

# Chapitre 1.1 - La relation de l'homme au temps

## 1.1 Introduction

Il est de coutume, dans les sciences sociales, de distinguer, voire d'opposer, les différentes sociétés qui se seraient succédées au cours du dernier siècle : la société « traditionnelle » (ou, selon les auteurs, « artisanale », « archaïque », « familiale » ou « rurale ») de la France des années 1900 par exemple, a été suivie par une société « moderne » (ou « occidentale ») fondée sur la productivité de l'industrie et le développement des entreprises de services. Puis, la mondialisation et le développement d'Internet ont provoqué l'apparition d'une société « post-moderne » propice à l'avènement d'un individualisme exacerbé. Sous l'impact de multiples préoccupations écologiques, sociales et économiques, nous vivons l'avènement d'une « société en émergence », où les individus auraient un comportement plus solidaire, moins égoïste et parfois résistant à la consommation moderne. Ces différentes sociétés existent toujours, et nous sommes des privilégiés puisque nous avons la possibilité de vivre, de décider et d'agir dans la trame temporelle qui nous convient le mieux. Certes, nous ne pouvons pas tous choisir brusquement de partir vivre aux Îles Marquises ou à New York, mais nous pouvons le temps d'un week-end ou de vacances, selon les occasions qui se présentent, passer librement d'un cadre temporel à l'autre.

Notre prémisse est que la trame temporelle n'a pas une réalité indépendante de l'homme. C'est une construction sociale qui reflète la liaison de l'individu à son environnement. Certes, il existe pour tous un temps universel, rythmé par le marche des planètes, mais la conception que l'on s'en fait et les rythmes locaux dictent aux individus un référentiel temporel. Chaque culture, chaque civilisation, propose ainsi aux individus un cadre spécifique d'action dans une organisation temporelle codifiée. Temps circulaire, linéaire, segmenté, orienté vers le futur, instant ou durée, le temps a été nommé de multiples façons. Les différentes disciplines qui se sont penchées sur son étude ont opté pour une perspective spécifique. Ainsi, « le temps » peut-être une quantité objective ou subjective, une mesure de performance ou un instrument de management, ou encore support des échanges et des relations humaines et sociales. Dans les pages qui suivent nous verrons comment l'individu acteur de sa destinée, peut choisir de vivre, et d'agir, dans quatre trames temporelles

principales que nous qualifierons de « présent cyclique », de « temps moderne », de « temps fragmenté » et de « temps rythmé ».

## 1.2 Le cadre temporel de l'action humaine

Le temps social contingent dans lequel l'individu agit a sa propre logique fondée sur une optique synchronique ou sur une perspective diachronique. Par exemple, les sociétés modernes occidentales ne peuvent s'inscrire que dans une perspective diachronique qui voit le futur concrétiser les projets mis en œuvre dans le présent, ce grâce aux ressources réunies dans le passé. Choisir des métiers de production, de la finance ou encore liés aux nouvelles technologies du Web conduit naturellement à vivre intensément des instants successifs de réalisation. À l'opposé, nous trouvons des sociétés rurales et artisanales dont le temps s'inscrit dans un schéma synchronique. À ce moment, les communautés vivent un présent éternel dans lequel les notions de passé et de futur ne s'inscrivent absolument pas dans un ordre de causalité temporelle. Ceux d'entre nous qui choisissent une motivation guidée par la perspective de cette synchronie chercheront ce qu'il peut y avoir de permanent dans leur situation ou dans celle de leurs proches. Par exemple, les métiers d'artisanat, d'écriture, de création ou encore proches des éléments d'écologie tendent tout normalement à générer une motivation inscrite dans un sentiment de durée.

De son côté, l'individu inscrit son action dans une perspective temporelle spécifique. Ainsi, nous avons observé que les individus se positionnent à l'égard du futur selon deux profils possibles que l'on peut déterminer sur un axe opposant la segmentation du temps à sa durée. Ceux que nous avons identifiés comme « *acteurs* » vivent la durée, ne sachant pas toujours ce qu'ils veulent faire dans le futur, mais qui savent dire ce qu'ils aimeraient *être* ou *devenir*. De leur côté, ceux que nous avons qualifiés de « *réacteurs* » sont les personnes qui nous sont apparues comme inscrivant leurs projets dans une logique d'un temps segmenté. Elles savent dire ce qu'elles veulent *faire* dans un futur immédiat ou assez proche, car elles planifient de manière assez précise dans un temps segmenté les actions à conduire pour atteindre leurs objectifs concrets. Mais, nous n'avons pas toujours le choix d'exercer librement ce « tempérament » temporel, fruit à la fois de prédisposition et d'apprentissage. Par exemple, nous imaginons sans difficulté qu'un chômeur de longue durée n'a pas vraiment d'autre choix que d'avoir une attitude de réacteur cherchant au mieux à faire des plans précis à court terme pour assurer sa subsistance.

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter les quatre organisations temporelles qui co-existent dans notre société en fonction des deux axes de synchronie/diachronie et d'instant/durée illustrés dans la figure ci-dessous

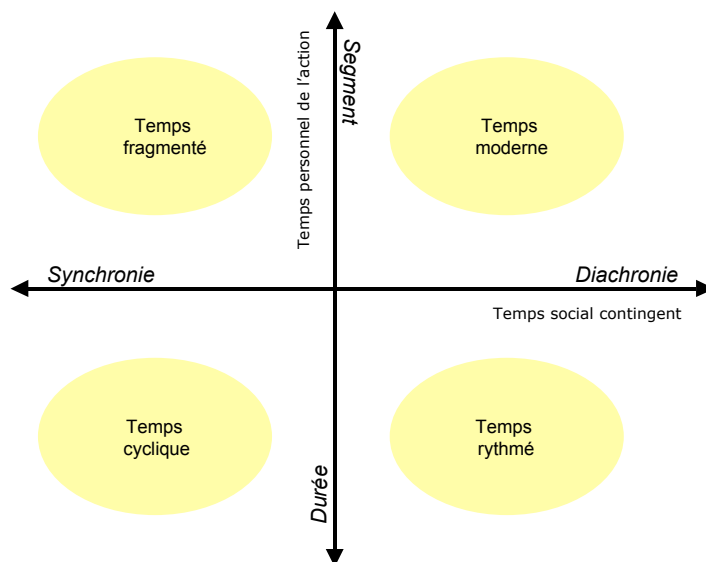


Figure 1.1 : Les quatre trames temporelles

### 1.3 La trame temporelle du présent cyclique

Les individus et les peuples qui organisent leurs activités dans cette trame temporelle considèrent que le temps comme immuable. Certains peuples d'Amazonie n'ont ainsi pas de notion de leur histoire. Le changement, même s'il existe comme pour toute société, y est occulté et leurs actions s'inscrivent dans la durée, et non dans l'instant. Le renouvellement d'activités traditionnelles s'inscrit dans cette trame temporelle. Ici, le cycle de la nature et le cycle de la vie humaine se co-déterminent naturellement. Ce type de construit temporel caractérise aujourd'hui encore les pays du tiers-monde et les régions à forte tradition rurale. L'homme y vit au rythme circulaire des saisons qui passent et reviennent. Les artisans de métiers d'art que nous avons observés sur le terrain ont aussi ce présent « meublé » de coutumes et savoir-faire qui viennent du passé, mais aussi du futur qui les verra perdurer. L'activité tend à occuper tout l'espace-temps nécessaire à sa bonne réalisation. Dans ce cadre spécifique de la tradition, l'individu sera créateur d'objets porteurs d'une qualité intrinsèque de longue durée. Cela ne signifie pas que ces artisans ne savent pas anticiper la quantité

exacte de temps que nécessitera la réalisation de l'objet qui sortira leurs mains, - sinon comment pourraient-ils établir un devis ? -, mais qu'ils prendront le temps nécessaire pour atteindre la qualité de l'objet fini qu'ils visent. Ainsi, en est-il de la manufacture de haute horlogerie suisse qui se crée dans la tradition des vallées isolées, aujourd'hui comme il y a trois siècles et pour longtemps encore, certainement. Nous retrouvons également ce temps dans notre métier de chercheur. Pour qu'une idée mûrisse, pour qu'une recherche puisse être publiée, il faut lui laisser le temps nécessaire à son épanouissement.

La relation à la culture des personnes dont la vie est inscrite dans cette trame temporelle est particulière. Elles nous sont apparues comme traditionnelles dans la considération d'une culture imposée (cf. chap 1.5), car pour la grande majorité de ces personnes, la culture est, au plan métaphorique, une certaine « quantité de connaissances à posséder ». Cette « quantité » est labellisée par le niveau d'étude obtenu. Cependant, le savoir-faire, qui s'acquiert par le travail et le mérite individuel, est une partie constituante de la culture régionale ou nationale. Ce sont les détenteurs de l'autorité, école, parents et maîtres d'apprentissage, qui ont le devoir de transmettre la culture formelle et le savoir-faire des métiers. La solidarité est un des éléments structurants de cette culture à laquelle contribue le groupe de référence immédiate (famille, voisins, amis, compagnons de travail...). Si des personnes externes à ce noyau entrent en relation avec elles, ce sera par une relation fondée sur la confiance. Elles racontent avec plaisir comment le temps, autrefois, laissait aux gens le loisir de tisser des liens. Les agriculteurs ou les artisans que nous avons observés nous ont déclaré que le monde d'aujourd'hui était inquiétant pour l'avenir social, mais pas pour leur manière de vivre pleinement assumée. Ainsi, en est-il également des acheteurs et des fournisseurs pour qui le temps de la transaction s'inscrit dans une proximité géographique et culturelle. L'arbitre de leurs échanges est la reconnaissance mutuelle de la qualité du service échangé.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises familiales avec qui nous sommes en contact (notamment dans le Doubs et les Pyrénées-Atlantiques), recherchent l'ombrelle protectrice des labels se revendiquant du « terroir », de la qualité, d'un retour aux valeurs d'authenticité. Nos analyses auprès de dirigeants d'entreprises qui fonctionnent dans cette trame temporelle montrent qu'ils sont soucieux de produire, avec une fierté certaine, ce qu'ils savent le mieux faire. Pour eux, le référent commercial est la recherche de la complicité avec leur client. Et c'est ici que le bât blesse. Fiers de leur logique de bons producteurs, ils oublient souvent qu'il leur faut aussi comprendre le client pour fonder la relation commerciale sur ses besoins. Par exemple, des vigneronns du sud-ouest accueillent mi-décembre, pour la fête de fin des

vendanges, les clients pour des dégustations gratuites. Si une fête était organisée aux beaux jours, et non quand le thermomètre descend sous zéro, on pourrait imaginer son affluence. Mais le temps circulaire, celui des saisons qui passe, et qui rythme la vie de nos vignerons n'est pas le temps du commerce. Ce sera donc, et pour longtemps encore, au client d'adopter leur trame temporelle. Et, le fait que le client accepte, lui aussi, l'épreuve des aléas climatiques de l'hiver pour se rendre à cette manifestation crée *in fine* un lien communautaire avec les producteurs.

#### **1.4 La trame temporelle du temps moderne**

A l'opposé du précédent, nous trouvons le temps moderne. Nous connaissons tous ce temps fonctionnalisé qui a consacré l'extraordinaire essor de production des pays occidentaux, âge d'or de l'ingénierie moderne. Ici, le temps est résolument orienté vers le futur et le progrès. Lorsque Jean Calvin s'installe à Genève, en 1541, une de ses premières volontés de réformateur sera d'instaurer la ponctualité comme une vertu et, dès ce moment, les sermons en chaire seront mesurés. Les joailliers se transformèrent en horlogers et le temps devint le support d'une logique qui vient du passé, franchit le présent et se dirige résolument vers le progrès promis par le futur. Quelques trois siècles et demi plus tard, Max Weber fera le lien entre la religion et notre capitalisme moderne et, son influence sur le développement de la rationalisation moderne, aura aux États-Unis puis sur la société occidentale l'impact que nous savons. Nous sommes dans nos pays occidentaux, sous l'égide d'un temps logique et rationnel dans lequel toute entreprise qui ne progresse pas disparaît tôt ou tard. Pratique, rationnel, ce temps futur peut se découper et se manipuler pour permettre au décideur institutionnel ou individuel d'agencer ses actions les unes par rapport aux autres au cours d'instantanés qui se succèdent. Chacun de nous a appris, depuis ses premiers jours d'école, à inscrire son action dans une diachronie contingente et à allouer des unités de temps, situé entre deux instants précis, à des activités précises. Ce temps linéaire nous permet de faire des plans d'action soignés, à plus ou moins long terme, et de mesurer les progrès que nous avons réalisés. Lorsqu'ils vivent dans le cadre du temps moderne, les individus estiment que le futur peut leur être favorable, à condition de le planifier avec réalisme et de tenir leurs engagements. Ils ne croient pas à la chance et peu à la destinée, car ils pensent avoir un certain contrôle sur ce qui leur arrive.

Les personnes que nous avons observées dans leur relation à la culture et qui se réfèrent à cette trame temporelle moderne, la considèrent comme un devoir intellectuel et social. La culture de chacun est le résultat d'une certaine somme de connaissances qu'il assimile régulièrement pour rester en phase avec son milieu. Cette notion de devoir personnel, liée à celle de performance individuelle, conduit les individus à accepter les nouvelles informations qui leur permettent d'enrichir leurs connaissances. Il ne s'agit pas ici de surprise ou de création, comme dans les représentations dont nous parlerons ultérieurement, mais d'un certain conformisme traduit par des représentations rituelles de la culture organisationnelle et sociale. Ainsi, on peut ne pas avoir lu le dernier prix Goncourt, mais ce serait une faute de goût que de ne pas avoir parcouru au moins les critiques à son propos. Si une information les dérange, les personnes qui déclarent vivre un temps moderne tendent à la rejeter, et si les nouvelles de l'environnement sont désagréables, elles évitent de trop y penser. Ajoutons que ces personnes ont tendance à se réunir autour de critères d'appartenance assez précis et qu'elles apprécient de participer à des groupes qui partagent les mêmes valeurs qu'elles. D'ailleurs, ce sont les groupes sociaux d'appartenance, famille et amis, qui fournissent les stimuli concernant ce qu'il est convenable de connaître. Avant qu'il ne s'accélère de manière parfois incontrôlable, sous l'impact des nouvelles technologies de la communication et les forces de la mondialisation, ce temps était synonyme d'ordre.

Les « business schools » du monde entier fabriquent des futurs dirigeants qui seront à l'affût de tous les moyens d'optimisation possible de leurs activités afin de générer toujours plus de croissance. Le raisonnement structuro-fonctionnaliste du décideur, s'inscrit dans une approche systémique qui permet une recherche précise d'optimisation plutôt que de maximisation. Le progrès a conduit les acheteurs et les fournisseurs à accepter l'arbitrage absolu et objectif du prix de la transaction. Le bénéfice, terme précis et tangible, présente l'avantage d'être immédiatement compris par tous. Cependant, aujourd'hui, dans les grandes entreprises, le pouvoir grandissant des actionnaires génère une pression importante sur l'ensemble de l'organisation. Dès lors, certains doutent que le progrès soit toujours l'objectif idéal et le bénéfice un moyen de réalisation. Si le dirigeant de l'entreprise est en phase avec le cadre temporel de cette dernière, son rôle est de procurer une vision prospective de la place que devrait occuper l'entreprise dans son environnement économique et commercial futur. En fait, seul l'horizon temporel se raccourcit depuis quelques années, mais la linéarité perçue du temps ne varie pas. Peut-on encore imaginer que, il y a quelques années à peine, on dressait des plans quinquennaux dans les entreprises ? Aujourd'hui, les repères ne se

mesurent plus en années, mais en trimestres, voire en mois. Ainsi, de nombreuses entreprises sont passées à des périodes budgétaires bisannuelles. La question se pose de savoir jusqu'où peut-on aller dans un raccourcissement du champ de vision en conservant le même cadre temporel et sans basculer dans la trame temporelle suivante.

### **1.5 La trame temporelle du temps fragmenté**

Ainsi, le temps semble s'accélérer sous l'impact de l'avènement des technologies de l'information au premier rang de laquelle nous trouvons Internet. Mais, le temps s'accélère surtout sous l'impulsion d'une société qui se veut de plus en plus productiviste. Dans le même moment, une multitude d'événements instantanés vont se produire, voire se télescoper. Dans ce temps, en totale rupture avec ce temps moderne, linéaire et orienté vers le futur précédent, une nouvelle organisation temporelle est apparue, adaptée à des actions morcelées qui ne s'inscrivent plus dans la durée, mais dans l'éphémère. Ce temps fragmenté se joue du temps moderne. La trame temporelle de l'acteur est ici celle du présent instantané. Dans ce contexte, les comportements deviennent souvent imprévisibles. L'urgence est le mode de référence pour des acteurs capables de « zapper » d'une tâche à l'autre avec une grande rapidité. Dans cette trame temporelle, il paraît inutile de réfléchir en terme de « fidélité » de ses clients, de ses partenaires ou de ses collaborateurs, car les acteurs paraissent chercher quel sera le « meilleur coup » pour une situation donnée, en vivant en permanence cette synchronie constituée d'une mosaïque d'instantanés. Cette trame temporelle est celle qui a privilégié l'essor du commerce sur Internet, lequel permet de se passer des intermédiaires et de choisir son produit en deux « clics » de souris. L'important est d'aller très vite. Pour les jeunes de la GameBoy génération, ce temps est à la fois fascinant et normal. On ne prend plus le temps de nouer des relations, mais on peut zapper sur Facebook pour rencontrer une multitude d'« amis ». Cette trame d'un temps fragmenté est, par excellence, le royaume de choix des applications du marketing expérientiel. La mise en spectacle de l'acte de consommation embellira l'instant de rencontre du client avec le produit. Ces individus post-modernes vivent dans un présent qui doit être bariolé, vif, stimulant. Eux-mêmes vont zapper d'une action à l'autre, d'une image à l'autre, leurs discours deviennent des formules les plus expressives possible, l'essentiel étant d'être dans le courant. Twitter, cet outil de réseautage qui permet aux utilisateurs d'envoyer des messages de 140 caractères au maximum par Internet a procuré une intense émotion en faisant vivre en direct la mort d'une jeune

Iranienne à des millions de jeunes dans le monde, alors que tous les médias traditionnels, ainsi que les réseaux de téléphonie mobile, étaient muselés.

Dans le domaine de la culture, nous avons observé que ces personnes se comportent en « acteurs intuitifs ». Leurs activités culturelles doivent être l'occasion d'interactions sociales, de découverte de nouveaux pays et de nouvelles images. Ces personnes cherchent à étoffer leur personnalité et à amplifier l'étendue de leurs idées par appropriation des informations. Elles acceptent que les données puissent profondément changer leur manière de penser. Éclectiques, leurs connaissances peuvent être les plus variées possible afin de les enrichir au plan personnel, mais aussi humain, car elles prennent un grand plaisir à nouer de nouveaux contacts. Pour ces individus, la société est un spectacle permanent, vivant et intéressant, dont elles sont les acteurs qui improvisent un rôle. En cherchant en permanence comment mieux se comporter dans la société, elles se remettent sans cesse en question et elles affichent la volonté de toujours saisir leur chance. Ceci, débouche inévitablement sur une attitude d'opportunisme en rupture avec celle des personnes qui vivent dans les deux trames temporelles précédentes. Pour leurs enseignants, la génération de jeunes dont un nombre grandissant se situe dans cette trame pose un problème. En effet, ces personnes sont à la fois très curieuses, ce qui est agréable, mais elles prennent peu le temps d'approfondir véritablement leurs connaissances et d'établir des différences de niveau entre différents types de connaissance. Jamel Deboze est aussi populaire que Voltaire, et l'attention que demande la lecture et le décryptage de leurs propos sera donc identique. Être hyperactif est un must dans un monde de communication organisé pour tous les amateurs de sport intellectuel de glisse d'une idée à l'autre.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises revendiquent de fonctionner dans ce temps fragmenté. Ces organisations présentent un intérêt, puisqu'elles sont capables de se déterminer dans la potentialité de crises permanentes, avec une réactivité qui leur permet de « glisser » sur les situations inattendues. Lorsqu'une entreprise, ou une organisation, s'inscrit dans cette trame temporelle, le défi managérial consiste en fait à gérer le stress dû à la différence entre le temps qu'idéalement chacun aimerait consacrer à une action et le temps qu'effectivement il est en mesure d'y passer. Les responsables fondent leurs décisions dans ce temps de l'émergence, et ils agissent souvent de manière assez intuitive, ayant appris au fil du temps, par des procédures d'essai-erreur en la matière. Ainsi, ils se définissent d'abord comme des opportunistes arbitrant en permanence entre plusieurs alternatives sous le « défi »



du temps, mais non sous sa « pression ». Ces décideurs déclarent faire baisser la pression du temps en cherchant des actions qui résolvent plusieurs problèmes à la fois. Ils sont multi-tâches, ce que souvent ne sont pas - ou ce que ne peuvent pas se permettre d'être - leurs collaborateurs. Qu'ils vendent des produits, des services ou des candidats politiques lors d'élections, ce qui les motive sera une mise en scène de leur action hédoniste, car les affaires sont aussi pour eux un moyen de divertissement et de rêve. La relation expérientielle de l'activité commerciale est riche et variée dans ce temps-cadre fragmenté.

## **1. 6 La trame temporelle du temps rythmé**

Nous observons depuis quelques années l'émergence d'un temps sociétal qui ne se positionne pas dans l'un des trois cadres précédents, ni ne lutte contre l'une ou l'autre de ces formes. Il les conjugue. Se distinguant profondément du temps fragmenté, comme ce dernier se différenciait du temps moderne, une trame temporelle du quatrième type apparaît : le « temps rythmé ». Ce qui caractérise ce temps en émergence est qu'il n'y a pas de périodes temporelles distinctes passé-présent-futur, mais un glissement continu des actions sur la trame d'un temps continu. Dans ce référentiel temporel, la diachronie permet de rencontrer une certaine permanence. Ce temps, que certains qualifient d'« hypermoderne », concilie ainsi l'urgence imposée par certains événements et le temps choisi par l'acteur. S'il est ponctué par la rencontre de mouvements temporels éminents variables, c'est que la mondialisation est maintenant un état de fait. Celle-ci a conduit à la coexistence de nombreux référentiels temporels, le temps global et le temps local s'imbriquant étroitement l'un dans l'autre. Les rythmes temporels varient également selon les situations, et le même individu peut modifier son schème temporel en fonction des types d'activités qu'il désire mener de front. On rencontre ainsi, à New York ou à San Francisco, à Paris ou à Milan, des cadres hyperactifs et dynamiques, adeptes également du slow-food qui vont prendre le temps de déguster les produits les plus goûteux du terroir, ces produits authentiques qui ont la vertu de se cultiver sans engrais et de correspondre au rythme des saisons. Il n'est pas question, pour les personnes vivant dans cette trame temporelle de pratiquer un marketing résistant, de forcément s'opposer aux marques et de prôner le retour à une vie dans la nature. Il leur convient simplement de choisir ses rythmes de consommation pour produire de la santé, des loisirs et donc du bonheur à leur rythme.

Les personnes qui s'inscrivent dans un « temps rythmé » ont le sentiment que les événements du présent relèvent d'un processus permanent d'évolution et de développement. Le passé et le futur sont contenus dans ce présent. Ces personnes perçoivent le monde comme complexe et assez inquiétant vis-à-vis de l'avenir des jeunes dans un monde porté à l'extrémisme. En ce qui les concerne, elles se considèrent comme intuitives, elles croient en leur destin et disent savoir saisir la chance quand elle se présente. Ces personnes affirment le besoin de créer leur vie, la culture étant le principal aliment de leur développement et de leur épanouissement spirituel personnel. Cherchant la signification de toute nouvelle information, elles se plaisent à tenter une interprétation personnalisée. Elles se représentent la connaissance comme un ensemble multidisciplinaire à géométrie variable, qu'elles ont la satisfaction d'appréhender de manière logique. Elles cherchent ce qui les interpelle et qui remet en question leurs perspectives cognitives antérieures. Elles sont donc motivées par le challenge intellectuel qui leur donne accès à de nouveaux mondes intellectuels. Amateurs d'« enrichissement personnel », ces créateurs de culture intime privilégient des connaissances d'autodidactes, aliments de leur évolution intellectuelle et humaine. Bien entendu, Internet est pour ces personnes inspirées une source sans fin de développement. Mais elles semblent accorder peu d'importance aux autres dans cette démarche d'acquisition de leur culture et elles se méfient des mouvements sociaux d'ensemble marqués par la conjoncture et des modes en matière d'information, les buzz d'Internet et l'émotion qui s'en dégage.

« Durer » est le verbe de l'entreprise qui s'inscrit dans cette organisation temporelle. Il repose sur sa capacité de rebondir face à l'échec et démontrer un maximum de souplesse. Leurs dirigeants reconnaissent volontiers qu'un nombre important de leurs projets ne verront pas le jour, l'essentiel étant d'avoir « plusieurs fers sur le feu » en même temps afin de pouvoir réagir aisément à toute occasion qui se présenterait. Dans ce cadre, l'adoption de partenariats commerciaux souples permettent de répondre très rapidement aux opportunités de marché, en faisant jouer la synergie. Ce fonctionnement leur permet de chercher constamment de nouveaux espaces d'action (virtuels ou non). La réactivité des organisations qui s'inscrivent dans cette trame temporelle leur permet de profiter de niches ou de marchés spécialisés, afin d'y développer des monopoles provisoires, qui leur donneront une certaine marge de sécurité. Puisque qu'il n'y a pas, dans cette trame temporelle, de véritable rupture mais une logique de durée, l'individu, le groupe ou l'entreprise décident du rythme qui leur convient, et ce, en fonction des situations. Ici, la recherche de la permanence est le *leitmotiv*. La performance dans cette trame repose sur la capacité du décideur à concevoir sa stabilité,

même en situation de crise, en se recentrant sur l'essentiel de son métier (ou de sa vie personnelle). Ainsi, peut-il rebondir face à l'échec et de faire preuve d'un maximum de souplesse.

## **1.7 Conclusion**

Le temps n'a pas de réalité objective indépendante de l'homme, et les questions fondamentales à son propos ont peu changé depuis Saint-Augustin. Chaque culture et chaque civilisation développent une manière spécifique de vivre leur temps. Cependant, en moins d'un siècle, il nous aura fallu à apprendre à vivre un relativisme temporel. Dans une société où l'extraordinaire essor des techniques de communication autorise la rencontre de styles de relations les plus divers, les occasions de contacts entre les hommes se multiplient : fax, téléphone fixe et téléphone mobile, radio, télévision, cinéma, visioconférences, email, messagerie instantanée, etc. Si l'individu intériorise les rythmes de la culture de son pays, il apprend aussi à vivre simultanément plusieurs d'entre eux. Par exemple, le rythme de nos échanges via Internet n'est pas le même que celui de nos échanges verbaux avec un artisan horloger ou avec notre concierge. Chacun peut ainsi expérimenter, avec les technologies de l'information et de la communication actuelle, une certaine forme de virtualité temporelle et, parallèlement, inscrire ses actions dans un référentiel très pragmatique. L'homme s'adapte, passant d'un type de communication à l'autre, et les personnes qui se déclarent particulièrement à l'aise dans cette organisation temporelle conjuguent plusieurs styles de vie et d'action. Dans ce référentiel temporel multiforme, la capacité des hommes (et des organisations) à vivre une certaine permanence, se manifeste par une volonté partagée de rester solidement ancrés dans ce présent aux multiples facettes.

Par ailleurs, chaque organisation possède une culture temporelle spécifique. Pour des raisons de métiers, d'histoire, de positionnement géographique ou managérial certaines conduisent leurs actions dans la trame d'un présent cyclique, dans une trame de temps moderne, dans celle d'un temps fragmenté ou encore dans la trame d'un temps rythmé. Mais, si le contexte organisationnel dans lequel se déroule l'action impose un temps spécifique au dirigeant, il ne saurait le déterminer. Ce dernier, en effet, par les réflexions qu'il mène en conduisant sa voiture, en écoutant de la musique ou en prenant son bain, manipule librement les idées et les concepts, corrige ses erreurs, construit une vision personnelle de la réalité dans laquelle il agit. Certes, dans les pages précédentes nous avons déconstruit, structuré et décrit quatre trames temporelles distinctes. Mais, notre seule certitude est que, à une époque de

mondialisation et de bouleversements des communications sous l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il n'est pas justifiable de vouloir inscrire le futur en simple projection des tendances du passé. Pas plus qu'il n'est raisonnable de ne compter que sur la trame temporelle fragmentée de la finance de marché ou sur celle du présent permanent des métiers de la tradition. En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, notre futur collectif doit se construire sur la cohabitation de différents référentiels temporels. Il interpelle des hommes et des femmes qui, en moins d'une génération, apprennent à passer d'une trame à l'autre quelles que soient les difficultés cognitives et comportementales que cela exige. L'intelligence en entreprise est, peut-être, cette capacité de certains hommes à savoir se détacher des contraintes et pressions du moment pour acquérir cette nécessaire vision d'ensemble, une forme de métatemps où l'urgence n'existe pas ou alors elle est permanente et où la complexité ne signifie pas que tout soit compliqué.

## Point de vue de M. Philippe Gendret

*Philippe Gendret est Directeur Digital & Business Development, d'Edipresse Suisse. Après ses études d'agronomie, de droit et d'économie à l'IHEDREA (France), il effectue pour le groupe Lagardère de nombreuses missions de développement en Europe de l'Est. Il sera Directeur de la Diffusion, puis Directeur Commercial et Directeur adjoint du groupe Le Matin, lors du lancement du 1er quotidien gratuit romand "Le Matin bleu". Il concrétise dès 2007 la volonté stratégique de l'éditeur de se redéployer sur les médias numériques.*

Edipresse est un groupe international basé en Suisse qui édite plus de 160 publications, journaux et magazines. Le métier d'Edipresse est de produire de l'information en y associant des annonceurs dans un rythme de production. D'abord, il faut générer l'information, suivant les briefing des rédactions 'print' entre 9 et 10h du matin et entre 14 et 17h l'après-midi. Les informations affluent, sont 'gérées, traitées, hiérarchisées, contrôlées et mises en page, puis imprimées. Plus l'heure de bouclage de l'édition se rapproche, (en général vers 22h45 pour les dernières pages), et plus la tension monte au sein des rédacteurs chargés de produire un contenu adapté à leur lectorat. Ensuite, rien ne change par rapport à ce rythme de production, les imprimeurs démarrent l'impression du journal vers 23h30, toujours distribué et lu à partir de 6 h30 du matin. Le bouleversement est en amont. Des caractères en plomb, traités manuellement, à l'ordinateur, le circuit s'est simplifié, le rédacteur écrit son article, lequel est quasiment mis en forme automatiquement dans la page qui le concerne. Le numérique a simplifié considérablement la longue et complexe chaîne de production d'un contenu rédactionnel pour un journal en un contenu diffusé simultanément sur plusieurs supports (journaux-textos-mobile, web).

Cependant, le métier central de rédacteur a encore peu évolué. Le journaliste traditionnel possède 1 semaine, 15 jours, voire 1 mois, pour rédiger un dossier. Pour un journal quotidien payant, il doit produire un à plusieurs articles par jour. Les rédactions des quotidiens gratuits doivent produire de l'information. C'est-à-dire qu'elles ont juste le temps de sélectionner les dépêches d'agences, de les paraphraser et de les configurer à la mise en page. Ce rythme de production lié à l'imprimé va évoluer en amont avec l'interférence du Web. Les éditeurs s'interrogent : doit-on avoir des équipes dédiées au « print » et des équipes qui ne font que du Web ? En fait si une information arrive à 13h, le rédacteur la travaille sous plusieurs angles et formats, de manière à immédiatement mettre une brève sur le net et un flash sur mobile, puis à en discuter à 14 h en comité de Rédaction afin de déterminer si elle mérite un article, plus complet pour la presse du lendemain. Entre temps, l'information se sera transformée en une véritable analyse de la situation, car le journaliste se sera documenté, pour enrichir son article initial.

Il y aura toujours des journaux pour les différents rythmes de vie des lecteurs. «Terre & Nature », par exemple, un hebdomadaire en pleine santé grâce à un lectorat stable. Il décrypte des sujets concentrés autour de l'agriculture, de la nature et des loisirs de plein air, destinée à un public plutôt adultes de "rurbains", en quête de profondeur, d'authenticité, de recul. A l'opposé, les jeunes se sont vus proposer des journaux gratuits où l'information est extrêmement fragmentée, condensée, simplifiée. Ces journaux gratuits, correspondent à leur culture zapping, et elle est en totale adéquation avec leur état d'esprit. Ils surfent, bougent, regardent un flash sur Britney Spears, mais ils n'ont pas du tout envie de lire sa biographie. Maintenant, nous allons leur envoyer des textos

directement sur leur téléphone mobile. Il suffira qu'ils aient indiqué leurs sujets d'intérêt pour être nourris en permanence. Bien entendu, la publicité ciblée sera également facilitée via ce mode de diffusion et remplacera peu à peu la publicité de masse des grands tirages.

Le métier de l'édition "print" est en crise, suite à la baisse des revenus publicitaires et parce que les nouveaux canaux digitaux ont entraîné une chute des ventes de journaux payants. Les seuls journaux qui maintiennent leurs tirages sont ceux d'enquête et d'investigation et les journaux gratuits. Le journal, au cours des cent dernières années, catalysait, hiérarchisait l'information et la structurait. Avec Internet, c'est le lecteur qui cherche son information. Mais, tout ceci va changer, car l'internaute est très vite dépassé : il est impossible, pour un mot clé donné, de savoir quel est le site fiable et complet. Donc, notre société s'achemine à nouveau vers une phase de structuration. Ainsi, nous commençons à avoir une organisation des blogs réalisée par des professionnels qui les classent par thèmes et par niveau de profondeur. On va s'apercevoir qu'il faut faire confiance à des rédacteurs professionnels dont le métier est de rassembler, analyser, synthétiser l'information pour la livrer avec une ergonomie et un rythme qui conviennent au lecteur.

Notre grand défi c'est le traitement approprié de cette énorme masse d'information : la comprendre, l'analyser, en extraire les éléments authentiques, la gérer et, finalement, la diffuser vers un lectorat toujours plus ciblé et exigeant. C'est une révolution, pour nos rédactions, de prendre le temps nécessaire et d'avoir l'humilité de dire je vais « essayer » de répondre à cette partie du sujet, de le cerner. C'est notre enjeu et notre avenir.