

## Comité d'orientation & Scientifique Trust Management Institute

### « Temps et Confiance » (Alain Ehrenberg – Dominique Schnapper)

#### 1. Quelques remarques sur le temps

On ne peut « expliquer les causes et les effets sociologiques du phénomène du temps accéléré » (Note TMI pour la préparation de la réunion de travail du six février 2012) sans que le phénomène du temps tout court ne soit compris. Il faut donc passer par une réflexion sur le temps pour élaborer les problèmes que recouvre l'expression absolument fourre-tout de « culte de l'urgence ». Le temps n'est pas une simple donnée physique (comme le pensait Newton) ou une catégorie a priori de l'esprit humain (comme le pensait Kant), il est une institution sociale relative à une forme d'organisation de la vie collective. « Un processus physique ne devient instrument de détermination du temps que dans la mesure où, en liaison avec ses propriétés physiques, il est associé à un symbole social mobile, sur le mode de l'information ou sur celui de la régulation<sup>1</sup>. » On ne peut séparer l'aspect physique et l'aspect symbolique ou social : ils s'intriquent. « Les relations temporelles sont [...] des relations à de multiples niveaux et d'une grande complexité. [...] Il apparaîtra plus fructueux de considérer le "temps" comme le symbole conceptuel d'une synthèse en voie de constitution, c'est-à-dire d'une opération complexe de mise en relation de différents processus évolutifs<sup>2</sup>. » Le temps ce sont d'abord des relations : il régule des conduites en fonction d'une chronologie. Cette régulation s'est mise en place progressivement dans l'histoire humaine. « Et c'est à un stade relativement tardif que le "temps" devient le symbole d'une contrainte universelle et inéluctable<sup>3</sup>. »

L'histoire le montre. Le temps de l'Eglise s'imposait au Moyen Âge. Mais, au cours du XII<sup>e</sup> et du XIII<sup>e</sup> siècle, le temps des marchands va entrer en concurrence avec le temps de l'Eglise scandé par les obligations religieuses avant de s'imposer. C'est « un des événements majeurs de l'histoire mentale de ces siècles où s'élabore l'idéologie du monde moderne sous la pression des structures et des pratiques économiques » (J. Le Goff). Le développement du commerce imposa la nécessité de compter et d'échanger avec les autres, les commis et fonctionnaires furent progressivement contraints de compter les taxes et dépenses. Les rois s'y mettent, l'établissement du calendrier devient monopole d'État (Charles IX impose en 1563 que l'année commence le 1<sup>er</sup> janvier alors qu'elle commençait à Pâques). On peut suivre cette véritable « révolution mentale » en repérant la naissance et la diffusion des horloges, comme l'a fait David Landes : elles ont contribué à substituer le temps exact ou objectif de la journée de travail et des échanges commerciaux au rythme qu'imposaient les cloches pour assurer la régularité des pratiques religieuses et, ce faisant, organiser la vie collective. Le temps a en effet une fonction de coordination des activités et d'intégration de la vie collective. Le calendrier régule les conduites.

---

<sup>1</sup> N. Elias, *Du Temps*, 1984, trad. fr. Fayard, 1996, p. 19.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 55.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 26.

Le temps de la production industrielle et des services est prédominant aujourd'hui. Le temps est défini avec une précision toujours accrue, nécessaire pour assurer une production dont la complexité s'accroît et dont le champ s'élargit. La mondialisation et l'innovation technologique comme organisationnelle allongent les chaînes d'interdépendance. Ce temps objectif s'impose à tous, en sorte que la conscience du temps est devenue une dimension essentielle de la conscience de soi. Il suffit de penser, par exemple, au rôle du carnet qui organise le temps à venir suivant un agenda strict ; à la prise en compte des horaires dans la mobilité individuelle qui a pour condition nécessaire le respect des horaires des transports collectifs ; à l'inscription dans le temps des échanges avec les autres : la ponctualité est devenue une valeur morale en tant que telle parce qu'elle manifeste le contrôle de soi et le respect de l'autre ; aux relations avec les institutions : l'heure de l'école, l'heure du travail. Tous ces éléments témoignent des contraintes liées au temps. Ces contraintes sont si profondément intériorisées qu'elles nous paraissent aller de soi, être la forme « normale » de l'existence parce qu'elles sont la condition nécessaire de notre participation à la vie sociale. Il est significatif que la première démarche des travailleurs sociaux qui se consacrent à resocialiser les plus marginaux consiste à leur donner les moyens de respecter le rythme d'un emploi du temps régulier : se lever chaque jour à la même heure, prendre des repas régulièrement, arriver à l'heure fixée à un rendez-vous et à un travail, ce dernier fût-il d'abord symbolique.

Nous pensons nos activités dans le temps et, dans des sociétés qui se consacrent à l'activité productive, nous nous pensons nous-mêmes en nous conformant continûment et inconsciemment aux exigences d'un temps abstrait et chronométré. Nous ne vivons plus ni en fonction des saisons et ni en fonction des obligations religieuses, elles-mêmes étroitement liées au cycle des saisons, comme dans les sociétés prémodernes, nous avons intériorisé depuis notre enfance la conscience et la discipline du temps, comme dimension essentielle de la socialisation. Le calendrier régule nos conduites par-delà les discontinuités de la vie. L'asservissement de chacun d'entre nous aux contraintes du temps vécu comme objectif, comme allant de soi, est le prix à payer pour la production et l'abondance de nos sociétés.

## 2. Rythmes et discordances

Dans toute société, il existe des *rythmes différents* du temps qui peuvent se transformer en *discordances* dans les temporalités (c'est-à-dire dans les expériences vécues du temps) auxquelles les individus participent dans les différentes dimensions de leur existence. Il existe des niveaux divers du temps. Le temps *biologique*, selon lequel les individus vieillissent inexorablement, est simultanément *social*, car la temporalité des âges de la vie varie selon l'époque (les « vieux » d'autrefois ne sont plus les « seniors » d'aujourd'hui) et à l'intérieur de la même société selon les domaines de la vie collective (un « jeune » homme politique serait un « vieux » dans l'entreprise, même s'ils ont le même âge objectif). Le temps des *institutions* diffère selon les cas : le temps de l'école, le temps du politique rythmé dans les démocraties par les élections, le temps de la justice, le temps de la participation à la *production* dans les entreprises, par exemple, ne coïncident pas. Ils ne coïncident pas non plus avec le temps des sentiments et des engagements qui tissent la vie dite « personnelle » ou *familiale*. Même à l'intérieur de ces différentes dimensions, les temporalités ne sont pas homogènes : le temps de la parentalité (le temps qui permet d'élever les enfants : une génération) ne se confond pas nécessairement avec celui de l'amour du couple, qui est au fondement du mariage moderne.

Ces rythmes différents et ces discordances sont normaux, ils existent jusqu'à un certain point dans toutes les sociétés. Mais dans les sociétés contemporaines, ils sont le produit des diverses dimensions de la vie humaine, des aspirations multipliées des individus et de la complexité accrue de l'organisation de la production, de leur forte dépendance à l'égard de l'économie dont l'efficacité repose sur une maîtrise toujours accrue du temps. La gestion en « flux tendus » en est l'illustration la plus claire et la plus significative : il s'agit de faire arriver à un moment *t* tous les éléments nécessaires à l'élaboration d'un produit, ces éléments arrivant d'usines qui peuvent être situées dans différents endroits du monde, ce qui suppose une gestion démultipliée et extrêmement précise des différents circuits. Ils sont l'expression d'un allongement des chaînes d'interdépendances. Ils imposent un effort accru de cohérence et de coopération entre individus. La cohérence peut être recherchée – et jusqu'à un certain point obtenue – par chaque individu ou bien elle peut dépasser la possibilité de chacun de parvenir à une forme, plus ou moins stable, de cohérence. Comment articuler les différentes temporalités sans que les discordances deviennent une source de dérèglement ?

Il ne faut pas se contenter de dénoncer l'existence des discordances dans les temporalités comme s'il s'agissait d'un dysfonctionnement propre à la modernité, mais réfléchir aux moyens de les contrôler et de les dépasser.

### 3. Au-delà de la « dictature de l'urgence »

La prodigieuse et récente transformation des moyens de communication n'est-elle pas en train d'accentuer la possibilité que les discordances des temporalités deviennent excessives, c'est-à-dire incontrôlables, en risquant de rendre plus difficilement vivable la vie collective et personnelle ? Il est vrai que les échanges économiques sont devenus beaucoup plus rapides et que les informations se transmettent mondialement dans l'immédiat. Il est également vrai que les interdépendances objectives entre les individus sont toujours plus étroites et plus intenses, mais relient également chaque individu à des instances et à des individus de plus en plus lointains. Ces « liens » sont le plus souvent limités à ceux d'acteurs économiques et n'impliquent pas d'échanges entre des personnes. D'où, chez beaucoup d'individus, le sentiment d'une imposition de la vitesse : travailler continuellement dans l'urgence a souvent des effets nocifs qui ont été décrits et dénoncés dans la littérature sur la contrainte imposée dans les entreprises et le « stress » qui en résulte. La vitesse imposée peut conduire au sentiment de la dépossession de soi et du contrôle qu'on peut exercer sur sa propre vie. Or, contrôler sa vie, être maître de soi est une valeur essentielle de l'ordre démocratique.

La « dictature de l'urgence » est une manière de nommer confusément cette situation, mais elle ne fait que nommer, c'est-à-dire chosifier par un nom. Le fil du temps agrège une série de problèmes que les paragraphes suivants synthétisent trop rapidement.

Aujourd'hui, la mondialisation et les changements technologiques accroissent la *longueur des chaînes d'interdépendance* parallèlement à l'*accélération générale des rythmes temporels*. Si le taylorisme et le fordisme avaient séparé le travailleur de son travail, par une division du travail entre sa conception, relevant des directions d'entreprise, et son exécution, relevant de la force de travail, la nouvelle culture se caractérise par un retour du travail dans le travailleur. Mais il ne s'agit plus du même travail. Il se caractérise par le concept clé de *flexibilité* dans un rapport au temps dont le concept clé est *incertitude* — l'interdépendance entre les deux tenant à ce qu'il s'agira de faire demain des choses que l'on n'est pas capable de définir aujourd'hui. Notons qu'il y a deux caractéristiques temporelles aujourd'hui : non seulement l'*accélération*,

mais également l'*incertitude*. Dans le travail flexible, le problème est moins la coordination de l'action que la *coopération* entre les individus dans des relations sociales marquées par la *compétition* et la *réactivité* face aux variations du marché et de la demande. Celle-ci met au premier plan les compétences dites de savoir être, donc la personnalité du travailleur. Ajoutons qu'au cours des années 1980, le travail devient *le* vecteur de la réalisation de soi. Dans les nouveaux systèmes de management l'autonomie subordonne la discipline : celle-ci était un moyen d'obtenir une obéissance mécanique, elle est désormais le moyen d'obtenir de l'autonomie, de la capacité à agir de soi-même. Là où on disciplinait le personnel, on mobilise la « ressource humaine ». Le management passe d'une centration sur le poste de travail à un souci de l'individu *compétent* qui combine vitesse d'adaptation, capacité de changement permanent, souplesse psychique. En mobilisant des compétences individuelles, cette conception de l'efficacité change la signification du travail : il devient un vecteur de réalisation personnelle et, dans le même mouvement, risque de devenir une souffrance psychique.

Ces changements accroissent les exigences de l'*autocontrôle émotionnel*. C'est pourquoi les questions émotionnelles sont désormais au centre de la vie sociale. C'est l'un des ressorts majeurs des thématiques du stress, du *burnout* (c'est le mot adopté récemment par les Allemands), du *karoshi* (au Japon<sup>4</sup>), de la souffrance au travail (dans l'idiome français). Le travail flexible en avenir incertain a ainsi mis en relief un ensemble de problèmes qui étaient marginaux auparavant, les problèmes regroupés par l'expression « santé mentale ». Ils accompagnent deux grandes inquiétudes engendrées par le travail flexible : l'*insécurité* et l'*intensification*. L'insécurité, c'est plutôt le rapport à l'avenir, et l'intensification, plutôt celui de l'accélération du temps.

S'il n'y a aucun doute sur le fait que le travail s'est intensifié, le point important est le fait de disposer d'un contrôle sur son travail. Dans un ouvrage de synthèse rédigé pour l'UE sous la direction de Gøsta Esping-Andersen, *Why We Need a New Welfare State*, publié en 2001, il apparaît que lorsque « les gens sont autorisés à avoir de l'initiative pour prendre des décisions, ils se montrent beaucoup plus résilients face à de hauts niveaux de pression du travail »<sup>5</sup>. Ce rapport considère qu'environ un tiers seulement de la force de travail possède un emploi offrant de bonnes opportunités d'apprentissage et un quart un emploi permettant au titulaire d'avoir de l'initiative, de prendre des décisions ou d'avoir de l'influence sur son travail. L'accent est moins placé sur l'idée de précarisation de la vie que sur celle d'inclusion sociale qui augmente l'estime de soi et le sentiment d'être utile à la société. Le travail permet une telle inclusion lorsqu'il est « une source de développement des compétences et des motivations. Il fournit des opportunités pour le développement personnel à travers des processus permettant [*enabling*] aux gens d'utiliser leurs capacités d'initiative et de développer des compétences de prise de décision »<sup>6</sup>. Le problème est évidemment que de nombreux emplois ne permettent pas ce développement et qu'ils ne fournissent pas non plus un revenu suffisant ou suffisamment stable. Les travailleurs peu ou non qualifiés, qui

<sup>4</sup> L'approche médicale de la dépression au Japon se développe dans les années 1980 (très tard par rapport à l'Europe et à l'Amérique du Nord) à partir de cette pathologie du « surtravail » qui atteint les travailleurs les plus dévoués. Voir J. Kitanaka, *Depression in Japan. Psychiatric Cures for a Society in Distress*, Princeton, Oxford, Princeton University Press, 2012.

<sup>5</sup> D. Gallie, « The Quality of Working Life in Welfare Strategy », in G. Esping-Andersen avec D. Gallie, A. Hemerijck, J. Myles, *Why We Need a New Welfare State*, Oxford, New York, Oxford University Press, 2001, p. 106.

<sup>6</sup> D. Gallie, *ibid.*, p. 96.

représentent un tiers de la main d'œuvre, ne sont généralement pas dans cette situation, qui est pire encore dans les emplois à temps partiel. En gros, 40 % de la main d'œuvre exécute des travaux qui ont peu de qualités. Les risques pour la santé, mentale comme physique, apparaissent lorsque le travail combine une forte exigence avec un faible contrôle. On dispose d'un nombre suffisamment important de recherches pour affirmer que les effets à long terme sur la santé concernent plutôt les basses qualifications. Cette situation réduit la participation sociale de ces travailleurs qui sont bien souvent dans une dynamique où le handicap ajoute au handicap, la faible participation sociale à la faible inclusion dans la formation permanente et les difficultés à en profiter pour augmenter son propre potentiel.

#### 4. Pistes de travail

Peut-être faut-il revenir aux analyses et aux propositions du rapport commandé par l'UE à Alain Supiot, *Au-delà de l'emploi* (1999), dont les problématiques croisent celle d'Esping-Andersen. Leur intérêt pour TMI est de faire tenir ensemble les questions du *temps* et de la *confiance* en intégrant radicalement la nouvelle dimension d'incertitude du premier dans la socialisation des individus. Elles ont également l'intérêt de faire la part entre ce qui concerne les entreprises (donc leurs leviers d'action, leurs marges de manœuvre) et ce qui relève des politiques publiques, donc de l'environnement de l'entreprise.

« Au-delà de l'emploi » veut dire dépasser la protection passive des emplois pour aller vers une sécurisation active des trajectoires plus en prise sur l'économie du travail flexible caractérisée par un avenir incertain. Le progrès s'est retourné en dégradation des conditions de vie et de travail, note le rapport en introduction. « Pour être efficiente, la gouvernance du travail dans un contexte d'incertitude suppose d'être bâtie sur une convention de confiance entre employeurs et salariés<sup>7</sup>. » L'idée consiste à faire évoluer notre concept traditionnel de protection, qui est celui de réparation (il est dirigé vers le passé), par celui de *capacité*, qui est préventif (il est dirigé vers l'avenir), et permet d'intégrer entièrement dans les pratiques l'incertitude en garantissant le développement du *potentiel humain* : « Pour améliorer ses capacités au travail flexible, il faut être en situation de pouvoir apprendre de l'exposition à l'aléa. C'est un cadre qui donne à l'individu la possibilité de former à chaque instant des anticipations de long terme. Il n'y a convention de confiance dans la situation de travail que si l'individu est assuré que les projets de vie qui lui tiennent à cœur demeurent réalisables<sup>8</sup>. » Il y a là des voies d'action pour combiner flexibilité *et* sécurité. En quoi ? « Plutôt que de faire de la protection sociale une réparation après coup des dégâts, supposés inéluctable, de l'économique, il faut en faire ce qui donne aux personnes et aux collectivités intermédiaires les ressources propres à leur permettre de se munir d'une *sécurité active* face aux aléas. Sécurité active qui les mette en position à la fois d'apprendre de l'exposition à ces aléas et de s'en prémunir à long terme<sup>9</sup>. »

A partir de là, si l'on peut observer de nombreuses discordances dans les temporalités, ce qui importe est de distinguer, parmi elles, celles qui pourraient être les plus topiques pour

---

<sup>7</sup> A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi— Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, 1999, p. 269. L'incertitude est « d'une triple nature : dans le temps (les situations rencontrées ne sont jamais identiques, ni entièrement reproductibles) ; dans l'espace (les lieux d'échange et de production changent selon les demandeurs) ; entre les personnes (l'identité et la singularité des personnes avec qui il faut se coordonner efficacement changent d'une situation à une autre) », p. 277.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 278. Souligné par les auteurs.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 268.

contribuer à la réflexion sur la confiance dans les entreprises. Quant à la confiance, elle est un phénomène dont il faut reconnaître d'abord l'hétérogénéité<sup>10</sup>. Il faudrait s'aventurer dans la *grammaire* de la confiance car celle-ci connaît de véritables tribus d'usages<sup>11</sup>. Ses usages sont si extensifs qu'elle désigne jusqu'au (bien) vivre-ensemble, une sorte de contrat social informel.

A titre de première hypothèse, nous suggérerions d'étudier :

*A l'intérieur de l'entreprise,*

les discordances entre le rythme imposé de la « réactivité » ou, en d'autres termes, la nécessité, imposée par les marchés mondialisés, de réagir rapidement à une demande ou à une proposition et le temps nécessaire pour que s'élabore dans l'entreprise un véritable « milieu social » qui entretienne entre ses membres le minimum de solidarité et de confiance qui est la condition de l'efficacité.

On ne peut négliger les relations qui relient, même éventuellement en les opposant, les membres de l'entreprise. Un minimum de solidarité et de confiance est souhaitable pour des raisons morales – le sens du progrès de la production est de rendre meilleure la condition des hommes –, mais il est également efficace *dans la logique même de l'entreprise*. Il ne faut pas opposer de manière simple la rationalité des conduites économiques à la dimension de « l'humain », mais réfléchir à la manière de conjuguer l'une et l'autre. Il n'y a pas de contradiction en soi entre les deux logiques.

Les acteurs sociaux ont la capacité de maîtriser des temporalités différentes, celle de l'action proprement dite et celle du milieu humain dans lequel naît l'action et par laquelle elle peut rencontrer le succès – mais à certaines conditions qu'il faudrait analyser.

*La discordance entre l'entreprise et le reste de la vie.*

Un milieu particulier ne peut évidemment pas être compris si l'on oublie qu'il s'agit d'une instance de la société dans son ensemble. La temporalité propre à l'entreprise ne saurait négliger l'existence des autres temporalités.

La temporalité de l'économie et des pratiques professionnelles du travail flexible s'oppose souvent à la temporalité des relations entre les êtres humains auxquels seul le temps donne leur véritable sens. C'est le cas des relations familiales. L'entreprise peut-elle (au sens de : en a les moyens) prendre en compte cette forme de discordance particulière à laquelle sont soumis ses membres et comment le faire sans empiéter sur la vie « personnelle » de ses membres ?

On peut prendre un petit exemple significatif des marges d'action. Isabelle Ferreras a étudié la place de la dimension collective dans la liberté individuelle en procédant à une étude de cas de caissières dans la grande distribution, cas paradigmatique d'un travail peu qualifié et d'une contrainte client forte. « La lutte contre les graves problèmes d'absentéisme que connaissait le

---

<sup>10</sup> Comme le soulignent Albert Ogien et Louis Quéré dans l'introduction à *Les Moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*, Economica, 2006. Simmel est le premier sociologue à écrire sur la confiance, dans la quelle il distingue un moment cognitif et un moment autre relevant de la foi, et est d'ailleurs cité dans H. Sérieyx et J.-L. Fallou, *La Confiance en pratique*, Maxima, 2010.

<sup>11</sup> Selon la formule d'A. Ogien, *Éléments pour une grammaire de la confiance*, in : *ibid.*

secteur caisses de l'hypermarché a poussé la direction du magasin à chercher une formule originale de gestion des horaires, susceptible de mobiliser les salariés. De fait, il permet aux caissières de faire valoir leurs propres critères quant à ce que représente pour elles un horaire juste et de les voir, partiellement, respectés. Cette nouvelle situation a permis d'engendrer une chute sérieuse dans le taux d'absentéisme aux caisses. » Les contraintes à multiples niveaux de la flexibilité ont moins contribué à individualiser en isolant les salariés qu'à pousser les acteurs à constituer des collectifs de travail par des méthodes de négociation, permettant aux caissières de trouver une équilibre entre contraintes professionnelles et contraintes familiales. En ce qui concerne le contenu du travail lui-même, certes peu qualifié et routinier, Ferreras souligne que « le sens n'est pas lié strictement au contenu des tâches mais à l'expérience même du fait de travailler » : l'indépendance qu'il permet d'obtenir et le sentiment d'être *utile* à la société comme à sa propre entreprise<sup>12</sup>.

Les futurs travaux devraient insister sur la perspective comparative qui a l'intérêt de faire ressortir une vérité par contraste en singularisant les sociétés les unes par rapport aux autres. Étant donné que TMI possède également une structure en Allemagne, les comparaisons entre les deux sociétés pourraient constituer une voie de départ pouvant servir à d'autres comparaisons.

---

<sup>12</sup> I. Ferreras, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie de service », in J. de Munck et B. Zimmerman (dir.), « La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme », *Raisons pratiques*, 18, Paris, Éditions de l'EHESS, 2008, p. 281-296.