

# **Cahier 15**

## **Les Entretiens Albert-Kahn**

*Laboratoire d'innovation publique*

# Le rapport au temps et à la décision

## Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
Le temps est-il objectivable ? <i>Étienne Klein</i>	6
Atos & le Zero email™ : <i>Collaborative Leadership</i> et rapport au temps et à la décision <i>Jean-Michel Estrade</i>	13
Quand la photographie réactive l'Histoire <i>Les Stèles</i> de Patrick Tournebœuf <i>Valérie Perlès</i>	20
Les quatre cultures du temps Tactiques quotidiennes pour résister à l'accélération <i>Michelle Dobré</i>	25
Temps, décision et vieillesse <i>Bernadette Pujalon</i>	32
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	39
Biographie des intervenants	42
Programme de la rencontre	44



# Introduction

Patrick Devedjian

Qu'est-ce que le temps ? Le temps est objectivable nous dit Étienne Klein et c'est ce qui le distingue de la notion de temporalité qui elle varie selon nos représentations. Dans l'univers des politiques publiques, les enjeux à court, moyen et long termes s'entremêlent. Il y a le calendrier des élections, pas uniquement départementales d'ailleurs, qui influent sur la conduite des politiques publiques et sont des rendez-vous démocratiques importants. Il y a également le temps vu de l'administration et celui des citoyens. Nous devons, nous politiques, nous assurer que le temps long n'est pas réduit à peau de chagrin et ne pas plier sous le joug du court-termisme. Les grands travaux qui marquent notre territoire sont souvent le résultat d'un travail de longue haleine et de résistance dans le temps.

Tout cela a toujours existé et fait partie de notre pratique démocratique. Ce qui est plus nouveau est lié à ce que nous a amené la dernière vague de mondialisation, celle des technologies de l'information et de la communication. L'immédiateté et l'accélération semblent devenir la norme. Notre rapport au temps évolue, certaines personnes s'emparent et jouent de la vitesse, d'autres au contraire la rejettent, résistent en prônant la lenteur. Certes comme nous le rappelle Henri Bergson, « *le temps, la durée est jaillissement d'imprévisible nouveauté* » et cela a du bon. L'équilibre se situe probablement quelque part entre les deux : savoir prendre de la vitesse quand il le faut et traiter l'urgence tout en donnant du poids à la réflexion et à l'anticipation.

La mondialisation nous touche globalement au niveau planétaire sur les grands sujets d'ordre économique et politique. Mais à notre échelle, celle du Département, elle nous impacte également directement. Notre rapport au temps change, tout comme notre rapport au territoire, à ce qu'il y a de plus local et de global. Le phénomène de métropolisation illustre parfaitement ce phénomène de mondialisation. Aussi en tant que Département, devons-nous plus que jamais garder le sens de la proximité avec nos administrés. Le temps et l'espace sont étroitement mêlés à l'action publique.

Il est donc pertinent, comme le font ces quizièmes Entretiens Albert-Kahn, de se poser les questions suivantes : L'humain a-t-il perdu ses repères temporels avec la mondialisation ? Existe-t-il encore un espace dans la décision pour le temps long et pour construire pour les générations à venir ? Quelles sont les différentes représentations du temps ? Que nous disent-elles de notre rapport à la décision ?

# Le temps est-il objectivable ?

Étienne Klein

« Il fait un temps de temps », disait André Breton dans son poème *Le verbe Être*. En effet, le temps semble être devenu LA grande affaire du temps présent. On lui consacre des colloques, on le met à toutes les sauces - il y aurait le temps de ceci, le temps de cela, ceci et cela pouvant désigner mille choses différentes. Il faut dire que la polysémie du mot « temps » est devenue si fulgurante qu'on ne sait jamais trop bien de quoi on parle lorsqu'on parle du temps. Ce peut être la succession, la simultanéité, la durée, le changement, le devenir, l'urgence, l'attente, l'usure, la vitesse, le vieillissement, les révolutions géologiques qui finissent par affecter nos visages, et même l'argent ou la mort... Cela fait beaucoup trop pour un seul mot. Il faudrait donc faire un peu de ménage dans les dictionnaires, de décrassage sémantique, ou, plus précisément, procéder à ce que Paul Valéry appelait un « *nettoyage de la situation verbale* ». D'autant que - fait étrange - ce mot temps, qui est parfaitement clair quand on l'emploie dans le langage courant et qui ne donne lieu à aucune difficulté quand il est engagé dans le train rapide d'une phrase ordinaire, devient magiquement embarrassant dès qu'on le retire de la circulation pour l'examiner à part. Aussitôt qu'il est isolé des mots qui l'entourent, il se venge : il se change en énigme, en abîme, en tourment de la pensée... Cela montre que nous ne savons pas du tout ce qu'est le temps lorsqu'il est considéré pour lui-même, mais, miracle, que dès qu'on insère le mot temps dans une phrase sans s'appesantir sur lui, ça glisse tout seul, tout devient clair... En somme, si nous parvenons à nous comprendre, ce ne serait que grâce à la vitesse de notre passage par les mots (c'est peut-être pour cette raison qu'on parle de langage « courant »...).

La question du temps clive la philosophie, au sens où elle répartit en deux catégories étanches les différentes doctrines philosophiques du temps. Pour les unes (les philosophies dites « du concept », Aristote, Leibniz...), le temps doit être pensé comme un simple ordre d'antériorité ou de postériorité, sans qu'aucune référence ne soit faite au sujet ou à la subjectivité, ni à la conscience ni à la présence d'un observateur. La seule chose qui existe, ce sont seulement des relations temporelles entre événements. Le temps est un ordre de succession qui déploie des chronologies objectives et définitives. Pour les autres (les « philosophies de la conscience », Bergson, Husserl et, en tout premier lieu, saint Augustin), le temps est un passage, un transit, le passage d'un instant particulier, le transit du présent vers le passé et de l'avenir vers le présent,

et ce transit ne peut être décrit et pensé qu'en faisant intervenir la présence d'un sujet. Le temps n'est plus un ordre mais une dynamique dont le moteur est lié à la subjectivité d'un sujet, et même la notion de présent a besoin de la présence d'un sujet pour prendre sens. La notion de temps « vécu » désigne-t-elle un vrai temps, peut-être même le seul vrai temps qui soit, ou ne s'agit-il que d'une façon de parler, d'un abus de langage, voire d'un simple jeu de mots qui dirait simplement, par une sorte de raccourci trompeur, notre façon de vivre le temps, de l'habiter et de le penser ?

Si l'on admet qu'il existe un temps vécu, ou bien un temps psychologique, qui coulerait en marge du temps physique, alors il faudrait reconnaître que la physique échoue à rendre compte de la relation qu'il pourrait y avoir entre ces deux sortes de temps, le temps physique et le temps psychologique, ou si vous préférez le temps des horloges et celui de la conscience. Ces deux temps ont sans doute des liens, mais certaines de leurs propriétés sont distinctes, voire antagonistes. Déjà, leurs structures diffèrent. Le temps physique est toujours représenté comme un mince filament, qui s'écoule identiquement à lui-même. Le temps psychologique, lui, se déploie en ligne brisée, il entremêle ou superpose des rythmes différents, il contient des discontinuités, de sorte qu'il ressemble plutôt à un cordage tressé. Notre conscience éprouve en effet plusieurs temporalités enchevêtrées, tant par leur nature (la temporalité de nos sensations, celle de nos idées, celle de nos humeurs...) que par leurs échelles, tout comme une corde est faite de multiples brins, qui sont eux-mêmes composés de fines et courtes fibres. Temps physique et temps psychologique se distinguent également par le fait que le premier, ponctuellement concentré dans le présent, sépare l'infini du passé de l'infini du futur tandis que le second mélange au sein du présent un peu du passé récent et un peu de l'avenir imminent. Dans le temps physique, les deux instants successifs n'existent pas ensemble, par définition. Le temps psychologique, lui, élabore une sorte de coexistence au sein du présent, du passé immédiat et du futur proche. Il unit donc ce que le temps physique ne cesse de séparer, il retient ce que le temps physique emporte, il inclut ce qu'il exclut, maintient ce qu'il supprime.

Tel qu'il est figuré sur la ligne du temps physique, l'instant présent a une durée nulle. Il se concentre en un point. Point qui symbolise notre connexion actuelle à la ligne du temps. Mais la perception que nous en avons n'est jamais aussi concentrée. Car notre conscience épaissit l'instant présent, émousse sa brillance, le dilate en durée. Elle l'habille de son voisinage, l'enveloppe d'une rémanence de ce qu'il a contenu à

l'instant précédent et d'une anticipation de ce qu'il contiendra à l'instant suivant. Ainsi, lorsque nous écoutons un air de musique, nous percevons bien que la note précédente est comme retenue avec la note présente qui se projette elle-même dans la note suivante. Le présent, lorsqu'il disparaît, laisse toujours une trace dans la conscience, en même temps qu'il y préfigure son prolongement : une sorte d'alliance continuée du passé immédiat et du futur imminent s'établit au sein du présent perçu (Husserl). Sans cette alliance, il n'y aurait pas de mélodie à proprement parler.

Vue sous cet angle, la représentation du passage du temps par une ligne, qui nous semble si naturelle, apparaît plutôt comme le résultat d'une opération compliquée. Elle revient en effet à considérer que deux événements distincts et successifs s'excluent mutuellement de l'existence en même temps qu'ils appartiennent à une seule et même série. Saisir le passage du temps, c'est en somme procéder à une lecture à la fois analytique et intégrative de la suite des instants : un ensemble de points, au départ sans corrélation, s'organise en une ligne continue, devient un *continuum*. C'est cette capacité intégrative de la conscience qui nous permet d'imaginer qu'existe un « cours du temps ». D'ailleurs, lorsqu'elle vient à faire défaut, on se retrouve dans la situation du malheureux P. Bourdin évoqué par Descartes : « *J'ai connu quelqu'un qui en s'endormant avait entendu, un jour, sonner quatre heures, et avait fait ainsi le compte : une, une, une, une ; et devant l'absurdité de sa conception, il s'était mis à crier : " Voilà l'horloge qui est folle : elle a compté quatre fois une heure ! "* »<sup>1</sup> Ce monsieur croyait que, ayant sonné quatre heures, l'horloge avait sonné quatre fois une heure : chaque nouvelle sonnerie de l'horloge lui paraissait la répétition de la sonnerie précédente et n'apportait à ses oreilles aucune information supplémentaire.

La perception du temps comme un passage, imbriquant le futur, le présent et le passé, nécessite donc bel et bien une double opération de la pensée : il faut non seulement distinguer le présent, seul existant, et exclure le passé et le futur, mais aussi - en même temps - appréhender à la fois l'instant présent, l'instant passé et l'instant futur, les penser dans leur appartenance à une même série ; il n'y a pas un instant, puis un autre ; il y en a un, puis un deuxième, puis un troisième. Ce qui suppose que le premier et le deuxième n'existent plus lorsqu'est

---

(1) Descartes, *Septième Objections aux Méditations*, § 2, A.T. VII, Garnier-Flammarion, t. II, p. 654.

présent le troisième, mais que quelque chose d'eux demeure qui permet de penser les trois instants comme appartenant à un même tout. L'intervention d'une conscience « intégrante » semble donc nécessaire à la conceptualisation d'un cours du temps qui soit continu et homogène, qui ne soit pas une agglomération chaotique d'atomes temporels. Est-ce à dire que le cours du temps dépend lui-même de la conscience ? Ou existe-t-il de façon autonome par rapport au sujet conscient ? La question est de savoir si ce temps psychologique ou vécu existe ou s'il ne fait que dire et déployer verbalement notre façon de vivre le temps, auquel cas il en dirait davantage sur nous que sur le temps. Ou bien faut-il considérer que la physique aurait laissé échapper quelques-unes des propriétés fondamentales du temps ? Le temps monotone des physiciens, constitué de tic-tac répétitifs et esseulés, ne serait-il qu'une idéalisation très appauvrie du temps de la vie ?

On pourrait penser que la physique, notamment celle du XX<sup>e</sup> siècle qui a si profondément modifié ses représentations du temps, est devenue capable d'affronter ces questions. Est-elle partisane d'une « philosophie du concept », ne voyant dans la ligne du temps que le déploiement d'une chronologie sans référence particulière au présent ? Ou pourrait-elle sous-tendre une « philosophie de la conscience » qui accorderait toute sa place à la perception que nous avons de l'instant qui passe ? En fait, sa réponse n'est pas forcément claire, notamment parce que la notion de « maintenant » demeure pour elle un problème aigu : la théorie de la relativité peine en effet à rendre compte de la « présence du présent », ni n'explique ce que l'instant présent peut avoir de si spécial par rapport aux autres instants du temps.

Je crois utile de commencer par cette remarque profonde de Ludwig Wittgenstein : « *C'est un coup du sort étrange : tous les hommes dont on a ouvert le crâne avaient un cerveau.* » Ce constat étant fait, la question se pose de déterminer quel rôle joue le cerveau dans notre rapport au monde, et aussi dans la construction de nos connaissances sur le monde qui nous entoure, par exemple à propos du temps.

S'agissant du temps, on peut condenser le problème posé en le résumant par l'anecdote de la rencontre entre Einstein et Bergson du 6 avril 1922 à Paris : le physicien explique qu'« *il n'y a pas un temps des philosophes ; il y a simplement un temps psychologique différent du temps des physiciens*<sup>2</sup>. » Selon la vulgate désormais bien installée et qui fournit la trame de votre sujet, il y aurait en effet le temps des horloges d'une

(2) Compte-rendu de la séance du 6 avril 1922 de la Société française de philosophie (*La Pensée*, n° 210, février-mars 1980, p. 22).

part, le temps de la conscience d'autre part. Ce temps « psychologique » serait une sorte de second temps évoluant en marge du temps physique, et il serait pour nous le vrai temps, le temps physique étant relégué au rang d'idéalité ou d'abstraction. Mais si le temps psychologique a une réalité si pesante, s'il est si dominant, comment l'idée de temps physique, radicalement différente, a-t-elle fini par émerger ? Bergson s'est risqué à décrire les différentes étapes intellectuelles qui ont permis de concevoir l'idée de temps physique, avec, il faut bien le dire, une certaine naïveté. Il défendait l'idée que le temps physique résultait d'une simple extension aux choses de notre expérience subjective de la durée.

Selon lui, si nous avons fini par fonder une représentation scientifique du temps, c'est parce que nous avons étendu au monde qui nous entoure, par une sorte de projection hors de nous-mêmes, notre propre « vécu » temporel. Je dois considérer, explique Bergson, que la temporalité du sucre qui se dissout dans un verre d'eau posé sur la table est en réalité le reflet de mon attente. En allant ainsi de ma propre conscience au verre d'eau, puis à la table, puis aux autres objets autour de moi, je peux passer de l'affirmation « je dure » à la conclusion que « l'Univers dure<sup>3</sup> » également. Il écrit quelque part « *Nous ne durons pas seuls*<sup>4</sup> » pour signifier cette appropriation temporelle du monde par la conscience. Les choses extérieures durent comme nous, de sorte que le temps, envisagé dans cette extension, peut prendre peu à peu l'aspect d'un milieu homogène. Ainsi passerait-on du temps tel que vécu par la conscience à la variable *t* des physiciens. Au terme de ce processus de généralisation, le moi et le tout finiraient sinon par se confondre, du moins par se connecter.

Cette thèse de Bergson est loin d'avoir fait l'unanimité, notamment parce qu'en plaçant le temps physique dans le prolongement direct du temps vécu, elle le présuppose proche de notre subjectivité, ce qu'il n'est pas. Le temps physique ne ressemble nullement à ce que nous disons d'ordinaire du temps, percevons ou pensons de lui. Par exemple, il ne se confond pas avec le changement, il est même ce qui ne change pas. Einstein s'opposera d'ailleurs vertement à Bergson sur ce point : « *C'est à la science, expliqua-t-il au philosophe, qu'il faut demander la vérité sur le temps comme sur tout le reste. Et l'expérience du monde perçu avec ses évidences n'est qu'un balbutiement avant la claire parole de la science*<sup>5</sup>. » Le ton est un peu sec, et même arrogant, mais rien

(3) Henri Bergson, *L'Évolution créatrice*, Œuvres, Paris, PUF, 1970, p. 503.

(4) Henri Bergson, *Essai sur les données immédiates de la conscience*, Œuvres, op. cit., p. 85.

(5) Cité par Maurice Merleau-Ponty dans *Signes*, Paris, Gallimard, 1960, p. 248.

ne prouve en effet qu'il soit possible d'instituer une correspondance directe entre les formes de la connaissance commune et la structure des choses.

Pour le dire en plus court, l'existence d'une psychologie du temps ne suffit pas à prouver celle d'un temps psychologique : il se pourrait en effet que ce nous appelons le temps psychologique ne soit que la manifestation de notre rapport au temps physique, rapport qui serait, lui, gorgé de facteurs psychologiques.

Étienne Klein  
Physicien

## Atos & le Zero email™ : Collaborative Leadership et rapport au temps et à la décision

Jean-Michel Estrade

L'entreprise Atos a annoncé il y a maintenant quatre ans un programme majeur qui a, par ses ambitions et son intitulé, connu une couverture mondiale dans ses retombées médiatiques. Ce programme Zero email™ a comme objectif avoué de libérer du temps utile pour les salariés en « désengorgeant » les boîtes mail des contenus qui s'y accumulent avec une valeur ajoutée minimale ; l'autre objectif, probablement plus signifiant, est d'inscrire résolument l'entreprise, et son mode de management, dans la dimension collaborative inhérente à l'expansion des réseaux sociaux. Entreprise naturellement très tournée vers les technologies, Atos a choisi de repenser son organisation spatiale, et accessoirement temporelle, dans une configuration qui correspond aux modes de fonctionnement et habitudes des *digital natives*.

Pour ces générations le mail n'apparaît pas un mode d'échange naturel ; ayant grandi dans un monde de communication très interactive - chats, sms, réseaux sociaux divers - les salariés trouvent le mail insuffisamment spontané, peu ciblé *in fine* et surtout peu propice au travail en groupe et à la co-construction de solutions. À leurs yeux, le mail est le reflet d'une logique d'organisation classique où le savoir est détenu par les échelons supérieurs, où la rétention de l'information est un des éléments constitutifs du pouvoir, où la gestion du temps est dépendante essentiellement de l'émetteur qui diffuse les éléments dans les délais qui lui sont propres. Cette structure de communication traduit un mode de pensée managériale très pyramidal, dans lequel les attentes de la hiérarchie vis-à-vis de la base sont essentiellement des attentes d'exécution et finalement assez peu de proposition, voire de création. Il est donc apparu comme naturel pour Atos de tenter de décroquer les modes d'échange et de communication pour mettre un terme aux dérives des utilisations du médium mail : logiques de pouvoir, de faire-savoir ou parfois de protection (« ou couverture »).

## Le rapport à l'espace et la confiance dans les ressources individuelles

En s'installant sur un campus pensé pour un nouveau type de management, Atos a franchi une première étape dans la redéfinition des paradigmes managériaux, du rapport aux décisions et au travail en groupe en mode collaboratif. L'option des plateaux de travail ouverts - sur lesquels les collaborateurs s'installent en fonction des programmes ou projets auxquels ils participent - a conduit à une redéfinition dynamique du rapport à l'espace : celui-ci se reconstitue (ou redéfinit) au gré des projets sur lesquels les équipes sont appelés à intervenir. Cette

définition dynamique des agrégats de travail (mode projet essentiellement, approches combinant multidisciplinarité et transversalité) vient elle-même casser la notion classique des silos opérationnels et fonctionnels en privilégiant les associations de compétences en fonction des besoins par rapport aux approches verticales souvent prévalentes qui impliquent une séquentialité des tâches ou dimensions dans l'approche d'une problématique. Il s'ensuit que cette organisation de l'espace n'est concevable qu'en postulant que la hiérarchie classique - qui reste nécessaire dans bien des dimensions pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise - soit à même de privilégier et d'encourager un fonctionnement dans lequel le contrôle visuel des collaborateurs n'est plus un prérequis puisque ceux-ci peuvent opérer sur des sites éparés et mouvants.

La modularité des équipes, leur fluidité dans les lieux d'installation ou dans les missions qui leur sont confiées reposent sur une grande souplesse dans l'organisation qui elle-même est fondée sur la confiance. Les managers chez Atos laissent un champ d'action très ouvert à leurs salariés afin que ceux-ci puissent exprimer au mieux leurs compétences dans le cadre des missions et tâches qui leurs sont confiées. Le développement très significatif du télétravail dans l'entreprise atteste largement de cette confiance postulée dans le sens des responsabilités et le sens de l'engagement des salariés (près de 18 % des collaborateurs en moyenne nationale ont des avenants Télétravail à leurs contrats et opèrent sur une base moyenne proche de deux jours par semaine en télétravail). Les études conduites auprès des managers, comme des salariés (qu'ils soient ou non en situation de télétravail), font apparaître que la productivité des équipes n'est en rien impactée par cette organisation du travail qui « abolit » les contraintes d'espace pour favoriser la recherche des équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle.

## La communauté digitale

L'espace déstructuré, qui décroque au sens propre comme au figuré les bâtiments pour favoriser la modularité et donc la mise en commun des savoirs, est une réponse au souhait de chacun de s'insérer dans des dimensions collectives et au sein d'équipes orientées vers des objectifs communs.

Le recours au télétravail, comme d'ailleurs la possibilité d'aménager les horaires individuels d'arrivée et de départ de l'entreprise, contribuent à responsabiliser le salarié en lui laissant le libre choix de son mode d'interaction avec les équipes, et donc de son rapport au groupe. Dans

un monde de service où la matière grise abonde, il semble nécessaire et pertinent de capitaliser sur les intelligences individuelles pour transcender, avec le support des technologies et habitudes sociales diverses, ces individualités afin d'en retirer un optimum global qui respecte néanmoins les spécificités propres à chacun. Pour parfaire la capacité du groupe à bénéficier des apports de tous les salariés, l'entreprise a adopté de façon massive la logique du réseau social d'entreprise pour développer ce que l'on appellera des communautés digitales. Ce fonctionnement s'est rapidement imposé comme une évidence tant il est en phase avec les modes d'interactions usuels qui se sont répandus dans le monde. La solution « bluekiwi », développée par une société française que le groupe Atos a achetée il y a deux ans, a été déployée auprès des 85 000 collaborateurs de l'entreprise et a permis de voir éclore et foisonner des « communautés bluekiwi ». Ces communautés actives au nombre de 7 000 au plan mondial et 900 pour la France (dont 700 espaces projets/clients fermés et 200 communautés de partage ouvertes) sont autant de lieux d'expression, d'échange, de partage, de création : le principe de l'agora athénienne où chacun, en sa qualité de salarié, dispose d'une plateforme d'expression libre, dans le respect des règles internes et d'éthique sociale (héritage là aussi des principes régissant les lieux de vie antiques).

Les communautés répondent à des logiques multiples :

- logique de projets ou de programmes : communautés qui réunissent pour des durées variables l'ensemble des acteurs réunis autour d'un programme ou d'un projet... ces communautés, nombreuses, permettent le dialogue, la prise de connaissance, l'information et plus généralement le débat sur des idées, postulats ou principes mis en avant dans le cadre du projet, et ce indépendamment de toute logique hiérarchique.  
C'est la valeur de la contribution (le « post ») qui prime et non nécessairement la qualité de l'émetteur ;
- logique organisationnelle : communautés qui réunissent les équipes appartenant à une même filière organisationnelle et/ou hiérarchique. Là aussi la communauté est un vecteur d'information et de proposition ; sorte d'agora moderne où l'échange et le débat trouvent naturellement leurs places et où les contributions de tous participent à l'avancée des idées.  
Là aussi, la valeur du post prend le pas sur l'identité de l'émetteur et sur son rang dans l'organisation ;
- logique des centres d'intérêt : communautés qui réunissent des salariés ayant des centres d'intérêt ou des passions (professionnelles ou personnelles) communes, etc.

Les communautés peuvent être ouvertes (donc publiques) ou fermées (dont l'accès est géré par un *Community Leader*) ; ces communautés reposent sur une démarche de transparence et de responsabilité. Chacun s'exprimant librement assume très constructivement ses contributions et les réactions de la communauté dans une recherche de co-construction de solutions par les apports de tous. On constate très vite l'émergence de leaders d'opinion qui par leur pensée sont capables de susciter le débat, d'interpeller les modes opératoires de proposer des disruptions.

## La légitimité managériale dans ces communautés digitales

Le réseau social et ses déclinaisons multiples en communautés diverses modifient sur le fond l'approche managériale et sa légitimité : le manager n'est plus légitime du seul fait de son rang ou de son savoir. Pour les équipes ou aux yeux des tiers c'est la capacité à dynamiser la capacité de proposition du groupe et la propension à engager le groupe dans une solution co-construite en mode collaboratif qui font du manager le leader compétent et suivi. Le glissement n'est pas seulement sémantique quand on évoque une transition d'une dimension managériale à une dimension de leadership. Le premier gère le réel en optimisant les facteurs de production, le second transforme le réel en explorant via le groupe de nouveaux champs de développement. Les qualités humaines requises pour s'imposer dans ce registre sont donc d'une nature différente de celles qui étaient antérieurement admises comme nécessaires ; le leader conserve évidemment une autorité de position ou de compétence mais il s'impose surtout par cette capacité à stimuler la créativité, à aligner les vecteurs dans le débat et à orienter la réflexion vers un objectif partagé. Le leader n'est plus celui qui sait... mais celui qui fait en sorte que chacun dans le groupe nourrisse le savoir collectif ; l'information n'est plus une valeur à thésauriser mais bien un terreau d'où peuvent venir créations et disruptions porteuses de valeurs nouvelles pour le collectif.

## Une nouvelle temporalité

Le rapport à l'espace comme au travail en groupe étant redéfini, celui du rapport au temps est évidemment lui aussi modifié ; la communication peut toujours s'établir, indépendamment de la présence sur un site unique, grâce aux outils aussi bien :

- en mode synchrone en *one on one* (via par exemple l'application messagerie instantanée de Lync) ;

- en mode synchrone multipoint (en utilisant les fonctionnalités de réunion en ligne des outils Microsoft) ;
- qu'en mode asynchrone via le réseau social d'entreprise « bluekiwi ».

La dimension temporelle de la communication dépasse donc largement le face-à-face présentiel ou l'interaction téléphonique classique ; dans ce contexte le mode d'interpellation est pensé en fonction non de la disponibilité effective des locuteurs mais plus en fonction des degrés d'urgence dans les sujets à traiter. C'est la temporalité du sujet à traiter qui prime et non la gestion de l'emploi du temps des acteurs ; on peut donc ainsi redonner du « temps au temps ». Loin d'être anecdotique, cette capacité à fonctionner collectivement en mode asynchrone constitue un des facteurs de bien-être au travail (notre programme Well Being @ Work) et de respect des équilibres et temps de vie privée ou professionnelle. Dans les faits le travail collectif ne présuppose plus la présence simultanée de chacun des acteurs ; les outils et communautés sont les vecteurs du savoir et peuvent être consultés indépendamment des disponibilités respectives ; si le groupe est toujours tenu par un calendrier de livraison des missions qui lui sont assignées, chacun des membres peut organiser son temps de présence et de contribution en fonction de ses aspirations et contraintes personnelles. Les choix individuels en matière de plages de travail s'inscrivent toujours dans un cadre mais relèvent essentiellement d'arbitrages rendus par chaque salarié en fonction de ses propres attentes : une forme de liberté retrouvée vis-à-vis du temps.

Enfin, l'échelle de temps nécessaire à la mise en œuvre d'une pensée collective permettant la production d'un projet porteur de changement peut apparaître comme marginalement plus longue que dans un mode de management hiérarchique classique (directif) mais il faut la mettre en perspective avec les gains de temps enregistrés lors de la mise en œuvre dudit projet. La conduite du changement s'est faite lors de la gestation du projet et les efforts nécessaires pour surmonter les freins au changement ne sont alors plus que résiduels.

Au-delà des effets tangibles du programme Zero email™ (3 ans après le lancement du programme, nous constatons une réduction de 70 % du volume d'emails internes ; pour 100 mails envoyés par semaine en moyenne en 2011, seuls 30 le sont actuellement) et de leurs effets de libération du temps enregistrés sur une journée (25 % du temps de travail auparavant consacré au traitement des éléments de la boîte mail est maintenant utilisé à des activités plus porteuses de sens pour l'entreprise : activités commerciales, gestion des équipes, etc.). Les

modifications managériales qui sous-tendent le projet enregistrent déjà des résultats très significatifs au niveau du groupe. Nous avons au travers de ces programmes permis une forme de désaliénation par rapport au temps mais avons surtout su faire progressivement de chaque salarié un acteur majeur de la vie de l'entreprise.

Pour conclure, sous l'égide d'un leader de communauté, dans un contexte d'entreprise du 3<sup>e</sup> millénaire, chaque salarié conserve sa singularité tout en contribuant de façon permanente au groupe et à la collectivité dans le respect de nos valeurs. Chez Atos, les technologies, les modes d'organisation et de travail et les styles de leadership ou de management ont été pro-activement repensés pour tirer le meilleur parti des possibilités offertes par les évolutions sociétales afin d'offrir aux salariés une liberté personnelle renforcée dans un contexte où la productivité individuelle et collective reste une préoccupation de tous les instants. L'entreprise Atos s'inscrivant résolument dans un univers d'accélération du temps (évolutions technologiques et sociétales) continue à se repenser dans son mode d'organisation pour que les modes opératoires soient toujours en phase avec les transformations de toute nature. Il n'y a pas simple prise en compte d'un nouveau contexte qui viendrait se plaquer sur des modes opératoires existants mais plutôt recherche permanente de symbiose entre organisation et grandes tendances.

**Jean-Michel Estrade**  
 Directeur des ressources humaines  
 d'ATOS France

# Quand la photographie réactive l'Histoire *Les Stèles* de Patrick Tournebœuf

Valérie Perlès

En même temps qu'il aborde la question d'un regard contemporain sur le fonds des Archives de la Planète, venu du passé, le musée Albert-Kahn, à travers son festival de photographies contemporaines « Allers-retours », évoque la possibilité de donner une continuité à ce projet dans le monde d'aujourd'hui. Les images du temps de Kahn montrent des cultures « vivantes », sur le point de se transformer concomitamment au phénomène de mondialisation émergeant. Inscrit dans la réalité de son temps, ce projet d'archivage était conçu dès le départ pour durer, afin d'être régulièrement alimenté par les générations successives. Il a brutalement été interrompu par la ruine de son mécène à la suite du krach boursier de 1929. Autrefois documents d'actualité, les Archives de la Planète, aujourd'hui amputées de leur dimension diachronique, constituent désormais uniquement des documents d'histoire. Le musée a conscience de cette situation paradoxale d'inachèvement qu'il convient de dépasser. Il apparaît donc important de leur donner une résonance dans le monde contemporain dans le respect de l'esprit du fondateur.

L'aventure des Archives de la Planète, conçue il y a près d'un siècle, est profondément inscrite dans son époque, ses préoccupations, ses utopies... L'ambition initiale d'un inventaire exhaustif des cultures serait inconcevable aujourd'hui. Le découpage sur le réel opéré par la géographie humaine paraît également daté, d'autant qu'il résulte davantage d'une série d'opportunités que d'un programme de recherche concerté.

La question de la réactualisation du projet de Kahn à l'aune des problématiques d'aujourd'hui pose en creux celle de l'évolution des sciences humaines et du rapport de l'Occident aux autres cultures. Le monde s'est contracté, les centres de gravité déplacés, les polarités, multipliées. Les populations, les marchandises, l'information circulent à un rythme

inédit. La question de la diversité est désormais à considérer dans une perspective dynamique. Au gré des échanges, entre repli identitaire et volonté d'ouverture, les cultures apparaissent comme un tissage complexe de relations en perpétuel devenir<sup>6</sup>. Les identités se font, se défont, se confrontent, se réaffirment, s'inventent des origines ou s'en écartent délibérément. Les images collectées par le musée, autrefois focalisées sur ce qui est en train de disparaître, témoignent aujourd'hui de l'articulation entre les réalités locales et globales, à travers les phénomènes d'exclusion, de métissage, de reconfiguration...

Parallèlement, on assiste à la fin d'une croyance positiviste en une image qui serait un simple reflet de la réalité. Son statut glisse d'une saisie objective vers une prise en compte de l'acte particulier d'un observateur-photographe. L'engagement personnel de l'auteur face à son sujet, la tension permanente entre les processus d'objectivation qu'il met en œuvre et sa subjectivité sont plus que jamais constitutifs du travail de collecte et créent un matériau propre à l'analyse. La durée du séjour sur le terrain, l'approfondissement des connaissances sur le contexte, la qualité de la relation établie avec l'autre, sont alors des éléments décisifs. À la croisée entre le registre de la photographie et celui des sciences humaines, les photographes présentés au musée s'inscrivent dans l'affirmation d'une écriture originale. Ces images documentent évidemment la réalité de telle ou telle société mais, au-delà, nous révèlent une part de vérité sur leur auteur. Ce positionnement est bien défini par Valérie Jouve lorsqu'elle distingue le reportage, qui se donne pour la réalité, du documentaire, rapport au monde plus distancié : « *Le document ne se réduit toutefois pas seulement à sa fonction critique, il contient surtout et aussi une forte charge poétique*<sup>7</sup>. »

En tension entre projet documentaire et démarche sensible, le travail de Patrick Tournebœuf, présenté dans le cadre du festival, s'inscrit dans la ligne éditoriale fixée par le musée Albert-Kahn. Pour cette édition, le musée s'associe à l'actualité des commémorations de la Grande Guerre, période historique pour laquelle il possède des fonds photographiques et cinématographiques exceptionnels, et propose une réflexion sur la construction des récits d'après-guerre<sup>8</sup>. Les œuvres choisies permettent d'appréhender la problématique de la construction des récits liés aux conflits armés, récents et plus anciens. De l'émergence du travail de

(6) Edgar Morin, *Pour une réforme de la pensée*, in Entretiens Nathan, Paris, Éditions Nathan, 1995.

(7) Valérie Jouve, Centre national de la photographie, Paris, 1998, in Mac Val, *Parcours 3, Je reviendrai*, 2009-2010, p. 51.

(8) *Les Âmes grises. Récits photographiques d'après-guerre*, Éditions Liéart, 2014.

mémoire à la naturalisation des grands récits, les photographes y questionnent les différentes façons de raconter la guerre, que l'on en soit une victime directe ou un descendant éloigné. Ils abordent la question du temps qui passe et les possibilités d'inscrire un événement traumatique dans le cours de trajectoires individuelles ou collectives.

Davantage qu'une démarche de grand reporter, qui produit des témoignages directs au plus près du feu des combats, il s'agit d'une réflexion sur les conditions d'élaboration d'un récit commun *a posteriori*, de l'instant où le traumatisme devient pensable à son ultime monumentalisation. Il ne s'agit pas non plus d'un travail critique d'historien à la recherche de sources, mais d'une lecture sensible qui participe, par un apport actif ou réflexif, à la construction d'une mémoire commune. Pour cela, les photographes proposent une mise à distance de la réalité du conflit par une attention aux marques indélébiles laissées dans les paysages, les corps ou les mémoires.

C'est une histoire personnelle qui a poussé Patrick Tournebœuf à s'intéresser à cette spécificité française que sont ces monuments érigés à la gloire des « Poilus ». Fin juillet 1914, pour répondre à la mobilisation générale, Abel Paul Tournebœuf quitte la ferme familiale de Dollon dans la Sarthe. Au troisième jour de la guerre, le 3 août 1914, il meurt au feu. Beaucoup plus tard, l'arrière-petit-fils, Patrick Tournebœuf, alors âgé de 10 ans, se trouve dans le fief familial et constate que son arrière-grand-père n'est pas mentionné dans la sinistre liste des morts « Pour la France ». Une erreur. Le service de l'état civil avait placé l'aïeul sur un monument d'un village voisin. Personne de la famille jusqu'à ce jour n'avait remarqué l'anomalie. Revenant sur ce fait, Patrick Tournebœuf constate l'évidence que les monuments aux morts sont vus, mais pas regardés, que le message porté n'est plus visible.

Patrick Tournebœuf décide d'interroger l'omniprésence de ces sites commémoratifs. La plupart de ces quelque 36 000 stèles furent érigées entre 1919 et 1925, cherchant à placer le souvenir du sacrifice des soldats au cœur de la vie quotidienne. Or, avec le temps, ces « monuments aux morts » sont devenus transparents à l'attention des passants. Pour en raviver la présence, le photographe met au point un dispositif rigoureux s'apparentant à un inventaire : photographie à la chambre, axe frontal, à la même distance, toujours à la même heure entre chien et loup. Cette démarche systématique met en évidence la diversité, les particularités des programmes iconographiques autant que les symboles mobilisés ou les significations historiques, tout en assurant une homogénéité, une sorte de démarche taxonomique, poussant le regardeur à considérer la variation des types au sein d'un même ensemble.

À l'instar de l'évidence de la « Grande Histoire », le caractère indiciaire des photographies de Patrick Tournebœuf est trompeur. En effet, par les temps de pause très longs, il introduit une dramaturgie : l'environnement est presque dilué, rendant le monument visible de manière inédite, presque vivant. Une sorte d'étrangeté critique face à ce qui faisait désormais partie du décor urbain est réintroduite. Au-delà de l'exercice de l'inventaire, Patrick Tournebœuf nous invite à une véritable expérience de dévoilement, ravivant, par une démarche réflexive, ce qui avait été anesthésié par l'épaisseur de l'histoire.

Avec le temps, l'émotion, consubstantielle au traumatisme, est progressivement assourdie au profit du travail d'analyse et d'explicitation. Des chaînes de causalité sont établies, les héros sont désignés, le récit est naturalisé, appris par cœur à l'école, célébré au rythme des dates anniversaires. À contresens, la démarche de Patrick Tournebœuf rappelle que l'Histoire résulte d'une construction et nous invite à interroger le regard actuel porté sur le passé. Il utilise pour cela notre sensibilité, réintroduisant une empathie avec la réalité vécue par nos ancêtres et, par la même, une nécessaire complexité.

Valérie Perlès

Directrice d'Albert-Kahn,  
musée et jardin départementaux

Patrick Tournebœuf est photographe et membre du collectif de photographes « Tendance floue ». Sa démarche, résolument plastique et systématique, retrace la présence humaine, dans des lieux qui en sont *a priori* privés. À partir de 2003, il consacre une partie de son travail à la fixation des stigmates de l'Histoire, avec trois séries : « La Cicatrice », sur les traces du mur de Berlin, « La mémoire du Jour J », sur les plages du débarquement en Normandie, et « Stèles », sur les monuments aux morts de la Grande Guerre. À partir des années 2000, il mène un travail sur le patrimoine, une recherche « Monumental », qui fait apparaître une écriture à mi-chemin entre le documentaire et un questionnement sur les ambiguïtés de la représentation du réel. Il participe à l'exposition « Les âmes grises » au musée Albert-Kahn en 2014.

## Les quatre cultures du temps Tactiques quotidiennes pour résister à l'accélération

Michelle Dobré

Le temps est un objet de recherche qui intéresse énormément et fait l'objet d'une forte activité éditoriale, mais reste encore un défi aujourd'hui. Il existe bien depuis quelques décennies des *descriptions* de l'emploi du temps des Français à partir des enquêtes décennales de l'Insee. Mais les tentatives de théoriser le temps social, de saisir la dimension temporelle de la vie sociale, de comprendre ce que le temps socialement construit signifie pour nous, comme celle de Norbert Elias<sup>9</sup>, sont plus rares. Récemment, l'approche d'un théoricien allemand, Hartmut Rosa<sup>10</sup> a rencontré beaucoup de succès. Probablement parce que son évocation de l'accélération entre en écho avec notre expérience quotidienne d'un temps qui s'accélère d'une manière que nous ne pouvons pas contrôler, et aussi, avec le sentiment d'une *pénurie* de temps devant la multiplication des options d'action qui se présentent à nous. Car c'est ainsi que Rosa définit l'accélération, « *une augmentation du nombre d'épisodes d'action ou de vécu par unité de temps* ». Trois évolutions sont caractéristiques du bouleversement de notre rapport au temps : la transformation du rapport à l'espace, aux autres et aux choses. L'accélération a trois origines dans ces trois domaines : l'accélération des transports qui a transformé le rapport à l'espace ; l'accélération des communications qui a transformé le rapport aux autres ; l'accélération de la production qui transforme le rapport aux choses (obsolescence programmée, mais aussi dans la mode, le moteur de la nouveauté étant un puissant stimulant pour l'économie et le développement).

## La dynamique de l'accélération

Nous pouvons mettre en évidence un double aspect du diagnostic de l'accélération. Rosa définit l'accélération de manière dialectique à deux niveaux, individuel et systémique, combinant deux phénomènes opposés, d'accélération et pétrification (ou immobilisation). Les symptômes visibles d'accélération se traduisent par l'incertitude quant au futur, l'impossibilité de prévoir (au niveau systémique), ou par le sentiment de pénurie de temps, de pénurie de vie, le surmenage (au niveau individuel). L'immobilisation, ou la pétrification, qui est l'autre phénomène temporel

---

(9) Norbert Elias, 1996 (1984), *Du temps*, Paris, Fayard.

(10) Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010.

Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2012.

Hartmut Rosa, « L'accélération est l'équivalent de la promesse religieuse de vie éternelle », *Philosophie Magazine*, dossier : « L'Homme débordé. Peut-on retrouver le temps ? », mars 2012, n° 57, p. 43-44.

associé à l'accélération, se traduit par le sentiment de « fin de l'histoire », impossibilité du changement, ou, au niveau individuel, par le sentiment d'être dépassé, la perte du sens de la vie, la dépression. Ces phénomènes d'immobilisation ralentissent le train de l'accélération, mais ne l'arrêtent pas.

Cette vision dialectique de l'accélération comme double processus d'accélération/pétrification permet à Rosa de déceler, dans les expériences contemporaines du temps, différentes manières de vivre l'accélération : intensification du temps, raccourcissement des tâches quotidiennes comme les repas, les rencontres, la longueur des mails, ou ce qu'il appelle le « rebouchage des pores », la suppression des temps morts et des pauses ; mais aussi, de caractériser cinq différentes façons de s'opposer à l'accélération, des tactiques de « décélération » : les limites de vitesse naturelles, conditionnées par la physiologie du corps humain ou de son environnement physique (par exemple la durée de la grossesse, le jour et la nuit) ; les « oasis de décélération » que sont les niches territoriales ou culturelles où le temps semble s'être arrêté ; la décélération dysfonctionnelle - conséquence involontaire de l'accélération (l'embouteillage) ; la décélération par inertie structurelle ou culturelle qui oppose une immobilisation en profondeur à l'apparence d'accélération (cf. les thèses de Virilio ou Baudrillard sur la fin des utopies) ; et enfin, la *décélération intentionnelle*, que représentent des mouvements comme *Slow*, mais aussi d'autres formes de résistance aux innovations techniques (des machines) qui produisent l'accélération.

## Une politique du temps

Les thèses de Rosa sur l'accélération relancent la discussion sur les « diagnostics de l'époque », la modernité contemporaine. Rosa affirme que ce qui gouverne le monde, dans notre modernité, n'est ni le pouvoir, ni l'argent, mais l'accélération. Faire de l'accélération le principal facteur de la modernisation s'oppose à des thèses qui désignent d'autres facteurs historiques du changement, comme les révolutions industrielles, la technique, ou le marché. Notre démocratie, rappelle Rosa, repose sur la conviction que la société est un *projet* qu'il s'agit « *d'organiser politiquement dans le temps* ». Comme d'autres auteurs (Zakki Laïdi<sup>11</sup>, en France), Rosa relève la contradiction entre l'urgence et la délibération démocratique. Si c'est l'accélération qui nous gouverne... alors la discussion politique devrait, dans les années à venir, se situer sur le terrain du temps - c'est la conclusion à laquelle parvient Rosa au terme de son analyse.

---

(11) Zakki Laïdi, *Le sacre du présent*, Paris, Flammarion, 2000.

## Résister à l'accélération

Je me suis intéressée aux tactiques individuelles de « décélération intentionnelle »<sup>12</sup>. Notre pari dans cette recherche était de repérer des stratégies individuelles répondant aux critères de la critique idéologique de l'accélération qui s'est développée avec les mouvements *Slow*. Ceux-ci ont émergé dans les années 1990 en réaction contre l'implantation d'un McDonald dans la ville de Bra (en Italie). Le mouvement *Slow Food*, proposé par Carlo Petrini, a pour ambition de prendre le temps de partager et de savourer un repas sain, avec des produits essentiellement frais et respectueux des saisonnalités et d'une consommation de produits locaux. Ce mouvement s'est étendu à d'autres domaines, plus particulièrement depuis quelques années. Parmi toutes les déclinaisons des mouvements *Slow* (qu'ils soient *Slow Cities*, *Slow Management*, *Food*, *Drinking*, *Education*, *Tourism*, *Sex*, *Art*, *Science*, etc.), nous avons distingué au moins cinq principes communs :

- rechercher le temps juste ;
- privilégier la qualité (contre la quantité) ;
- redonner le temps aux individus (reconquête de la maîtrise du temps, projet d'autonomie) ;
- privilégier le présent à partir du passé et en pensant à l'avenir ;
- avoir un esprit critique vis-à-vis de la société actuelle.

Les initiatives *slow* sont soit des initiatives politiques (à l'échelle d'une petite ville, par exemple, ou d'une profession), soit des tactiques individuelles qui choisissent un cadre de référence collectif quand il existe (sur internet ou localement). Dans les tactiques de ralentissement que nous avons étudiées, la référence à un « mouvement » *slow* est très rare, voire inexistante. Les tactiques quotidiennes pour ralentir sont très nombreuses, sans pour autant que l'étiquette *slow* y soit attachée. L'engagement dans un mouvement *slow* est sujet aux mêmes conditions que n'importe quel autre engagement pour une cause dans le contexte de « nouveaux mouvements sociaux », caractérisés par une plus grande place laissée à l'initiative individuelle et une forte dose de pragmatisme (ce sont surtout des engagements pour des problèmes ponctuels recherchant des solutions concrètes). Le changement lent de style de vie s'apparente davantage à la *résistance ordinaire*<sup>13</sup>, qui est une manière d'agir au quotidien pour préserver les liens (contre des logiques ou des rationalités

(12) Recherche Moderato, Modes de vie innovants et tactiques de résistance à l'accélération du rythme quotidien, MEDDTL-Programme MOVIDA, 2014 (Michelle Dobré, Rudy Amand et Julien Onno à Caen et Nicolas Hossard à Nice).

(13) Michelle Dobré, *L'écologie au quotidien. Éléments pour une théorie sociologique de la résistance ordinaire*, L'Harmattan, 2002.

économiques ou politiques qui menaceraient les relations sociales). Par exemple, le fait de préparer les repas de manière artisanale. C'est une tactique de ralentissement très répandue, sciemment employée pour s'opposer à la distension des liens familiaux ou proches (et ce, alors que la consommation de plats préparés ou semi-préparés, ainsi que les repas pris à l'extérieur du foyer, sont des indicateurs de bonne santé économique pour l'INSEE ; doit-on en conclure que si ces indicateurs s'améliorent, l'état des relations sociales en pâtit ?). Alors que préparer les repas de manière artisanale exige plus de temps, mobiliser cette pratique constitue un vecteur de résistance ordinaire à l'accélération qui constitue un gain de sociabilité. Un autre exemple qui va dans le même sens : la pratique de la vaisselle collective (contre le lave-vaisselle qui n'exige pas la coopération des membres de la famille ou le partage des tâches, mais aussi les conversations, le temps passé ensemble en faisant quelque chose, qui est nécessaire à la vie familiale et ressenti comme tel). Ces exemples éclairent la définition de la résistance ordinaire, qui est une manière d'agir avec des contraintes fortes, sans renverser le rapport de forces global (ici, l'accélération des activités sociales), mais en préservant au coup par coup ce qui est important pour le vivre-ensemble.

## Styles de pensée et styles de temps : le travail de la culture

Les tactiques de résistance à l'accélération, tout comme les expériences de l'accélération, ne sont pas universelles, ni uniformément vécues par tout le monde de la même façon. Nous devons renverser la perspective pour atténuer le constat de Rosa, d'une expérience universelle de l'accélération, qui serait indifférente aux positions ou appartenances sociales, économiques ou culturelles. En réalité, notre rapport au temps est cohérent avec notre position dans le monde social, notre « style de pensée » (selon l'expression de l'anthropologue britannique Mary Douglas qui a travaillé sur les différences culturelles, *cultural bias*<sup>14</sup>). Notre rapport au temps est cohérent à l'intérieur d'un style culturel plus complexe, englobant les valeurs, aspirations et pratiques quotidiennes. Suivant le style considéré, nous pourrions parler dans certains cas d'accélération ou de vitesse, plutôt que de « décélération ». Chaque style de pensée est le résultat de la conjugaison de deux dimensions essentielles à la vie sociale : la dimension de l'appartenance au groupe (cf. schéma, axe horizontal), qui définit le degré de contrôle que le groupe peut avoir sur

(14) Mary Douglas, *Thought Styles*, Londres, Sage Publications, 1996 ; (2004. *Comment pensent les institutions*. La Découverte, nouvelle édition).

La carte des cultures du temps et tactiques de décélération

la vie de l'individu ; la dimension normative, ou de la règle (« grid » dans le schéma, axe vertical), qui indique les différents prix à payer, conditions, barrières et obstacles à franchir pour détenir un rôle social. Cette deuxième dimension est celle de la structuration des rôles sociaux, tandis que la dimension « group » désigne l'intégration dans un ensemble, l'incorporation sociale. Quatre styles de pensée qui s'opposent les uns aux autres résultent du croisement des deux dimensions : le style « hiérarchique » (forte appartenance au groupe, forte normativité), le style « individualiste » (faible incorporation dans le groupe, faible normativité ou prix d'entrée), le style « égalitariste » (forte inscription dans le groupe, faible normativité) ; et enfin, le « fataliste » ou isolé, qui subit les normes (forte normativité, faible inscription dans le groupe).

Quatre « cultures du temps » se partagent l'espace mental de notre culture, et le rapport à l'accélération sera différent selon l'étendard culturel auquel nous nous référons. Ainsi, pour ceux qui entendent privilégier le présent « *Carpe Diem* », la critique de l'accélération passe par de nombreuses tactiques de ralentissement (parmi lesquelles : le refus de l'accélération dans les communications, différentes formes d'auto-limitation de la consommation). Chaque culture s'oppose aux trois autres – puisqu'elle se définit en s'opposant. À la culture « hiérarchique » « *Quo Vadis* » tournée vers l'avenir et la maîtrise de l'incertitude, s'oppose également la culture des « Formule 1 », des individualistes-entrepreneurs pour qui la valeur temporelle suprême est l'instantanéité. Ces derniers, comme les *Quo Vadis*, seront autant des agents de l'accélération qu'inventeurs de tactiques de ralentissement. Enfin, la quatrième culture, celle des fatalistes (« *Au fil de l'eau* »), est marquée par un attachement au passé, en même temps qu'un sentiment de ne pas pouvoir contrôler l'organisation de son temps. Ces quatre cultures cohabitent et se combattent, sans qu'il soit possible de prédire si l'une d'entre elles l'emportera sur les autres. Notre environnement culturel est l'individualisme, tandis que le rapport au temps dont serait issu le sentiment d'accélération est plutôt fataliste.

Pour conclure, si le sentiment d'accélération n'est pas universel, mais socialement situé, les tactiques pour résister à l'accélération en se réappropriant la maîtrise du temps quotidien elles, traversent toutes les catégories sociales. C'est probablement ce qui rend l'accélération socialement supportable, mais c'est aussi une source permanente de conflits et de tensions, qui pourrait conduire à des changements de styles de vie.

Michelle Dobré  
Sociologue

A	Grid + (structure)		C
Isolés/Fatalistes « AU FIL DE L'EAU »			Hiérarchiques/Corporatistes « QUO VADIS »
. Être (laissé) tranquille ; . Aller dans le sens du courant	Devise		. Anticiper
. Évitement du contrôle (par les autres, par l'institution)	Valeurs		. Maîtrise de l'avenir, calcul, programmation
PASSÉ	Orientation temporelle		AVENIR
. Temps hétéronormé (pas le temps pour les activités propres) . Court terme . Temps cyclique	Structuration du temps		. Organisation /planification . Ritualisation (« journées » thématiques) . Calendrier, agenda, emploi du temps - Long terme/Temps linéaire
. Soustraire du temps pour soi au travail, arrêts de travail fréquents, retraite anticipée	Tactiques		. Diminuer le temps de travail ou de transport ; choix du lieu d'habitation/travail . Rationalisation des usages du temps
Groupe -			Groupe +
Individualiste « FORMULE 1 »			Égalitariste (enclave dissidente) « CARPE DIEM »
. Maximisation du profit temporel : faire un maximum de choses dans un minimum de temps . Ne rien rater (opportunisme)	Devise		. Profiter du moment présent
. Performance . Vitesse . Compétition	Valeurs		. Autonomie . Reprise de contrôle du temps . Spontanéité
INSTANTANÉITÉ	Orientation temporelle		PRÉSENT
. Temps « gagné », pas de « temps mort » . Frontière inexistante travail/hors travail . Court et moyen terme	Structuration du temps		. Temps étiré, présent prolongé . Frontière floue travail/hors travail . Présent, moyen et long terme
. Multitasking . Ralentissement fonctionnel (stage dans un monastère)	Tactiques		. Ralentir (tous domaines) . Donner du sens à ce qu'on fait . Préparer à manger (se focaliser sur le présent) . Réduire la consommation
B	Grid - (structure)		D

# Temps, décision et vieillesse

Bernadette Puijalon

Âgée de plus de quatre-vingt dix ans, l'académicienne Jacqueline de Romilly doit prendre une décision qu'elle juge difficile : changer ou non les rideaux de son salon parisien ? À son âge ? Avec une vue défaillante, est-ce raisonnable, souhaitable ? Dans la dernière nouvelle de son recueil *Les Roses de la solitude*<sup>15</sup>, elle pèse le pour, le contre, et ce faisant, nous offre une promenade dans différentes dimensions de son rapport au temps. Promenade sur laquelle je vais m'appuyer pour aborder la question du vécu du temps dans l'âge de la vieillesse, en lien avec la question de la décision. Quel intérêt à aborder le sujet sous cet angle quand on n'est pas vieux soi-même ? Parce que ces dimensions du rapport au temps existent à tous les âges, mais que c'est dans le grand âge que se précise la conscience que nous en avons. Quand grandit le besoin de sortir de la confusion entre la façon dont le temps se présente à nous dans sa forme empirique de continuité et son vécu qui se révèle hétérogène, multiple, contradictoire.

Première considération de Jacqueline de Romilly dans son hésitation : le plaisir qu'elle éprouve chaque soir à fermer sa fenêtre, tirer ses rideaux pour se retrouver dans, dit-elle « *l'intérieur bien clos qui est mon univers* » : « *C'est le soir : on ferme ! (...) J'allume les lampes* ». La pièce l'accueille, elle s'y sent « *protégée de tout*. » Elle parle même de son « *soulagement étonnant à entendre le bruit amical des anneaux qui glissent sur les tringles*. » Amical en effet ce temps du quotidien, de la circularité où les soirs succèdent aux soirs et où les gestes répétés comme autant de rituels, « *ces habitudes modestes mais chères* » parlent de la longue durée, de l'éternel retour.

Elle poursuit son argumentation : Se faire faire des rideaux, « *comme lorsqu'on rentre dans la vie et que tout commence* ». « *Agir enfin, à mon âge, selon ma propre décision et mon propre choix* ». Changer ses rideaux c'est en quelque sorte faire ses débuts dans la vie d'adulte « *un peu tard, à n'en pas douter !* ». Elle qui croule sous les diplômes et distinctions, parle de « *premier examen* ». C'est aussi un des derniers !

---

(15) Jacqueline de Romilly, *Changer ses rideaux* in *Les Roses de la solitude*, Ed. de Fallois, 2006.

Le philosophe Vladimir Jankélévitch utilise lui l'adjectif « *primultime* » : tout ce que l'on fait dans la vie on le fait pour la première et la dernière fois. C'est donc la première et la dernière fois que, par exemple le 30 janvier 2006, Jacqueline de Romilly tire les rideaux de son salon disons quinze mille quatre cent vingt-huit fois plus une ! Nous avons tous ce matin pris notre petit déjeuner pour la première et la dernière fois, qui 10 597 fois plus une, qui vingt mille x fois plus une ! Et nous ne le prendrons jamais plus, car demain ce sera 10 598 fois plus une ! Et à l'éternité des rituels s'ajoute le goût de l'unique.

Il y a des années que Jacqueline de Romilly hésite. Les vieux rideaux étaient là depuis si longtemps... Ils lui venaient de sa belle-famille qui les avait choisis pour elle. Leur lente usure a accompagné la sienne. Elle proteste : « *À mon âge, on ne refait pas ses rideaux !* ». Âge qui dit-elle l'« *intimide* ». Il est question ici de la surprise de vieillir. La vieillesse est, en effet, à la fois le résultat d'un processus et un évènement. La vieillesse est un processus : un jeu très lent entre continuités et changements. Aussi se demander : à quel âge est-on vieux, c'est comme poser la question : à quel moment, quand on va à Concarneau, est-on en Bretagne ? Dès la gare Montparnasse ? Aux premières mesures blanches aux toits d'ardoise ? Quand on voit la mer ? Peu parmi nous répondraient : quand on franchit la limite administrative de la région. Inadéquation de la borne d'âge, de l'anniversaire. Mais voilà qu'un jour, à l'occasion d'un fait généralement minuscule on réalise que l'on est devenu vieux. C'est l'évènement. L'actrice Alice Sapritch raconte : « *Brusquement je me suis rendue compte de ce qu'était la vieillesse. Il y a eu un déclic dans ma tête, une petite phrase qui me revient sans cesse : " Plus jamais quelqu'un ne me dira je t'aime"<sup>16</sup>.* ». Étrange frontière qu'on passe et repasse au gré des jours, de ses ressentis, de ses amours...

Jacqueline de Romilly pousse même l'hésitation jusqu'à se demander si elle a les moyens financiers de ce changement ! Car changer ses rideaux c'est parier sur la longueur de vie qui l'attend. Faut-il investir sur un si court terme ? Les gens vieux ont un court avenir. Statistiquement oui, mais comme le dit encore Jankélévitch, un homme vieux n'est pas un condamné à mort. Il n'y a que pour le condamné à mort que le temps devient de l'espace. L'homme est certes un « *irréversible incarné* » (si on peut aller et venir dans l'espace, il n'y a dans le temps qu'un sens unique) mais il ne vit qu'« *avec ses trois temps solidaires, passé, présent, avenir* » et l'intensité est la même à tous les âges. Quelle que soit la quantité de

---

(16) Alice Sapritch, *Mémoires inachevées*, Ramsay, 1977.

cire d'une bougie, la hauteur de la flamme est toujours la même. L'avenir, même court, reste le temps du projet. L'avenir statistiquement bref parle bien sûr de la mort. « *Serait-ce donc que la vie me devient à chaque instant plus précieuse ?* » s'interroge-t-elle. « *Parce que je sais tout bas, sans vouloir me l'avouer que cela ne durera plus très longtemps.* » Mais, changer ses rideaux c'est « *à mon âge parier sur une certaine continuité encore à venir.* » Et Jacqueline de Romilly multiplie les « *encore* » « *je peux encore* » et elle ajoute : « *Mais le mot va puiser très loin, en des profondeurs sur lesquelles je ne m'arrête pas.* »

Se retrouvant le soir dans sa pièce bien close, elle pense à la vive satisfaction qu'elle avait enfant de s'enfermer dans la cabane qu'elle venait de construire au bout du jardin. Elle remonte encore plus loin : « *Se cacher, bien à l'abri, est peut-être un souvenir du séjour dans le ventre maternel.* » Elle aborde alors une autre dimension du vécu du temps : le dialogue de chacun avec ses différents âges et notamment le dialogue avec l'enfant que l'on a été. C'est une profonde ineptie de penser que dans la vieillesse on retombe en enfance ! Mais chaque homme porte en lui, tout au long de sa vie, l'enfant qu'il a été et le vieillard qu'il sera un jour. Et dans la vieillesse, la capacité grandit à dialoguer avec cet enfant. Certains âges d'une vie génèrent une plus grande attirance. Ainsi Marguerite Yourcenar écrit-elle : « *Plus je vieillis moi-même, plus je constate que l'enfance et la vieillesse non seulement se rejoignent mais encore sont les deux états les plus profonds qu'il nous soit donné de vivre. L'essence d'un être s'y révèle* » et elle s'interroge sur l'utilité de ce qu'elle nomme « *l'âge intermédiaire* » : « *Et tout l'intervalle, dit-elle, semble un tumulte vain, une agitation à vide, un chaos inutile par lequel on se demande pourquoi on a dû passer<sup>17</sup>.* » « *Il est temps de vivre comme je l'entends.* » confirme Jacqueline de Romilly.

« *Avec les années qui passent, poursuit Jacqueline de Romilly, mon horizon tend à se rétrécir.* » Moins de sorties... Tel voyage sera peut-être le dernier... Pour les gens vieux, certes l'espace se rétrécit, mais le temps, lui, grandit. Proust dans les dernières lignes de son livre *Le temps retrouvé* parle « *des géants plongés dans les années* ». Et c'est dans les profondeurs du temps que Jacqueline de Romilly va trouver une réponse à une autre de ses interrogations. En effet, elle note une contradiction. Elle qui chérit le repli du soir dans son monde clos, ressent dans sa maison provençale, où elle retourne « *année après année* », vacances après vacances, le puissant appel du dehors, cette envie de sortir de chez soi,

---

(17) Marguerite Yourcenar, *Archives du Nord*, Gallimard, 1977.

d'aller plus loin, encore plus loin vers la beauté de la montagne Sainte-Victoire qui est « *dans la distance, un appel et une promesse* ». Cette montagne qui a si longtemps pour elle représenté un but, un « *idéal que l'on poursuit, quelque chose vers quoi l'on va et qui vous stimule...* » « *Où suis-je donc entre ces deux extrêmes ? À présent que j'ai le temps et le loisir, à présent qu'est venu l'âge des bilans... C'est là le vrai problème...* » Il est temps de s'y confronter. Et l'helléniste trouve la réponse dans un texte d'Euripide où Jocaste évoque le partage qui régit la vie même de l'univers, le soleil cède la place à la lune, le jour à la nuit... C'est une respiration : être appelé le matin vers le dehors, aimer le soir tirer ses rideaux, ces mouvements contraires sont en fait complémentaires.

Mais qui s'intéresse encore à la Grèce antique ? Et voilà enchaîne Madame de Romilly que « *le temps joue encore d'une autre façon. Car il établit de façon cette fois irrévocable (je reviendrai sur ce terme), un contraste entre les générations* » : « *les jeunes aiment comme ils disent s'éclater alors que ceux de ma génération goûtaient la douceur d'un jeu de croquet dans un petit jardin.* » Elle glisse des générations passées, dont elle se sent l'héritière, aux générations futures auxquelles, à son âge, elle dit céder la place. Je retiendrai ici le concept de générativité d'Erik Erikson<sup>18</sup>. La générativité c'est (à partir de la cinquantaine) l'intérêt qui va aller en grandissant, à la fois de son identité future (comment la générer ?) et aussi l'intérêt grandissant pour les générations qui vous suivent. Une association écologique américaine a pris pour nom « la Septième Génération » en référence à cette tribu indienne où aucune décision ne se prenait sans qu'on envisage ses conséquences sur la septième génération. Le mot clef est ici « responsabilité ». Oui, mais qui aujourd'hui a les éléments pour penser l'état du monde dans sept générations ? Le vécu différent du temps est une des, nombreuses, explications des incompréhensions intergénérationnelles. Notamment le temps historique puisque les événements historiques forgent en grande partie l'identité d'une cohorte d'âge (avoir 20 ans en 1914, en 1940, en 1968, en 2015...). On confond trop souvent effet d'âge et effet de cohorte. Jacqueline de Romilly nous offre donc une promenade dans son feuilleté du temps. Vivre l'instant, jouir des habitudes *primultimes* de chaque jour, dialoguer avec l'enfant qu'elle a été, avec Euripide, penser aux générations futures, tout cela plusieurs fois dans la même journée...

Il faut bien sûr envisager quelques uns des écueils de chacune de ces dimensions. En face de la répétition des habitudes, il peut y avoir, non

---

(18) Erik Erikson, *Enfance et société*, Champs Flammarion, 1950.

l'enchantement, mais l'ennui. Il manque du goût aux choses et l'on éprouve un sentiment de vide devant un temps qui ne passe pas... En face de l'avenir, il faut mettre l'attente : « *Quand va-t-on déjeuner ?* » « *Quand mon fils va-t-il venir me voir ?* ». Temps suspendu, vécu comme une souffrance, parce qu'il y a dans cette attente une dimension de passive impuissance (la décision appartient aux autres). Attente qui empêche du coup de vivre le présent qui se retrouve disqualifié. La nostalgie disqualifie aussi le présent mais par rapport au passé. Je cite encore Jankélévitch : « *La nostalgie est une réaction contre l'irréversible. (...) Chaque moment de notre vie (...) n'advient qu'une fois dans toute l'éternité, et plus jamais ne sera ; et pour cette raison, chaque moment devient le symbole de la "béatitude perdue"* »<sup>19</sup>, l'objet d'un attachement infini. À la nostalgie fermée du ressassement vain, il oppose la nostalgie ouverte : se retourner vers son passé non pour retrouver (vainement) ce passé, mais pour éclairer son présent, Jankélévitch parle longuement d'Ulysse. Pour remarquer que le but de l'itinéraire odysseéen ce n'est pas le retour à Ithaque, c'est le rendez-vous avec soi-même.

Le principal écueil à considérer lorsque l'on parle de décision, c'est le regret. Nous prenons à chacun de nos âges des décisions qui, irrévocablement, auront des conséquences sur l'ensemble de nos autres âges. Jacqueline de Romilly aborde la question du regret dans une nouvelle du même recueil, nouvelle intitulée *Des taches sur un vieux meuble*. Son mari lui a offert au début de leur mariage un bureau Louis-XV qui avait impeccablement traversé les siècles. Or, par des négligences successives, elle a taché son cuir, irrémédiablement. Et ces taches lui disent à quel point elle a été indigne de ce cadeau. De fil en aiguille, elle se dit qu'elle n'a pas su être une femme d'intérieur, elle n'a d'ailleurs pas accordé suffisamment d'attention aux êtres proches : « *On l'attendait de moi et je ne l'ai pas fait* »... et tout ça parce qu'elle passait son temps dans des dictionnaires de grec, alors que plus personne ne s'intéresse au grec ! Le regret flirte avec le remords et s'approche du désespoir. « *Taches sur ma vie* » conclut-elle. Oui mais... (mouvement de balancier) si elle n'a pas fait ceci, n'a pas été cela... c'est parce qu'elle a fait autre chose. Elle a transmis un savoir et ses élèves lui en sont encore aujourd'hui reconnaissants. Et ça, ça valait le coup ! « *Doucement la paix revenait dans mes veines ; et je me redressais.* » En face de l'irrévocable glissant vers le regret de ce que l'on n'a pas fait ou mal fait, il y a le puissant irrévocable de ce que l'on a fait, été, et qui vit toujours en nous. Cet irrévocable-là lutte contre la nostalgie et le regret, comme

---

(19) Vladimir Jankélévitch, *L'irréversible et la nostalgie*, Gallimard, 1974.

le fait Jacqueline de Romilly qui essaye d'enrichir l'instant présent de tous ceux qui le précèdent au lieu qu'il se vide par eux de sa substance profonde. C'est un exercice plus complexe qu'il n'y paraît celui qui consiste à se souvenir, et à inscrire la relecture de sa vie dans le présent pour envisager plus sereinement son avenir. C'est un geste d'artiste.

Ce tissage des liens entre passé et présent, cette compréhension de l'ensemble d'un parcours avec toutes les décisions qui l'ont scandé, ce travail d'artiste, c'est peut-être François Jacob (prix Nobel de médecine 1965) qui en parle le mieux, lui qui voit sa vie « *comme une suite de personnages différents, je dirais presque d'étrangers. Au bout de la file, j'aperçois le petit garçon, l'enfant unique cajolé par une mère très douce...* »<sup>20</sup>. Puis il évoque le militaire, le jeune homme amoureux, le scientifique... « *J'ai du mal, dit-il, à imaginer qu'à l'appel de ce nom, François Jacob, tous ces personnages aient pu se lever d'un même élan et répondre : présent.* »

Il clôt cette interrogation sur changement et continuité par ces lignes : « *Je porte en moi, sculptée depuis l'enfance, une sorte de statue intérieure qui donne une continuité à ma vie, qui est la part la plus intime, le noyau le plus dur de mon caractère. Cette statue je l'ai modelée toute ma vie. Je lui ai sans cesse apportée des retouches. Je l'ai affinée, je l'ai polie.* » Ou plutôt, chacun des personnages qu'il a successivement été l'a affinée et polie. Jacqueline de Romilly lui rappellerait que c'est le Grec Plotin qui a le premier parlé de la statue intérieure. Statue qui offre un socle, un sentiment de permanence qui permet à travers les déliaisons de l'âge (déliaisons physiques du corps qui lâche, psychiques de la mémoire qui quelquefois trahit, sociales avec la souffrance du décès des pairs d'âge) de garder un sentiment d'intégrité. Chaque décision, chaque choix sculptent tout au long de notre vie notre statue intérieure. Et c'est parce qu'elle continue à sculpter cette statue que Jacqueline de Romilly décide, à quatre-vingt-dix ans passés, quasi-aveugle, de changer ses rideaux.

**Bernadette Puijalon**  
Docteur en anthropologie sociale  
et sociologie comparée

---

(20) François Jacob, *La statue intérieure*, Odile Jacob, 1987.

## Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

Si le temps en physique est une notion objectivable et donc quelque part non discutable pour un certain nombre de scientifiques, cette notion n'a jamais cessé de nous faire rêver. Certes pour Etienne Klein, « *l'existence d'une psychologie du temps ne suffit pas à prouver celle d'un temps psychologique* ». Cependant il reconnaît intéressant de se poser la question : le temps peut-il fonctionner de manière autonome de notre conscience ? Cette discussion philosophique nous ramène à la question de la nature profonde de l'homme.

Avec le détour artistique par Patrick Tournebœuf, photographe de stèles, présenté par Valérie Perlès, nous avons une parfaite illustration de ce que cherche à convoquer le musée Albert-Kahn aujourd'hui, à savoir « un regard actuel porté sur le passé ». Cet intermède artistique trace un lien entre les notions de temps et de conscience. Car le temps est aussi ce qui donne tout son sens au passé, présent et futur. L'évolution est bien « *le fruit de notre conscience* » nous dit Edgar Morin.

L'exposé de Bernadette Puijalon prolonge la réflexion. C'est comme si la vieillesse nous ouvrait à de nouvelles dimensions de notre intériorité. « *Chaque décision, chaque choix sculptent tout au long de notre vie notre statue intérieure* » reprend magnifiquement l'intervenante. Cette idée de sculpture est très parlante et matérialise bien la richesse du grand âge. Cette intervention aborde également la question de la solidarité vis-à-vis des générations passées et à venir, de l'importance de penser son identité future et son empreinte. Le regret de ses actes constitue selon Bernadette Puijalon le principal écueil lorsque l'on parle de rapport au temps et à la décision.

La pensée d'Hartmut Rosa, philosophe et phénoménologue allemand contemporain, déjà cité dans ces *Cahiers*, met en avant l'idée selon laquelle le sentiment de pénurie de temps et d'accélération s'explique par trois phénomènes concomitants qui sont repris par Michelle Dobré : l'accélération des transports transforme le rapport à l'espace, celle des communications, le rapport aux autres et l'accélération de la production transforme le rapport aux choses (obsolescence programmée, moteur de la nouveauté). Le changement de notre rapport au temps s'accompagne donc d'une transformation de notre rapport à l'espace et aux choses.

La sociologue Michelle Dobré établit un lien entre notre rapport au temps et notre style de pensée. Elle définit quatre cultures du temps qui ont fait réagir les participants aux Entretiens Albert-Kahn. Ne sommes-nous pas constitués un peu des quatre à la fois ? Ne passons-nous pas par plusieurs phases selon notre âge et notre niveau d'activité ?

Son analyse montre en outre très justement que le sentiment d'accélération ne touche pas de manière homogène l'ensemble des Français mais plutôt les personnes travaillant dans des grands groupes ou à des niveaux de professionnalisme exigeant. Les jeunes sans emploi, les retraités ou ceux qui s'ennuient dans la vie sont loin de partager cette représentation. On trouve même des personnes qui refusent cette accélération qu'ils qualifient d'idéologique pour s'engager dans des « tactiques de décélération ». Le mouvement *Slow* constitue à ses yeux un mouvement de fond.

L'intervention de Michel Estrade est particulièrement éclairante pour notre administration car elle illustre comment une entreprise de taille significative peut également créer de l'agilité dans son fonctionnement. Nous avons été stupéfait d'apprendre que celle-ci a réussi à réduire de manière assez considérable le nombre de mails (près de 70 % des mails internes), tout en favorisant le travail à domicile (18 % des collaborateurs pratiquent le télétravail et bien plus de manière informelle). Cela a en outre permis de dégager près de 25 % du temps pour le management de proximité, de favoriser le travail collaboratif grâce à des nouveaux outils numériques (wiki interne et réseau social d'entreprise). Cela montre que « le bonheur au travail » est possible même si la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle devient plus poreuse.

Nous retenons que la notion de temporalité est très subjective et qu'elle nécessite cependant une forme d'altruisme pour composer avec les différentes représentations. Le sentiment d'accélération ne doit pas réduire à néant les efforts pour prendre le temps de réfléchir, d'anticiper et d'écouter avant d'agir. Enfin, le numérique n'est pas uniquement un accélérateur, il peut aussi nous aider à mieux vivre et travailler en jouant du synchrone et de l'asynchrone.

Carine Dartiguepeyrou  
Secrétaire générale  
des Entretiens Albert-Kahn

## Biographie des intervenants

**Michelle Dobré** est sociologue et travaille sur les représentations du temps. Elle est professeur à l'université de Caen et chercheur au Centre d'étude et de recherche sur les risques et les vulnérabilités. Elle est notamment coauteur de *La Face cachée du numérique : l'impact environnemental des nouvelles technologies* (Édition l'Échappée, 2013) et de *Consommer autrement : la réforme écologique des modes de vie* (L'Harmattan, 2009).

**Jean-Michel Estrade** est vice-président directeur des ressources humaines d'ATOS France. Il a effectué sa carrière dans les ressources humaines. Il a été notamment DRH de Cap Gemini France et DRH à l'international dans les groupes Gemplus, Alstom et Accor. Il est diplômé d'HEC.

**Étienne Klein** est physicien et habilité à diriger des recherches en philosophie des sciences dont le mémoire d'habilitation a fait l'objet d'une publication : *Le facteur temps ne sonne jamais deux fois* (Flammarion, 2009). Il dirige le Laboratoire de recherche sur les sciences de la matière (LARSIM) depuis 2006 et a été nommé directeur de recherche au Commissariat à l'énergie atomique (CEA) en 2009.

**Valérie Perlès**, docteur en ethnologie et conservatrice du patrimoine, a été responsable du département expositions et recherches au musée de la ville de Saint-Quentin-en-Yvelines de 2007 à 2010. Elle est depuis 2011 directrice d'Albert-Kahn, musée et jardin départementaux.

**Bernadette Pujalon** est docteur de troisième cycle en anthropologie sociale et sociologie comparée. Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'université Paris Est Créteil, ses recherches portent sur le vieillissement (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales). Elle se consacre, par ailleurs, à l'écriture de romans et a publié aux éditions De Boree *Le Loup d'Orcival* et *Le Moulin des retrouvailles*.

## Programme de la rencontre du 30 janvier 2015

**Carine Dartiguepeyrou** : Présentation du programme et des intervenants

Qu'est-ce que le temps ?

**Étienne Klein** : Le temps est-il objectivable?

Comment gérer l'articulation entre temps long et temps court dans la décision ? Comment appréhender l'accélération ?

**Jean-Michel Estrade** : Atos & le Zero email : comment les nouveaux leaders de communautés redéfinissent le rapport au temps et à la co-décision.

**Valérie Perlès**, directrice d'Albert-Kahn, musée et jardin départementaux, introduira le festival « Allers-retours » de photographie contemporaine et commentera l'œuvre de Patrick Tournebœuf.

Pause

Quelle lecture sociologique peut-on faire de nos représentations du temps ? Comment évoluent-elles ?

**Michelle Dobré** : Les quatre cultures du temps

**Bernadette Pujalon** : Que nous disent nos âges du temps et, en particulier, celui de la vieillesse ?

Clôture des travaux



Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn organisés par le Département des Hauts-de-Seine s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.