée heuristique sera proposée, en observant comment ces régimes entretiennent des liens de familiarité avec des pratiques passées ou culturellement différentes.

Cette première échelle d'interrogations entend en quelque sorte montrer les résultats qu'une *approche compréhensive* des pratiques et discours sur la gestion du temps permet de produire. Mais ces résultats seront complétés d'un *propos critique*, en dégageant les inégalités que l'idée sociale de maîtrise individuelle du temps rend visible et génère. Investir cette idée au travers du prisme de sa normalité (et non de son étrangeté) n'empêche donc pas de proposer un regard critique sur nos cultures temporelles. Au contraire, l'approche défendue – et les terrains empiriques contrastés qui ont été investis – permettent de montrer que maîtriser son temps s'apparente à un nouveau standard qui, tout en reposant sur une rhétorique du libre choix, indique une *bonne* façon de vivre le temps, de s'orienter dans son parcours. « Ainsi tant la modalité de l'injonction à l'autonomie que le contexte en lequel elle est produite semblent faire, sinon toute la différence, du moins une différence notable » (Chaumont, 2014 : 132). On rappellera dès lors ici ce que répondre à ce standard permet, suppose et exige et, aussi, ce qu'il rend problématique.

La deuxième échelle d'interrogations – le point 3 – est théorique et méthodologique. Quels apports le concept de compétence temporelle permet-il ? La réflexion se déclinera plus concrètement sur trois éléments. Sera tout d'abord abordé ce qu'une enquête à partir d'une approche pragmatique de la culture apporte à l'étude du rapport au temps. Je développerai ensuite ce que l'idée de pluralité des régimes temporels peut apporter au régime d'action en plan tel qu'il a été théorisé par Thévenot. Enfin, j'esquisserai quelques conclusions à propos du double statut – descriptif et normatif – du concept de compétence temporelle. Je reviendrai, pour ce faire, sur les postulats de pluralité, de contextualité et de réflexivité, chers aux approches pragmatiques et féministes.

A l'issue de l'enquête, des nouvelles questions apparaissent toutefois et laissent entrevoir, en filigrane, les limites du dispositif déployé. Celles-ci seront évoquées à la suite et en conclusion de l'exposé des conclusions empiriques, théoriques et méthodologiques.

2. Ce que fait la maîtrise individuelle comme récit : conclusions empiriques

2.1 De l'organisation scientifique du travail à l'agenda

a. Les *donneurs de temps* sous l'horizon de l'autonomie

Lorsqu'on parle de déterminer le temps, on désigne une façon d'indiquer le bon moment de faire quelque chose. Ces choses à faire peuvent varier, tout comme le moment auquel il est bon de les faire. Peuvent aussi varier la façon dont on est averti de ce bon moment ainsi que le canal par lequel cette façon nous parvient. Elias mentionne ce mécanisme au travers d'un exemple issu d'une petite ethnie africaine, les Adangbe, raconté par Noa Azu en 1929 : « Une autre tâche relevant des obligations permanentes du [...] prêtre était l'observation des saisons, afin qu'il soit en mesure d'indiquer ou d'annoncer à la population tout entière le moment des semailles ainsi que celui de la célébration de ses fêtes. La première de ces fonctions l'obligeait à monter chaque matin sur un poste d'observation donnant à l'est pour y assister au lever du soleil. On raconte qu'il y a à l'est [...] une montagne tabulaire [...] et lorsque le soleil apparaissait à son lever juste derrière cette montagne, la première pluie de cette semaine-là était considérée comme bonne pour les semailles. Au premier matin après cette pluie, le prêtre donnait un signal qui était ensuite retransmis à travers toute cette région montagneuse. On voyait alors les paysans et leurs familles dévaler les pentes avec leurs houes et leurs paniers pour participer au travail collectif » (Elias, 1996: 63).

C'était donc au prêtre qu'on se rapportait pour déterminer le juste moment (pour les semailles dans ce cas-ci). Cette fonction peut être incarnée par d'autres personnes ou d'autres collectivités dans d'autres cultures ou à d'autres époques. Ainsi pense-t-on aux patrons qui – par l'intermédiaire des contremaîtres – donnent le rythme à l'époque industrielle, davantage que l'horloge de l'atelier d'ailleurs. Au-delà de la question de l'influence effective que ces donneurs de temps avaient *dans les faits*, ils étaient considérés comme les dépositaires légitimes de cette fonction. Cette légitimité départageait dès lors ceux considérés comme compétents pour donner le temps à ceux qui ne l'étaient pas. Que ce soit le prêtre ou le contremaître, ces figures avaient une forme d'autorité sur les activités, ou pour le dire plus simplement, sur ce qu'il était bien de faire à quel moment, à quelles fins, ainsi que sur qui devait ou ne devait pas se plier à ces contraintes temporelles. Était articulée autour de la figure du donneur de temps la connaissance des éléments permettant de le déterminer ou de le maîtriser (selon les modalités de l'époque), que ce soit l'observation des saisons pour le prêtre décrit par Azu, ou l'horloge pour le contremaître. « Depuis toujours, et pendant des siècles, la fonction de la 'mesure' a été étroitement associée à celles de la 'régulation' et de la 'vérification' du temps » (Gasparini, 1988 : 627). L'ère industrielle a vu se généraliser et se banaliser cette fonction de mesure du temps, notamment au travers de la montre à quartz, et la discipline du temps a été petit à petit intériorisée (Elias, 1996). Gasparini s'interroge ainsi sur la fonction sociale de la diffusion de la mesure du temps et l'entrevoit comme la réponse « à l'accroissement énorme des besoins de

coordination temporelle et de synchronisation qui sont typiques des systèmes industriels, en développant chez chaque acteur individuel une discipline temporelle profondément intériorisée » (1988 : 629).

Mais cette mesure peut avoir d'autres implications, notamment l'augmentation du degré de connaissance des processus régissant « l'architecture temporelle complexe des sociétés contemporaines » (1988 : 629) et, par extension, une emprise plus grande des individus sur leur propre temps. Si les contraintes temporelles externes sont toujours présentes, il est devenu légitime, pour l'individu, de revendiquer une forme de maîtrise du temps en tant que telle : pouvoir se choisir des limites, avoir la possibilité de s'investir dans d'autres sphères de vie que le travail (même si dans la réalité, ces demandes ou revendications peuvent demeurer inégalement « recevables »).

On a vu dans le premier chapitre la transformation anthropologique qui a eu lieu aux alentours des années 1970, concomitante à une transformation des horizons temporels. L'horizon du progrès a laissé place à un horizon plus rétréci, notamment avec le déclin de certains grands récits historiques³⁷².

Il est utile de rappeler ici le concept de « timescape » pour souligner la nécessité de penser les transitions comme des reconfigurations de temporalités multiples et non comme des successions de temporalités qui n'auraient aucun lien entre elles. Des repères temporels issus de l'observation de la nature ont ainsi, par exemple, été associés au travail discipliné et à l'attention à ne pas perdre du temps. De ce point de vue, les formes que prennent les cultures temporelles ne désignent pas des entités homogènes chaque fois spécifiques à certaines époques. Le concept de « timescape » permet de montrer – comme le fait Illouz (2008) à propos de la culture – que le paysage temporel ne donne pas tant une image qui reflète ou décrit ce qu'est la culture temporelle à un moment donné ; il la *trace* plutôt au travers de codes et de symboles qui la représentent de façon stylisée – par des métaphores, des récits, des modèles prescriptifs – et qui aident à s'y *orienter*.

Il s'agit alors d'observer comment certaines acceptions du temps guident certaines formes de vie et soulignent des enjeux spécifiques. L'héritage moderne de l'idée sociale du temps comme objet à maîtriser ainsi que celui de l'affirmation de la vie ordinaire se prolongent aujourd'hui sous des formes différentes. La modernité a raconté la maîtrise du temps comme une nécessité économique mais aussi sociale pour pouvoir progresser vers des lendemains meilleurs. Cette maîtrise était nécessaire à la réalisation d'un temps *bien* rempli³⁷³.

³⁷² Si les théories du complot datent de la fin du XVIII^e siècle, la généralisation de l'explication par ces théories peut être vue comme une façon d'adresser à la fois le surplomb institutionnel et promouvoir la figure de l'homme libéré de toute contrainte sociale, ou, au contraire, une façon de situer l'individu face au déclin d'un système stable qui permet de catégoriser le réel. Sous l'angle temporel, on peut considérer le succès de ces théories par le sentiment de maîtrise de l'Histoire qu'elles permettent : « Le dogme du complot efface l'imprévisibilité de l'Histoire : il fournit à bon compte le sentiment de pouvoir maîtriser le présent, prévoir l'avenir et déjouer les pièges du futur, sur la base d'une connaissance supposée des causes profondes de la marche du monde. Illusion suprême, certes, mais sentiment réel : celui d'une maîtrise intellectuelle de la suite des événements » (Taguieff, 2005).

³⁷³ Cette idée peut renvoyer à trois acceptions. Un temps *très* rempli, d'une part, dans lequel il y a peu d'interstices, et dans lequel la quantité d'activités donne un certain rythme. On pense notamment à la pratique du temps bien rempli sous la règle de Saint-Benoît : « Saint benedict required his monks to be occupied *at all times* [emphasis par moi] so as to avoid idleness » (Adam et al, 1995 : 64). Ici par lutte

L'idée d'un temps bien rempli se prolonge aujourd'hui dans un contexte où « il revient à chacun de réveiller l'étincelle logée en lui en creusant sous le vernis de la civilisation », comme le dit Tom Wolfe dans « the Me decade » (cité par Ehrenberg, 2015 : 71). Les rythmes qui seraient imposés par les institutions, ou les parcours de vie standardisés, deviennent alors des figures associées à la contrainte. L'individu est plutôt invité à articuler les donneurs de temps *contraints* à une ligne de conduite *personnelle*.

Les gens se focalisent sur la limite, en disant « j'ai pas assez d'heures ». Et moi je leur prédis : « si je vous mettais 3 heures en plus, votre système [...] se dilaterait, en entropie comme ça et occuperait exactement la même chose ». Et donc c'est aussi remettre les gens en responsabilité, dans le sens anglo-saxon du terme, « response-ability », « je suis capable d'agir », « c'est moi qui ait le pouvoir et la responsabilité de ce que je fais ». Et je vais parfois même jusqu'à chipoter un peu sur les formulations, moi-même en me reprenant encore régulièrement, je ne dis plus « je n'ai pas le temps », je dis « j'ai pas pris le temps » ou « j'ai fait d'autres choix », ou « ce sont d'autres choses que j'ai mis dans mon agenda », etc. On a toujours le temps, on n'a pas le temps, on le prend. (Marie-France)

Cet arrière-plan anthropologique de l'action – qui s'oppose à l'action par « réaction » – opère dans la volonté de reconstruction d'une expérience du temps vécue comme chaotique. La réintroduction du contrôle et de la maîtrise permet donc non seulement d'agir correctement, mais aussi de corriger des états affectifs vécus comme problématiques. Ce qui est problématique, à l'aune du récit de la maîtrise du temps, ce n'est pas tant de ne pas avoir du temps, ou d'être submergé par des rythmes élevés. Ce qui est problématique, c'est le sentiment de perdre le contrôle sur l'organisation quotidienne et sur notre vie, en général ; quels que soient par ailleurs les rythmes effectifs de nos journées.

À partir de cette thèse, des phénomènes souvent considérés comme différents peuvent être pensés ensembles. Les mouvements *slow* et les coachings en gestion du temps se distinguent certes dans certaines de leurs finalités³⁷⁴. Mais ils partagent une même *grammaire* qui fait de l'individu le dépositaire d'une responsabilité toute particulière de ce qu'il fait de son temps, de la façon dont il rythme sa vie et de la manière dont il articule son temps avec les impératifs de son entourage ou de son environnement de travail. En effet, les pratiques du « *slow living* » ne défendent pas tant l'idée de ralentir le temps, que celle de prendre du temps afin de réintroduire du sens dans les activités que l'on estime importantes. « *Slow living is one response – or, rather, a set of responses in various manifestations – to this desire for 'time for meaningful things'.* It is not a slow-motion version of postmodern life; nor does it offer a parallel

contre l'oisiveté, plus récemment par souci d'une vie bien remplie : un emploi du temps suffisamment rempli se justifie. Il y a également l'idée d'une vie *intensément* vécue, ce que le régime de présence illustre tout particulièrement. Il y a, enfin, l'idée d'un temps rempli de manière *appropriée* au regard d'une finalité qui elle est toute différente. « The negative time discipline of preventing the waste of time was fused with the more active one of intensifying efforts, with the move towards maximum speed and efficiency (Foucault, 1977 : 154) » (Adam et al, 1995 : 65).

³⁷⁴ La dimension du plaisir qui est centrale dans les valeurs promues par les acteurs des mouvements *slow* doit ainsi être conjuguée avec l'intérêt de tous. Ce qui implique, notamment, une attention toute particulière à la cause environnementale. Ce doit donc être un « plaisir responsable » (Diestchy, 2016).

temporality for slow subjects to inhabit in isolation from the rest of the culture.” (Parkins, 2004: 364).

A rebours des thèses qui soutiennent l'idée que la flexibilisation et la complexification des temporalités contemporaines peuvent se comprendre comme un affaiblissement ou une diminution du caractère prescriptif des régulations sociales, se profile plutôt une transformation de la prescription, dont les moteurs se déplacent des instances collectives – indiquant le bon timing – vers les individus – devant articuler ces synchroniseurs avec leur propre agenda.

b. Déplacement de *discipline*

La compétence temporelle – telle qu'elle se décline chez les coaches et les travailleurs sociaux – conduit à revisiter la notion de discipline : comment l'articulation entre cadres temporels et subjectivité se fait-elle quand il s'agit de faire du temps l'objet d'une *maîtrise*.

Le déplacement vers une lecture individualisante du rapport au temps véhicule une manière nouvelle de se positionner par rapport à l'idée de discipline : il ne s'agit plus uniquement de répondre à des coordonnées temporelles dictées de l'extérieur et de les intérioriser, mais surtout de pouvoir se positionner par rapport à elles. Cette injonction s'opère par la mobilisation de la dialectique « subir/choisir » qui est transversale aux discours des coaches. La réalité des temps telle qu'elle se présente dans l'environnement de la personne (le rythme induit par les scansions du travail, la pluralité des injonctions, la tendance à l'urgence, les délais imposés, etc.) est examinée du point de vue d'une inadéquation potentielle à ce qui convient à soi.

La psychologie comme discipline (particulièrement valorisée) repose sur une ontologie qui oppose l'individu à la société. La pensée est constante chez l'individu et elle est une affaire individuelle. De ce point de vue, l'individu est amené à choisir à quelles expériences du monde extérieur il entend se confronter et comment il pense le faire. Pour le sociologue, cette opposition entre individu et société n'existe pas ; les pensées ont un fondement institutionnel et collectif. Pour notre propos, cette opposition entre temps qui convient à soi et positionnement par rapport aux rythmes sociaux est justement constitutive de l'injonction *sociale* à la maîtrise du temps.

On peut donc avancer l'hypothèse que d'une *lecture* des individus comme objet de maîtrise par le temps, on passe à une *lecture* du temps comme objet de maîtrise par les individus. « Les temps sociaux, les temporalités du social, sont ainsi réflexivement institués par les individus eux-mêmes. [...] De ce point de vue [...], il ne saurait y avoir une solution de continuité entre temps individuel et temps social. Leur opposition n'a rien de structurel. Elle est simplement circonstancielle, même si, en quelques domaines, elle se révèle permanente. [Ainsi], l'impératif contemporain qui enjoint à chacun d'être lui-même, impératif idéologique d'auto-centration s'il en est, [...] place au cœur de la démarche la confrontation des temps individuel et collectif » (Messu, 2009 : 57). Ce sont donc les coordonnées par lesquelles une action est jugée juste et bonne qui se transforment : au travers du discours des coaches, ce que je fais de mon temps et comment je me comporte dans le temps s'évalue moins à l'aune d'une adéquation par rapport à

une forme civilisée du temps (Elias, 1996) que par rapport à une éthique de l'authenticité (Heinich, 2004).

Par ce mouvement se dessine une forme nouvelle de discipline temporelle qui consiste à s'appliquer une forme d'enquête (chez Dewey) ou de grammaire (chez Lemieux) et d'en faire un principe de vie qui va au-delà de la place qu'elle aurait spontanément dans la vie sociale. En effet, « le plus souvent (trois fois sur quatre si l'on en croit l'estimation de Leibniz), nous agissons sans nous référer actuellement à l'existence d'une règle que nous devrions suivre ou ne pas enfreindre. On pourrait dire : nous agissons, le plus souvent, en vertu d'habitudes et non pas selon des règles (sachant, toutefois, que ces habitudes, nous avons pu les acquérir du fait qu'elles ne contredisaient pas certaines règles). C'est seulement dans les situations les plus réflexives que les règles sont rappelées en tant que telles, à travers leur énoncé positif ou la notification d'une faute. C'est seulement dans ce type de situations, par conséquent, que les règles peuvent devenir pour les acteurs des raisons d'agir, c'est-à-dire des appuis matériels de leur action et de leur jugement » (Lemieux, 2009a : 2). La compétence temporelle telle qu'elle est véhiculée par les coaches suppose donc avant tout une forme de réitération de cette logique d'enquête³⁷⁵. Elle est inhérente à la centralité du choix dans l'époque moderne : « Le choix est l'un des plus puissants vecteurs culturels et institutionnels façonnant l'individualité moderne : il est à la fois un droit et une forme de compétence » (Illouz, 2012 : 38).

De la sorte, on peut voir la manière dont on donne de la *signification* aujourd'hui à la notion de discipline : ce n'est pas parce que les temporalités paraissent plus se penser sous le mode de la flexibilité, qu'elles ne demandent pas une certaine rigueur. De ce fait, on assiste moins à une disparition de la discipline – les temps collectifs étant moins standardisés et moins réguliers – qu'à un déplacement de celle-ci vers une injonction individuelle. La discipline change en somme de « sens » (Ehrenberg, 2013b) et consiste alors non pas seulement à intérioriser des contraintes temporelles extérieures – même si cette discipline demeure attendue – mais à coordonner celles-ci avec le respect des horaires, rythmes et timings qui émanent du projet à agir au présent. Certes, la socialisation à une discipline temporelle se faisait aussi par une forme d'intériorisation des contraintes. Mais s'y ajoute aujourd'hui l'idée que cette discipline ne se fait pas seulement au nom d'une injonction « qui vient de l'extérieur », mais aussi désormais « de l'intérieur » et qui suppose une réitération (constante) de la logique d'enquête.

De la sorte, on pourrait avancer l'idée que le panopticon était au système disciplinaire à l'époque industrielle ce que l'agenda est à l'autodiscipline aujourd'hui. A condition de ne pas les considérer comme des outils de pouvoir qui excluent, mais comme des symboles par lesquels se raconte la bonne façon de faire³⁷⁶. Pour l'un et l'autre, il s'agit de pouvoir « tout voir en permanence ». L'un imposé de l'extérieur vers une docilité des corps, l'autre auto-imposé et gage d'un sentiment de contrôle sur le temps. A suivre Foucault, le pouvoir s'incarne donc toujours par une technologie spécifique et qui ne doit pas seulement être abordé « en termes négatifs » (il « exclut », « réprime », « refoule », « censure », « abstrait », « masque », « cache ») (1975 : 227). Il

³⁷⁵ Ou, comme le formulerait Ogien (2007), d'une conception « directe » de l'action à une conception « intellectualiste » de celle-ci.

³⁷⁶ Gauchet et Swain (2007 [1980]) invitent à voir dans les dispositifs disciplinaires de la modernité des processus d'inclusion, à l'encontre de la thèse foucauldienne qui a vu dans la raison moderne (et des dispositifs par lesquels elle opérait) un récit d'exclusion.

est aussi ce qui crée l'individu, ce qui le met en forme. Si Foucault associe cette mise en forme de l'individu comme une condition nécessaire à l'exercice du pouvoir, on peut également la considérer, comme le ferait Ehrenberg (2009), comme une institution qui « décrit » ce qu'est un individu à une époque donnée, les conditions auxquelles il est reconnu comme tel et, plus particulièrement, en quoi il est considéré comme bon ou mauvais, ou normal/anormal. « L'autorité de la société est de nature morale parce que c'est une *autorité logique*³⁷⁷ [souligné par l'auteur] : si l'on ne sait pas non seulement qui est qui, mais aussi qui doit donner à qui dans quel contexte, faire quoi avec qui, comment, etc., si l'on ne peut pas définir, imputer, attribuer, il n'y a tout simplement pas d'existence humaine possible. L'institution est de nature descriptive, parce que c'est seulement lorsque l'on a répondu à ces questions de définition, d'imputation, d'attribution qu'on peut formuler ce que l'on permet et ce que l'on interdit » (Ehrenberg, 2009 : 227-228).

Cette nouvelle forme d'autodiscipline emprunte donc à la fois de la discipline de l'horloge, mais aussi de principes qui autrefois étaient considérés comme des opposés du principe de discipline. De la sorte, la juxtaposition d'une discipline de l'horloge initialement née dans un contexte de standardisation des parcours de vie, à une valorisation du choix et de la disposition de soi, donne lieu à des hybridations qui diffèrent des principes initiaux. Certaines pratiques de timing qui ont des origines religieuses ou économiques, peuvent être reconduites au regard de significations culturelles différentes ou nouvelles. Même si certaines façons de vivre le temps ou d'agir dans le temps peuvent être en déclin ou disparaître, cela ne s'explique pas uniquement par le fait que le donneur de temps ou la structure dans laquelle cette relation au temps est organisée est en déclin ou tend à disparaître. « It is necessary to enquire about wider questions of changing combinations of temporal practices and the new meanings that are ascribed to them. » (Glennie and Thrift, 1996: 289).

c. Le soi perfectible

Cette autodiscipline se concrétise par la *logique* de l'enquête sur soi mais dans une *direction* spécifique, autour du projet, de l'ajustement et de la présence. Ce faisant et en dépit de la croyance que manifestent certains dans le « tout est bon du moment que cela convient à l'individu », ils promeuvent un rapport réussi au temps qui n'est pas n'importe lequel et qui, en somme, est une forme de *clôture* de l'enquête. La capacité réflexive des acteurs à trouver les moyens d'une organisation et d'une gestion du temps qui leur conviennent – capacité tant mise en avant par les coaches – est ainsi orientée vers un engagement de soi dans des régimes temporels précis. Les façons dont les parcours de vie sont pensés, racontés et négociés dans les relations interpersonnelles s'en trouvent transformées.

La maîtrise individuelle du temps devient ainsi une croyance opératoire pour prendre des décisions. Le fait de s'appuyer sur des outils psychologiques en général, issus des nouvelles théories des neurosciences en particulier, pour surmonter certains obstacles qui viendraient

³⁷⁷ La notion d'autorité *logique* signifie que l'action des individus s'inscrit dans des conventions et des règles. L'idée d'une autonomie de l'individu n'est donc pas, nous dit Ehrenberg, opposée aux conventions et règles. Au contraire, l'individu est stipulé comme autonome au sein même de celles-ci.

entraver ou saboter la possibilité d'agir à partir du principe de liberté de choix peut ainsi se lire comme une façon particulière de penser le rapport à l'action. « Le destin est devenu pour nous un problème psychologique, alors qu'il était pour les anciens philosophes, et surtout les Stoïciens, un problème de physique et de cosmologie » disait en 1981 Edmond Ortigues. Il soulignait que la psychiatrie avait déplacé l'identité et le *locus* de la « puissance anonyme qui dirige les événements » des constellations célestes vers les « constellations familiales ». Avec la psychiatrie, la compréhension de nos destins, des malheurs que l'on rencontre sur une vie, ou de la question du « sort » se fait ainsi au travers d'une lecture des héritages familiaux et des biographies qui se combinent à ceux-ci. Les travaux d'Ehrenberg et Pierre-Henri Castel poursuivent l'histoire en montrant comment les nouvelles « découvertes » des neurosciences et leur diffusion dans les dispositifs thérapeutiques participent d'une façon nouvelle de définir ce qui nous arrive et d'y attribuer des responsabilités.

Dans les discours des coaches en gestion du temps, la relation réussie au temps s'opère alors dans une ambivalence : agir *grâce à* et *malgré* la façon dont mon cerveau a tendance à me dicter des façons d'agir³⁷⁸.

Quand je sens que j'ai un driver, je travaille avec l'analyse transactionnelle par exemple qui parle de driver « fait plaisir », je peux constater que hou-là-là, moi je suis bien atteinte, c'est vraiment mon truc, mais il y a plein de qualité qui vont avec ce programme-là, donc on va pas commencer à jeter le bébé avec l'eau du bain. Par contre, ça prend le pouvoir sur moi dans toute une série de circonstances et ça j'aimerais bien que ça change. Donc on va inciter les gens à apprivoiser leur petite voix plutôt que de se mettre en clash en se disant « c'est bon, je t'ai entendu, mais cette fois-ci je vais faire autrement ». [...] Donc on peut travailler sur ces programmes et donc il y a moyen d'aller modifier ces programmes pour que l'effet plaisir prenne moins de pouvoir sur moi. Je resterai quelqu'un de charmant, mais j'apprendrai à dire « Non merci ». « Oui, mais pas maintenant », « Avec plaisir, mais demain. » (Marie-France)

Ces façons d'expliquer les raisons pour lesquelles on se retrouve submergé de demandes, de répondre de façon (trop) positive aux sollicitations, à être shooté par un rythme soutenu d'activités (le driver « fait vite ! »), à en faire davantage que nécessaire (le driver « soit parfait ! »), opèrent comme des lectures possibles d'un rapport problématique au temps où le travail sur soi vient alors rétablir la possibilité de le vivre mieux.

Rosa a montré que l'accélération se comprend – du point de vue culturel – au regard du syndrome de la « pente glissante », par lequel l'individu qui reste sur place, en réalité, recule, qu'il est désormais impossible de ne pas rester en mouvement, de se mettre en route continuellement. « The capitalist cannot pause and rest, stop the race and secure his position, since he either goes up or goes down; there is no point of equilibrium since standing still is equivalent to falling behind, as Marx as well as Weber pointed out. Similarly, in a society with accelerated rates of social change in all spheres of life, individuals always feel that they stand on

³⁷⁸ Ce qui résonne, comme le souligne Chaumont (2014), avec ce que Sartre écrit en 1960 dans sa *Critique de la raison dialectique* : « L'homme se caractérise avant tout par le dépassement d'une situation, par ce qu'il parvient à faire de ce qu'on a fait de lui ».

‘slippery slopes’: taking a prolonged break means becoming old-fashioned, out-dated, anachronistic in one’s experience and knowledge, in one’s equipment and clothing as well as in one’s orientations and even in one’s language. Thus, people feel pressed to keep up with the speed of change they experience in their social and technological world in order to avoid the loss of potentially valuable options and connections (Anschlußmöglichkeiten)” (Rosa, 2003: 11). Boutinet souligne à cet égard le passage d’un paradigme de l’action à un paradigme de la transformation. Ce n’est plus tant les finalités, les étapes et les effets (anticipés) qui guident l’action, mais l’horizon de la transformation en elle-même. Le sens de l’action serait en somme perdu. « Le projet d’action qui s’apparentait à un projet d’anticipation centré sur un avenir destiné à être orienté et aménagé laisse dorénavant de plus en plus la place à un projet de transformation, passant de réalisation en réalisation en se bricolant l’une ou l’autre forme de moment présent au sein d’un processus ininterrompu » (Boutinet, 2004 : 17).

Ces impératifs du mouvement de soi et de la transformation de soi sont décrits comme des symptômes-clés de la *société des agendas*. Néanmoins, ces réquisits ne servent pas nécessairement et pas seulement la thèse de l’accélération, ou celle d’une perte de sens. La poursuite de modes de vie aux rythmes moins rapides se fait par exemple également au nom de la valorisation de la transformation de soi. Ces impératifs sous-tendent l’horizon d’un *soi perfectible*³⁷⁹.

La mise en projet de soi suppose l’idée d’un soi perfectible, que contient l’idée de disposer du futur au présent, propre au régime du projet. Ceci dit, l’idée d’un soi perfectible n’est pas nouvelle. On peut la comparer ainsi à la figure de la vocation, avec laquelle l’idée du progrès partage les mêmes racines modernes : valorisation de l’activité de travail et de la volonté (issue d’une éthique puritaine), forme d’ascèse de l’engagement de soi vers l’accomplissement d’une œuvre, critère de vie bonne insérée dans la vie ordinaire. Pourtant on ne peut pas réduire la figure du projet à celui de la vocation. Cette dernière est un appel de l’extérieur, tandis que le projet est un appel de l’intérieur. Le régime du projet diffère ainsi fondamentalement de celui du progrès par le glissement qu’il opère vers la subjectivité. Le progrès comme évolution qui se targue de résultats probants était suffisant pour offrir les moyens de l’amélioration de soi. Le projet dépasse l’idée de progrès. En disposant du futur au présent, il revient à l’individu de choisir l’excellence qui lui convient, tout en mettant de l’ordre au sein de l’abondance qui s’offre à lui.

La volonté de reconstruction d’une expérience du temps vécue comme chaotique se fait sur fond d’une anthropologie de l’activité, en témoignent les façons spécifiques que prennent les expériences échouées de la compétence temporelle mise en avant dans le chapitre 6. Rappelons l’idée de ne pas ou de mal avancer dans le régime du projet, par laquelle on vivrait au jour le jour, synonyme de passivité, de déviance ou d’errance ; le surcroît ou l’absence d’ajustement aux sollicitations extérieures. La procrastination, la distraction d’un côté, ou la réactivité, l’excès de préoccupation ou la rumination sont ainsi des formes dégradées de l’activité sous l’horizon de la

³⁷⁹ Cette idée de soi perfectible fait notamment l’objet des recherches de Nicolas Le Dévédec. Il montre, dans son ouvrage récent « La société de l’amélioration » (2015), que l’idéal de perfectibilité humaine et les pratiques qui en découlent ne sont pas neufs. L’idée date déjà des Lumières. Mais l’amélioration de l’homme a ceci de particulier aujourd’hui qu’elle ne se fait plus au nom d’un idéal humaniste ou politique, mais plutôt selon un principe d’adaptabilité technique de l’homme.

maîtrise individuelle du temps. « With the injunction that we become our most ‘complete’ or ‘self-realized’ selves, no guideline was provided to help determine what differentiated a complete from an incomplete self » (Illouz, 2008 : 172). Donner un caractère narratif à sa vie et à son quotidien, c’est une manière de se situer dans le temps qui suppose de tendre vers un mieux, sans nécessairement indiquer ce que constitue l’objectif à atteindre, si ce n’est celui qui est auto-déterminé.

2.2 Visages des temporalités dominantes : normativité et inégalités

a. D’une critique de l’accélération vers une critique du standard de maîtrise du temps

« The stylized signs and symbols of maps help one make broad distinctions, say between different types of landscape (water, mountain, or valley), and provide one with a general sense of direction, where one should move and perhaps even more crucially how – that is, along which path” (Illouz, 2008: 240).

La thèse proposée et défendue dans cette enquête est qu’il est possible de voir dans les récits des maux du temps et dans les réponses qui adressent ces problèmes de temps une façon toute nouvelle de concevoir l’idée sociale de maîtrise du temps, en en faisant une compétence *individuelle*. Cette thèse reformule donc de manière différente l’histoire des cultures temporelles en prenant une certaine distance avec la thèse de l’accélération. Néanmoins, le projet critique n’est pas abandonné. Comme le souligne Rosa : « Les structures temporelles ont des implications normatives fondamentales. Dans la mesure où la question éthique fondamentale d’une existence réussie n’est autre que celle de la manière dont les êtres humains veulent ou doivent passer « leur » temps, les modèles et les horizons temporels, qui ont toujours une nature sociale, sont donc au cœur de l’éthique » (Rosa, 2010 : 48). Rosa poursuit en montrant que ce projet critique s’inscrit dans la recherche des critères d’un « diagnostic de développements pathologiques *internes* [souligné par l’auteur] à la société » (p49). Je propose de poursuivre cet objectif critique, mais parviendrai à des résultats ou plutôt des accents quelque peu différents. Rosa met en évidence « les phénomènes de désynchronisation et de désintégration qui résultent de l’accélération sociale », [...] le désaccord entre les niveaux d’expérience individuelle du temps ou entre celle-ci et les temps collectifs et propose, sur cette base, une critique des conditions structurelles de l’existence qui ne permettent plus une resynchronisation. Il propose de ce fait une « sociologie de la vie bonne » plutôt qu’une « philosophie de la vie bonne », en montrant que les représentations d’une existence réussie sont irréalisables au regard des conditions structurelles dans lesquelles elles espèrent se déployer.

Ma porte d’entrée critique sera différente ; elle ne porte pas sur les pathologies de l’accélération, mais sur les inégalités d’accès à la possibilité d’investir son temps d’une intentionnalité, ainsi que sur la question de la pluralité des modes d’engagement dans le temps

et de l'expérience du temps à laquelle la maîtrise du temps *prétend* donner une place. En effet, selon les coaches, la maîtrise individuelle du temps peut s'opérationnaliser sous des formes infiniment diverses : il existe, concrètement, autant d'« équations temporelles personnelles » (Grossin, 1974) qu'il y a d'individus.

Néanmoins, au-delà de la diversité des visages concrets que peut prendre – pour chacun-e – l'organisation de son temps, la façon de construire cette organisation afin de retrouver un sentiment de maîtrise présente des régularités. Maîtriser son temps ne se fait pas n'importe comment. Faire de son rapport au temps l'objet d'une intentionnalité se fait par l'engagement approprié et articulé entre la juste disposition du futur au présent, un positionnement particulier face à la contingence et une immersion délibérée dans le présent. Ce faisant, l'accès et l'exercice de la compétence temporelle sont inégalement répartis, comme permet de le voir, par contraste, l'accompagnement de publics précarisés. Une nuance peut ainsi être proposée au diagnostic des tenants d'un discours critique sur l'accélération, qui concluent que nos cultures temporelles créent des inégalités entre ceux et celles qui savent suivre le rythme effréné de nos sociétés (ou « qui aiment ça ») et ceux qui n'y parviennent pas (Aubert, 2008 ; Sennett, 2000). La question des inégalités semble plutôt se situer entre celles et ceux qui ont les moyens et bénéficient des conditions pour adopter ou s'approcher d'un mode de vie et un rapport au temps en cohérence avec leurs aspirations (que celui-ci soit rapide ou lent) et ceux qui ne peuvent y prétendre.

Par ailleurs et contrairement aux thèses qui soutiennent l'avènement de l'individu donneur de temps ou à celles qui soulignent une perte de repères temporels dans une société désynchronisée, je soutiendrai la thèse que la maîtrise individuelle du temps est un nouveau standard qui opère comme critère d'évaluation et de jugement, en discriminant des façons bonnes et mauvaises de se comporter et de vivre le temps. Derrière la rhétorique de la pluralité des vies possibles que laisse supposer le principe de la gestion du temps, se profile en réalité une forme nouvelle de standardisation (Thévenot, 2009).

Les inégalités ne s'observent pas seulement dans les sphères publiques, mais aussi dans la manière dont, dans les sphères moins publiques, se produisent des formes de "bien" ou de "mal". « Class inequalities involve not merely differences in wealth, income and economic security, but differences in access to valued circumstances, practices, and ways of life – 'goods' in a broad sense and in the recognition or valuation of those goods and their holders » (Sayer, 2005; cité par Illouz, 2008: 223). A l'instar de la démarche critique que propose Illouz des usages sociaux du discours thérapeutique, le questionnement critique qui suit ne vient pas contredire les usages et pratiques des acteurs rencontrés quant à ce qu'est un rapport au temps réussi. Je ne prétends pas, non plus, déconstruire ou contester la prétention des coaches à améliorer ainsi les vies et l'expérience du travail de ceux et celles qu'ils accompagnent ou la portée émancipatrice que les assistants sociaux défendent quand le public accompagné se « met en mouvement » dans la temporalité du projet. La critique porte sur les (nouvelles) hiérarchies qui sont créées à partir des formes de « bien » que ces pratiques prescriptives impliquent et rendent visibles.

De la sorte, j'espère éviter les critiques traditionnelles – exposées en chapitre 2 – qui ignorent ou contredisent le sens que les acteurs mettent eux-mêmes dans leur pratiques. Ou, à tout le moins, ne prennent pas ces opérations de *signification* au sérieux.

b. La maîtrise du temps à la portée de tous ? Conditions du présent et rapport à la contingence

Les outils mobilisés dans l'accompagnement ont en commun de mettre la personne dans une position d'« enquête » (Dewey, 2011) : la personne doit s'arrêter, observer la manière dont elle réagit en contexte, ce qui lui convient, ce qui l'empêche de poursuivre l'objectif qu'elle s'est donné, ou qui la pousse à faire des choses de certaines manières. Il s'agit d'observer ce que l'on fait par habitude - d'en distiller le « bon » ou le « mauvais » - et de redessiner son quotidien comme un plan d'action. Cela demande de se décentrer. Si cette démarche est en soi défendue comme potentiellement émancipatrice, elle demande certaines dispositions et conditions qui sont plus spécifiquement rendues visibles dans le travail avec un public précaire.

Les assistants sociaux soulignent en effet deux types de questionnements autour de l'accompagnement dans le projet et le travail sur l'anticipation pratique. Un questionnement méthodologique, tout d'abord, quand il s'agit de trouver la « bonne façon de faire » pour induire des attitudes de projection et de définition de projet. Un questionnement éthique, ensuite, quand se pose la question de la violence sous-jacente à l'injonction à la projection quand on est confronté à des situations sociales et économiques qui situent certains stagiaires, par défaut, dans un présent présentiste. Cette position éthique se décline donc en lien avec les *conditions du présent*.

La comparaison des deux terrains met en évidence une direction similaire à la compétence temporelle, tout en l'adressant différemment en fonction des conditions d'existence. La position dans le marché de l'emploi paraît être une clé d'intelligibilité pour discriminer la définition d'un rapport réussi au temps. On verra ci-après que la question de la légitimité du temps pour soi se discrimine notamment sur cette base. La grammaire de la projection comme disposition du futur au présent repose sur une façon particulière d'envisager la possibilité du choix. Elle stipule une flexibilité des trajectoires de vie – notamment sur le plan professionnel – basée sur les temporalités de la transition et de l'alternance (Boutinet, 2004). Or, ce postulat prend des formes concrètes inégales selon les situations. Les alternances ou les transitions ne sont pas toujours possibles, souhaitables ou souhaitées. Elles ne sont pas non plus toujours synonymes d'émancipation. Une intervenante ayant fait toute sa carrière dans l'accompagnement de femmes précarisées disait ainsi que « 'nous' on est dans des emplois stables alors qu'on a intégré le fait qu'on peut changer et que le contexte est moins linéaire dans la trajectoire de carrière, tandis que les femmes précaires sont dans l'inverse : envie d'une trajectoire sûre et linéaire mais plus confrontées dans la réalité à des transitions multiples ».

c. La maîtrise du temps à la portée de tous ? Formes différenciées du projet et de l'ajustement

Diminuer la prise de risque quand les conditions à la projection sont précaires se fait alors par la limitation des horizons de projection possibles, en travaillant à donner aux projets des

stagiaires leur « juste » dimension. C'est ainsi, à titre illustratif, qu'une stagiaire se verra conseiller de viser une formation d'aide-soignante là où elle aspire initialement à devenir infirmière. Si le projet constitue donc le « langage légitime » de l'accompagnement, il se trouve aménagé au nom d'une éthique du *care*. Aboutir à un projet « au rabais » est alors l'illustration de l'ambivalence entre la logique du choix propre à l'idée de maîtriser son temps – où l'individu est considéré comme capable et responsable de se choisir un avenir – et la logique de *care* – où il s'agit de prendre soin de la personne en montrant que l'objectif n'est pas uniquement le résultat, mais la mise en mouvement³⁸⁰.

Cette dialectique entre « choix et care », ainsi que l'inégalité face à l'enquête que rend visible le travail du projet auprès d'un tel public, montre à voir que tout le monde n'est pas concerné de la même façon par l'autonomie (Marquis, 2015) supposée par l'idée de compétence temporelle. Mol critique la généralisation de la logique du choix : « Individual choice is a widely celebrated idea. [...] I do not question choice in general, but rather the generalisation of choice. Other ideals, like « good care », suffer from this » (Mol, 2009). Elle questionne dès lors la façon dont la logique du choix pèse sur d'autres pratiques qui s'allient *mal* à la question du choix et de l'autonomie. Si je la rejoins sur la proposition de ne pas critiquer la logique du choix en général, il me semble qu'on peut surtout rendre visible que le choix n'est pas général dans ses formes. Cette logique du choix se concrétise sous des formes différenciées. Il s'agit alors d'observer comment et à quel titre une personne est limitée dans sa sphère décisionnelle³⁸¹.

On peut poser l'hypothèse que l'emploi (plus que le travail) demeure un élément central dans la façon dont est perçue la légitimité de pouvoir disposer de son futur. Dans le discours des assistants sociaux, la question de l'autonomie matérielle devient en quelque sorte la condition nécessaire à l'autonomie vocationnelle (que suppose l'idée du projet que l'on se donne), dans un contexte de désagrégation des conditions de l'emploi stable. En effet, la question de l'emploi est reléguée au second plan (voire est inexistante) dans le discours des coaches : la question est le recouvrement d'une maîtrise de son temps de travail (et au-delà) dans lequel la question de l'emploi, si elle est abordée par certains, est considérée comme « allant de soi ».

Et lever les tabous de « quoi ? Changer de boulot ? Mais c'est la crise euh », voilà. Il y a beaucoup de gens qui, quand je leur dis « vous savez, votre éléphant et votre pot de yaourt, ça va pas, vous pouvez changer de crèmerie aussi », « uh ? », mais les gens ils avaient même pas imaginé ça hein. Ils disent « ah non, ça c'est pas possible », « si c'est possible. J'ai pas dit que ça n'avait pas de conséquences, mais ça fait partie de vos choix ». Donc quand je dis aux gens « vous avez toujours le choix », ils disent « mais

³⁸⁰ Cette ambivalence entre la logique du choix et celle du care est notamment étudiée par Annemarie Mol sur le terrain des processus de soin et d'accompagnement de personnes diabétiques. Mol A (2009), *Ce que soigner veut dire. Repenser le libre choix du patient*, Paris, Presses des Mines.

³⁸¹ Dans son ouvrage « Protéger et rendre capable », Eyraud (2013) propose ainsi de préférer le terme de personnes « à demi capables » à celui de personnes vulnérables. Cette proposition repose sur la distinction qu'il défend entre la notion de capacité définie dans le sens ordinaire (anthropologique et philosophique), par lequel l'individu « est auteur, objet ou attributaire de l'action humaine dotée de sens », et la capacité au sens juridique, comme « le point d'imputation de droits, d'obligations et de responsabilités ». Ce n'est qu'à la condition de distinguer ces deux sens qu'il est possible d'établir un diagnostic à propos de la capacité des personnes vulnérables.

non ». Je dis « mais j'ai pas dit qu'il n'y a pas de conséquences à vos choix, mais vous avez tous les choix. A chaque minute de votre vie, vous avez le choix. (Marie-France)

Alors c'est vrai que c'est plus facile de dire « vous avez le choix » à des gens qui ont un certain bagage, qui ont étudié, qui ont en effet une capacité à réfléchir, à prendre conscience, à...qui sont pas à la rue, qui ont un poids, qui ont de quoi voir venir, des économies, c'est plus facile. Que de dire à des gens qui sont dans la rue, des SDF, ben « t'as le choix ». C'est vrai que le choix, il en a encore du choix, mais c'est plus difficile déontologiquement, je trouve, de dire à ces gens-là, ben « prends ta responsabilité de ta vie, tu vois ta vie telle que tu l'as maintenant, ben c'est toi qui l'a créée quoi ». On ne nous oblige pas à rester dans un boulot, si on est malheureux, ben on part. Mais nous on s'oblige, on se dit « mais j'ai pas le choix ». Et donc moi quand j'entends quelqu'un qui dit « j'ai pas le choix », là il y a quelque chose qui va pas en formation hein. (Valérie)

Aussi, si l'injonction à s'engager dans le temps par la logique du projet individuel est présent tant dans l'accompagnement auprès de demandeurs d'emploi qu'auprès de personnes en emploi, mais l'horizon d'action projeté diffère : pour les publics précarisés il s'agit d'ouvrir l'horizon des possibles tout en le clôturant par un critère de réalisme³⁸² ; tandis que chez les autres, il est stipulé comme ouvert et à la mesure de leurs aspirations, demandant plutôt une discipline afin de réduire la pluralité des chemins de vie possibles.

La différence des fins pour lesquelles l'utilisation de la projection dans l'enfance est mobilisée dans l'accompagnement des deux publics est illustrative de cet enjeu. Dans le cas des coaches, l'outil est utilisé dans une perspective mobilisatrice, notamment après un burnout. On vise à retrouver la naïveté de l'enfance pour se dire que « tout est encore possible » et renouer ainsi avec ses « aspirations profondes ». Dans le cas des assistants sociaux, l'outil est utilisé dans une visée curative pour reconstruire un récit du parcours en mettant l'accent sur les blessures ou les difficultés qui ont été surmontées et/ou dans une perspective instaurative pour révéler les capacités au regard de ce parcours. Si l'exercice sur la mémoire est donc une « invention » dans le sens où s'opèrent une reconstitution et une reconstruction d'une expérience passée, elle est orientée à des fins qui divergent.

La comparaison des deux terrains de pratiques prescriptives rend également visible des façons différentes de considérer le rapport à la contingence. Rappelons que le régime de l'ajustement est proposé dans les principes de la gestion du temps pour faire face à un environnement postulé comme étant dispersif : que ce soit par l'environnement technologique qui produit des incursions intempestives, par l'interruption du flux de l'activité initié par les collègues ou par soi-même, par des demandes de clients ou de bénéficiaires. Si tous les environnements de travail et les situations rencontrées par les individus ne sont pas caractérisés par les mêmes types ou sources d'interruption, l'ajustement vient pallier un sentiment de débordement ou de dispersion ainsi que la difficulté concrète de poursuivre le flux

³⁸² Cela rappelle l'*hybris* dans la mythologie grecque (quoi qu'il soit associé à l'orgueil), par laquelle celui qui la commet se rend coupable de vouloir plus que la part qui lui est attribuée par la *moïra*, c'est-à-dire la partition destinale. Elle signifie la démesure, quand on désire davantage que ce que le destin (les dieux) nous a concédé.

de ses activités, par le principe d'une réponse suffisante aux situations qui se présentent à l'individu. La réponse suffisante permet ainsi l'attention et le maintien de la relation à l'autre et à l'environnement, tout en parvenant à faire le « vrai » boulot. Ce faisant, l'idée est de ne pas laisser l'environnement dicter le rythme de sa journée, mais bien de reprendre un rôle actif sur ce tempo.

Ce travail d'ajustement prend une signification différente dans l'accompagnement des publics précarisés. L'ajustement y est prescrit sur le principe de la prise de distance avec une attitude « présentiste » et se décline davantage sur le mode de l'anticipation. Il s'agit par exemple d'apprendre à différer le temps de réaction par rapport à une demande extérieure, à planifier les démarches administratives dans des créneaux horaires compatibles avec la formation, ou de calculer les temps de déplacement (et de les inclure dans l'organisation quotidienne), ou encore (particulièrement pour les femmes) d'organiser leur quotidien autrement qu'en faisant tout reposer sur elles.

Si pour les uns, l'ajustement prévient la dispersion par l'attitude active sur l'environnement, pour les autres, l'ajustement s'inscrit plutôt dans une logique d'adaptation aux contraintes de l'environnement et des rythmes sociaux (qu'ils soient ceux de la formation, du travail projeté, ou des administrations et institutions au sens large).

2.3 La maîtrise du temps comme prisme évaluatif

a. Portée émancipatoire du projet

De manière générale, les régimes d'engagement dans le temps proposés par les coaches et par les assistants sociaux poursuivent l'objectif de retrouver un sentiment de maîtrise par rapport au quotidien. D'un côté comme de l'autre, les accompagnateurs « appréhendent » (Stavo-Debaugé, 2004) les participants afin qu'ils puissent faire de leur parcours et de leur organisation quotidienne, l'objet d'une *intention*. La personne est invitée à mobiliser une forme de narration de soi par le projet – qui est une manière de devoir se situer dans le temps.

Dans l'accompagnement de demandeurs d'emploi, la remise en route de soi au travers du projet professionnel sert certes la philosophie des politiques d'activation, mais elle représente également, du point de vue des assistants sociaux, un format d'émancipation par excellence. Le projet permet, à celui ou celle qui entre dans cette logique, de se reconstituer *en acteur* de son parcours et de ce qui lui arrive. Au-delà de la visée fonctionnelle de retrouver un emploi, le projet est donc aussi proposé pour des raisons existentielles : il traduit la visée réparatrice que permet le régime du projet, par la reconstruction d'une identité basée jusqu'alors par une série d'échecs.

Le potentiel émancipateur de la maîtrise du temps comme horizon d'action se comprend à l'aune de la valeur accordée à l'autonomie « identifiée à la subjectivité individuelle » (Ehrenberg, 2009 : 221). La maîtrise individuelle du temps est en ce sens un idéal pour l'action. L'émancipation est alors associée à l'idée d'empowerment, que l'on peut traduire par « habilitation » et l'augmentation du *sentiment* de contrôle individuel (Raeburn and Rootman,

1998). On a vu ci-avant que les conditions de possibilité d'accès à l'engagement dans le temps par l'idéal du projet sont distribuées socialement. De ce fait, on peut souligner que « there is, no doubt, something in the idea of [raising the individual's *sense of control*], but this sense of control has to come from *having* control, which is the more important aspect of the two. If not, we could manipulate people into sensing that they have control when, in fact, they do not" (Tengland, 2008: 80).

Outre la question des conditions suffisantes que l'idée de maîtrise du temps suppose, une autre dimension intervient dans la discussion sur la portée émancipatoire de cette idée. En effet, on a souligné, à la fin du chapitre 5, la nature précaire des arrangements que suppose l'idée de gestion du temps telle que prescrite par les coaches. Cela s'explique notamment par la nature plurielle des registres de valeurs au nom desquelles une bonne gestion du temps se justifie. Paradoxalement, cette précarité peut parfois amener à diminuer le sentiment même de maîtrise du temps. De ce point de vue, il s'agit moins de dénoncer le hiatus entre l'idéal du projet (et l'idée d'autonomie dans le rapport au temps) et les réalités de vie des personnes (que ce soit une précarité des conditions de base d'existence ou que ce soit au regard d'une absence d'autonomie réelle dans l'organisation de son temps de travail par exemple). Il s'agit plutôt, à la lumière des pratiques des travailleurs sociaux, de montrer l'ambivalence inhérente à la compétence temporelle, sans invalider son potentiel émancipateur.

La norme de l'autonomie particulièrement incarnée par l'idéal du projet opère en effet comme critère d'évaluation. Le bon engagement dans le projet est ainsi investi d'une double portée :

- une portée émancipatoire parce que l'engagement dans le projet est la forme par excellence par laquelle rendre les individus acteurs de leur parcours ;
- une portée discriminatoire quand la compétence temporelle devient un critère de jugement et de l'évaluation des individus au sein de certains dispositifs.

b. Portée discriminatoire de la maîtrise du temps

S'engager dans le projet n'est pas seulement considéré, du point de vue des travailleurs sociaux, dans les difficultés que cela pose avec un public dont le présent laisse peu de place à la possibilité de se projeter. La logique du projet transforme également les critères au nom desquels s'opère l'évaluation des stagiaires. En d'autres termes, ce n'est pas seulement la façon dont on définit les problèmes que rencontrent un certain public qui contribue à façonner les solutions ; la façon dont sont façonnées les solutions – politiques et pratiques – contribue également à mettre en lumière, de manière particulière, les problèmes dont on dote le public ciblé.

Cette forme de catégorisation s'appuie sur des critères *moraux* (contrairement aux critères de jugement administratif de type factuel, comme la situation familiale, les revenus, etc.), dans le sens où ils appellent à un jugement, une appréciation : « il faut isoler, repérer, classer d'une part les usagers qui « savent ce qu'ils veulent » de ceux qui sont dans le « flou » et d'autre part, les usagers qui peuvent rentrer dans un processus de construction de projet et ceux dont la

situation sociale est trop instable. Ainsi, aux critères de type juridico-administratif se superposent des critères faisant largement appel aux capacités évaluatives du travailleur social et à ses capacités de jugement » (Lacourt, 2007 : 229-230).

Ce faisant, l'évaluation se déplace dès lors de critères factuels à des critères comportementaux³⁸³ ; comportement qui doit aller dans un certain sens. Il ne s'agit pas seulement de montrer de la bonne volonté, ou d'être motivé. Il faut également pouvoir attester que la projection se fasse dans une direction qui a été réfléchie, travaillée, évaluée dans sa robustesse et mise en lien avec les caractéristiques – les compétences – de chaque individu. Le dispositif du projet est en cela une « fiction opératoire », car elle indique la direction que doit prendre le stagiaire et le travail d'« apprêtement » de celui-ci incombant au travailleur social. Il permet de « légitimer, de donner « sens » à l'intervention, au contre-exemple de ce jeune demandeur d'emploi qui, s'étant adressé à une agence d'interim social, s'est vu catégorisé comme « inemployable » parce qu'il avait manifesté sa volonté de « travailler tout de suite, dans n'importe quel secteur et à n'importe quelle condition », là où les attentes de l'agent qui l'a accueilli portaient davantage sur l'expression d'un « projet à travailler » » (Franssen, 2008 : 208-209).

L'attitude active propre à la compétence temporelle fonctionne dès lors comme horizon de légitimité du rapport au temps. Le statut donné au présent diffère ainsi dans les pratiques d'accompagnement des deux publics. Si le public des coaches en gestion du temps est invité à être pleinement dans le présent et à poursuivre une forme d'« hygiène dans l'action » (Salman, 2014), les demandeurs d'emploi sont invités à sortir de l'« ici et maintenant ». Le présent présentiste renvoie à l'idée d'un présent qui prend trop de place, un présent « par défaut ». Il est l'expression d'une forme de passivité par rapport à ce qui arrive, marqué par la contingence. Il diffère de la présence par son caractère intentionnel. Les diagnostics contradictoires que formule l'essayiste américain Jeremy Rifkin dans son ouvrage « Time wars » (1989) sont une belle illustration de ce point. D'une part, il condamne la mentalité des « pauvres » comme étant engluée dans les préoccupations de la survie quotidienne (p192-194). De l'autre, il valorise l'Amérique pour sa capacité à vivre au jour-le-jour, parce que cela résonne avec l'idée de ses racines : « Our frontier origins have predisposed us to living from moment to moment. In the precarious process of taming a continent, we have had to learn how to concentrate our energies on day-to-day survival. Because we are a nation of pioneers, we are imbued with the notion that we must keep on moving and never look back » (1989: 77). Ces contradictions se poursuivent quand il souligne que l'abondance nous sauve de l'orientation présentiste des pauvres, mais qu'il condamne la richesse et l'abondance des pays occidentaux à l'aune de l'attitude responsable des iroquois : « Some cultures have successfully stretched their temporal perspective in both directions, encompassing the ancient past and the unforeseen future. The iroquois Nation is exceptional among the cultures of the world in this regard. Every decision that comes before the Iroquois chieftains is subjected to a rigorous temporal examination. [...] When the Iroquois make decisions, [...] they ask: how does the decision we make today conform to the teachings of our

³⁸³ Cette tendance n'est évidemment pas propre au terrain exploré ici. De manière générale, et comme exposé dans le premier chapitre, le « tournant de la compétence » a fait bouger les critères d'évaluation vers une attention aux caractéristiques comportementales individuelles, particulièrement dans le monde du travail.

grandparents and to the yearning of our grandchildren? [...] Will this benefit of the seventh generation?" (1989: 77-78). On voit bien que ce n'est pas tant l'attitude présentiste en tant que telle qui est condamnée, mais l'attitude présentiste résultant de certaines valeurs ou de certaines situations.

Le déplacement de l'évaluation vers des critères moraux se fait donc sur des attitudes temporelles. Prenons le cas du jugement que l'on peut porter à propos de quelqu'un comme étant « lent ». Cette qualification (jugement descriptif) ne peut se faire qu'à la condition que la vitesse constitue – en tant que telle – un critère de jugement (moral). Dire d'un stagiaire qu'il est « enfermé dans le présent », ne peut donc se faire que là où les attentes en matière de projection sont valorisées : ne pas avoir de projet, ou ne pas savoir anticiper devient alors problématique à partir du moment où c'est une attente dominante. Ainsi, quand Bourdieu dit que « l'anéantissement des chances associé aux situations de crise entraîne l'anéantissement des défenses psychologiques, de même, il entraîne une sorte de désorganisation généralisée et durable de la conduite et de la pensée liée à l'effondrement de toute visée cohérente de l'avenir » (2003 [1997] : 318), il produit certes son diagnostic à partir de l'observation des expériences et conditions d'existence de ce public, mais il le fait *aussi* sur base de représentations sociales qui légitiment et valorisent certaines temporalités : ici, celle de « la visée cohérente de l'avenir ». De cette façon, certaines conditions d'existence se retrouvent en quelque sorte doublement sanctionnées.

La valorisation de l'action sous l'horizon de la maîtrise individuelle du temps peut ainsi amener à juger différemment des attitudes temporelles qui, *a priori*, se ressemblent. La place particulière qui est donnée à la question du « temps pour soi » en est une autre illustration. S'il est légitime et même souhaitable dans le discours des formateurs et coaches en gestion du temps de se prévoir de tels moments, ce n'est qu'à condition qu'ils prennent place dans une logique de projet. Un temps mal utilisé ou mal vécu est celui qui n'est pas *agi* mais *subi*, s'apparentant alors par trop à l'« ennui ordinaire » (Nahoum-Grappe, 1995). Ce n'est qu'à la condition qu'il soit intentionnel qu'il n'aura pas le même statut que du temps perdu. Ce faisant, apparaissent des façons bonnes ou mauvaises, légitimes ou sanctionnées, de « ne rien faire ».

« The therapeutic discourse has indeed performed a massive cultural recoding of what was previously defined as immoral behavior into what Mariana Valverde has called a "disease of the will", a disease in which the self's capacity to monitor its actions and to change them is at stake" (Illouz, 2008: 171-172). Si le soi est défini comme perfectible, une absence de cette projection de soi vers un mieux devient suspect. Donner un caractère narratif à sa vie et à son quotidien, c'est bien une manière de se situer dans le temps qui place les autres possibilités de vivre le temps – sans projet par exemple – dans des registres moins glorieux. Des situations d'inertie se retrouvent ainsi doublement jugées ; comme on le voit dans l'extrait de Bourdieu. « Knowledge claims are always socially situated, and the failure by dominant groups critically and systematically to interrogate their advantaged social situation and the effect of such advantages on their beliefs leaves their social situation a scientifically and epistemologically disadvantaged one for generating knowledge. Moreover, these accounts end up legitimating exploitative "practical politics" even when those who produce them have good intentions" (Harding, 1993: 54). Par le biais de la relation au temps, on peut ainsi voir comment des politiques bien intentionnées peuvent aussi être sources de violence.

c. Un maternalisme néolibéral ?

Les travaux qui étudient la spécificité de nos cadres temporels contemporains par le prisme de l'accélération traitent généralement celle-ci comme une variable explicative de toute une série de difficultés et symptômes problématiques dans le champ du travail, de la politique, de l'éducation, de la sphère privée, etc. Une thématique a particulièrement été investie ces dernières décennies ; celle de la conciliation ou de l'articulation entre les activités liées au travail et celles liées à l'éducation et au soin des enfants, les tâches ménagères et domestiques, mais aussi celles de l'engagement citoyen ou de l'investissement dans la formation, sans oublier du temps *à soi*, que ce soit du loisir ou une autre activité investie d'un sens pour soi. Sont étudiées les difficultés à opérer une articulation entre tous ces éléments, ainsi que les inégalités entre les individus et les groupes qui supportent la charge de cette articulation. Accélération, intensification et flexibilité sont ainsi parmi les causes principales de nos « vies compliquées ». « People [...] are forced to split themselves mentally between the rational, virtual world of the organization and everyday survival in the context of care in its widest and future-oriented sense. It affects, for instance, parents coping with institutional time, young men and women orienting towards an individualized (entrepreneurial) life course, or elderly people now facing a future in which they will have to work longer hours and years because of the assumed shortfall in pension provisions » (Sabelis et al, 2008: 424-425).

De ce point de vue, la difficulté de la conciliation est considérée comme un phénomène récent (inexistant auparavant). C'est un sujet particulièrement traité lors des formations en gestion du temps, dont on explique la difficulté par la fluidification des frontières entre les sphères de vie. Les exigences de disponibilité au travail et les transformations dans la sphère familiale ont ainsi rendu poreuses les frontières entre les temps sociaux que la modernité avait justement spatialisé (Rosa, 2010).

A l'issue de cette enquête, cette analyse de l'articulation problématique des temps de vie par ses *causes* peut être complétée d'une analyse par ses *raisons* ou ses *motifs*³⁸⁴. De ce point de vue, la question de la conciliation ne se pose pas seulement comme problème depuis que les sphères de vie sont moins spatialisées, elle se pose aussi à partir du moment où la polycentration devient un « champ de bataille » (Ehrenberg, 2012 : 12), où s'investir dans une multitude de champs est un moyen d'approcher une « réalisation de soi »³⁸⁵. Le récit de la Modernité opéré rétrospectivement met effectivement l'accent sur la différenciation opérée entre les différentes sphères sociales telles que le marché, la famille ou la religion. Chacune de

³⁸⁴ La distinction entre cause et motif (ou raison) peut se comprendre dans la perspective que Pierre-Henry Castel propose dans son analyse anthropologique de la psychanalyse. Dans le cas du « refoulement » et de la façon dont cela peut créer certains symptômes, les motifs du refoulement (une représentation incompatible avec le moi) ne sont pas des causes de l'expression d'un symptôme (par exemple un effet physiologique). « Les raisons ou les motifs du prétendu refoulement seraient non pas des causes de ce qui m'arrive, mais de simples *façons de dire* qu'on ne va pas bien ». Source : <http://pierrehenri.castel.free.fr/5conf1.htm#ZG>

³⁸⁵ Les enquêtes sur les 'valeurs' ou les enquêtes d'emploi du temps montrent bien cette idée de 'polycentration' de l'existence (Vendramin et Cultiaux, 2008).

ces sphères a été décrite comme ayant ses propres règles pour l'action, ses valeurs ou ses modes de conduites (Bourdieu, 1979). Le « brouillage » des frontières entre ces champs s'opèrent alors non seulement par les exigences de disponibilité du travail, ou la « montée » des femmes sur le marché de l'emploi, mais également par des transformations culturelles qui font de la polycentration une valeur.

Au travers de son étude sur le discours thérapeutique, Illouz (2008) a ainsi mis en avant les transactions croissantes entre les langages économique et domestique. « Different spheres of social life may contain, if not similar, at least overlapping cultural models and normative repertoires » (2008 : 107). De la sorte, le soi performant et le soi émotionnel – qui caractérisent classiquement ces deux langages – deviennent des formes compatibles et non antinomiques, dans la recherche d'authenticité à propos de « qui je suis », venant en outre brouiller les distinctions entre vie privée et vie publique.

La mobilisation des appuis particuliers dans la pratique de formation et de coaching en gestion du temps est alors illustrative : l'agenda y est promu comme support de la polycentration de soi. L'analyse transactionnelle est quant à elle mobilisée à des fins de levée d'obstacles qui rendent cette polycentration difficile. On se rappelle que le driver « fais plaisir » est mobilisé dans le discours des coaches dans ce qu'il comporte comme risque d'être dispersé, au détriment d'une polycentration. « La neurobiologie est le jeu de langage qui permet à certains de vivre une vie accomplie. Ses concepts et ses outils sont des ressources pour mener une vie d'individu capable de se faire sa niche dans un monde plus ouvert » (Ehrenberg, 2015 : 78). L'idée de « monde ouvert » est entendue ici comme « civilisation de la diversité normative » ou, pour le dire autrement, comme un monde où la diversité est désirable et devient une façon particulièrement valorisée de se *raconter*. De la sorte, les catégories de soi – performant et émotionnel – ne sont pas des catégories *ontologiques*.

La distribution de soi dans un nombre suffisamment divers d'activités de nature différente – et que permet la discipline que suppose la compétence temporelle – paraît donc constitutive d'un positionnement valorisé. Partant de là, la question n'est pas tant, par exemple, de comprendre pourquoi il est difficile de parvenir à articuler les différentes sphères de vie, que ce que l'on peut dire de l'injonction à s'épanouir de la sorte³⁸⁶.

On peut formuler l'hypothèse que cette injonction déplace certains enjeux féministes. La polycentration de l'existence comme forme légitime du rapport au temps et sa justification comme potentiellement émancipatrice pour les femmes « précaires » se donne à voir dans l'accompagnement vers l'emploi. Du côté du coaching en gestion du temps de personnes en emploi, cette distribution de soi dans une multitude de sphères est présupposée et prise pour acquise. Il s'agit, par l'accompagnement, d'apprendre à vivre avec cette multitude : en s'organisant différemment, mais aussi en se protégeant de l'excès de polycentration (ne pas vouloir être parfaite dans tous les domaines, se garder des temps « à soi », etc.). Se garder des

³⁸⁶ Il serait aussi intéressant d'investir les formes de la « conciliation » antérieures au tournant des années 1970 : la façon dont elle a été opérée, les groupes ou les individus à qui elle incombait. Une hypothèse heuristique pourrait être qu'elle n'est donc pas nouvelle, mais qu'elle se donne à voir différemment. Il est effectivement difficile de soutenir que l'articulation de différents « fronts » d'activités (au sens élargi de la notion de travail – Méda, 2001) ne serait que le sort des femmes (et des hommes) d'aujourd'hui.

temps à soi, même si l'injonction a une portée émancipatrice pour les deux publics, ne remplit donc pas tout à fait la même fonction normative auprès des deux publics : pour les uns (travailleuses), c'est une manière de pouvoir se ressourcer pour faire face à la multitude et à la dispersion, tandis que pour les femmes stagiaires c'est une voie pour se familiariser à l'idée que la multitude d'engagement est possible et désirable (puisqu'elle a des effets positifs sur l'estime de soi, l'identité, etc.).

On peut poser la question si cette injonction à la polycentration, adressée particulièrement aux femmes, ne révèle pas une forme de « maternalisme néolibéral³⁸⁷ » (Cummins and Blum, 2015), renvoyant à une manière de comprendre les relations complexes entre femmes 'privilégiées' et femmes 'marginalisées', « with its mix of condescension and genuine caring » (id : 625). Cummins et Blum montrent – aux Etats-Unis – que des formes de maternalisme étaient déjà présentes dans les initiatives d'assistance aux femmes, par des femmes, aux XIXème et début XXème siècles. Les initiatives de charité de la part des femmes blanches de classe moyenne³⁸⁸ montrent qu'à cette époque, ce maternalisme était centré sur la domesticité des femmes marginalisées. Tandis qu'aujourd'hui, ces initiatives ont embrassé pleinement la logique de l'autonomie (financière) par l'emploi. Ces formes de maternalisme partagent, selon Cummins et Blum, le postulat que des femmes marginalisées nécessitent l'intervention – intrusive – de ceux et celles, plus privilégié(e)s. « For feminist scholars, these contradictions raise questions about proximity and interaction across difference, and whether these help challenge or merely reproduce boundaries between those from divergent social worlds » (Cummins and Blum, 2015 : 625).

L'apparente contradiction dans les relations d'aide aux nécessiteux – dans notre cas l'accompagnement des sans-emplois – entre d'une part le « soin/souci authentique » et d'autre part « la condescendance » peut être comprise à deux échelles de lecture.

La première repose sur la distinction que propose Danièle Kergoat entre le niveau des relations sociales et celui des rapports sociaux. « Distinguer relation sociale et rapport social [...] permet de faire le tri entre ce qui est immanent, ce qui apparaît entre des individus concrets (et non des groupes sociaux) au fil des rencontres, et le rapport social qui, lui, est tout à la fois postérieur et antérieur à la rencontre. Travailler en termes de rapports sociaux ne signifie pas faire l'impasse sur les relations sociales, mais signifie les mettre à leur juste place » (2010 : 36). Cette distinction permet de penser ensemble la volonté et la conviction des assistantes sociales de faire du bien aux stagiaires et la possibilité que cette bienveillance participe à la reproduction d'une domination de classe.

La deuxième lecture possible est celle de considérer ce qui apparaît comme contradictoire sous l'angle d'une ambivalence. Si la contradiction concerne deux propositions de nature différente qui les rendent inconciliables, l'ambivalence reflète l'état différent que peut prendre une même situation ou une même proposition. Certains ordres temporels s'appliquent ainsi de manière élargie, comme en témoigne l'utilisation d'une grammaire du projet et de la réalisation

³⁸⁷ Le terme de maternalisme renvoie dans les propos des auteures à une visée heuristique : « the terms 'maternalism' and 'maternalist' are « heuristic, not appellations that activists normally used for themselves or their movements » (Michel, 1012 ; cité par Cummins and Blum, 2015 : 643).

³⁸⁸ Voir à ce sujet l'ouvrage (au titre très explicite) de Gordon L (1994), *Pittied but not entitled : single mothers and the history of welfare, 1890-1935*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

de soi dans les deux terrains investis. L'ambivalence réside dans le fait que ces grammaires subissent une épreuve de légitimité mais également une épreuve de force (Pereira, 2013). Le projet au rabais que les assistants sociaux justifient au nom de l'épreuve de force (des situations de vie qui ne rendent pas tous les futurs possibles et justifient une prise de risque pas trop grande) *ne s'oppose pas* à la légitimité de travailler la projection et le rêve. Ne pas envisager de travailler le projet ou d'inviter à la polycentration serait alors faire preuve d'une violence encore plus grande à l'égard des « nécessaires ».

d. Le sexisme de la dialectique public/privé

Cette réflexion-ci prolonge la précédente mais à partir d'une attention sur l'individu et ce qui, du point de vue des coaches et assistants sociaux, menace son émancipation. Chez les premiers, on remarque que les femmes sont invitées à opérer une double préservation : limiter les incursions du travail dans la sphère privée (ceci vaut aussi en partie pour les hommes) ; et s'engager dans la sphère domestique de façon à ce qu'elle ne soit pas trop contraignante. Du côté des seconds, c'est surtout l'incursion du privé dans la sphère professionnelle qui est centrale et ce, tant pour les hommes que pour les femmes, même si ce qu'on entend par « privé » peut différer : les contraintes liées aux enfants étant davantage pointées chez les femmes et des questions liées au « style de vie » chez les hommes. On va ainsi demander à des jeunes stagiaires de ne pas raconter tout ce qu'on a fait pendant le week-end à l'atelier.

Tout en soulignant la polycentration de soi comme un horizon légitime et désirable, les coaches et les assistants sociaux invitent à une forme d'hygiène spatiale du temps. Même si de façon générale, la référence au « private selfhood » (Illouz, 2008) a tendance à avoir une certaine légitimité dans l'espace public, la dialectique entre vie privée/vie publique demeure une thématique plus particulièrement abordée avec des femmes et, dans une certaine mesure, auprès d'un public masculin sans emploi. Là où pour les femmes en emploi, on insiste sur la préservation des incursions du public dans le privé, pour les femmes sans emploi, cette équation est inversée.

Deux éléments peuvent être soulignés. Tout d'abord, le sexisme latent qui fait que la problématique de la vie privée/vie publique demeure une particularité assignée aux femmes (au-delà de la différenciation dans la façon dont cette préservation est proposée).

Sur un autre registre, on peut ensuite souligner la façon dont certaines formes de vie (privée) sont considérées comme justiciables d'une publicité. A l'instar du concept de « souillure » (Douglas, 1971), qui désigne la saleté comme un concept relatif et référant à ce qui n'a pas sa place, la notion de limite à préserver entre les temporalités sociales se rapporte moins à une nature qui leur serait spécifique qu'à des façons différentes de les vivre. Ces constats invitent à substituer à une approche des articulations des temps sociaux une analyse de la façon dont certaines formes de rapport au temps sont invitées à être articulées.

e. Class and genderblind narrative

Une des spécificités de l'idée de compétence temporelle est de reposer sur une rhétorique égalitaire. En faisant de l'action qui vient de soi – en accord avec soi – l'horizon auquel se défend la maîtrise du temps, cet idéal dans le rapport au temps performe ce qu'Illouz nomme un « genderblind narrative » (2008).

Dans les discours tant des coaches que des assistants sociaux, les rôles sociaux de sexe sont décrits comme étant une réalité qui joue sur la façon dont les hommes et les femmes sont confrontés à certains enjeux temporels spécifiques. Les contraintes de conciliation des temps professionnels et privés, les difficultés d'accès et de maintien dans des fonctions à responsabilité, les obstacles à l'emploi à temps plein, sont ainsi reconnus comme étant plus spécifiquement féminins. Néanmoins, l'échelle de la transformation est située, dans leur discours, au niveau individuel, certes, mais surtout « intérieur ». De ce fait, si cette « charge » du care est reconnue comme étant spécifique aux femmes (et participant à une inégalité sociale), elle est traitée dans le coaching comme un facteur *parmi d'autres* d'une surcharge du temps *que l'on se met soi-même* (et non comme un facteur sociologique). Ce faisant, ces pratiques traduisent une lecture a-sociologique³⁸⁹ du rapport au temps en évinçant la question des conditions de possibilité d'un engagement dans le temps tel qu'ils le proposent. En effet, les coaches justifient leurs propositions par un argument de démocratie qui oblitère la question des inégalités : puisque chacun et chacune possède en soi les ressources pour agir – pour autant qu'on pose des choix – il est de la responsabilité de chaque individu de s'en saisir et de ne pas se complaire dans une position de victime ou dans un rôle (de sexe) particulier.

En réalité, si on se replonge dans les racines de la gestion du temps, on voit que les premières techniques étaient adressées aux managers, nouvelle catégorie professionnelle qui émerge dans les années 1950-1960. Ce public était majoritairement – voire totalement – masculin. Les portraits et situations-types qui étaient exposés dans les ouvrages de l'époque dépeignent bien des figures masculines. Dans « The management of time », publié en 1959, James T. McCay ouvre son propos – dans une préface intitulée « the new test for leadership » - en posant la question « What makes a leader ? Is a man a leader when he is responsible for some people ? Is he a leader when he is the most intelligent man in the group ? Is he a leader when he is the most aggressive man in the group ? Etc. ». Quoiqu'il n'indique pas explicitement qu'il ne s'adresserait qu'aux hommes et non aux femmes, l'allusion à la figure du leader comme une figure masculine se trouve confirmée dans les pages qui suivent, quand il décrit au travers d'un homme bien particulier – Mr Barrington – les soucis de temps dont souffrent les managers *en général*. « Barrington was a man in his early forties. He had taken over the presidency of the business from the founder some six years ago [...] »³⁹⁰. La plupart des ouvrages de self help en gestion du temps reposent ainsi plus ou moins sur le même type de portrait. La gestion du temps était donc une spécificité masculine.

Le public à qui s'adresse désormais les techniques et les méthodes de gestion du temps s'est considérablement élargi. Les femmes font ainsi l'objet d'une attention toute nouvelle, au travers d'ouvrages de gestion du temps « spécial femmes actives » ou « spécial mamans

³⁸⁹ Ou, à tout le moins, méritocratique.

³⁹⁰ On notera au passage qu'il n'est pas seulement un homme, mais qu'il a aussi certaines caractéristiques d'âge (sans doute de race aussi mais qui ne sont pas mentionnées).

débordées »³⁹¹. On pourrait conclure à une forme de reconnaissance des situations spécifiques de certains publics. Néanmoins, les lignes de conduite proposées demeurent semblables. C'est ainsi que tout en reconnaissant le poids des rôles sociaux traditionnels de sexe, ces sources invitent à en diminuer l'importance, par exemple en associant la gestion du temps à une injonction à être une « bonne mère indigne »³⁹².

Il n'est en réalité pas anodin de ne pas observer de différenciations significatives – par les coaches – entre l'accompagnement des hommes et des femmes. Le discours thérapeutique à la base de l'accompagnement s'appuie en effet sur un récit de constitution de soi en dépit, voire *contre* ce que nous vient dicté de la société. Les rôles sociaux de sexe sont à cet égard postulés comme étant quelque chose que la société a inventé et dont il est loisible de se défaire (si tant est que ça ne nous convienne pas ou que ça ne soit pas en accord avec notre authentique soi). Cette dialectique, produite par l'authenticité comme horizon normatif, entre l'action dictée par sa volonté propre et l'action imposée par l'extérieur, se trouve également dans les discours et pratiques des simplicitaires. La simplicité volontaire prend comme point de départ le postulat que la surconsommation est une stratégie promue par la culture dominante. Cette culture est identifiée au matérialisme, à la compétitivité et à la destruction de la planète et de l'accomplissement de soi. Cette culture nous amène donc à travailler de longues heures pour d'autres, pour un salaire (qui nous permet de (sur-)consommer) gagné dans des conditions qui sont rarement épanouissantes et qui amoindrissent l'authenticité. Opter pour un mode de vie simplitaire suppose notamment d'adopter une attitude active par rapport au temps que l'on décide d'allouer à certaines activités et de se positionner face aux rythmes et emplois du temps dictés par la société. Les rôles sociaux de sexe sont assimilés à ces dictats sociétaux. Par ailleurs, la simplicité volontaire se conçoit comme un mouvement social fonctionnant par l'exemplarité des conduites et non comme un mouvement social traditionnel d'action collective. Selon cette philosophie, les questions d'inégalités ne sont pas traitées comme des « terrains de bataille », mais comme des aspects de la vie sociale desquels il est souhaitable de se distancier, pour être en cohérence avec des valeurs d'égalité. « [Simple livers say they] are not constrained by dominant culture gender roles. Women and men pretty much do what they like. [Their] focus is on the ability of people to choose not to comply with gender roles rather than on structural aspects of gender inequality” (Grigsby, 2004: 123).

Les injonctions, dans les pratiques de gestion du temps, à être une bonne mère indigne ou à se défaire d'une volonté (socialement imposée) à être parfaite sur tous les plans, peuvent ainsi s'apparenter à un discours féministe. Illouz a montré que le langage de l'émancipation, proposé par certains courants féministes, emprunte des formes semblables au discours thérapeutique : « Feminism and therapy shared the idea that self-examination could be freeing, that the private sphere could and should be the object of an objective evaluation and transformation, and that emotions belonging to the private sphere needed to be made into public performances » (2008 : 121). Toutefois, ce discours opère sous un format qui oblitère la question du pouvoir en

³⁹¹ Les ouvrages de self-help se partagent la scène avec les blogs et nouveaux sites adressées à un public (spécifique) de femmes : « bee organisée – site proposant de « s'organiser pour profiter de sa vie », ou des nouvelles applications « LadyPlans – une appli de gestion du temps et des tâches pour les femmes – IOS ». Notons que ces sources s'adressent en outre à un profil spécifique : femme « active » avec enfants.

³⁹² Cfr Desages C (2007), *Comment être une bonne mère indigne*, Paris, Hachette.

négligeant les inégalités socio-économiques qui équipent différemment les individus à pouvoir prétendre à la maîtrise du temps et, de la part de ceux qui portent ce discours, en étant aveugle sur ses propres privilèges à pouvoir tendre vers cet idéal. « The distribution of choice and freedom and the ability to engage in a reflexive biography is uneven and unequal » (Mills, 2007 : 74).

Par ailleurs, comme nous l'avons montré plus haut, le récit du temps sous l'horizon de sa maîtrise peut être considéré comme un récit des maux du temps : il contribue à désigner ce que constitue un problème dans le rapport au temps. Les formes échouées de celui-ci sont ainsi considérées avant tout sous le diagnostic d'une « maladie de la volonté ». L'horizon de l'autonomie comme condition (Ehrenberg, 2010), dans lequel cette idée s'inscrit, traite de façon équivalente tout type d'activité, que celle-ci soit de nature technique ou relationnelle, qu'il s'agisse d'une tâche liée à un service donné à un client, à la préparation d'un repas ou du soin des enfants. Maîtriser son temps au travers de l'autodiscipline permet la gestion de soi quelle que soit la scène où l'action se déroule ou l'individu qui l'opère. La structure fondamentale de cette rhétorique est, de la sorte, adressée à tout le monde, sur le mode ou, plutôt, le fantasme démocratique (De Backer et al, 2007). Ce faisant, cette rhétorique peut ignorer certaines dimensions sociales, dont celle du genre. Faire de son rapport au temps l'objet d'un plan « possède [ainsi] un fort potentiel de neutralisation de la critique, notamment en intégrant à sa fonctionnalité des logiques et des instruments d'évaluation qui font croire à l'intégration au sein même du plan des caractéristiques propres à la justification en public » (Genard, 2011a : 8). Difficile, en effet, de dénoncer le principe de bien gérer son temps au nom d'un bien commun.

C'est toutefois cet exercice que je vais tenter de faire dans le point qui suit.

2.4 Inégalités renouvelées ?

L'idée d'une maîtrise individuelle du temps - par laquelle la compétence temporelle se spécifie - repose sur la conviction qu'il est possible d'adopter les rythmes qui conviennent à chacun et de donner à sa vie des contours *choisis*. Si cette idée fonctionne sur une rhétorique égalitaire (chacun ne dispose-t-il pas de 24 heures dans sa journée ?), elle ne se concrétise pas sous toutes les formes possibles. Cette idée opère en outre comme un standard (Thévenot, 2009), dont on a montré la façon dont il amène à qualifier certains rapports au temps comme (d'autant plus) problématiques. Ce faisant, il ne s'agit pas tant de célébrer cette idée - « l'individu enfin libre de gouverner son temps » - ni de la dénoncer comme étant une chimère, mais de prendre la mesure de son importance dans nos cultures temporelles, des coûts qu'elle génère et des formes de vie qu'elle met de côté ou qu'elle condamne. Cette perspective permet alors d'investir la thématique du temps et des temporalités légitimes d'un questionnement *politique*.

On a vu que le prisme de l'accélération et du court-termisme pour analyser les dysfonctionnements de notre époque est à la mode ; ses voix critiques font beaucoup de bruit. Deux diagnostics sociologiques généralement opérés par ce prisme seront traités, en montrant à voir comment ils peuvent être différemment éclairés à l'issue de l'enquête menée ici. Le premier est celui de la critique rythmique - qui fait de la vitesse arrivée à son paroxysme le nœud du

problème et des inégalités sociales. Le second est la critique sociale opérée à partir de l'opposition entre temps subi et temps choisi. Je traiterai rapidement le premier, puisqu'il a déjà été abordé dans le courant de ce chapitre, tandis que je m'attarderai davantage sur le second.

La critique rythmique concerne les inégalités que les nouveaux rythmes dominants produisent entre ceux « qui savent suivre le rythme » et ceux qui n'y arrivent pas. La vitesse est ainsi potentiellement anti-démocratique, comme le soulignent les tenants des mouvements *slow* : « It is not [...] that advocates of slow living wish to impose slowness on everyone, or turn back the clock, but rather they propose that an alternative to speed be made possible, thinkable, do-able ; that spaces for slowness be allowed, to employ a spatial rather than temporal metaphor, in both personal and public domains » (Parkins, 2004 : 367). La reconnaissance d'une multiplicité de rythmes comme projet politique est difficilement contestable. Mais du point de vue sociologique et à l'issue de l'enquête, ce sont moins les rythmes de vie en tant que tels qui paraissent désigner des inégalités que la possibilité de tendre vers des rythmes qui conviennent. « Le temps deviendrait en conséquence un des critères d'exclusion : être exclu de la société, ça serait être exclu du temps comme du lien social (Chesnaux, 1996). Les catégories socialement les plus démunies seraient aussi celles qui seraient les moins aptes à moduler leurs temps, à l'adapter, à l'ajuster et à le recomposer » (Fournier, 2003 : 1).

Le second diagnostic que la thèse de l'accélération souligne s'inscrit dans une opposition épistémologique entre l'individu et la société, au travers de la discussion autour des temps subis ou des temps choisis. Selon cette lecture, les « inégalités face au temps » se comprennent par le paradoxe entre le sentiment d'être esclave de l'accélération du temps et la plus grande place des « temps individuels » de la vie : « Dans une société où le rapport au temps devient prédominant, les tensions sur la maîtrise des temporalités supplantent les tensions de classes. Et les renouvellent, tant la désynchronisation des temps livrés au choix des individus accroît les inégalités face à leur maîtrise »³⁹³. Outre l'affirmation peu sociologique du rapport au temps comme étant une spécificité de notre époque, la proposition critique s'appuie sur une opposition entre temps collectifs et temps individuels. La plus ou moins grande possession de temps « individuel » constitue, de la sorte, l'enjeu politique. Or cette valeur du temps « choisi » constitue précisément l'objet d'une injonction *sociale*.

Cette valeur donnée au temps individuel existentiel mérite un petit retour en arrière. Rappelons que Marx (1972) affirme que l'aliénation du temps de travail est un des éléments fondamentaux de la société industrielle. En achetant le temps du travailleur, l'employeur opère une distinction entre le travail et la force du travail : « la notion de durée, en tant que quantité mesurable, supplante [alors] le produit du travail et l'originalité du producteur » (Jacques, 1989 : 228). Ce temps constitue donc pour Marx l'enjeu central de la société capitaliste. Weber (2004 [1905]), tout comme Marx, soulignait la nécessité du travail (et du temps) libre dans les sociétés capitalistes. Mais pour lui, le temps industriel n'est pas un temps aliéné, mais un temps désenchanté. La force de Weber sera de poser la question de l'origine éthique de la conception temporelle capitaliste. Il montre alors comment la conscience d'un usage optimal du temps est une condition de participation au système capitaliste.

³⁹³ Extrait de l'article d'alteréchos du 27 juillet 2004, « les inégalités face au temps : concepts, expériences et pistes de réflexion », par Emmanuel De Loeuil.

En creux de leurs réflexions se pose la question de la reconnaissance d'autres activités et d'autres temporalités, non aliénées. Marx est ainsi le premier à rendre visible la question du temps « existentiel », qu'il défend dans son projet communiste : « chacun n'a pas une sphère d'activité exclusive, mais peut se perfectionner dans la branche qu'il lui plaît, la société régleme la production générale, ce qui crée pour moi la possibilité de faire aujourd'hui telle chose, demain telle autre, de chasser le matin, de pêcher l'après-midi, de pratiquer l'élevage le soir, de faire de la critique après le repas, selon mon bon plaisir, sans jamais devenir chasseur, pêcheur, berger ou critique » (Marx & Engels, 1977 : 68).

La poursuite du temps « individuel », désaliéné ou réenchanté, est ainsi un projet ancien mais dont les coordonnées anthropologiques changent. Comment comprendre ou appréhender la question du temps maîtrisé individuellement lorsqu'elle passe du statut de revendication à celui d'une injonction sociale ? En effet, il devient difficile, sociologiquement, de distinguer ce que serait un « vrai temps individuel choisi et maîtrisé » comme le laissent supposer les propos des simplicitaires et des tenants des mouvements slow, par exemple, et un « faux temps individuel choisi et maîtrisé », par exemple celui qui sous-tend les pratiques de gestion critiquées par Aubert – si ce n'est à partir de critères de valeur que l'on postulerait comme meilleurs ou préférables.

On peut trouver une illustration de cette ambivalence dans le difficile débat sur la réduction du temps de travail et, plus particulièrement, dans celui des 35 heures, qui anime la scène politique de façon récurrente depuis les années 1970³⁹⁴. Outre les désaccords et les craintes autour de l'utilisation, par le patronat notamment, de l'objectif de partage du travail porté par le projet des 35h, ces débats soulignent une difficulté de définition des temps : temps de travail/temps libre, temps choisi/temps subi. Cette difficulté se comprend certes parce que le calcul ou la mesure de la durée de travail est délicate : l'activité de travail se modifie, certaines tâches sont invisibles, il existe une différence (qualitative) entre le temps de l'emploi et les temporalités au travail, on peut valoriser le temps ou le résultat, etc. Elle se comprend également parce que le statut de la notion de temps choisi désigne à la fois un désir individuel et social.

Il ne s'agit alors pas tant de trancher sur la question de cette définition d'un vrai temps maîtrisé ou choisi, ou de savoir si cette idée est désirable. La question politique semble plutôt résider dans la possible pluralité des modes d'engagement dans le temps et ce non pas du point de vue rythmique, mais du point de vue du paradigme de l'activité. Comment reconnaître une vraie multiplicité des modes d'engagement dans le temps, y compris ceux qui ne sont pas « mus » par l'individu ? Car tout en reconnaissant la multiplicité des formes que peut prendre l'équation temporelle personnelle de chacun et chacune, l'idée sociale de la maîtrise individuelle du temps met de côté, rend invisible ou, parfois, condamne les horizons temporels et les façons de vivre le temps qui témoignent d'une « pathologie de l'activité »³⁹⁵ : « le ratage de la socialisation se produit selon deux grandes modalités que la dépression et l'hyperactivité

³⁹⁴ Les revendications autour de la réduction du temps de travail est bien entendu antérieure à 1970. La thématique est portée par le mouvement ouvrier depuis le XIX^{ème} siècle. Elle a toujours été liée à un projet de société visant à améliorer les conditions d'existence (et pas seulement de travail) des travailleurs.

³⁹⁵ La qualification conjointe du « bore-out » et du « burn-out » comme nouvelles pathologies du travail l'illustre bien : le syndrome d'épuisement professionnel pouvant être généré tant par l'ennui que par la surcharge de travail.

incarnent : la dépression est l'action ratée par insuffisance d'auto-activation ou excès d'autocontrôle, l'agitation est l'action ratée, mais à l'inverse, par insuffisance d'autocontrôle ou excès d'auto-activation. Il ne s'agit pas de deux entités, mais de deux pôles d'une relation tout au long de laquelle vous pouvez inscrire des degrés. Le retrait et l'agitation sont relatifs l'un à l'autre » (Ehrenberg, 2013b : 6). Il est ainsi plus désirable d'avoir des projets que de se laisser aller au gré des opportunités, de prendre du temps pour soi quand ce temps est décidé que lorsqu'il dépend des aléas, de savoir se concentrer et être pleinement dans le présent plutôt que de subir un présent par défaut sans savoir de quoi demain sera fait.

Ce faisant, les inégalités ne se limitent pas à une question de surcharge ou de sous-charge de temps, comme le sous-tend la distinction que proposait Bourdieu (2003) entre les sous-prolétaires dont « le temps ne vaut rien [et qui] ont un déficit de biens et un excédent de temps [et] les cadres surmenés [qui] ont un surcroît de biens et un extraordinaire déficit de temps » (2003 : 325). Les inégalités ne se jouent pas non plus désormais sur des bases individuelles – et ce diagnostic constitue en outre une erreur épistémologique - entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas maîtriser ce temps « livré au choix des individus ». « Class consciousness is doubtless declining, but this should not be read off as evidence of unbridled individualization, nor the manifestation of footloose personal identities (Savage, 2000: 101).” (Mythen, 2005: 143-144). Lorsque l'individu est sommé de faire de son rapport au temps l'objet d'une maîtrise, les inégalités se renouvellent dans leurs formes mais concernent davantage les mêmes populations³⁹⁶.

3. Le concept de compétence temporelle : apports théoriques et méthodologiques

3.1 Aborder le rapport au temps par une approche pragmatique des cultures temporelles

J'ai opté d'aborder l'idée de « malaise du temps » en étudiant les solutions qui l'adressent comme l'expression d'une culture temporelle particulière. J'ai tenté de compléter une approche matérialiste – qui examine les *causes* des difficultés temporelles – par une approche du rapport au temps comme objet culturel – qui en examine les *raisons* ou les *motifs*. Étudier les discours, les valeurs ou les idées dont est investi notre rapport au temps ne signifie pas que l'on n'étudie pas l'effectivité, la réalité, ou le caractère concret et vécu, par exemple, des difficultés et des pratiques liées aux impératifs de l'articulation des sphères de vie, de la souffrance ou de la jouissance ressenties quand le travail s'intensifie ou, encore, de l'imbrication problématique des horizons temporels dans les processus décisionnels. C'est, au contraire, étudier ce que ces difficultés et plaisirs ressentis, ce que ces pratiques et stratégies mises en œuvre, doivent à l'horizon moral dont est investi notre rapport au temps.

³⁹⁶ Ceci est une hypothèse, qui devrait toutefois être vérifiée.

Ce faisant, l'approche par la culture ne supprime pas les diagnostics que peuvent produire une approche matérialiste, car la culture est inséparable des structures sociales, économiques, politiques de l'activité humaine. L'approche par la culture leur donne tout simplement un éclairage complémentaire qui permet, peut-être, d'appuyer ce qui, dans ces diagnostics, est conjoncturel et historique, mais aussi idéologique. « Culture is not a power, something to which social events, behaviors, institutions, or processes can be causally attributed ; it is a context, something within which they can be intelligibly – that is, thickly – described » (Geertz, 1973: 14). Parler de compétence temporelle comme je l'ai proposé ne revient donc pas seulement à décrire comment les individus sont enjointés à opérer des façons de faire, des façons de se projeter ou de se souvenir, des façons de penser le temps, pour pouvoir agir correctement dans le cours de leur quotidien. Ça n'en constitue que l'acception restreinte. Parler de compétence temporelle permet aussi de montrer la façon dont, socialement, le rapport au monde est décrit et de clarifier le statut donné à l'individu pour agir au sein de celui-ci.

Ehrenberg défend l'idée que nous sommes passés dans une société dans laquelle l'équation personnelle prend une place plus importante : dans le travail, mais aussi au-delà, « il faut posséder une forte équation personnelle consistant en une intelligence des relations sociales permettant d'adopter une *ligne de conduite personnelle* [en italique dans le texte] » (2013b : 4). Cette singularité de la conduite comme horizon normatif s'applique donc aussi au rapport au temps : l'équation temporelle personnelle (Grossin, 1974) comme concept permet donc à la fois de décrire, de façon matérialiste, comment font les personnes lorsqu'elles travaillent, prennent soin des autres, s'organisent au quotidien, font des choix dans leur trajectoire de vie, ou envisagent l'avenir, mais aussi de comprendre pourquoi ces actions peuvent être lues comme des équations personnelles. Car la culture temporelle est de nature pragmatique : elle donne des orientations dans la façon dont il faut comprendre le temps pour y agir correctement ou de façon adaptée. La valorisation de l'autonomie est en somme l'« interprétant »³⁹⁷ (Genard, 2011b : 14) qui amène à considérer le rapport au temps comme un l'objet d'une maîtrise individuelle.

Cette approche par la culture a ainsi permis de décrire le référentiel commun duquel participent des phénomènes dont on a tendance à penser qu'ils sont distincts parce qu'associés à des champs différents : l'engagement social (par les mouvements *slow*), le travail (et ses pratiques de formations), les politiques publiques (la lutte contre le chômage). L'approche pragmatique de cette culture a en outre mené à montrer à voir une certaine pluralité d'agir dans le temps, par laquelle cette idée de maîtrise du temps « fonctionne ». Ce faisant, elle fait passer au pluriel les temporalités que la théorie de Thévenot sur l'action en plan conjugue au singulier. C'est l'objet du point suivant.

³⁹⁷ Genard utilise le terme d'« interprétant » pour désigner les façons diverses dont on interprète et qualifie les « problèmes de société ». Il se base pour ce faire sur la théorie triadique du signe de C. S Peirce, qui permet de lier un objet à un signe au travers d'un interprétant. À titre illustratif, il énumère les différentes interprétants dont peut faire l'objet la chute d'un cycliste : la responsabilité individuelle (son imprudence), le hasard, le destin, etc. Ces interprétants – qui peuvent se confronter autour d'une controverse – ont des effets performatifs, en raison notamment des solutions qu'elles amènent à privilégier.

3.2 Ce que la pluralité du temps fait à la théorie des régimes d'engagement

La construction du concept de régime temporel s'est appuyée sur ceux d'engagement et de régime d'action. Nous avons ainsi développé dans le chapitre 3 le lien qui existe entre le temps et l'action entendue comme engagement. L'usage de la notion de régime temporel pour décrire les modalités de prescription d'une bonne relation au temps a ainsi permis de renouer avec la dimension plurielle de l'idée d'engagement et, plus spécifiquement, avec la pluralité des horizons de justification.

Pour rappel, nous avons conclu l'analyse des pratiques des coaches en gestion du temps, en soulignant qu'un bon rapport au temps demande de l'investir d'une intentionnalité. Cette caractéristique centrale de l'idée de maîtrise du temps permet de qualifier le standard véhiculé, comme une injonction à agir selon ce que Thévenot a nommé le « régime d'action en plan ». Cette forme intentionnelle d'action dans le temps ne se justifie pas uniquement au regard d'une finalité fonctionnelle. Un rapport réussi au temps est défendu également pour des raisons qui vont au-delà de la logique de l'efficacité au travail. En cela, la théorie de l'engagement de Thévenot a permis de montrer à voir la pluralité des justifications que mobilisent les coaches dans leurs pratiques pour qualifier ce qu'est une « bonne gestion du temps ». En effet, et en reprenant le régime d'action en plan, « ce qui est déterminant dans la conceptualisation qui est proposée, ce sont bien moins [...] les finalités poursuivies par le plan que le type de rapport à soi, de coordination avec soi et par voie de conséquences avec les autres que génère ce type d'engagement, en quoi donc l'acteur forme et formate à la fois sa volonté dans le plan et se lie dès lors aux exigences normalisées de celui-ci, des liens qui vont, au travers de cette normalisation, le lier aux autres » (Genard, 2011a : 3/21)³⁹⁸.

Ceci étant, la notion de régime temporel se distingue pourtant de sa théorie de l'action. Elle la prolonge, à tout le moins. Car l'intentionnalité – propre à l'action en plan – s'opère, nous l'avons vu, selon une pluralité de modalités, typifiés dans des régimes *temporels*. L'intentionnalité peut ainsi se décliner de façon plurielle dans le rapport au temps. Or chez Thévenot, elle paraît être unifiée autour d'une temporalité. Même si la dimension temporelle n'est pas thématisée explicitement dans sa théorie de l'action au pluriel, elle présente des traits régularisés au sein de chacun des régimes qu'il typifie. Et c'est en cela que notre proposition s'en écarte.

Le régime d'action en plan, tel qu'il le présente, suppose une forme d'engagement dans le temps qui se réduit à la figure de la projection. Il parle de « la » temporalité que soutient le plan, de « cette position temporelle par rapport à l'action », insiste sur le moment de la délibération qui *précède* le plan et souligne que la réussite du plan « touche à l'heureux exercice de la volonté

³⁹⁸ La notion de « plan » est d'ailleurs ramenée par Thévenot à un statut descriptif, en considérant l'action planifiée *avant tout* comme « une conduite qui prend appui sur une intention (par opposition à d'autres comportements réactifs ou instinctifs) mais [qui] suppose en outre que l'intention est mise dans la forme consolidée du plan ». Ce faisant, Thévenot replace la notion de plan comme une manière – parmi d'autres – d'agir, et non comme une forme d'agir qu'il faut exclure, que ce soit au nom de son irréalisme face aux situations flexibles de travail, ou pour l'aliénation qu'elle fait subir. Pour un détail de cette « remise en cause de l'action planifiée », voir Thévenot (2006), p114-119.

d'un individu doué d'autonomie et capable de *se projeter* avec succès dans l'avenir » (2006 : 247). Or il semble que l'action située à l'échelle du « plan », telle qu'elle se dessine comme ligne de fond dans les prescriptions des coaches, se concrétise dans une pluralité de modalités d'action *dans le temps*, allant au-delà (même si elle la comprend) de la temporalité projective. Outre la pluralité des registres qui justifient un rapport actif au temps (ses finalités), la notion de fonctionnalité – propre au plan – n'engage pas qu'une forme d'action dans le temps : la fonctionnalité se distribue aussi dans l'ajustement et dans la présence.

Cette pluralité des modalités temporelles de l'action, y compris au sein même d'un régime d'action, rejoint ce que Lemieux a mis en évidence dans « Le devoir et la grâce » (2009b). Prenant pour objet les pratiques de travail journalistiques, il y étudie les « grammaires de l'action »³⁹⁹, qui se distribuent entre grammaires « naturelle », « du réalisme » et « publique », et qui charrient quelque peu les trois régimes de l'action tels que théorisés par Thévenot. Mais pour Lemieux, l'individu au cours de son action est toujours tiraillé entre ces différentes formes de grammaire ; il est caractérisé par ce « pluralisme grammatical » et le situe de facto dans une incertitude. « En effet, même s'il y a nécessairement, dans une action et une situation donnée, une « dominante grammaticale » (e.g. celle, naturelle, de l'engagement amoureux), les autres grammaires sont toujours présentes sur le mode mineur ou inconscient (e.g. celle, réaliste, de la supériorité hiérarchique). Certes, les différentes grammaires en présence dans un même cours d'action sont « impossibles » : l'actualisation d'une grammaire donnée implique l'inactualisation des autres grammaires ; mais ces dernières, bien qu'inactuelles, restent virtuellement présentes et constituent « l'inconscient » de l'action – un inconscient potentiellement « subversif » puisqu'il peut, à tout moment, opérer un basculement critique en indiquant aux agents les autres possibilités d'agir qui s'offrent à eux. Cette incompréhensible « impureté grammaticale » et le travail continu de hiérarchisation inter-grammatical qui lui est corrélatif remettent en question l'engagement monolithique des individus dans un seul régime d'action à la fois – univocité que tendrait à privilégier, d'après Lemieux, la sociologie des régimes d'engagement. Ainsi, ce ne sont pas seulement le monde social et l'identité individuelle qui sont pluriels et « feuilletés », mais également l'action singulière et la situation hic et nunc qui ont, elles aussi, la 'capacité d'être plusieurs choses à la fois' » (Kaufmann, 2012 : 10).

Ce que la pluralité des modalités de la *compétence temporelle* donne à voir, se situe bien dans cette « indétermination de l'agir » que souligne Lemieux. C'est la conclusion à laquelle nous sommes d'ailleurs parvenus : là où il s'agit de guider les participants vers des pratiques permettant (un sentiment d') une plus grande maîtrise de leur temps, la pluralité des modalités par lesquelles elle se décline ainsi que leur nécessaire articulation peut conduire, paradoxalement, à une plus grande indétermination de l'agir.

En outre, l'identification de l'intentionnalité – propre au plan – dans des engagements temporels tels que l'ajustement ou la présence est précisément ce qui a permis de distinguer la façon dont certaines attitudes temporelles, en apparence similaire, peuvent être jugées différemment. Rappelons celle de la présence, tantôt jugée positivement lorsqu'elle est

³⁹⁹ Ces grammaires désignent l'ensemble des « règles à suivre pour être reconnu comme sachant agir et juger correctement [dans une communauté donnée] » (Lemieux, 2009b : 21).

intentionnelle (propre au plan), tantôt sanctionnée lorsqu'elle est non intentionnelle (propre à la familiarité).

3.3 Normativité, réflexivité et disposition du chercheur

L'approche pragmatique de la culture temporelle entretient en outre un rapport particulier à la critique. Rappelons que la sociologie pragmatique s'est construite sur une critique des approches critiques « dévoilantes ». Plonger dans cette littérature et se saisir de ses outils pour définir le concept de compétence temporelle m'a ainsi été particulièrement précieux pour approcher cette idée dominante de « malaise dans la temporalité », en me donnant pour objectifs d'éviter les écueils et de dépasser certains diagnostics exposés dans le chapitre 2.

Là où je pensais m'en tenir à une approche compréhensive – qui *décrit* la façon dont les personnes rencontrées justifient leurs actions ainsi que les effets performatifs de ces justifications –, je me suis retrouvée, à la fin de l'enquête, à proposer *aussi* une critique de l'idée sociale de maîtrise du temps. Comment ce passage a-t-il été opéré ? Quelles en ont été les conditions ? Quels statut et portée peut-on donner à cette critique ? Voilà les trois questions que j'adresserai dans ce point.

Le passage d'une lecture compréhensive des pratiques de formation et d'accompagnement sur le rapport au temps à une lecture critique de l'idée sociale de maîtrise individuelle du temps peut se comprendre à l'aune de la « montée en généralité » que permet le concept de compétence temporelle. Celui-ci a, rappelons-le, un double statut : il est descriptif quand il permet de raconter ce que suppose la mise en pratique d'une maîtrise individuelle du temps ; il est normatif, lorsque je le mobilise pour désigner le standard qu'il représente et les déplacements d'inégalités qu'il engendre. Ce faisant, la compétence temporelle est un concept « [hybride pouvant prendre, selon le contexte,] une connotation, une intensification descriptive ou normative » (Genard, 2011b : 6). La distinction entre description (compréhension) et critique peut apparaître parfois ténue. Mais je défends l'idée que ce concept a permis qu'une dimension particulière du rapport au temps puisse avoir une place dans le paysage de la sociologie critique du temps.

A quelles conditions la critique a pu être proposée ? Elles sont tout d'abord méthodologiques. Les sociologues – mieux que les acteurs – peuvent monter en généralité en montrant notamment comment les interprétations qu'opèrent les acteurs dont on étudie le discours sont « contextualisées ». Pour Genard, cette possibilité des chercheurs est de nature méthodologique, et non épistémologique. Ce sont les méthodes qu'ils mobilisent et non une capacité (« supérieure ») d'interprétation qui leur permettent de voir « autrement ». En d'autres termes, l'opération d'interprétation, par le sociologue, de ce qui compte, de ce qui est vrai, de ce qui guide l'action, n'est pas de *nature* différente de celle que mettent en œuvre les acteurs à propos de ce qu'ils font. Mais le sociologue dispose d'outils méthodologiques lui permettant, par exemple, de faire varier les contextes d'observation et d'en faire dialoguer les interprétations entre elles. Pour le dire autrement, il est tenu d'être *mieux placé* pour généraliser. C'est, en effet, en étudiant la prescription d'un « bon rapport au temps » à des publics différents, que l'idée d'une maîtrise individuelle du temps a pu être éprouvée, affinée et, finalement, être critiquée.

Toutefois, cette posture qui postule les enquêtés comme capables et compétents et qui défend une attention aux contextes a aussi un ancrage épistémologique. Car elle fait de ces éléments spécifiques des conditions de *validité* de la recherche en sciences humaines. C'est ce que partagent d'ailleurs les approches pragmatiques et féministes. Elles se rejoignent en effet sur les conditions qui président à cette idée de validité : l'analyse doit partir de l'expérience plurielle (des femmes) ; elle doit bénéficier aux humains (aux femmes), l'objectif de la réflexion étant de se pencher sur les situations jugées problématiques *par les acteurs* ; le chercheur n'est pas un observateur neutre, mais se situe sur le même plan critique (ou moral) que le sujet de l'enquête ou, pour le dire autrement, le savoir est *situé*. De la sorte, le chercheur a besoin des autres, des acteurs, pour épaissir son regard et son diagnostic ou, à tout le moins, pour tendre vers cet horizon. « If we link the notion of contexts which instantiate values with the understanding that each of us, singly and as members of groups, takes in the world according to our varied perspectives, we can then make of the limitations of our finitude an advantage rather than a detriment to our understanding of our relatedness within the world. Since what is apparent from one angle of vision is not necessarily available to other perspectives, we are dependent on each other's disclosures of reality » (Seigfried, 1996: 213).

Cette épaisseur est donc un gage de validité scientifique mais devient aussi, dans un projet critique, une nécessité démocratique. On touche ici à la troisième question, celle du statut et de la portée de la critique. La compétence temporelle – qui postule les individus comme des êtres capables et compétents de gérer leur temps au quotidien de façon à ce qu'ils puissent imprimer de leur griffe la façon dont ils vivent leur vie – peut dès lors être questionnée sur deux aspects : sa territorialité (à qui est-elle accessible ?) et de quel horizon de justice participe-t-elle ? Le premier aspect a déjà donné lieu à quelques pistes dans les pages qui précèdent. Quant à l'horizon de justice, rappelons que la pluralité apparente par laquelle l'équation temporelle est défendue, s'accommode mal de l'incapacité, de l'aléa, de l'immobilisme, de l'errance ou, plus largement, de la vulnérabilité. Plus encore, elle participe de leur disqualification. De la sorte l'horizon est méritocratique : « si tout le monde possède le même nombre d'heures dans une journée, et qu'on ne peut nous voler ce temps, ce que j'en fais est de ma responsabilité ». Ce pluralisme-là n'est donc pas démocratique.

La compétence temporelle comme horizon normatif ne laisse ainsi que peu de place à la question des vulnérabilités, en faisant d'une anthropologie de l'activité la seule voie possible vers l'émancipation. Toutefois demeure ouverte la question de ce que l'enquête, la réflexivité et la posture active dans son rapport au temps possède comme potentiel émancipateur.

Nous disions – au regard des questionnements que pose la figure du projet dans l'accompagnement des publics plus précaires – qu'il était difficile de ne pas souscrire à l'idée que la possibilité du projet soit souhaitable (ou à tout le moins que ne pas aborder la logique du projet pour des publics précarisés soient difficile à soutenir). On peut ainsi comprendre la réaction d'une assistante sociale suite à une réflexion que j'ai faite lors de la journée d'étude sur les temporalités du social :

L : j'observe des similitudes entre le travail des coaches en gestion du temps et le vôtre, notamment en ce qui concerne l'idée du travail autour d'un projet, où le stagiaire doit préparer et se réapproprier son avenir ...

M : ah mais je suis très heureuse d'entendre ça ! Là où les autres paient mort cher pour s'offrir les services d'un coach, au moins, nous, on fait bénéficier notre public de la même chose ! (Monique, OISP)

Nous concluons également que le travail autour du projet constituait une fiction opératoire. Avoir une emprise sur son temps, sur sa trajectoire de vie, sur son avenir, est la trame d'un récit qui donne un sens à l'accompagnement. La notion de fiction étant alors avant tout *descriptive*. Dans un registre plus critique, la notion de fiction laisse supposer une forme d'irréalisme, un récit mensonger ou manipulateur, la posture active dans son rapport au temps n'étant en somme accessible qu'à un petit nombre, ou selon certaines circonstances, ou encore, qu'imparfaitement. Mais une fiction *opératoire*, tout de même, parce qu'elle permet, parfois, qu'un mieux se fasse ressentir, qu'une situation problématique change, que s'ouvrent des voies alternatives.

« On aurait [dès lors] peine à imaginer que l'indéniable gain de réflexivité qu'entraîne [la] mise à jour [des dispositions sociales sédimentées], permettant ainsi leur réappropriation critique, s'accompagne forcément de leur disqualification normative » (Genard, 2011b : 9). Autrement dit, dire de l'idée de maîtrise individuelle du temps qu'elle génère des inégalités et qu'elle est inégalement accessible ne suffit pas à condamner l'idée en tant que telle. Sur quels aspects peut-on dès lors poursuivre la discussion critique ?

Nous pressentons que l'attitude de care peut, potentiellement, faire la différence dans l'injonction à cette posture active. L'hypothèse étant qu'elle en modifie sans doute les modalités. Mais cette hypothèse demanderait à être affinée au regard d'une variation de contextes – qui n'a été adressée que de façon limitée dans cette enquête. C'est l'objet de la réflexion qui suit.

4. Limites et ouvertures

La démarche, telle que je l'ai poursuivie dans cette thèse, a consisté à explorer les facettes de l'entendement, de l'expérience et de l'action dans le temps jugées réussies. Les terrains choisis ont donné à voir un espace étendu de validité de l'idée de maîtrise du temps. Sur base de l'hypothèse que les dispositifs de formation en « gestion du temps » - destinés de façon explicite aux personnes débordées – contenaient une idée sociale qui dépassait le seul cadre de ces formations, on a ainsi montré les similitudes dans la façon dont d'autres groupes sont invités à faire de leur rapport au temps l'objet d'une intention. De la sorte, l'idée de maîtrise du temps n'est pas uniquement une solution face à des problèmes spécifiques rencontrés dans le quotidien (la surcharge, la polycentration, le stress, le burnout, etc.). Elle est aussi constitutive d'une culture temporelle dominante qui contribue à qualifier ce que constitue un problème de « rapport au temps » : l'errance, la soumission au destin ou au hasard, l'hyper- ou l'hypoactivité, l'absence de vision à moyen ou long terme. Cette culture temporelle qui se caractérise par la

valeur donnée à la maîtrise du temps contribue de la sorte à la coloration phénoménologique des symptômes que l'on peut ressentir : du côté de la souffrance, on y retrouve le sentiment que la vie nous échappe, d'être dépassé, ou l'incapacité à se mettre en mouvement, l'angoisse ; du côté des sentiments « heureux », on y trouve la satisfaction à gérer, le plaisir des actions qui se succèdent, le sentiment de plénitude ou d'authenticité quand un alignement se dessine entre ce qu'on fait et ce que l'on veut faire, etc. Ces sentiments ne sont pas le produit de la subjectivité, ni uniquement la conséquence mécanique d'une accélération sociale ou d'une intensification du travail (même si elles créent incontestablement des 'effets'). Ces expériences du temps se manifestent aussi de la sorte à la lumière d'une valeur projetée sur la relation au temps.

Le travail entamé ici a donc exploré la façon dont cette idée sociale de maîtrise du temps – qui oriente le rapport au temps de façon à en faire une compétence individuelle – non seulement « fonctionne » dans sa logique, mais aussi en quoi elle constitue un horizon d'action désirable – y compris à des fins d'émancipation – dans des situations d'accompagnement diverses. Ce faisant, ce travail a voulu mettre en lumière une autre façon de considérer, d'aborder et de réfléchir au temps comme « malaise ».

Toutefois, cette approche ouvre, à l'issue de l'enquête, à une réflexion sur ses limites, ainsi que sur ses possibles prolongations. J'aborderai ici rapidement trois pistes.

Tout d'abord, si on défend la thèse d'un espace élargi de validité de la compétence temporelle, l'hypothèse d'espaces de non-validité de celle-ci mériterait d'être investie. Le travail entamé n'épuise certainement ni les groupes, ni les circonstances dans lesquelles le rapport au temps fait l'objet de prescriptions particulières. Les conclusions sur la façon dont la compétence temporelle se nuance sur des critères de sexe ne constituent ainsi qu'une ébauche de réflexion et demanderait à être affinée. De même, des éléments comme l'âge seraient sans doute pertinents à investir : comment définit-on un bon quotidien chez les personnes très âgées, par exemple.

Le travail pourrait aussi se poursuivre sur la façon dont les débats et politiques publiques qui touchent aux questions de temps comme « problématique de société » traduisent et mettent en lumière l'expérience supposée des individus. Quelle commensurabilité de cette expérience est mise en avant ? Quelles expériences du temps sont considérées comme justiciables d'attention, d'intervention, de changement, etc. ? Comment, enfin, les politiques – temporelles – éclairent-elles les enjeux qu'elles entendent adresser (sur les questions de genre, notamment) ? Quels types d'expériences occultent-elles ? Sans doute qu'afin de réfléchir à ces questions, l'usage d'une perspective historique – notamment une histoire des concepts politiques et publics – a tout son sens⁴⁰⁰.

Enfin, soulignons les limites liées au dispositif méthodologique privilégié dans l'enquête. Si nous avons défendu que l'étude du discours et des pratiques des prescripteurs constituait un dispositif suffisant de production de données pour répondre aux questions de cette recherche, l'issue de la thèse laisse toutefois augurer qu'une étude de la façon dont ces idéaux prennent corps dans le quotidien, ce sur quoi ils butent, comment ils sont aménagés et là où ils sont invalidés, constitue une perspective intéressante pour la recherche en sociologie du temps. C'est

⁴⁰⁰ On pourrait ainsi formuler l'hypothèse heuristique que les problèmes de conciliation ne sont pas tout à fait une spécificité de l'époque contemporaine, si ce n'est par l'attention nouvelle dont ils ont bénéficié dans l'espace public.

notamment la perspective développée par Carmen Leccardi (1993, 2005a, 2005b) dans son étude de la construction des récits biographiques chez les jeunes. Ceux-ci, et les femmes plus particulièrement, font montre d'une conscience élevée de la multiplicité des temps existentiels et d'une acceptation de l'ambivalence propre à la capacité de vivre dans la dimension du *doute* : « in a society that makes the continuous obligation to choose a new imperative, this awareness [of the fact that their choices are not always and not necessarily able to reduce ambivalence] generates, among other things, a positive familiarity with the dimension of doubt » (2005b : 142)⁴⁰¹. Les espaces de validité du diagnostic pourraient ainsi être nuancés par une étude des controverses sur le temps, là où se confrontent – et deviennent ainsi visibles – des justifications et des modalités à propos de ce qui convient. L'étude de ces controverses permettrait sans doute d'approcher les conditions auxquelles la culture temporelle – caractérisée par l'idée de la maîtrise du temps – peut être (plus) démocratique.

⁴⁰¹ Soulignons aussi les travaux de Lim (2009) – déjà mentionnée – à propos du cinéma fantastique asiatique comme mode de résistance au temps « homogène » ou de Boellstorff (2008) qui étudie l'interaction entre l'expérience temporelle dans un monde virtuel (celle des résidents de la communauté virtuelle « second life ») et les temporalités de « la vie réelle ».

Pour conclure (provisoirement)

« Je ne peux pas...question de temps ! » Cette phrase nous la prononçons souvent intérieurement alors que nous aimerions bien arriver à maîtriser ce temps qui nous glisse entre les doigts. » (Delivré, 4^{ème} de couverture)

Quand, maintenant, on me demande « c'est quoi ton sujet de thèse ? », je réponds que je travaille sur l'idée sociale qui fait du temps quelque chose à maîtriser, qu'il me semble que maîtriser son avenir et son temps au quotidien est devenu un objectif désirable et un prisme au travers duquel on juge certains comportements ou par lequel on ressent du plaisir ou certaines difficultés.

C'est ce prisme que j'ai voulu comprendre : la façon dont il offre un récit particulier de notre malaise dans la temporalité et les raisons pour lesquelles la compétence temporelle devient un horizon à poursuivre pour y faire face.

A l'issue de cette thèse, il semblerait que puissent être pensés ensembles des phénomènes apparemment aussi différents et variés que le succès des idées de « gestion et d'optimisation du temps », l'intérêt croissant porté aux idées du « slow » dans un champ élargi de domaines, l'utilisation des techniques de pleine conscience au service des collectifs de travail ou dans l'éducation des enfants, les supports à la définition du projet professionnel et au développement personnel, l'explosion du nombre d'applications pour smartphone permettant de se contraindre à mener une activité *jusqu'au bout* (« start to run », « ideal weight », « workflowy »), certaines orientations des politiques d'activation, etc. Ces manifestations reposent toutes sur le postulat qu'il est possible et désirable de maîtriser son temps.

Ce postulat se traduit alors dans une façon de parler du temps, de décrire les difficultés dans le rapport au temps, de valoriser certaines attitudes. Ce récit du temps a des conséquences pratiques. Il est performatif. L'horizon de la maîtrise individuelle du temps occupe ainsi l'espace de délibération publique en colorant et en catégorisant des problématiques d'une certaine façon, qu'il est pertinent de rendre visible...pour ce qu'elle rend, par ailleurs, invisible, récusable et justiciable d'une visée correctrice.

Je disais, en introduction, que la thèse espère ouvrir le débat sur les problèmes de temps, en intégrant un prisme complémentaire à celui de « l'accélération du temps » ouvert par les chercheurs, repris et mobilisé désormais à large échelle. Cette ouverture n'est ici qu'ébauchée et nécessiterait des prolongations de recherche évoquées ci-dessus.

Je disais également que cette thèse entretenait peut-être des liens avec les questions soulevées, par Jean-Michel Chaumont, dans sa thèse menée à propos des questions qui se posent « Autour d'Auschwitz ». Ce sont, pour le dire simplement, celles des limites de l'idéal de maîtrise.

Plusieurs questions restent ainsi ouvertes et touchent sans doute aux limites du questionnement sociologique, que la philosophie permettrait peut-être de dépasser. Je n'en évoquerai ici que quelques-unes. Comment la maîtrise individuelle du temps peut-elle être un

projet démocratique ? Comment cet idéal – proprement moderne – se conjugue-t-il avec celui de justice collective ? Comment le paradigme de l'activité qui lui est sous-jacent peut-il être articulé avec l'horizon de la vulnérabilité ?

Sur cette dernière question, il semble qu'une des limites de la maîtrise individuelle du temps est de n'envisager l'émancipation qu'au travers de l'engagement réflexif et agi, celle de ne considérer la vulnérabilité que comme l'expression d'une autonomie échouée, comme un « défaut de la cuirasse », comme le dit si finement Chaumont. Or, « il convient de se souvenir que toute vulnérabilité ne renvoie pas à un *défait* de la cuirasse et que nous serions par conséquent bien mal aisé de poursuivre un idéal d'invulnérabilité. Celui-ci [serait une mauvaise utopie] car elle ferait l'impasse sur une vérité anthropologique irréductible en tant que faculté d'être exposé à autrui [...]. La vulnérabilité appartient de plein droit à la condition humaine. » (Chaumont, 2002 : 551).

Sous l'horizon de la maîtrise individuelle du temps, on peut alors reformuler les propos de Virginie Despentes (2006) : J'écris depuis les indécis, pour les indécis, les errants, les dépassés, les stressés, les angoissés, les déprimés. Ceux qui font un boulot qui paient mais qu'ils n'ont pas choisi, qui ne rêvent plus, qui vivent « simplement » de manière involontaire, qui ne savent pas dire de quoi demain sera fait. Celles qui rêvaient d'une carrière mais qui ont eu trop d'enfants, celles qui rêvaient d'enfants mais n'en ont pas eu. Ceux qui prennent un chemin tracé pour eux, qui ne sont « que » des suiveurs, ceux dont le quotidien est monotone et répétitif et qui, pourquoi pas, préfèrent ça. Ceux qui doutent, qui ressassent indéfiniment le passé, qui envisagent toujours le pire, ceux qui s'ennuient.

L'idéal de l'individu sachant toujours d'où il vient et vers où il va, dont l'avenir paraît cohérent, qui a les moyens d'y parvenir, de s'organiser au quotidien, qui jongle sans faille avec les imprévus, qui en votre compagnie n'a jamais la tête ailleurs, qui poursuit ses idéaux sans faiblir, de toutes façons je ne l'ai jamais croisé nulle part. Je crois bien qu'il n'existe pas.

Bibliographie

Travaux de recherche

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

Adam (1997), « Timescapes for posterity : critical issues for managing the environment », in Morello G & Caseby D (eds), *Between tradition and innovation: time in a managerial perspective*, Study and Research Series, vol14, Palermo, ISIDA, p105-114.

Adam B (2004), *Time*, Cambridge, Polity press.

Adam B, Whipp R and Sabelis I (1995), « Choreographing time and management: traditions, developments and opportunities », in Whipp R, Adam B and Sabelis I (Eds), *Making time: time and management in modern organizations*, New York, Oxford University press, p1-30.

Adkins L (2009), « Sociological futures: from clock time to event time », *Sociological research online*, 14(4)8, - <http://www.socresonline.org.uk/14/4/8.html>

Albert B (2002), « Temporal Diversity': A Note on the 9th Tutzing Time Ecology Conference », *Time and Society*, vol11, n°1, p89-104.

Alaluf M (2000), « Le travail du temps », in de Terssac G et Tremblay G (Ed), *Où va le temps de travail?*, Toulouse, Octarès.

Albuquerque C P (2015), « Time and public policy. Desynchronization of lifecycle and outlines of a contemporary 'biopolitics' », *Time and Society*, vol0(0), p1-19.

Anatrella T (2003), « Les 'aduléscentés' », *Etudes*, vol7(tome399), p37-47.

Angeletti T, Esquerre A, Lazarus J (2012), « Le sociologue et le temps », *Raisons politiques*, vol4, n°48, p5-12.

Angué K (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la creation de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, vol28(2), p65-94.

Aschoff J (1960), « Exogenous and Endogenous Components in Circadian Rhythms », *Cold Spring Harb Symp Quant Biol*, 25, p11-28.

Aschoff J (1989), « Temporal orientation: Circadian clocks in animals and humans », *Animal Behaviour*, 37: 892-93

Astier I et Duvoux N (dir) (2006), *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, Paris, L'harmattan.

Attali J (1982), *Histoires du temps*, Paris, Fayard.

Aubert N (1994), « Du système disciplinaire au système managinaire : l'émergence du management psychique », in Bouilloud J-P et Lécuyer B-P (dir), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p119-133.

- Aubert N (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Aubert N (2008), « Violence du temps et pathologies hypermodernes », *Cliniques méditerranéennes*, vol2, n°78, p23-38.
- Auray N (2011), « Les technologies de l'information et le régime exploratoire », in van Andel P et Boursier D (eds), *La sérendipité. Le hasard heureux*, Paris, Hermann.
- Bagla L (2003 [1998]), *Sociologie des organisations*, Paris, La découverte.
- Bartoli M et Rocca M (2006), « Gestion par objectifs et réquisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? », in Askenazy P et al, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, p21-28.
- Bationo Tillon, A. & Kahn, J. (2007). « Les artefacts transitionnels: une proposition pour analyser l'activité narrative in situ », In P. Salembier & M. Zacklad (Ed.), *Annotations dans les documents pour l'action*, Paris, Hermès.
- Battagliola F (2004), *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte.
- Bauman Z (1993), *Postmodern ethics*, Hoboken, Wiley-Blackwell.
- Bauman Z (1995), *Life in fragments: essays in postmodern morality*, Oxford and Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Bauman Z (2005), *Liquid life*, Cambridge, Polity Press.
- Bauman Z (2007), *Liquid times. Living in an age of uncertainty*, Cambridge, Polity press.
- Belin E (1997), « L'ennui et la télévision d'enjeu : une étude à partir du genre *Soap Opera* », *Recherches en communication*, n°8, p151-179.
- Berton F (2015), « Deux mois après une naissance: Quelle conciliation travail-famille en France dans les années 2010 ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 53 | 2015, mis en ligne le 01 septembre 2015, consulté le 19 avril 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2622>
- Bessin M (1999), « Le temps, une question de pouvoir », *Mouvements*, n°2, p47-54.
- Bessin M et Gaudart C (2009), « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités* [En ligne], 9 | 2009, mis en ligne le 30 septembre 2009, consulté le 13 avril 2015. URL : <http://temporalites.revues.org/979>
- Bessy C et Chateauraynaud F (1995), *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris, Métailié.
- Bianchi S M, Robinson J and Milkie M A (2007), *Changing rhythms of American family life*, New York, Russell Sage Foundation.
- Bidet A (2008), « La genèse des valeurs: une affaire d'enquête », *Tracés. Revue de sciences humaines* [En ligne], 15 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 14 octobre 2012. URL : <http://traces.revues.org/813>
- Bidet A (2010), « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », *Sociétés contemporaines*, Vol 2, n°78, p115-135.

- Bidet A (2011), *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot?*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Birth K (2008), « The creation of coevalness and the danger of homochronism », *Journal of the royal anthropological institute*, n°14, p3-20.
- Bittman, M (1998), « The Land of the Lost Long Weekend? Trends in Free Time among Working Age Australians, 1974-1992 », *Loisir et Société/Society and Leisure*, 21, p353-78.
- Bittman M and Wajcman J (2000), « The rush hour: the character of leisure time and gender equity », *Social Forces*, 79(1), p165-189.
- Blanchet A et Gotman A (2007 [1992]), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin.
- Bloor D (1982), *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, Paris, Pandore.
- Bluedorn A C (2002), *The human organization of time: temporal realities and experience*, Standford, CA: Standford Business Books.
- Boellstorff T (2008), *Coming of age in second life. An anthropologist explores the virtually human*, Princeton, Princeton University Press.
- Boltanski L (1981), « America, America... Le plan Marshall et l'importation du "management" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol 38, p19-41.
- Boltanski L et Chiapello E (2011 [1999]), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L et Thévenot L (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bosa B (2015), « C'est de famille ! L'apport de Wittgenstein au travail conceptuel dans les sciences sociales », *Sociologie* [En ligne], N°1, vol. 6 | 2015, mis en ligne le 15 mai 2015, consulté le 07 mars 2016. URL : <http://sociologie.revues.org/2523>
- Bouffartigue P (2014), « La disponibilité temporelle au travail : nouvelles formes, nouveaux enjeux », in Montcharte S et Woehl B (dir), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, publications de la Sorbonne.
- Bouffartigue P et Bouteiller J (2012), *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bourdieu P (1963), « La société traditionnelle. Attitude à l'égard du temps et conduite économique », *Sociologie du travail*, n°1, p24-44.
- Bourdieu P (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Librairie Droz.
- Bourdieu P (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Editions de minuit.
- Bourdieu P (1982), « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol43, p58-63.
- Bourdieu P (2003 [1997]), *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.

- Bourdieu P, Chamboredon J-C et Passeron J-C (1968), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton/Bordas.
- Bourdieu P et Lamaison P (1985), « Nouvelles de...De la règle aux stratégies : entretien avec Pierre Bourdieu », *Famille et parenté*, p93-100.
- Bourreau-Dubois C, Guillot O et Jankeliowitch-Laval E (2001), « Le travail à temps partiel féminin et ses déterminants », *Economie et statistique*, vol349, n°1, p41-61.
- Boutinet J-P (2004), *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalités*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bouveresse J (1977), « L'animal cérémoniel : Wittgenstein et l'anthropologie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol16, n°1, p43-54.
- Bresson M (1998), « Les sans domicile fixe et le temps. La place du domicile dans la construction des repères temporels », *Revue française des affaires sociales*, n°3, p107-125.
- Bresson M (2008), « Les temps de la précarité. Un défi pour les politiques sociales », in Châtel V (Ed), *Les temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press, p141-162.
- Breviglieri M (2008), « L'individu, le proche et l'institution. Travail social et politique de l'autonomie », *Informations sociales*, n°145, p92-101.
- Breviglieri M (2010), « L' « épuisement capacitaire » du sans-abri comme urgence ? Approche phénoménologique du soin engagé dans l'aide sociale (gestes, rythmes et tonalités d'humeur) », *actes éducatifs et de soins, entre éthique et Gouvernance*, mis en ligne le 12 novembre 2010. URL : <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=795>.
- Breviglieri M et Stavo-Debaugé J (1999), « Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot », *Anthropologica*, 7, pp. 7-22.
- Breviglieri M et Stavo-Debaugé J (2006), « Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : entre sollicitude et sollicitation », in Eymard-Duvernay F (dir), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome II – Développements*, Paris, La Découverte, p129-144.
- Brown A D et al (2009), « Storytelling and change: an unfolding story », *Organization*, vol16(3), p323-333.
- Brunel V (2004), *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.
- Callon M (dir) (1989), *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte.
- Callon M et Latour B (1990), *La Science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Cantelli F et Genard J-L (coord) (2007), *Action publique et subjectivité*, Paris, LGDJ.
- Castel R (1981), *La Gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Castells M (1998), *La société en réseaux. Tome 1 : l'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- Champion et Briffault (2006), « Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui », *Communication et organisation*, n°28, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 30 mars 2014. Url : <http://communicationorganisation.revues.org/3336>

- Charles J (2012), *Une participation éprouvante. Enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment*, thèse de doctorat en sociologie, UCL.
- Chateauraynaud F (1999), « Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises », document de travail, EHESS.
- Châtel V et SOULET M-H (2003) (eds), *Agir en situation de vulnérabilité*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Châtel V et Roy S (eds) (2008), *Penser la vulnérabilité. Visages de la fragilisation du social*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Chaumont J-M (2014), « Les surprenantes affinités électives de l'activation », in Delchambre J-P (dir), *Le sociologue comme médiateur ? Accords, désaccords et malentendus. Hommages à Luc Van Campenhoudt*, Bruxelles, Presses de l'Université Saint-Louis, p123-133
- Chesnaux J (1996), *Habiter le temps, passé, présent, futur, esquisse d'un dialogue politique*, Paris, Bayard.
- Chiapello E et Gilbert P (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, vol75, p1-18.
- Citot V (2005), « Le processus historique de la modernité et la possibilité de la liberté (universalisme et individualisme) », *Le Philosophoire*, vol2, n° 25, p35-76.
- Clark P (1985), « A review of the theories of time and structure for organizational sociology », *Research in the sociology of organizations*, vol4, p35-79.
- Clot Y (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Costey P (2004), « Pierre Bourdieu, penseur de la pratique », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], n°7, mis en ligne le 21 janvier 2009, consulté le 11 octobre 2012. URL : <http://traces.revues.org/2773> ; DOI : 10.4000/traces.2773
- Corbin A (dir) (1995), *L'avènement des loisirs. 1850-1960*, Paris, Flammarion.
- Corcuff P (2005), « Figures de l'individualité, de Marx aux sociologies contemporaines », *EspacesTemps.net*, Textuel, 12.07.2005, <http://espacestemps.net/document1390.html>
- Crozier M et Friedberg E (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Cummins E R and Blum L M (2015), « 'Suits to self-sufficiency': dress for success and neoliberal maternalism », *Gender and Society*, vol29, n°5, p623-646.
- Daniellou F (2002), « L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome », *Travailler*, vol1, n°7, p119-130.
- Darquenne R. & Van Hemel L (2009), *Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage : Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion socioprofessionnelle de jeunes peu qualifiés*, Bruxelles, KBS-FRB.

Datchary C (2005), « Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence? », in Kessous, E et Metzger, J-L (dir.), *Travailler aujourd'hui avec les technologies de l'information*, Paris, Hermès, p157-173.

Datchary C (2008), « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*, n°50, p396-416.

Datchary C (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès Editions.

Davis M (2013), « Hurried lives : dialectics of time and technology in liquid modernity », *Thesis eleven*, 118(1), p7-18.

Davies K (1990), *Women, time and the weaving of the strands of everyday life*. Avebury, Aldershot.

De Backer B, Marquis N, Moulaert T (2007), « On est prié de se bouger », *La revue nouvelle*, n°10, p75-77.

De Bouver E (2008), *Moins de biens, plus de liens - La simplicité volontaire, un nouvel engagement social*, Charleroi, Editions Couleur Livres.

De Bouver E (2015), *L'existentiel est politique. Enquête de sociologie politique sur le renouveau du militantisme : les cas des simplicitaires et des coaches alternatifs*, Thèse de doctorat, Promoteurs : Arnsperger C ; Ferreras I.

De Certeau M (1990), *L'invention du quotidien : Arts de faire*, Paris, Gallimard.

Deeds Ermarth (1998) – « Time and neutrality: media of modernity in a postmodern world », *cultural values*, vol2, n°2, p355-387.

De Gaulejac V (2005a), *La société malade de la gestion ; idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

De Gaulejac V (2005b), « Les avatars de la gestion de soi », *de l'ère des pionniers à l'ère des professionnels. Le coaching, phénomène de société*, Paris, Le Manuscrit, p33-45.

Delchambre J-P (2008), « Nouvelle introduction à la socio-anthropologie du jeu », *Les cahiers jeu et symbolique*, n°1, p6-68.

Delmas P (1991), *Le maître des horloges, modernité de l'action publique*, Paris, Editions Odile Jacob.

Demazière D (2005), « Le chômage de longue durée à l'épreuve du temps », communication à l'institut de sociologie de la faculté de lettres de l'université de porto.

Demazière D (2006), « Le chômage comme épreuve temporelle », in Thoemmes J et de Terssac G (coord), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, p127-141.

Demazière D (2008), « L'entretien biographique comme interaction. Négociations, contre-interprétations, ajustements de sens », *Langage et société*, vol1, n° 123, p15-35.

Denis J (2007), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du travail*, n°49, p496-513.

DeRoo N (2008), « The Future Matters: Protention as more than Inverse retention », *Bulletin d'analyse phénoménologique*, IV(7), p1-18,

- de Singly F (2006), *Les adonaissants*, Paris, Armand Colin.
- Despentes V (2006), *King kong théorie*, Paris, Éditions Grasset.
- Desrosières A (2008), *L'Argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification (tome I) et Gouverner par les nombres (tome II)*, Paris, Presses de l'école des Mines.
- De Terssac G (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- De terssac G et Tremblay D G (2000), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès Editions.
- Devetter F-X (2006), « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, 4 (en ligne, <http://temporalites.revues.org/index366.html>)
- Devetter F-X et de Coninck (2012), « Une transformation des temps de travail », *Temporalités*, 16 (en ligne, <http://temporalites.revues.org/2304>)
- Devreux A-M, Frinking G (2001), *Les pratiques masculines dans le travail domestique : une comparaison franco-néerlandaise*, Rapport CSU-CNRS et WORC-Université de Tilburg.
- Dewey J (2011), *La formation des valeurs*, Paris, La découverte.
- Diestchy M (2016), *Enquête sur une éthique du rythme. Analyse sociologique et pragmatiste de la diffusion du slow*, thèse de sociologie, Télécom ParisTech.
- Dispiaux G (1984), *La logique et le quotidien. Une analyse dialogique des mécanismes d'argumentation*, Paris, Minuit.
- Dodier N (1993), « Les appuis conventionnels de l'action. Éléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, vol11, n°62, p63-85.
- Dorn T (2006), *Die neue F-Klasse. Warum die Zukunft von Frauen gemacht wird*, München, Piper Verlag.
- Douglas M (1971 [1966]), *De la souillure. Essai sur les notions de pollution et de tabou*, Paris, Maspero.
- Dromi S and Illouz E (2010), « Recovering morality: pragmatic sociology and literary studies », *New Literary history*, vol41, n°2, p351-369.
- Dubois V (1999), *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.
- Dumont L (1977), *Homo aequalis: genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard.
- Durkheim E (1967 [1911]), *Jugements de valeur et jugements de réalité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim E (2015 [1912]), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Broché.
- Duvoux N (2009), « L'injonction biographique dans les politiques sociales. Spécificité et exemplarité de l'insertion », *Informations Sociales*, vol6, n°156, p114-122.
- Earley P C & Mosakowski E (2000), « Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning », *Academy of Management Journal*, n°43, p26-49.

- Ehrenberg, A (2005), « Agir de soi-même », *Esprit*, p200-209.
- Ehrenberg, A (2009), « L'autonomie n'est pas un problème d'environnement, ou pourquoi il ne faut pas confondre interlocution et institution », in S. Laugier & Jouan M. (ed.), *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances*, Paris, Presses Universitaires de France, 209-235.
- Ehrenberg A (2012[2010]), *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob.
- Ehrenberg A (2013a), « Psychologie et économie, ou la nouvelle science naturelle du comportement humain », conférence au séminaire « jeu et symbolique », FUSL (Bruxelles), 23 mai 2013.
- Ehrenberg A (2013b), « La santé mentale ou l'union du mal individuel et du mal commun », *SociologieS* [En ligne], Grands résumés, L'Ombre portée : l'individualité à l'épreuve de la dépression, mis en ligne le 19 novembre 2013, consulté le 13 avril 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/4505>
- Ehrenberg A (2015), « Se définir par son cerveau. La biologie de l'esprit comme forme de vie », *Esprit*, vol1, p68-81.
- Elchardus M (1998), « La société mobilisée. Entre l'ancienne et une nouvelle organisation du temps », in Corijn E (ed), *The Millennium Conferences 1998, Tijd en samenleving / Temps et société / Zeit und Gesellschaft / Time and society*, Brussel, Koning Boudewijn Stichting, p180-187.
- Elchardus M en Glorieux I (1987), « De tijd als zingever », *Tijdschrift voor sociologie*, n°4, p53-87.
- Elchardus M et Glorieux I (1988), « Signification du temps et temps de la signification », In Mercure D et Wallemacq A (eds), *Les temps sociaux*, Bruxelles, De Boeck, p97-118.
- Elias N (1973 [1939]), *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann Lévy.
- Elias N (1996 [1984]), *Du temps*, Paris, Fayard.
- Eyraud B (2013), *Protéger et rendre capable. La considération civile et sociale des personnes très vulnérables*, Toulouse, Érès.
- Fabian J (1983), *Time and the Other: how anthropology makes its object*, New York, Columbia university press.
- Fatien P et Nizet J (2012), *Le coaching dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- Fieulaine N (2007), « Temps de l'urgence, temps du projet : La rencontre des Temporalités dans le recours aux soins et à l'aide sociale en situations de précarité ». *Dossiers de la MRIE*, n°15, p41-45.
- Fitoussi J-P et Rosanvallon P (1996), *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Seuil.
- Fitzpatrick T (2004), « Social policy and time », *Time and society*, vol13, n°2/3, p197-219.
- Flaherty M (2011), *The Textures of Time: Agency and Temporal Experience*, Philadelphia, Temple University Press.

- Foot N N (1961), « Methods for Study of Meaning in Use of Time », in Robert W K (ed), *Aging and Leisure: A Research Perspective Into the Meaningful Use of Time*, New York, Oxford University Press, p155-176.
- Forman J and Sowton C (1989), *Taking our time. Feminist perspectives on temporality*, Oxford, Pergamon Press.
- Foucault M (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault M (2001 [1988]), « Les techniques de soi », in *Dits et écrits, 1954 – 1988*, Paris, Gallimard, p 1602-1632.
- Fournier J-M (2003), « Nouvelles temporalités, changements spatiaux et inégalités sociales. L'exemple des villes pétrolières du casanare (Colombie) », *Cybergeog : European Journal of geography* [En ligne], Espace, société, Territoire, article 238, mis en ligne le 25 mai 2003, consulté le 6 novembre 2012. URL : <http://cybergeog.revues.org/4150>.
- Frank L K (1939), « Time perspectives », *Journal of Social Philosophy*, 4, p293-312.
- Franssen A (2008), « Activation et mise en circulation : une fiction opératoire », in Châtel V (Ed), *Les temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press, p201-212.
- Fridenson P (1978), « The coming of the assembly line in Europe », *Sociology of the sciences*, vol II, p159-175.
- Fusulier B (2011), *Articuler vie professionnelle & vie familiale. : Etude de trois groupes professionnels: les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.
- Fusulier B et Nicole-Drancourt C (2015), « Retour sur l'impossible conciliation travail/famille », *Revue Interventions économiques* [en ligne], n°53, mis en ligne le 01 septembre 2015, consulté le 03 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2643>.
- Gaillard R (2013), « Enjeux des changements de temporalité dans la mise en œuvre des politiques sociales », *Vie sociale*, n°2, p73-86.
- Garau M et Le Goff A (2010), *Care, justice, dépendance - Introduction aux théories du care*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Gardella E (2006), « Le jugement sur l'action. Note critique de l'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement de L. Thévenot », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], n°11, mis en ligne le 28 septembre 2008, consulté le 12 octobre 2012. URL : <http://traces.revues.org/252> ; DOI : 10.4000/traces.252.
- Garel G (2003), « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, n°74, p77-89.
- Gasparini G (1988), « Le temps et le pouvoir: Quelques jalons pour une perspective humaniste sur le temps », *Social Science Information*, n°27, p623-645.
- Gasparini G (1990), « Temps et travail en Occident », in Chanlat J-F (dir), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Laval, Presses de l'Université Laval, p199-214.

- Gasparini G (1994), « Les cadres temporels des sociétés post-industrielles », *Information sur les sciences sociales*, Vol33(n°3), p405-425.
- Gauchet M (2004), « La redéfinition des âges de la vie », *Le débat*, n°132, p27-44.
- Gauchet M et Swain G (2007 [1980]), *La pratique de l'esprit humain*, Paris, Gallimard.
- Gauthier P (2013), « Les temps de l'action publique », *Vie sociale*, n°2, p65-71.
- Gazier B (2003), *Tous 'Sublimes': vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.
- Gee J P (1999), *An introduction to discourse analysis. Theory and method*, New York, Routledge.
- Geertz C (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books.
- Geldof D (2001), *Onthaasting. Op zoek naar tijd in de risicomaatschappij*, Antwerpen, Houtekiet.
- Gell A (1996 [1992]), *The anthropology of time. Cultural construction of temporal maps and images*, Oxford, Berg.
- Genard J-L (2000), « Le temps de la responsabilité », in Gérard P et al (dir), *L'accélération du temps juridique*, Bruxelles, Facultés universitaires Saint-Louis, p105-125.
- Genard J-L (2007), « L'action publique en régime de 'société des individus' », in Beauchemin J et Bock-Côté M (eds), *La cité identitaire*, Québec, Athena Editions.
- Genard J-L (2011a), « Investiguer le pluralisme de l'agir », *SociologieS* [en ligne], Grands résumés, L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 11 mars 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/3574>
- Genard J-L (2011b), « Expliquer, comprendre, critiquer », *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 15 juin 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/3555>
- Genard J-L et Cantelli F (2008), « Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 avril 2008. URL : <http://sociologies.revues.org/index1943.html>
- Genard J-L et Fabrizio C (2010), « Pour une sociologie politique des compétences », *Les Politiques sociales*, n°1-2, p103-120
- Genard J-L et Roca i escoda M (2013), « Le rôle de la surprise dans l'activité de recherche et son statut épistémologique », *SociologieS* [en ligne], Dossiers, Pourquoi parle-t-on de sérendipité aujourd'hui ?, mis en ligne le 19 novembre 2013. URL : <http://sociologies.revues.org/4532>
- Gershuny J I (1992), « Change in the Domestic Division of Labour in the UK, 1975 to 1987: Dependent Labour versus Adaptive Partnership », in Abercrombie N and Warde A (eds), *Social Change in contemporary Britain*, Cambridge, Polity Press, p70-94.
- Gershuny J (2000), *Changing Times: Work and Leisure in Postindustrial Society*, Oxford, Oxford University Press.
- Gertler M S (1988), « The limits to flexibility: comments on the post-fordist vision of production and its geography », *Transactions of the institute of British geographers*, NS 13, p419-432.

- Giddens A (1991), *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity.
- Glennie P and Thrift N (1996), « Reworking E P Thompson's 'Time, work-discipline and industrial capitalism' », *Time and Society*, vol5, n°3, p275-299.
- Glennie P and Thrift N (2009), *Shaping the day. A history of timekeeping in England and Wales. 1300 – 1800*, Oxford, Oxford University press.
- Godard F (2003), « Cessons d'opposer temps individuels et temps collectifs », *Revue Projet*, n°273, p35-42.
- Gori R et Le Coz P (2006), *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris, Albin Michel.
- Greg W R (1874), « Life at high pressure », *Contemporary Review*, n°25, p623-638.
- Gregg M (2011), *Work's intimacy*, Cambridge, Polity press.
- Grignon C et Passeron J-C (1989), *Le savant et le populaire : misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Gallimard/Seuil.
- Grondin J (2013), *Paul Ricœur*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Grossin W (1974), *Les temps de la vie quotidienne*, Paris, Mouton.
- Grossin W (1996), *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Paris, Octarès.
- Grossin W (1998), « Le temps de travail », in De Coster M et Pichault F (dir), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, p139-156.
- Grigsby M (2004), *Buying time and getting by. The voluntary simplicity movement*, Albany, State University of New York press.
- Guillot C (2014), « Les agendas, outils cognitifs de l'organisation du quotidien. Modes d'appropriation personnelle et pratiques d'écriture ordinaire », *Réseaux*, vol4, n°186, p163-198.
- Haicault M (2002), « Note de lecture de l'article d'Edward P Thompson, « Temps, travail et capitalisme », séminaire du Lest sur les Temps sociaux", séance du 17 février 2002 sur "temps et travail".
- Hall E T (1983), *The dance of life. The other dimension of time*, New York, Anchor Books.
- Han B (1998), *L'ontologie manquée de michel foucault : entre l'historique et le transcendantal*, Grenoble, Jérôme Millon.
- Haraway D (1988), « Situated knowledges : the science question in feminism and the privilege of partial perspective », *Feminist studies*, 14(3), p575-599.
- Haraway D (1991), « A cyborg manifesto: Science, technology, and socialist-feminism in the late twentieth century », in Haraway D (Ed), *Simians, Cyborgs and Women: the reinvention of nature*, New York, Routledge, p149-181.
- Harding S (1993), « Rethinking standpoint epistemology: what is 'strong objectivity'? », in Alcoff L and Potters E (Eds), *Feminist epistemologies*, London, Routledge, p49 – 82.

- Hark S (2009), « Emma's bickering and squabbling daughters », in Faerber-Husemann R (Ed), *Women – men – gender. Women and gender policies in the work of Friedrich-Ebert-Stiftung*, Bonn, Albrecht Koschützke, p24-25.
- Haroche C (2002), « Discontinuité et insaisissabilité de la personnalité. Le rapport au temps dans l'individualisme contemporain », in Zawadski P (dir), *Malaise dans la temporalité*, Paris, Publications de la Sorbonne, p163-172.
- Hartog F (2003), *Régimes d'historicité : présentisme et expériences du temps*, Paris, Seuil.
- Harvey D (1984), « On the history and present condition of geography: an historical materialist manifesto », *The professional geographer*, vol36, n°1, p1-11.
- Harvey D (1989), « From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism », *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, vol 71, n°1, The Roots of Geographical Change: 1973 to the Present, p3-17.
- Harvey D (1990), *The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*, Cambridge, Blackwell.
- Harvey S H and Pentland W E (2002), *Time use research in the social sciences*, New York, Kluwer academic publishers.
- Hassan R. (2003), « Network time and the new knowledge epoch », *Time and society*, vol 12(2/3), p225-241.
- Hassan R and Purser R. E (2007), *24/7. Time and temporality in the network society*, Stanford, Stanford University Press.
- Heinich N (1998), *Ce que l'art fait à la sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Heinich N (1999), *L'épreuve de la grandeur. Prix littéraires et reconnaissance*, Paris, La Découverte.
- Heinich N (2002 [1997]), *La sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte.
- Heinich N (2004), « Universalisme, égalité et authenticité », in Chevalier S et Privat J-M (dir), *Norbert Elias et l'anthropologie. 'Nous sommes tous si étranges...'*, Paris, CNRS Editions, p222-225.
- Heinich N (2006a), « Objets, problématiques, terrains, méthodes: pour un pluralisme méthodique », *Sociologie de l'Art*, vol2, OPuS 9 & 10, p9-27.
- Heinich N (2006b), « La sociologie à l'épreuve des valeurs », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°121, p287-315.
- Heinich N (2009), *Le bêtisier du sociologue*, Clamecy, Klincksieck.
- Heinich N et Edelman B (2002), *L'art en conflits. L'œuvre de l'esprit entre droit et sociologie*, Paris, La Découverte.
- Heydebrand W (2003), « The time dimension in marxian social theory », *Time and society*, vol12, n°2/3, p147-188.
- Hobsbawm E J (1964), *The Age of Revolution, Europe 1789–1848*, London, Weidenfeld & Nicholson.

- Hochschild A (1989), *The second shift. Working parents and the revolution at home*, New York, Viking Peguin.
- Hopkins E (1982), « Working hours and conditions during the industrial revolution: a re-appraisal », *Economic History review*, n°35, p52-66.
- Hörning K-H, Ahrens D, Gerhard A (1999), « Do technologies have time? New practices of time and the transformation of communication technologies », *Time and Society*, n°8, p293-308.
- Hughes E C (1996), [travaux produits en 1956]], *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Huijter M (2013), *Discipline. Overleven in overvloed*, Amsterdam, Boom.
- Huijter M and Sabelis I (n.d), « Nature on the bedside table. Technologies mimicking natural *Zeitgeber*: tamed animals, disciplinary devices or costum-made pets? ».
- Husti A (1984), « L'organisation du temps à l'école », *Temporalistes*, n°3.
- Illouz E (2006), *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Seuil.
- Illouz E (2008), *Saving the modern soul. Therapy, emotions and the culture of self-help*, Berkeley, University of California press.
- Illouz E (2012), *Pourquoi l'amour fait mal. L'expérience amoureuse dans la modernité*, Paris, Seuil.
- Isambert F (1982), « De la définition. Réflexions sur la stratégie durkheimienne de détermination de l'objet », *L'Année sociologique*, vol32, p163-192.
- Jacques L (1989), « Le temps sociologique, une notion capricieuse », *Revue suisse de sociologie*, vol2, p227-241
- Jameson F (1994), *The seeds of time*, New York, Colombia University Press.
- Jameson F (1998), *The cultural turn. Selected writings on the postmodern, 1983/1998*, Londres, Verso.
- Javeau C (1975), « Methodological Problems in Time-budget Studies : a Preliminary Inventory », in Michelson W (dir.), *Time budget and Social Activity*, Toronto, University of Toronto, p137-167.
- Jouan M et Laugier S (2009), *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Karasek R. A. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karsten L (2012), *Globalization and time*, Oxford, Routledge.
- Kaufmann L (2012), « Agir en règle. Le pari grammatical de la sociologie pragmatique à l'épreuve de la critique », *Raison publique*, n°16, p. 227-263.
- Keightley E (2013), « From immediacy to intermediacy : the mediation of lived time », *Time and Society*, 22(1), p55-75.
- Kergoat K (2010), « Une sociologie à la croisée de trois mouvements sociaux », *L'Homme et la société*, vol,2 n° 176-177, p27-42

- Knights D and Yakhlef A (2005), « Time, self and reified artefacts », *Time and society*, vol14, n°2/3, p283-302.
- Knulst W P en Kalmijn M (1988), *Van woord naar beeld?*, Alphen a/d Rijn, Samson (Sociaal en cultureel planbureau, cahier n°66).
- Koselleck R (1990), *Le futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Koselleck R (1997), *L'expérience de l'histoire*, Paris, Seuil.
- Kristeva J (1981), « Women's time », *Signs*, vol7(1), p13-35.
- Lacourt I (2007), « Des catégories de l'action publique à l'épreuve de la subjectivité », in Cantelli F et Genard J-L (coord), *Action publique et subjectivité*, Paris, L.G.D.J, p219-230.
- Lacourt I (2012), « L'assistant social, l'usager et le CPAS. Comment comprendre le travail social à travers le concept de 'relation de service' ? », *Pensée plurielle*, n°30-31, p125-136.
- Lahlou S (2000), « Attracteurs cognitifs et travail de bureau », *Intellectica*, Vol1, n°30, p75-113.
- Laïdi Z (1997), « Elias et le 'retour' du temps », *Revue française de science politique*, n°6, p828-830.
- Laïdi Z (1998), *Le sacre du présent*, Paris, Flammarion.
- Lakoff G and Johnson M (1980), *Metaphors We Live By*, Chicago, Chicago University Press.
- Lalivie d'Epinay C, Bickel J-F, Cavalli S et Spini D (2005), « Le parcours de vie : émergence d'un paradigme interdisciplinaire », in Guillaume J-F (ed), *Parcours de vie. Regards croisés sur la construction des biographies contemporaines*, Liège, Les Editions de l'université de Liège, p187-210.
- Lallement M (2002), « Sacré travail », *Cultures en mouvement*, n°50, p39-44.
- Lallement M (2008), « Une antinomie durkheimienne...et au-delà. Regards sociologiques sur le temps et les temporalités », *Temporalités* [En ligne], 8 | 2008, mis en ligne le 09 juillet 2009, consulté le 06 juillet 2015. URL : <http://temporalites.revues.org/72>
- Lamy J (2012), « La fabrique politique du corps: historiographie sélective des héritages foucaaldiens », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique* [en ligne], n°118, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 16 mai 2015. URL : <http://chrhc.revues.org/2526>.
- Landes, D S (1983), *Revolution in Time*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Larsson J and Sanne C (2005), « Self-help books on avoiding time shortage », *Time and Society*, vol14, n°2/3, p213-230.
- Latour B (1993), *La clé de Berlin*, Paris, La découverte.
- Leccardi C and Rampazzi M (1993), « Past and future in young women's experience of time », *Time and society*, 2/3, p353-379.
- Leccardi C (2005a), « Gender, time and biographical narrative », *Journal of social science education*, vol2.

Leccardi C (2005b), « Facing uncertainty. Temporality and biographies in the new century », *Young – Nordig journal of youth research*, vol13(2), p123-146.

Leclercq-Vandelannoitte A et al (2013), *Organisation et contrôle en entreprise*, Paris, Dunod.

Le Dévédec N (2015), *La société de l'amélioration. La perfectibilité humaine des Lumières au transhumanisme*, Montréal, Liber.

Lefebvre H et Régulier C (1985), « Le projet rythmanalytique », *Communications*, n°41, p191-199.

Lefebvre H (2004), *Rythmanalysis. Space, time and everyday life*, London, Continuum.

Lemieux C (2004), « Société critique et sociologie des épreuves. Postulats I » – séminaire EHES, 22 novembre 2004, lien url : <http://www.archivesaudiovisuelles.fr/FR/video.asp?id=343&ress=1181&video=84576&format=68>

Lemieux C (2009a), « Penser la régularité de la vie sociale sans mécaniser l'action », *la vie des idées.fr*.

Lemieux C (2009b), *Le devoir et la grâce*, Paris, Economica.

Lemieux C (2011), « Jugements en action, actions en jugement. Ce que la sociologie des épreuves peut apporter à l'étude de la cognition », in Clément F et Kaufmann L (eds), *La sociologie cognitive*, Paris, Orphys – maison des sciences de l'homme, p249-274.

Lemoine B (2009), « Alain Desrosières, L'Argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification (tome I) et Gouverner par les nombres (tome II). Paris, Presses de l'école des Mines, 2008 », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol 3, n° 2, p359-365.

Leplat J (2000), *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie, aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*, Toulouse, Octarès Editions.

Le Ru V (2012), *Le temps, la plus commune des fictions*, Paris, Presses Universitaires de France.

Lesourd F (2001), « Le Moi-temps : écologie temporelle et histoires de vie en formation », *Temporalistes*, n°43, p38-49.

Levinson M. H. (2004), « Time-binding time: a history of time-measurement and time-management in America », *ETC: A review of general semantics*, vol 61, n°1, p9-18.

Lewis J D and Weigert A J (1981), « The structures and meanings of social time », *Social forces*, vol 60, n°2, p432-462.

Lewin K (1942), « Time perspective and morale », in Watson G (Ed), *Civilian morale: Second yearbook of the Society for the Psychological Study of Social Issues*, Boston, Houghton Mifflin Company, p48-70.

Licoppe C (2012), « Les formes de la présence », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 1^{er} septembre 2012, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://rfsic.revues.org/142>.

- Lim B C (2009), *Translating time : Cinema, the fantastic, and temporal critique*, Durkham, Duke University press.
- Louart P (2002), « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, Lille, IAE-USTL.
- Marazzi, C (2007), « Rules for the Incommensurable », *SubStance*, 36(1), p11–36.
- Marquis N (2012), *Sociologie de la pratique de lecture du « développement personnel » en régime d'autonomie : du texte à l'expérience*, Thèse de sociologie, Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles.
- Marquis N (2014), *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Marquis N (2015), « L'autonomie en pratique », *La revue nouvelle*, n°3.
- Marquis N (n.d.), « Vivre au-delà du malheur. Une analyse sociologique des usages de la catégorie de résilience ».
- Marx K (1972 [1847]), *Misère de la philosophie*, Paris, Éditions Sociales.
- Marx K (1980), *Manuscrits de 1857-1858*, dits « Grundrisse », trad sous la dir. De J-P Lefebvre, Paris, Editions Sociales.
- Marx K et Engels F (1977, [1932]), *L'idéologie allemande*, Paris, Editions sociales.
- Matthey L (2005), « Éthique, politique et esthétique du terrain : cinq figures de l'entretien compréhensif », *Cybergeog : revue européenne de géographie* [En ligne], Epistémologie, Histoire de la Géographie, Didactique, document 312, mis en ligne le 31 mai 2005, consulté le 30 juin 2011. URL : <http://cybergeog.revues.org/3426>
- Mead G H (2002 [1932]), *The philosophy of the present*, New York, Prometheus Books.
- Mead G H (1934), *Mind, Self, and Society*, Chicago, University of Chicago Press.
- Méda D (2001), *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.
- Méda D et Vendramin P (2013), *Réinventer le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Meric J (1998), *Le temps en contrôle de gestion. Evolution des conceptions temporelles dans une discipline*, Thèse de l'école des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
- Messu M (2009), « Le temps social fractal », in Châtel V (ed.), *Les Temps des Politiques sociales*, Fribourg, Academic Press, p49–71.
- Miegge M (1989), *Vocation et travail : essai sur l'éthique puritaine*, Genève, Labor et Fides.
- Merleau-Ponty M (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, La librairie Gallimard.
- Michon P (2011), « Hartmut Rosa, Accélération. Une critique sociale du temps », *Rhuthmos*, 9 février 2011 [en ligne]. <http://rhuthmos.eu/spip.php?article272>
- Michon p (212), « Rythme et sociologie : une introduction », *Rhuthmos*, 12 novembre 2012 [en ligne]. <http://rhuthmos.eu/spip.php?article782>

- Mills M (2007), « Individualization and the life course: toward a theoretical model and empirical evidence », in Howard C (ed), *Contested individualization. Debates about contemporary personhood*, New York, Palgrave Macmillan, p61-79.
- Moens M (2004), « Under pressure. Time and time pressure in Flanders », International Workshop Time Competition: Disturbed Balances and New Options in Work and Care, ICS, Utrecht, Nederland, 24-25 juni, 2004.
- Mohib N, Sonntag M (2004), « La légitimité au cœur de l'action et de la compétence », 7e Biennale de l'éducation et de la formation.
- Molinier P (2011 [2009]), « Vulnérabilité et dépendance : de la maltraitance en régime de gestion hospitalière », in Jouan M et Laugier S (dir), *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances*, Paris, PUF, p433-458.
- Molinier P (2013), *Le travail du care*, Paris, La dispute.
- Monchatre S et Woehl B (2014), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- Montulet B (1998), *Les Enjeux spatio-temporels du social. Mobilités*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Moran C (2013), « Time as a social practice », *Time and society*, 0(0), p1-21.
- Morini C (2007), « The Feminization of Labour in Cognitive Capitalism », *Feminist Review*, 87(1), p40-59.
- Mythen G (2005), « Employment, individualization and insecurity: rethinking the risk society perspective », *The Sociological Review*, n°53, p129-149.
- Nachi M (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Armand Colin.
- Nahoum-Grappe V (1995), *L'ennui ordinaire. Essai de phénoménologie sociale*, Paris, Editions Austral.
- Nizet J et Pichault F (2015), *Les critiques de la gestion*, Paris, La Découverte.
- Norman D.A (1993), « Les artefacts cognitifs », in Conein B, Dodier N et Thévenot L (coord), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Paris, Editions de l'EHESS, p15-34.
- Nowotny H (1989), *Time. The modern and postmodern experience*, Cambridge, Polity press.
- Nowotny H (1992), *Le temps à soi. Genèse et structuration d'un sentiment du temps*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme
- O'Malley M (1992), « Time, work and task orientation : a critique of american historiography », *Time and Society*, vol1(3), p341-358.
- Ornstein R (1975), *On the experience of time*, New York, Penguin books.
- Ortigue E (1981), *Religions du livre. Religions de la coutume*, Paris, Les Éditions Le Sycomore.
- Parkins W (2004), « Out of time : fast subjects and slow living », *Time and Society*, vol 13, n°2/3, p363-382.

- Pattegay P (2001), « L'actuelle construction, en France, du problème des jeunes en errance. Analyse critique d'une catégorie d'action publique », *Déviance et Société*, vol25, p257-277.
- Piaget J (1946/1973), *Le développement de la notion du temps*, Neuchâtel, Paris, Delachaux et Niestlé.
- Paperman P et Laugier S (dir)(2011), *Le souci des autres : Ethique et politique du care*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Pereira I (2013), « Réflexions épistémologiques sur la notion d'intersectionnalité à partir de l'étude de débats militants dans la gauche radicale française », in Kallenberg V et al (Hrsg.), *Intersectionality und Kritik*, Wiesbaden, Springer Fachmedien, p59-73.
- Pierron J-P (2010), *Vulnérabilité. Pour une philosophie du soin*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pitseys J (2015), « Labourer pour ses enfants : les temps du politique », *Les @nalyzes du CRISP en ligne*, 1^{er} mars 2015, www.crisp.be.
- Pollard S (1965), *The genesis of modern management. A study of the industrial revolution in Great Britain*, London, Edward Arnold publishers.
- Pomian K (1984), *L'ordre du temps*, Paris, Gallimard.
- Pronovost G (1996), *Sociologie du temps*, Bruxelles, De Boeck.
- Raddon A (2007), « Timescapes of flexibility and insecurity. Exploring the context of distance learners », *Time and society*, vol16, n°1, p61-82.
- Raeburn J & Rootman I (1998), *People-centered health promotion*, Chichester, Wiley & Sons.
- Ramos J-M (2008), « Aperçu de la recherche sur le temps et les temporalités en psychologie sociale », *Temporalités* [En ligne], 8 | 2008, mis en ligne le 02 juin 2009, consulté le 15 janvier 2016. URL : <http://temporalites.revues.org/105>
- Rhen A (2002), « Time and management as a morality tale, or 'What's wrong with linear time, damn it?' », in Whipp R, Adam B and Sabelis I (eds), *Making time: time and management in modern organizations*, New York, Oxford University press, p77-85.
- Ricœur P (1975), « Objectivation et aliénation dans l'expérience historique », in *Temporalité et aliénation. Actes du colloque de l'institut d'études philosophiques de Rome*, Paris, Aubier-Montaigne, p27-39.
- Ricœur P (1983), *Temps et récit. Tome 1*, Paris, Seuil.
- Robinson J P and Godbey G (1997), *Time for life: The surprising ways that Americans use their time*, University Park, Pennsylvania State University Press.
- Rodriguez J (2004), « L'individu communautaire, ou la figure du bon pauvre sous les auspices du New Labour », in Caradec V et Martuccelli D (Eds), *Matériaux pour une sociologie de l'individu. Perspectives et débats*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Rolland J (2005), « Le temps et l'individu : limites du sociomorphisme durkheimien », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol2, n°119, p223-245.

- Rosa H (2003), « Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society », *Constellations*, vol10, n°1, p3-33.
- Rosa H (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Rose N (2001), « The politics of life itself », *Theory culture society*, vol18/6, p1-30.
- Rose N (2007), *The politics of life itself: Biomedicine, power and subjectivity in the twenty-first century*, Oxford, Princeton university press.
- Rouch J-P (2006), « Une approche compréhensive des emplois du temps : cahiers-temps et chronostyles », in Thoemmes J et de Terssac G (dir), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Paris, Octarès.
- Rouch J-P. (2007), « Individu, temps sociaux et échelles d'analyses », *dossier du CERS*, n°1, <http://w3.cers.univ-tlse2.fr/nivact.htm>.
- Roy D F (1959), « Banana time : Job satisfaction and informal interaction », *Human Organization*, n°18, p159-168.
- Sabelis I (2001), « Time management. Paradoxes and patterns », *Time & Society*, vol10(2/3), p387-400.
- Sabelis I (2002), *Managers' times. A study of times in the work and life of top managers*, academisch proefschrift, promotors: Barbara Adam and William C J Koot, Amsterdam, Bee's Books.
- Sabelis I (2008), « Time sensitivity. A delicate and crucial starting point of reflexive methods for studying time in management and organizations », in Roe R A, Waller M J and Cleff S R (Eds), *Time in organizational research*, London and New York, Routledge, p167-185.
- Sabelis I (2010). « Career cultures: rhythms of work from a gender perspective », in Ernst W (Ed), *Geschlecht und Innovation. Gender Mainstreaming im Techno-Wissenschaftsbetrieb*, Berlin/Münster, LIT Verlag, p201-218.
- Sabelis I, Keenoy T, Oswick C and Ybema S (2005), « Introduction to time and discourse », *Time and Society*, 14 (2/3), p261-263.
- Sabelis I, Nencel L, Knights D, Odih P (2008), « Editorial: questioning the construction of 'balance': a time perspective on gender and organization », *Gender, work and organization*, vol5, n°5, p423-429.
- Saldaña J (2009), *The coding manual for qualitative researchers*, London, Sage publications.
- Salman S (2008), « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, 2, n°17, p43-54.
- Salman S (2014), « Un coach pour battre la mesure? La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol8, n°1, p97-122.
- Samuel N (1998), « Pour ou contre les budgets-temps? », *Temporalistes*, n°39, p4-7.

- Scheuerman W (2003), « Speed, states, and social theory: a response to Hartmut Rosa », *Constellations*, vol10, n°1, p42-48.
- Schor J B (1991), *The overworked American: the unexpected decline of leisure*, New York, Basic Books.
- Schütz A (2008 [1971]), *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Klincksieck.
- Schütz A (2007), *Essais sur le monde ordinaire*, Paris, Le Félin Poche
- Seigfried C A (1996), *Pragmatism and feminism. Reweaving the social fabric*, Chicago, The university of Chicago Press.
- Selin C (2006), « Time matters. Temporal harmony and dissonance in nanotechnology networks », *Time and Society*, 15(1), p121-139.
- Sellier G (2005), « Gender studies et études filmiques », *Cahiers du genre*, n°38, p63-85.
- Sennett R (2000), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- Shostrom E L (1974), *Manual for the Personal Orientation Inventory*, San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Simmel G (1900), *Philosophie de l'argent*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Soulet M-H (2005), « La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique », *Pensée plurielle*, 2005/2, n°10, p49-59.
- Squires J (2007), *The new politics of gender equality*, New York, Palgrave MacMillan.
- Stavo-Debaugé J (2004), « Les vices d'une inconséquence conduisant à l'impuissance de la politique française de lutte contre les discriminations », *Carnets de bord*, n°7, p32-54.
- Stavo-Debaugé J (2012a), « Des 'événements' difficiles à encaisser. Un pragmatisme pessimiste », in Defaï D et Terzi C (dir), *L'expérience des problèmes publics*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Stavo-Debaugé J (2012b), « Le concept de 'hantises' de Derrida à Ricœur (et retour) », *Études Ricœuriennes/Ricœur Studies*, Vol 3, n°2, p128-148.
- Stephens Carlene E. (2002), *On time. How America has learned to live by the clock*, Boston, Bulfinch.
- Sue R (1994), *Temps et ordre social. Sociologie des temps sociaux*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Tabboni S (2001), « The idea of social time in Norbert Elias », *Time and Society*, vol10(1), p5-27.
- Tabboni S (2006), *Les temps sociaux*, Paris, Armand Colin.
- Taguieff P-A (2005), *La foire aux illuminés. Ésotérisme, théorie du complot, extrémisme*, Paris, Mille et Une Nuits.
- Taskin L (2014), « Perspective et critique gestionnaires sur la GRH », in Taskin L et al, *Transformations du travail: Regards multidisciplinaires*, *Cahiers du CIRTES*, n°8, p179-186.

- Taylor C (1998), *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, Paris, Seuil.
- Tengland P-A (2008), « Empowerment : a conceptual discussion », *Health Care Anal*, vol16, p77-96.
- Théry I (2005), « L'esprit des institutions », *Esprit*, p187-200.
- Thévenot L (1986), « Les investissements de forme », in Thévenot, L. (ed.) *Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France, p21-71.
- Thévenot L (1990), « L'action qui convient », in Pharo P et Quéré L (Eds), *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie*, Paris, Editions de l'EHESS, Raisons pratiques 1, p39-69.
- Thévenot L (1994), Le régime de familiarité. Des choses en personne, *Genèses*, n°17, p72-101.
- Thévenot L (1995), « L'action en plan », *Sociologie du travail*, 37(3), p411-434.
- Thévenot L (2001), « Pragmatic regimes governing the engagement with the world », in Knorr-Cetina, K., Schatzki, T. Savigny Eike v. (eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, Routledge, p.56-73.
- Thévenot L (2004), « Les enjeux d'une pluralité de formats d'information », in Delamotte E (dir), *Du partage au marché. Regards croisés sur la circulation des savoirs*, Lille, Edition du Septentrion, p333-347.
- Thévenot L (2006), *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Editions la découverte.
- Thévenot L (2009), "Governing Life by Standards: A View from Engagements", *Social Studies of Science*, vol. 39, n°5, p793-813.
- Thévenot L (2011), « Une dispersion critique appelant un renouveau de la critique », préface de Datchary C, *La dispersion au travail*, Toulouse, OCTares, p1-10.
- Thrift N (1981), « Owners time and own time: The making of capitalist time consciousness, 1300-1880 », in Pred A (Ed), *Space and Time in Geography: Essays dedicated to Torston Hagerstrand*, Lund: Lund Studies in Geography Series B, No. 48.
- Thompson E P (1967), « Time, work discipline and industrial capitalism », *Past and Present*, n°38, p56-97.
- Tonneau D (1984), « Le temps dans la recherche en gestion », *Temporalistes*, n°3.
- Torre R.R. (2007), « Time's social metaphors. An empirical research », *Time and Society*, vol16, n°2/3, p157-187.
- Urry J (2005), *Sociologie des mobilités. Une nouvelle frontière pour la sociologie ?*, Paris, Armand Colin.
- Valabrega J-P (2005), *Les chronopathies – maladies du temps*, Paris, Dunod.
- Van Campenhoudt L et Marquis N (2014), *Cours de sociologie*, Paris, Dunod.
- Vandenbergh F (1992), « La notion de réification. Réification sociale et chosification méthodologique », *L'homme et la société*, n°103, p81-93.

Vandenberghe C, Stordeur S & D'Hoore W (2009), « Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers », *Le travail humain*, 72 (3), p209-228

Viard J (2002), *Le sacre du temps libre, la société des 35 heures*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

Vendramin P et Cultiaux J (2008), « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF – « Jeunesses au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels »*, Brest, 29-30 mai 2008, p 475-484.

Vendramin P et Valenduc G (2013), *Temps et travail – Travailler plus, travailler moins, travailler tous. Rapport 1 : Le temps de travail en Belgique, un état des lieux. Rapport 2 : Enquête auprès des salariés et des travailleurs sans emploi*, Fondation Travail-Université et Comité régional wallon de la CSC, avril 2013.

Vielle P, Pochet P et Cassiers I (dir) (2005), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, Peter Lang.

Virilio P (1984), *L'Horizon négatif : essai de dromoscopie*, Paris, Editions Galilée.

Vostal F (2014), « Towards a social theory of acceleration: Time, modernity, critique », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 52-2 | 2014, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 28 novembre 2014. URL : <http://ress.revues.org/2893>

Wajcman J (2015), *Pressed for time: the acceleration of life in digital capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press.

Wallemacq A (1989a), « Temps et perception, la problématique durkheimienne », *Revue suisse de sociologie*, 15(2), p275-285.

Wallemacq A (1989b), *Le temps. Contribution à une sociologie de la perception*, thèse de doctorat en sociologie, UCL, Louvain-la-Neuve.

Wallemacq A (1991), *L'ennui et l'agitation : figures du temps*, Bruxelles, De Boeck.

Weber M (1971 [1922]), *Economie et société*, Paris, Plon.

Weber M (2004 [1905]), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Weigert A J (2014), « Realizing narratives make future time real », *Time & Society*, vol23(3), p317-336.

Weller J-M (2000), « Une controverse au guichet : vers une magistrature sociale ? », *Droit et société*, n°44-45, p91-109.

Wittgenstein L (1992 [1934]), *Les cours de Cambridge 1932-1935*, texte anglais et traduction d'Elisabeth Rigal, T.E.R.

Wittgenstein L (1977), « Remarques sur « Le rameau d'or » de Frazer », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol16, p35-42.

Wittgenstein L (2004 [1953]), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard.

Witz A (2001), « George Simmel and the Masculinity of Modernity », *Journal of Classical Social Theory*, 1(3), p353–370.

Zarifian P (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.

Zawadski P (2002), *Malaise dans la temporalité*, Paris, Publications de la Sorbonne.

Zerubavel E (1979), *Patterns of time in hospital life. A sociological perspective*, Chicago, University of Chicago press.

Zerubavel E (1985), *Hidden rhythms: schedules and calendars in social life*, Berkeley, University of California press

Zimmermann B (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Économica.

Zoll R (1988), « Destruction ou réappropriation du temps. Variations sur une pensée de Blaise Pascal », in Mercure D et Wallemacq A (Eds), *Les temps sociaux*, Bruxelles, De Boeck, p39-46.

Essais et ouvrages self-help

Allen D (2001), *Getting things done. The art of stress-free productivity*, New York, Penguin books.

Covey S R (200 [1989]), *The 7 habits of highly effective people*, London, Simon & Schuster.

Delivré F (2013 [2002]), *Questions de temps – un manuel de gestion du temps avec des exercices*, Paris, InterÉditions.

Drucker P (1993 [1966]), *The effective executive*, New York, Harper Business.

Dubost J (2011), *Le temps maîtrisé ou la secrétaire efficace*, Paris, Éditions Demos.

Finchelstein G (2013 [2011]), *La dictature de l'urgence*, Paris, Fayard.

Gleick J (2001), *Toujours plus vite : de l'accélération de tout ou presque*, Paris, Hachette.

Hatzelmann E, Held M und Liebermann E (2010), *Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz: Das Übungsbuch für Berater, Trainer, Lehrer und alle, die ihre Zeitqualität erhöhen möchten*, Hemsbach, Beltz Verlag.

Held M und Hatzelmann E (2005), *Zeitkompetenz: Die Zeit für sich gewinnen*, Hemsbach, Beltz Verlag.

Latrobe (2012), *Gérer efficacement son temps et ses priorités : concilier efficacité et bien-être*, Nogent-le-Rotrou, ESF Editeur.

MacKenzie A (1990), *The time trap – the new version of the classic book on time management*, New York, Amacom. (Première édition en 1972 sous le titre the time trap-the classic book on time management).

MacKenzie A and Waldo K C (1981), *About time! A woman's guide to time management*, New York, McGraw-Hill Paperbacks.

- McCay J T(1959), *The management of time*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- McKenna R (1997), *Real time. Preparing for the age of the never satisfied customer*, Brighton, Harvard Business school press.
- Pradervand P (2004), *Vivre le temps autrement*, St-Julien-en-Genevois, Éditions Jouvence.
- Rifkin J (1989), *Time wars. The primary conflict in human history*, New York, Touchstone.
- Servan-Schreiber J-L (2000), *Le nouvel art du temps*, Paris, Albin Michel. (Première édition en 1983 sous le titre l'art du temps).
- Servan-Shreiber J-L (2010), *Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme*, Paris, Albin Michel.
- Schmitt L (2010), *Du temps pour soi – conquérir son temps intime*, Paris, Odile Jacob.
- Simon H (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Tolle E (2000), *Le pouvoir du moment présent*, Paris, Ariane Éditions.

Productions du secteur OISP

- ALEAP (Association libre d'entreprises d'apprentissage professionnel) (2013), « Pratiques pédagogiques en EFT-OISP – Sens et essence d'un secteur », Namur
- Charles J (2015), « Recherches en éducation permanente et en sciences sociales. Quelles analyses critiques de la société », CESEP.
- CSEF (Comité subrégional de l'emploi et de la formation) (2009), « Etude exploratoire sur les opportunités d'insertion pour le public éloigné de l'emploi : détection et appariement ».
- Touzri A (2012), « Une formation ! Et après ? Radioscopie des stagiaires en Entreprises de Formation par le Travail et en Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle », *Les cahiers de l'interfédé*, n°5.