

**THESE EXECUTIVE PHD
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

--- ANTOINE HÜE ---

RYTHMES PORTEURS OU RYTHMES TORPEURS
*Comment l'organisation articule-t-elle son rythme interne
avec les rythmes externes qu'elle rencontre*

DIRECTRICE DE THESE EXECUTIVE PHD :

MADAME ISABELLE BOUTY

PROFESSEURE A L'UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE PSL

Jury en date du 7 juin 2022 :

Président : **MONSIEUR ANTHONY HUSSENOT**
PROFESSEUR A L'UNIVERSITE COTE D'AZUR

Rapporteurs : **MONSIEUR TOR HERNES**
PROFESSEUR A LA COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
MONSIEUR PHILIPPE NACCACHE
PROFESSEUR ASSOCIE, HDR, A L'INSEEC

Remerciements

Mes plus sincères remerciements vont à :

Isabelle Bouty, pour sa patience et sa persévérance. C'est une performance d'avoir conduit le pauvre hère que je suis vers les cimes mystérieux et merveilleux de la recherche.

Lionel Garreau, pour mener avec Isabelle un cursus exigeant et gratifiant vers l'Executive Phd. PSL et Paris-Dauphine bénéficiant d'une formation d'excellence qui doit beaucoup à ses dirigeants.

Les intervenants des séminaires, pour leur science, leur ouverture d'esprit, tout simplement pour la qualité de leurs interventions.

Mes colistiers de la Cohort 11, « gladiateurs » de la recherche qui cumulent pour la plupart des responsabilités écrasantes avec la curiosité d'un enfant ; ils trouvent le temps de sortir la tête de l'eau, d'observer, et d'écouter les vibrations du monde. Quelle émulation !

L'équipe de la Fondation M., qui a supporté sans coup férir les élucubrations qui traversèrent parfois le partage de mes recherches avec eux, mais aussi mes absences répétées (parfois physiquement présent, mais intellectuellement absent).

Les Frères de la congrégation, sans qui je n'aurais pas eu le plaisir de cette recherche : ils m'ont ouvert leurs portes sans retenue. Leurs prières me sont précieuses. Tout particulièrement, **Frère Charles-Henri Moulin**, dont la curiosité d'esprit n'a d'égale que la pertinence des vues. Son amitié est un chemin.

Mon épouse. Toujours à mes côtés.

Horloge ! dieu sinistre, effrayant, impassible,
Dont le doigt nous menace et nous dit : « Souviens-toi !
Les vibrantes Douleurs dans ton cœur plein d'effroi
Se planteront bientôt comme dans une cible,

Le plaisir vaporeux fuira vers l'horizon
Ainsi qu'une sylphide au fond de la coulisse ;
Chaque instant te dévore un morceau du délice
A chaque homme accordé pour toute sa saison.

Trois mille six cents fois par heure, la Seconde
Chuchote : Souviens-toi ! – Rapide, avec sa voix
D'insecte, Maintenant dit : Je suis Autrefois,
Et j'ai pompé ta vie avec ma trompe immonde !

Remember ! Souviens-toi, prodigue ! Esto memor !
(Mon gosier de métal parle toutes les langues.)
Les minutes, mortel folâtre, sont des gangues
Qu'il ne faut pas lâcher sans en extraire l'or !

Souviens-toi que le Temps est un joueur avide
Qui gagne sans tricher, à tout coup ! c'est la loi.
Le jour décroît ; la nuit augmente, souviens-toi !
Le gouffre a toujours soif ; la clepsydre se vide.

Tantôt sonnera l'heure où le divin Hasard,
Où l'auguste Vertu, ton épouse encor vierge,
Où le repentir même (oh ! la dernière auberge !),
Où tout te dira : Meurs, vieux lâche ! il est trop tard ! »

Charles Baudelaire, *Les fleurs du mal* (1857).

Jupiter : Tu la suis d'abord, la mortelle, d'un pas étoffé et égal
aux siens, de façon à ce que tes jambes se déplacent du même
écart, d'où naissent dans la base du corps le même appel et le
même rythme ?

Mercure : Forcément, c'est la première règle.

Jean Giraudoux *Amphitryon 38* (1929).

PRESENTATION SCHEMATIQUE DE LA THESE

Introduction générale

Comment l'organisation (et le manager) peut-elle gérer les pressions rythmiques qui viennent de l'extérieur ?

1^e partie : Revue de littérature

- | | |
|----------------------------------|---|
| I. Les structures temporelles | II. Le rythme, une structure temporelle |
| III. Articulations entre rythmes | IV. Synthèse critique |

Par quelles pratiques l'organisation met-elle en relation son rythme propre avec les rythmes externes qu'elle rencontre ?

2^e partie : Cadre conceptuel et méthodologie

- | | |
|--|---------------------------------|
| I. Cadre conceptuel : approche par les pratiques | |
| II. Etude exploratoire | III. Observation participante ? |
| IV. Recueil de données | V. Analyse de données |

3^e partie : Résultats de la recherche

- | | |
|---|---|
| I. Le rythme de la congrégation face aux rythmes qu'elle rencontre | |
| II. Entre isolement et dilution, les pratiques | III. Entre isolement et dilution, les acteurs |
| IV. Les relations rythmiques de l'organisation, une navigation incertaine | |

4^e partie : Discussion

- | | |
|---|---|
| I. Importance du rythme, "structuration temporelle" de l'organisation | |
| II. Compléter la théorie de l'entraînement | III. Dépasser les configurations rythmiques |

Conclusion générale

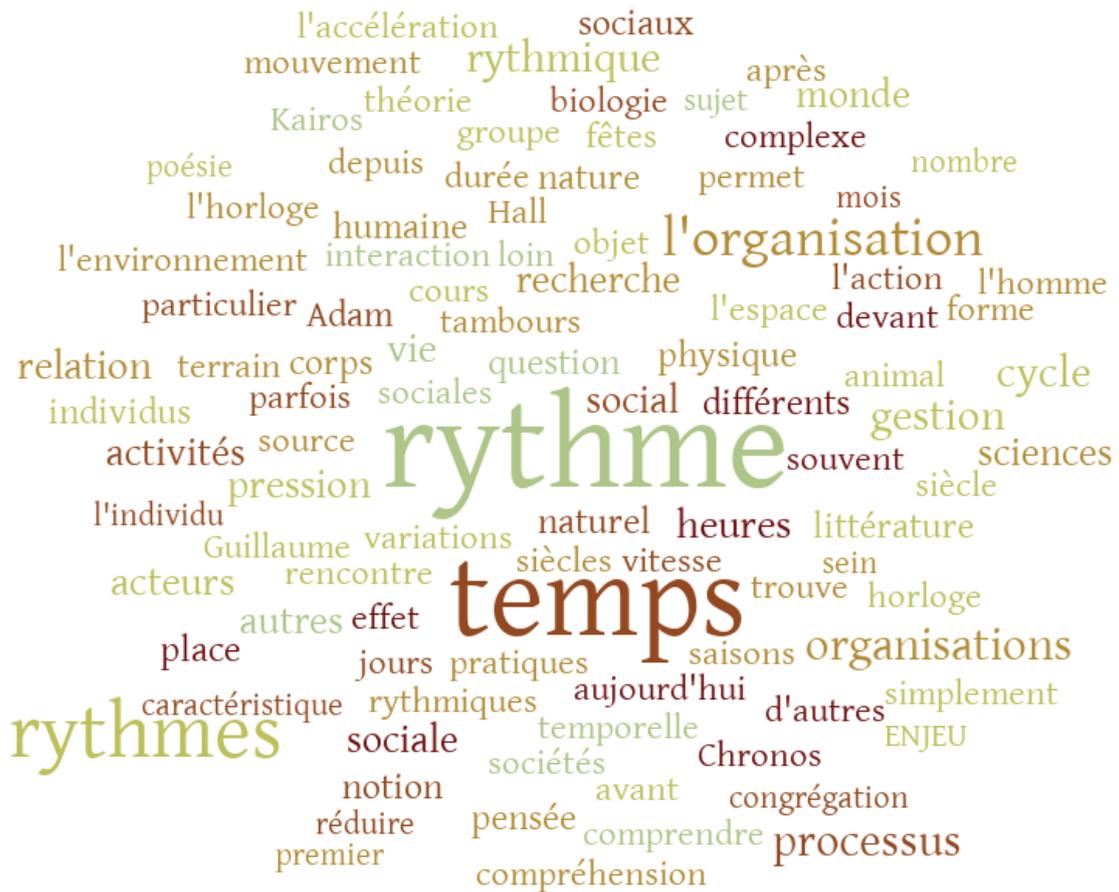
Sommaire

PRESENTATION SCHEMATIQUE DE LA THESE	4
INTRODUCTION GENERALE	8
I. L'accélération du temps : les organisations sous pression.....	9
II. Le temps en question.....	12
III. Organismes et organisations rythmées	15
IV. Question de recherche	20
V. Plan de la thèse	21
1^{ERE} PARTIE : REVUE DE LITTERATURE	23
PLAN DE LA 1^{ERE} PARTIE	24
Introduction a la revue de littérature	25
I. Les structures temporelles	26
II. Le rythme, une structure temporelle	35
III. L'articulation entre rythmes	58
IV. Synthèse critique et question de recherche	76
Conclusion de la revue de littérature.....	79
2^E PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE.....	80
PLAN DE LA 2^E PARTIE	81
Introduction au cadre conceptuel et a la méthodologie.....	82
I. Cadre conceptuel : approche par les pratiques	83
II. Etude exploratoire sur l'articulation des rythmes	94
III. Observation participante ?.....	108

IV. Recueil des données	113
V. Analyse des données	120
Conclusion du cadre conceptuel et de la méthodologie	136
3^E PARTIE : RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE	137
PLAN DE LA 3^E PARTIE	138
Introduction aux résultats de la recherche.....	139
I. Le rythme de la congrégation face aux rythmes qu'elle rencontre	142
II. Entre isolement et dilution, les pratiques	159
III. Entre isolement et dilution, les acteurs.....	171
IV. Les relations rythmiques de l'organisation, une navigation incertaine entre deux écueils 190	
Conclusion des résultats de la recherche.....	197
4^E PARTIE : DISCUSSION	198
PLAN DE LA 4^E PARTIE	199
Introduction a la discussion.....	200
I. Importance du rythme, « structuration temporelle » de l'organisation	201
II. Compléter la théorie de l'entraînement.....	207
III. Dépasser les configurations rythmiques de Cunha (2008 : 220).....	213
Conclusion de la discussion	218
CONCLUSION GENERALE	219
I. Contributions de notre recherche	220
II. « Résonnances » de notre recherche	223
III. Le sens de l'harmonie	227

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	229
ANNEXES.....	249
I. Précision sur les traductions.....	249
II. Historique du terrain d'observation.....	249
RESUME.....	264
TABLE DES MATIERES	265
LISTE DES FIGURES.....	275
LISTE DES TABLEAUX	276
LISTE DES VIGNETTES	277

INTRODUCTION GENERALE



I. L'ACCELERATION DU TEMPS : LES ORGANISATIONS SOUS PRESSION

A. LE RYTHME EST-IL UN ENJEU MANAGERIAL ?

Christophe¹ arrête ma course vers mon bureau :

- Le front plissé, le pas alerte... que se passe-t-il, Antoine ?
- Ah ! Christophe, je ne t'avais pas vu... Simplement, trois jours d'attente pour un mail urgent, et le château de carte s'écroule !

Christophe garde un large sourire, mais j'ai l'esprit assombri par les retards accumulés, la désinvolture de certains devant les dossiers qui s'amoncellent. Et Christophe d'interrompre définitivement mon élan vengeur. Il est plongé ces temps-ci, me dit-il, dans la lecture d'une énième biographie du fondateur de sa congrégation, Guillaume. Chapitre 3 : Guillaume a dû plier bagage précipitamment alors que le « charmant Fouché » (c'est son expression) resserrait son étai sur lui. Guillaume tentait de lancer son projet malgré les menaces alentours, rabroué régulièrement dans sa course par le ministre aux mille fiches.

Ai-je envie de l'écouter ? J'ai une réunion à préparer et nous sommes là dans l'obscurité de ce couloir à discuter... Mais Christophe poursuit.

Guillaume revenait malgré les adversités à la charge, continue-t-il tranquillement, jusqu'à ce que le pouvoir ait raison de sa présence sur le sol français. Guillaume n'avait pas prêté serment devant l'empereur, faute punissable d'enfermement.

Des années durant, le trépidant prêtre dût patienter, ronger son frein probablement, avant de librement lancer l'œuvre tant désirée. Deux siècles plus tard, son idée a donné naissance à des centaines d'écoles dans le monde.

- Patience ! Antoine... Patience ! conclut-il.

Revenu à mon bureau, je pense à la prochaine réunion. Et à ma thèse qui n'avance pas. Enfin, si, elle avance, mais d'un pas sénatorial. Le rythme est-il oui ou non un enjeu managérial dans les organisations ?

De prime abord, rythmer une organisation peut sembler illusoire dans un monde caractérisé par un mouvement perpétuel difficile à contraindre ; l'organisation n'accélère ni ne décélère à l'envie, ne décide pas plus librement du moment opportun de la pause ou de l'action. Tributaire d'interlocuteurs multiples et d'évènements parfois imprévisibles, au mieux semble-t-elle

¹ Si, par souci d'anonymat, les noms des personnes présentes dans cette thèse sont fictifs, les personnes sont elles bien réelles.

s'adapter. Et ce rythme dont nous parlons se montre de prime abord si théorique que le maîtriser tient probablement de la conjecture.

Caractéristique du XXI^e siècle, l'accélération du temps paraît déterminante pour décrire notre époque. Les progrès techniques et technologiques transforment notre relation aux autres et au monde, semblent réduire à peau de chagrin les distances et les temps qui nous séparent les uns des autres comme la distance et le temps qui nous séparent de nos convoitises. Une correspondance épistolaire aux transports parfois incertains a cédé la place à deux clics de souris ; des mois de navigation pour atteindre non sans danger des *terrae incognitae* ont laissé place à quelques heures de vol. Si peu de décennies pour remodeler nos façons de travailler, nos moyens de voyager, nos loisirs, nos habitudes d'achat, et tant d'exercices qui nous demandaient patience et persévérance semblent désormais si facilement, si rapidement accessibles qu'on en oublierait presque les heures d'immobilité devant un écran que cela nous impose. « *La vitesse est la forme d'extase dont la révolution technique a fait cadeau à l'homme.*² »

Pourtant, si nous pouvons louer la domination humaine sur le cycle des jours, force est de constater que la compression du temps est tout autant source de satisfaction certaine que sujet d'inquiétude croissant pour nos contemporains. « *Alors que le temps semble passer plus vite et devenir une denrée rare dans la vie moderne, l'espace paraît littéralement se 'rétrécir' ou se contracter.* » (Rosa, 2010 : 58). Le temps raréfié s'accompagne en effet d'espaces rétrécis et la pénurie fait monter les prix. Ainsi, lorsque la précipitation devient la norme organisationnelle, « *les recherches sur la pression du temps suggèrent que des coûts cognitifs et émotionnels négatifs peuvent être évoqués* » (Blount & Janicik, 2001).

La main invisible du marché ne se cacherait-elle pas derrière ce progrès officiel ? L'économiste Jacques Généreux³ s'inquiète d'une mutation anthropologique en cours depuis plusieurs décennies qu'il nomme « la dissociété » ; sous la pression du marché qui s'étend à toutes les sphères de la vie, les individus puis les communautés, sont conduits à s'affronter dans une concurrence permanente destructrice du lien social. La pression, le mot est à nouveau lâché... Un aspect caractéristique de cette pression du marché réside assurément dans la pression temporelle qu'il exerce sur les individus comme sur les organisations. « *Pour résumer, l'accélération sociale produit de nouvelles perceptions du temps et de l'espace, de nouveaux modèles d'interaction sociale et de nouvelles formes de subjectivité, et elle transforme par*

² Kundera, M. (1995). *La lenteur*. Gallimard.

³ Généreux, J. (2016). *La dissociété*. Média Diffusion.

conséquent les manières dont les êtres humains sont installés ou situés dans le monde – et les manières dont ils se déplacent et s’orientent dans ce dernier. » (Rosa, 2010 : 64).

Rosa (2010 : 93) dont l’analyse originale attire l’attention de ses pairs de préciser que nous ne sommes pas égaux devant le temps : *« même pour la gamme de phénomènes qui accélère effectivement, il est évident que leurs capacités à l’accélération sont de degrés différents. Il en résulte d’inévitables frictions et tensions sur la frontière séparant les institutions, pratiques ou processus qui sont rapides de celles et ceux qui sont lents. Lorsque deux processus sont emboîtés, c’est-à-dire que lorsqu’ils sont synchronisés, l’augmentation de la vitesse de l’un met l’autre sous pression temporelle – tant qu’il n’augmente pas lui aussi sa vitesse, il est perçu comme une nuisance ou une interférence énervante.* » Le sociologue va jusqu’à voir une forme de « totalitarisme » dans l’accélération de nos sociétés et une « aliénation » des sujets que nous sommes face à ce fléau ; il trouve des échos jusque dans nos établissements scolaires au sein desquels *« La mise en concurrence permanente, ferment d’exclusion et d’épuisement »* y est dénoncé⁴.

La pression temporelle n’épargne pas les organisations, prenons le temps de nous y attarder. L’action dans sa course folle peut bien céder le pas au cours de notre étude qui s’interroge tout d’abord sur la compréhension que nous avons de ce temps qui nous échappe, sur sa conceptualisation à vrai dire complexe. Nous y trouverons inmanquablement matière à des explorations managériales nouvelles.

B. LE RYTHME EST BIEN UN ENJEU MANAGERIAL !

« Toutes les sociétés organisent leur vie en établissant d’abord des rythmes qui finissent, à travers les âges, par devenir les cadres spatio-temporels de régulation des interactions, des activités sociales et des modes de pensée. » (Chia, 2002).

Le temps et ses rythmes occupent les esprits les plus éclairés dans les sphères les plus diverses. Notre attention managériale trouve ici sa légitimité, la gestion des organisations est une science incarnée dans les multiples égarements de la pensée et de l’action. La philosophie, la physique, la biologie, la littérature et les arts... à l’instar des sciences de gestion invoquent notre compréhension du temps rythmé et de son usage, de ses mécaniques.

Coureur de fonds et sprinter, sous pression et pressurisant (au risque du « burn out » pour les uns comme pour les autres), le manager doit associer les rythmes différents qui l’entourent, mais aussi de l’organisation elle-même et des individus qui la composent. Cette bruyante

⁴ Page 148 du rapport du think Tank VersLeHaut : « La transition pacifique : idées et actions éducatives pour faire face à la violence », et la conférence du 3 juillet 2019 au Collège des Bernardins.

mosaïque génère très souvent des incompréhensions. Pour parvenir à harmoniser les dissonances, un chef d'orchestre désigné ou officieux, ouvertement ou discrètement, devra comprendre son propre rythme comme celui de ses concurrents proches ou éloignés et jouer des différences pour son profit, voire pour celui des autres.

L'injonction de la vitesse ou du ralentissement, les cycles naturels ou artificiels sont donc au cœur des occupations managériales. Les individus, les groupes et les organisations ont-ils pour autant conscience, dans l'exploitation comme dans l'exploration, de l'acuité de ces notions ? Les emplois du temps saisonniers, les échéances choisies ou subies, les marchés ouverts 24/7, ou encore la technologie impérative, sont bien le lot quotidien des activités organisationnelles. Les sciences de gestion hésitent pourtant à se saisir du rythme comme objet d'étude.

Pourtant, ne faudrait-il pas mieux discerner les rythmes dans le cours des affaires afin de permettre aux acteurs d'en maîtriser les ressorts, plutôt que de subir un rythme venu d'ailleurs, ou de résister jusqu'à ne plus entendre les vibrations alentours ?

Comment l'organisation (et le manager) peut-elle gérer les pressions rythmiques qui viennent de l'extérieur ?

Certes, les sciences de gestion se sont penchées sur le temps, sa structuration, son rythme et ses rythmes. Mieux comprendre le rythme en soi comme en interaction avec d'autres rythmes s'impose cependant à nos yeux étant donné la place effective qu'il tient dans les organisations et la place paradoxalement lacunaire qu'il occupe dans la littérature scientifique de gestion.

Notre question managériale est ancrée à des considérations sur le temps et sur le rythme qui l'ont précédées et nous invitent à un voyage initiatique remontant fort loin dans l'histoire humaine.

II. LE TEMPS EN QUESTION

A. LE TEMPS DIVIN

Faute de le comprendre, le temps fut tout d'abord élevé au rang de divinité. Dieux et génie sont appelés à la rescousse par les Grecs anciens pour se familiariser avec lui : leurs noms sont Chronos, Kairos et Aïon.

1. Le dieu du temps lui-même, *Chronos* : il fédère et entraîne autour de lui une vision partagée qui fixe des jalons, des objectifs... Chronos, c'est le temps physique, celui qui se mesure. C'est la chaîne interminable des instants, qui permet de segmenter le temps en passé, présent et futur. Il est quantitatif et linéaire.

2. Le dieu de l'occasion opportune, *Kairos* : la divinité repère pour nous et nous aligne sur le point de basculement propice à la décision. Kairos qualifie ainsi le moment d'inflexion. C'est une dimension du temps qui crée de la profondeur dans l'instant. C'est une porte sur une perception personnelle de l'évènement, de soi-même. C'est une notion immatérielle du temps mesuré non pas par la montre mais par le ressenti, un instant fugace mais essentiel. Dans l'Iliade⁵, Kairos désigne « *l'endroit vulnérable de l'ennemi où porter ses coups* ».
3. Le génie du temps *Aion* : il inscrit son action dans la durée. Aion, c'est la rivière qui s'écoule inexorablement sans revenir en arrière. Comme le cycle interminable des saisons, se succèdent les jours et les heures. C'est un temps circulaire qui tourne inlassablement.

Contrairement à Kairos et Chronos, Aïon trouve peu d'échos dans la recherche actuelle, telle la recherche en gestion, ses contours imprécis ont rebuté les plus audacieux.

B. LE TEMPS CERTAIN

Passée l'adoration, place est faite à la compréhension du temps. Effectivement, « *Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne m'interroge, je le sais ; si je veux répondre à cette demande, je l'ignore*⁶. » Saint-Augustin tendrait à nous décourager d'explorer un terme qui l'occupa tant lui-même, ayant consacré à cette notion de nombreuses pages parmi les plus remarquables de ses « Confessions ». Mais il ne nous décourage finalement pas, pas plus que ses prédécesseurs et ses successeurs qui voient que nos vies sont faites de matière, d'espace... et de temps.

« *Depuis le début, l'humanité a été submergée dans une mer temporelle. La mer est caractérisée par divers courants et contre-courants, alimentée par des rivières de différents endroits. Les rivières modifient cet assortiment et produisent une chimie du temps unique pour chaque lieu. Les êtres humains, comme les poissons dans l'eau, n'ont pris conscience que lentement du temps et de l'espace dans lequel ils vivent.* » (Hall, 1983 : 126). Le temps est en effet expérimenté avant d'être théorisé. Cette expérience se traduit en particulier au travers des outils que nous utilisons quotidiennement pour appréhender l'écoulement des évènements : en premier lieu le langage. Hall (1983 : 135) relate le cas du pilote d'essai, le Major Russ Stromberg, qui prit quarante-cinq minutes à décrire ce qui se déroula en huit secondes, à savoir le processus l'amenant à décider de s'éjecter en plein vol du chasseur *Tarawa*. Plus visuelle, l'horloge (quels que soient sa taille ou son support) exprime ce que nous peinons souvent à

⁵ Homère. (1985). Iliade. Odyssée. Collection Bibliothèque de la Pléiade (n° 115), Gallimard.

⁶ In « Les Confessions » (*Confessiones*). Œuvre autobiographique d'Augustin d'Hippone, écrite entre 397 et 401.

décrire en mesurant précisément le temps. Notre inconscient abrite le « *noyau organisateur et synthétisant* » de notre personnalité, et l'horloge pendue au mur nous dit distinctement que le temps traîne quand elle n'est pas synchronisée avec l'horloge inconsciente de notre corps, nous alertant sur la nécessité de corriger cet inconfort.

L'expérience du temps nous conduit ainsi à son objectivation afin d'en faciliter la manipulation. « *Le temps se comprime lorsqu'il s'accélère* » (Hall, 1983 : 135) et s'étend lorsqu'il ralentit, nous donnant de le vivre plus ou moins sereinement, de s'y adapter plus ou moins simplement. Une tâche remplie avec concentration peut nous faire perdre la perception même du temps qui passe, l'éliminant de nos contraintes. Notre perception du temps est sans aucun doute étroitement liée au contexte et ancrée dans une situation ; il peut nous demander comment s'absenter du monde tout en y étant présent, notre temps propre ne risquant guère de durer indépendamment du temps de notre environnement.

C. LE TEMPS DES SCIENCES

Dans ses cours au Collège de France en 1901 et 1902, Bergson se penche sur le temps et sa conceptualisation⁷. Selon Bergson, l'étude philosophique du temps depuis Platon conduit à celle du concept car la pensée philosophique est marquée par une déformation de la notion de temps due à la forme conceptuelle de la pensée humaine. Bergson affirme que temps n'est pas un milieu indépendant et substantiel au sein duquel s'écoulent les processus, mais il s'identifie aux processus. Chaque processus (qu'il soit physique ou psychologique) ne pouvant par ailleurs se réduire à une suite d'états. Or, la pensée conceptuelle éprouve le besoin de décomposer chaque processus en états, c'est-à-dire en qualités générales par lesquelles un objet ou un sujet est censé passer. Une telle décomposition est nécessaire à l'action humaine qui a besoin de points de repère dans le réel, mais elle conduit à une vision déformée du réel.

Le temps indépendant des processus, ou le temps identifié aux processus divise la science au-delà de la seule philosophie. Barbara Adams fera une synthèse remarquable des courants de pensée sur le temps (Adam, 1990 ; 2004). De Newton à Einstein, la science physique a changé de regard sur la relation unissant le temps et les événements. Mesuré, représenté par une flèche allant de gauche à droite (en Occident...), cadencé en tranches égales clairement dessinées, le temps est rationnel et compris unanimement. L'organisation sociale, celle du travail en particulier, inventera le travail à la chaîne, la productivité (rapport entre la quantité produite et le nombre d'heures nécessaires pour la réaliser), l'efficacité (capacité d'une personne ou d'un

⁷ Cours au Collège de France 1901-1902. PUF, 2019, 264 pages. Revue Philosophie – Commentaire de Joël Dolbeault.

groupe à parvenir à ses fins en un temps donné), etc. de façon à faire plus en moins de temps. Dominer le temps, le coloniser (Adam, 2004 : 123s), et pourquoi pas en tirer profit, sont une quête légitime des Hommes inquiets de se voir emportés dans un flot qu'ils ne contrôlèrent pas.

Tout concourt dans l'organisation sociale, par souci d'efficacité, à encadrer nos activités dans un échancier et à réduire les espaces d'expression afin d'en objectiver le sens, encourageant résistances et jeux des acteurs qui individuellement entendent eux aussi dominer leur horloge propre et multiplier leurs espaces de liberté. Discipliner le temps revient ici à le rythmer.

III. ORGANISMES ET ORGANISATIONS RYTHMEES

A. RYTHME ET NATURE

« *La rythmique est une caractéristique de la nature* » (Cloudsley-Thompson, 1961 : 1, in Adam, 1990 : 73). En effet, sans variation, pas de changement ; sans changement, pas de croissance ni de développement ; sans croissance et développement, pas de vie.

Observant les saisons, les jours et les nuits, les heures monastiques régleront les huit prières des moines (huit heures par jour et huit heures par nuit pour la liturgie des heures). Et la Règle de saint Benoît⁸, des plus exigeantes, n'oubliera pas les rythmes individuels que la nature cède à la personne. Le calendrier de l'Eglise qui régira longtemps le calendrier des Hommes suit une articulation subtile entre fêtes dites mobiles et fêtes fixes. Le *comput* ecclésiastique définira ainsi la date de la fête de Pâques au premier dimanche après la pleine lune suivant l'équinoxe de printemps. Sa date commande les autres fêtes mobiles, par opposition aux fêtes fixes dépendant de l'Annonciation, neuf mois avant Noël.⁹ Quinze siècles plus tard, une congrégation religieuse catholique rythme aujourd'hui encore son année à cette horloge, accordant sa loi aux lois de la nature.

Mais le premier rythme qui nous anime est naturel : « *The clocks that time us and know time.* » (Adam, 1990 : 72s). Une des caractéristiques adaptatives les plus évidentes de la vie sur terre est « *la capacité de presque toutes les espèces à changer leur comportement sur une base quotidienne de 24 heures* » (Ashoff, 1981). Tous les processus physiologiques de notre corps sont temporellement organisés et orchestrés. Notre corps est la première horloge en interaction avec l'horloge de la nature, que la culture essaie de déformer. Les gènes horlogers rythment de fait nos journées. Chaque cellule de notre corps porte une horloge ; ces horloges sont

⁸ Rédigée probablement entre 530 et 556.

⁹ Précisons que calendriers juifs et musulmans dépendent uniquement du cycle lunaire, alors que le calendrier chrétien dépend de la lune et du soleil (pleine lune et équinoxe se réfèrent aux cycles de la lune et du soleil).

synchronisées quotidiennement par l'horloge du cerveau qui produit une hormone, la mélatonine. Les horloges cellulaires informées contrôlent ainsi la physiologie rythmique ; l'origine de ce cycle réside dans la rotation de la Terre sur elle-même en vingt-quatre heures. Le rythme circadien (cycle d'un jour) n'a fait l'objet d'études que tardivement¹⁰, et il faut attendre juillet 1962 et Michel Siffre pour expérimenter le phénomène de synchronisation du biorythme humain avec la lumière extérieure¹¹.

C'est ainsi que nous réglons les rythmes scolaires et les rythmes au travail sur ce cycle naturel. Cycle de la nature que nos activités sociales dérèglent autant que possible... jusqu'où avant le point de rupture ? L'accélération du temps de nos sociétés se heurte immanquablement au temps de notre biologie, la gestion de nos organisations ne peut l'ignorer.

B. RYTHME ET CULTURE

Culturel en plus d'être naturel, le rythme cadence la vie des individus, des groupes et des organisations. De la musique à la peinture, en passant par la poésie et la danse, le rythme prend sens dans différentes formes de l'expression artistique humaine. Ce temps-mouvement n'a cependant pas toujours eu la richesse qu'on lui confère aujourd'hui. Le *Rhythmus* est originellement synonyme de *numerus* et associé à la *musica*, comme ordre divin d'un monde holiste. Ordre de la Création du monde jusqu'au XIX^e siècle, ce n'est pas cependant un terme biblique. Le rythme ne devient un objet digne d'attention en soi qu'au siècle industriel¹², alors que depuis les Lumières, le monde tend à devenir universel plus qu'holiste. Nous parlerons d'ailleurs plus volontiers des rythmes, tant sa notion est éclatée entre des champs qui ne communiquent pas entre eux. Mais tout demeure inexorablement rythmique.

Au Moyen-Age, en effet, « *poésie et chant rythmiques (rhythmus) sont soumis à une scansion qualitative, marqué par un accent d'intensité et un nombre libre de syllabes, par opposition à la poésie métrique (metrum), quantitative, suite finie de pieds (dactyles, spondées, etc.) formés de syllabes brèves et longues.* » Bède le Vénérable (VIII^e siècle), dans *Rhetorica, de arte metrica*¹³ affirme que « *s'il peut y avoir du rythme sans mètre, il ne peut y avoir de mètre sans rythme (...), le rythme consiste en des rapports de durée qui sont à la base de la modulation,*

¹⁰ Jean-Jacques d'Ortous de Mairan (1678-1771), est le premier à en avoir parlé. Il observe que les feuilles de mimosa ont un rythme d'ouverture et de fermeture endogène indépendant du cycle jour-nuit et de la lumière extérieure.

¹¹ Michel Siffre se retire 100 mètres sous terre (au sein du gouffre de Scarçon dans les Alpes italiennes) dans l'obscurité la plus complète et tient un agenda de son cycle de sommeil. Il révèle que le rythme circadien n'est pas exactement de 24 heures (+1/2 heure par 24 heures pour Siffre) et qu'il a besoin de la lumière du jour et de l'obscurité de la nuit pour se réguler.

¹² L'Académie française simplifie d'ailleurs son orthographe en 1878 : *rhythme* devient *rythme*.

¹³ Manuscrit de la bibliothèque de Valenciennes – Cote : Ms.414 (395).

tandis que le rythme est une modulation sans rapports de durée... » Au XIII^e siècle, apparaissent la polyphonie et la notation. « Pour chanter en même temps, il faut mesurer », c'est le grand retour – durable – de la métrique dans le rythme.

Beaucoup plus tard, et pour confirmer la mesure quantitative du rythme, Lévi-Strauss décrira le Boléro de Ravel – variations sur un même rythme – par : « *l'ambiguïté entre les découpages et redécoupages binaires du discours musical et le mètre ternaire qui le scande, entre la symétrie complexe qui prévaut dans la construction et l'asymétrie simple qui préside à l'exposition.* ¹⁴ »

Plus inattendu, l'art pictural n'est pas en reste quand il s'agit de représenter le rythme : Lambert de Saint-Omer représentera entre autres le cycle mensuel de la lune dans des calligraphies connues des médiévistes¹⁵ (« *Luna mater temporis* » dira Hildegarde de Bingen qui s'intéressera au cycle des saisons¹⁶).



Figure 1 : St-Omer, L. (1120). Cycle de la lune en un mois



Figure 2 : Bingen (de), H. (1174). Vision des saisons

Force est de constater que le parcours hésitant du mot légitime la difficulté d'appréhender simplement le rythme.

¹⁴ Lévi-Strauss, C. (1971). « Boléro » de Maurice Ravel. L'Homme, 5-14.

¹⁵ In *Liber Floridus*, ouvrage encyclopédique (1120).

¹⁶ In *Liber divinorum operum* (rédigé entre 1163 et 1174).

C. RYTHMES ESSENTIELS

N'hésitons pas à affirmer avec Hall (1983 : 153) que « *Le rythme est, bien-sûr, l'essence même du temps.* » Et nous l'avons vu, les processus sociaux sont caractérisés par une contextualisation, une relativité et une répétition avec des variations. Le rythme social trouve ses sources dans différentes contributions qu'il s'agit désormais d'explorer.

« *Les rythmes entraînent dans leur mouvement la vie tout entière des individus et des sociétés, les comportements quotidiens et les expériences esthétiques, les déplacements dans l'espace aussi bien que l'ordre vécu du temps. Il n'y a pas de vie sans rythme, c'est-à-dire – comme dans un air de jazz ou une toile abstraite de Mondrian – sans une mise en ordre variable de faits qui se répètent en combinant indéfiniment périodicité et rupture. Philosophes, sociologues, anthropologues, musicologues s'interrogent depuis deux siècles sur les rythmes sociaux, qui, suivant Marcel Mauss, font de l'homme un 'animal rythmique'. Pourtant, il n'existait pas jusqu'à ce jour une histoire des rythmes qui confronte nos conceptions et expériences du rythme à celles du passé.* » (Schmitt, 2017¹⁷)

Nous croisons ainsi le rythme dans de nombreuses disciplines, de la physique à la linguistique, en passant par l'anthropologie, la psychologie, la biologie, l'esthétique, la musicologie ou la poésie. Le rythme en bandoulière, nous pouvons ainsi nous trouver au carrefour de divers savoirs permettant de mieux comprendre les expressions sociales et leurs relations. Mais le rythme peine à trouver une simple définition, chaque nouveau phénomène observé semblant enrichir et complexifier le terme. L'écrivain Paul Valéry, après avoir abordé la notion sous différents angles (comme loi de fonctionnement, système, mouvement, régularité...), ne reconnaissait-il pas avoir « *lu ou [...] forgé vingt définitions du rythme dont [il] n'adopt[ait] aucune.*¹⁸ » ?¹⁹

D. DU RYTHME AUX RYTHMES

Un rythme biologique est concurrencé par un rythme social qui veut l'absorber. Des rythmes sociaux communiquent entre eux avec plus ou moins de bonheur. Un rythme rencontre d'autres rythmes pour se construire, en interaction, en réaction ou indépendamment.

¹⁷ Conférence donnée à l'École des chartes, le 16 novembre 2017, par Jean-Claude Schmitt. <https://www.youtube.com/watch?v=bF7dYm5Vwzc>

¹⁸ P. Valéry, Œuvres, Paris, Gallimard, « La Pléiade », p. 1289.

¹⁹ Pour une définition du rythme, on lira cependant avec intérêt Benveniste, *Problèmes de linguistique générale*, t.1, Paris, Gallimard, 1966, p. 327-335 (cet article est devenu une référence pour ceux qui s'intéressent aux problèmes de rythme poétique), Sauvanet, *Le Rythme et la Raison*, Paris, Kimé, 2000, 2 vol. ; Lefebvre, *Rhythmanalysis: space, time and everyday life*, London : Continuum International publishing Group Ltd., 1992.

Si le rythme conçu aujourd'hui est une répétition non mécanique, fait de variations, de bégaiements – « *tout rythme est boiteux* » affirme Frédéric Bisson (2012)²⁰ – de forme périodique, il répond à des *cycles* et s'attribue plusieurs fonctions :

- **Une fonction de contrôle social** (de la Règle monastique aux horaires de la SNCF). C'est une hétéro-rythmie qui s'impose à l'individu.
- **Une fonction de rythme à soi** dans lequel on se réalise, au sein du rythme social. Une idio-rythmie choisie par l'individu.

Une dialectique permanente s'installe entre hétéro-rythmie et idio-rythmie, comme le rythme endogène du corps dialogue avec le rythme exogène de l'environnement naturel. « *Tous les systèmes complexes – mécaniques, biologiques, sociaux, écologiques et même planétaires – ont des parties interconnectées ; et leur identité en tant que tout est constituée sur la base de leur relation avec l'environnement et des relations internes entre leurs parties.* » (Adam, 1990 : 77).

Le rythme, système complexe, n'échappe pas à cette construction. Et Henri Maldiney (in Younès, 2007 : 192) de s'interroger en étudiant les rythmes architecturaux : « *si la question de l'architecture n'est pas perpétuellement celle de l'ouverture, pas simplement de faire pénétrer le dehors dedans... mais ouverture en elle-même, par son rythme, un rythme ouvert.* »

Reste à savoir qui domine, le rythme interne à l'organisme, ou les rythmes qui lui sont étrangers ? Le rythme de l'organisation elle-même ou ceux qui la côtoient ? Une hiérarchie s'installe-t-elle entre les rythmes, des rythmes majeurs l'emportent-ils sur des rythmes mineurs ?

La biologie, encore elle, nous éclaire sur le sujet en alertant sur les risques de désaccord entre les rythmes concurrents. Les dérangements du cycle circadien peuvent entraîner des dérèglements, voire des maladies. La chronobiologie, encore peu connue aujourd'hui, s'essaie à la chronothérapie, à savoir l'injection d'un médicament lorsqu'il a une efficacité maximale. Le couplage thérapeutique du rythme circadien du corps avec son environnement naturel apparaît plus que jamais comme un impératif²¹.

L'observation de nos activités sociales s'inspire de l'observation des activités naturelles : « *Nos rythmes corporels sont simplement orchestrés dans un tout cohérent, mais ils sont aussi synchronisés avec les rythmes de l'environnement : caractéristiques du temps qui sont traditionnellement préservés pour la rythmique socialement constituée de la vie sociale humaine.* » (Adam, 1990 : 74). L'activité sociale n'est finalement qu'une activité naturelle

²⁰ Bisson, F. (2012). *Éléments d'arythmétique*. Le rythme selon Whitehead et Deleuze, *La Part de l'Œil*, n°27/28.

²¹ On pourrait aussi s'intéresser au rythme *nyctéméral*, alternance d'un jour et d'une nuit correspondant à un cycle biologique.

transformée, qui, lorsqu'elle oublie ses origines, prend le risque d'affaiblir l'organisme qui l'exerce. Les acteurs, dans leurs groupes ou dans leurs organisations, répondent individuellement et collectivement de leurs limites effectives qu'ils cherchent à dépasser, mais ne peuvent ignorer. Marcel Mauss (1947) rappelle que « *socialement et individuellement, l'homme est un animal rythmique, rythmé.* » Animal rythmique naturellement et culturellement, animal rythmé par les « animaux » qui l'entourent, par le groupe auquel il appartient, par l'organisation qui l'accueille.

Le rythme individuel, du groupe ou de l'organisation, envoie des informations à son entourage proche ou éloigné, et en reçoit de celui-ci afin d'infirmier ou de confirmer le processus en cours. Cette relation, source potentielle de tension, doit impérativement être identifiée pour être contrôlée afin de préserver les intérêts propres de l'individu, du groupe ou de l'organisation, face aux intérêts concurrents des interlocuteurs. La dépendance devenue contrainte nuit à la performativité de l'activité. Le territoire doit être défendu.

Une déconnexion des rythmes de l'organisation, du rythme de ses interlocuteurs et des variations qui lui sont inhérentes ne serait cependant pas pensable. « *Il est intéressant de noter, comme le fait remarquer Gioia (1997), que les théoriciens du rythme s'attardent souvent sur sa dimension libératrice et dionysiaque, mais le rythme peut également être considéré comme une forme de pouvoir et de contrôle social. Gioia fait référence à l'historien Johan Huitzinga, qui a suggéré que l'introduction des tambours dans les rangs des soldats a marqué la fin de la chevalerie féodale et le début de la guerre moderne. Dans ce cas, le rythme pourrait être considéré comme une source de coordination, le son de la discipline. Mais, bien sûr, nous pouvons remonter encore plus loin dans le temps, jusqu'à la marine romaine impériale, où les tambours étaient à nouveau, et de façon encore plus visible, des instruments de pouvoir et de domination* » Cunha (2008 : 220). Qui frappe les tambours décrits par l'auteur de ces lignes ? Comment le son des tambours parvient-il à l'oreille des organisations, et quelles réponses lui donnent-elles ?

IV. QUESTION DE RECHERCHE

« *L'homéostasie sociale n'existe qu'en rapport avec l'environnement physique* » (Pradel, 2012). A ce titre, l'ethnologue André Leroi-Gourhan attribue la structuration offerte par le rythme social au besoin « *de réaliser l'insertion de l'homme (...) dans le mouvant et l'aléatoire qui l'entourent* » (in Bidet, 2007 : 9). Ainsi, l'installation d'un rythme propre par l'organisation, en tant que phénomène social, n'est pas un vœu éthéré, mais s'avère étroitement dépendante de son contexte et des acteurs avec qui l'organisation entre en relation.

Notre question de recherche est donc formulée ainsi :

Par quelles pratiques l'organisation met-elle en relation son rythme propre avec les rythmes externes qu'elle rencontre ?

Pour traiter la question, nous ferons connaissance avec la littérature en sciences de gestion qui traite de près ou de loin du rythme. Fort de cette connaissance, dans un cadre conceptuel clairement établi, nous présenterons notre terrain de recherche et la méthode retenue pour interroger la relation rythmique de l'organisation avec son entourage. Après avoir présenté nos résultats, nous les mettrons à l'épreuve de la littérature dans une discussion finale.

V. PLAN DE LA THESE

Les sciences de gestion se sont peu intéressés au **rythme**, pourtant **structure temporelle** par excellence, et moins encore en tant qu'objet de recherche. Nonobstant, des éléments de compréhension nous sont donnés pour saisir une définition et pour situer sa place dans l'organisation. Le rythme mieux cerné, les chercheurs ont étudié la **rencontre des rythmes** différents sous l'aune essentiellement de la théorie de l'entraînement d'un rythme par un autre pour permettre une marche commune des acteurs. Cette théorie identifie un acteur particulier, le *zeitgeber* ; existe-t-il d'autres acteurs sociaux que la littérature n'a pas encore suffisamment identifiés et tout aussi importants ?

L'étude d'un objet a priori théorique sera sans doute simplifiée en l'incarnant dans la réalité des organisations. **L'approche par les pratiques** nous permet ce tour de force. Les *dire* et les *faire* des acteurs sociaux nous procureront une source riche d'enseignement sur le maniement du rythme organisationnel en interaction avec d'autres rythmes. L'approfondissement de cette méthode pousse dans ses retranchements l'analyste en l'obligeant à se défaire des motivations des acteurs et en observant de manière répétée les rythmes organisationnels : le rythme est une pratique que l'organisation produit et renouvelle (re-produit) sans cesse pour installer son action dans des contextes rythmiques évolutifs. La perspective pratique confère à la méthode un caractère ontologique, c'est bien ici notre cadre conceptuel.

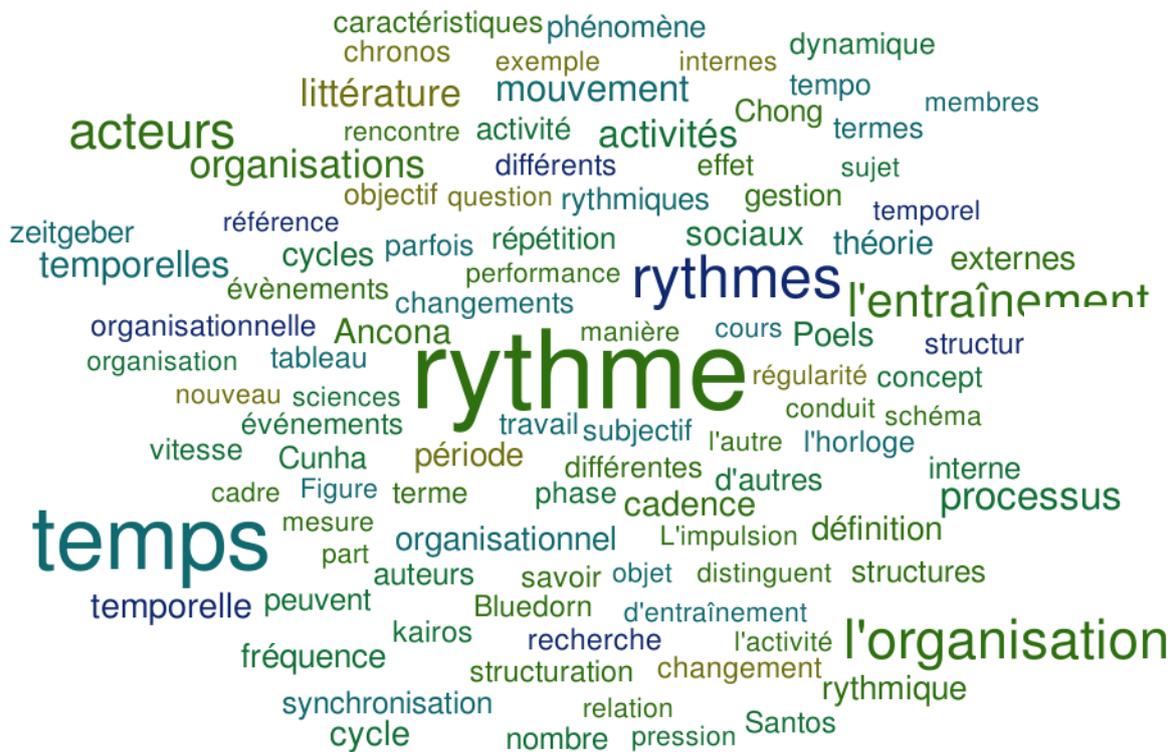
Observer les rythmes par les pratiques organisationnelles impose au chercheur la collecte de données diversifiées dans la durée. Le **terrain** favorable à cette approche doit non seulement permettre la mise en relief d'une notion – le rythme – dont les contours sont incertains, mais aussi concéder une intrusion du chercheur dans son quotidien. Nous avons choisi comme terrain

d'observation une congrégation religieuse qui déploie ses activités missionnaires entre autres en France. Malgré un rythme marqué, en tension avec les rythmes qu'elle rencontre, elle réussit pourtant la difficile équation qui lui permet d'exister encore aujourd'hui après deux siècles de combats rythmiques. Notre proximité tissée par les années avec l'organisation permet d'entretenir la confiance qui autorise l'accès à une **variété de données** parfois confidentielles. **L'analyse de ces données** nous a donné de voir un rythme qui mérite mieux qu'une définition statique par des caractéristiques. Cette dynamique intrinsèque que nous revendiquons pour le rythme s'exprime en effet dans son interaction avec les autres rythmes. La relation rythmique de l'organisation avec les tiers suit un mouvement permanent plus riche que ne laisse entrevoir la théorie dominante de l'entraînement. **Exploratoire**, cette étude appelle des prolongements pour laisser émerger toute la complexité d'une rencontre rythmique loin d'avoir dévoilé ses secrets. C'est donc une **étude empirique** que nous proposons dans cette thèse. En décrivant et en analysant le mécanisme d'interaction entre les rythmes se rencontrant, celui, interne, de l'organisation, ceux, externes, de ses interlocuteurs, nous prétendons apporter un éclairage sur le rythme lui-même, objet de toutes les attentions, sauf peut-être suffisamment des sciences de gestion...

Mieux **comprendre le rythme** à l'aune de la littérature scientifique en gestion, en particulier de l'excellent article de Poels & al. (2017) qui en propose une caractérisation, mais en lui redonnant une apparence plus dynamique, est un objectif de cette thèse. Nous en viendrons ensuite à la rencontre entre rythmes. Nous croiserons alors inévitablement une théorie admise par le plus grand nombre pour expliquer cette rencontre, **la théorie de l'entraînement** qui offre une mécanique séduisante et confortable : selon la recherche, un donneur d'ordre, le plus souvent externe, impulse, donne l'intensité et la cadence caractérisant le rythme. Nous observons pourtant sur notre terrain, une relation plus complexe où les acteurs jouent tour à tour des rôles différents : ils subissent parfois mais réagissent et entretiennent un dialogue au fragile équilibre, tel l'équipage d'un navire cabotant entre les écueils d'un chenal étroit.

Entrons désormais en conversation avec les chercheurs qui se sont penchés sur le rythme en tâchant de contribuer à un débat essentiel à la bonne conduite des organisations.

1^{ERE} PARTIE : REVUE DE LITTERATURE



PLAN DE LA 1^{ERE} PARTIE

Introduction

I. Les structures temporelles

- A. Structurer le temps pour le comprendre
- B. Le temps de l'horloge n'est pas le temps des évènements

II. Le rythme, une structure temporelle

- A. Une définition du rythme qui peine à surgir
- B. Un cadre de reconnaissance du rythme
- C. Pour une définition dynamique du rythme

III. L'articulation entre rythmes

- A. Rencontre entre structures temporelles
- B. Le rythme en interaction avec les autres rythmes
- C. L'entraînement, une théorie dominante qui appelle des précisions

IV. Synthèse critique et question de recherche

- A. Regard critique sur le rythme et l'entraînement
- B. Question de recherche

Conclusion

INTRODUCTION A LA REVUE DE LITTERATURE

Le rythme organisationnel, bien qu'incontournable, est un objet difficile à cerner car en apparence très théorique. La littérature scientifique de gestion doit au premier abord affronter cette difficulté et proposer des outils pour sa manipulation. Le traitement de l'interaction entre le rythme interne et les rythmes externes de l'organisation est immanquablement marqué par cette difficulté et cet impératif.

Poly-chronicité et mono-chronicité, puis temps objectif et temps subjectif (ou chronos et kairos) vont progressivement permettre une appréhension apaisée du temps, et finalement sa structuration. Le rythme, en dépassant ces distinctions apporte une touche singulière à cet effort de compréhension et de manipulation du temps.

De fait, nous voyons dans les structures temporelles une fenêtre de regard qui nous aide à concevoir la fonction temporelle du rythme entre les mains des acteurs. Mais cet effort ne suffit pas à rendre aisée pour les chercheurs une définition du rythme organisationnel, ces derniers hésiteront longtemps avant d'oser lui procurer un cadre de lecture. Paradoxalement, les interactions entre rythmes trouveront assez tôt un ancrage satisfaisant le plus grand nombre dans la théorie de l'entraînement qui s'est vue analysée par plusieurs articles. Mais des imperfections subsistent et dans la définition du rythme et dans la théorie dominante qui l'articule avec d'autres rythmes, justifiant notre intrusion dans la conversation en cours.

I. LES STRUCTURES TEMPORELLES

INTRODUCTION

Concrétiser ce qui est abstrait, le rendre un tant soit peu tangible est un défi qui se pose au concept du temps. Nous le voyons passer sans le saisir, pourtant sa manipulation est quotidienne entre les mains des acteurs sociaux. Son appréhension puis sa compréhension ont été l'objet de détours culturels sous couvert de l'occupation du temps par les personnes. De là, les observateurs viendront à séparer deux perceptions du temps, l'une dite objective et rationnelle, l'autre dite subjective et relationnelle. La littérature en gestion a retenu l'expression de « structure temporelle » pour définir l'exercice.

A. STRUCTURER LE TEMPS POUR LE COMPRENDRE.

1. Le temps, un objet entre les mains des acteurs sociaux

Affirmer que le temps est une « *force* » qui organise la vie sociale, la régule, l'oriente, bref, la structure (Ancona & al, 2001b ; Blagoev & Schreyögg, 2019) c'est affirmer que le temps est un objet qui appelle la vigilance des acteurs sociaux. L'objet-temps joue effectivement un rôle décisif dans les organisations. Il est clairement admis que le temps est étroitement lié aux actions organisationnelles et qu'il peut être considéré comme une ressource à gérer dans la poursuite d'objectifs organisationnels (Bluedorn & Denhardt, 1988). Les individus, les groupes, les organisations doivent donc se saisir d'un objet aux contours qui restent à dessiner. Cette structuration du temps, artificielle au premier abord, est assurément nécessaire à sa compréhension en vue d'en faire une ressource utile à l'organisation ; structurer le temps signifie alors le modéliser pour le rendre observable par les acteurs sociaux afin de leur permettre de le manipuler et d'en user à toutes fins utiles.

Nous nous intéressons à un processus fondamental à qui veut se lancer dans l'étude du temps organisationnel. Structurer reviendra ici à *guider*, *orienter* et *coordonner* des activités dans le temps participant ainsi à la transformation des organisations (Orlikowski & Yates, 2002).

Et les acteurs sociaux peuvent percevoir cette ressource apparemment impalpable de différentes manières (Blount & Janicik, 2001) :

- **De manière implicite**, c'est-à-dire selon des schémas d'enchaînements et des délais, ou relativement à des normes culturelles et sociales préétablies,
- Ou encore **de manière explicite**, selon des cycles et des rythmes.

Ensemble, ces différentes perceptions composent la structure temporelle de l'organisation. Le schéma ci-après synthétise la production d'informations temporelles par l'organisation selon Blount & Janicik (2001) :

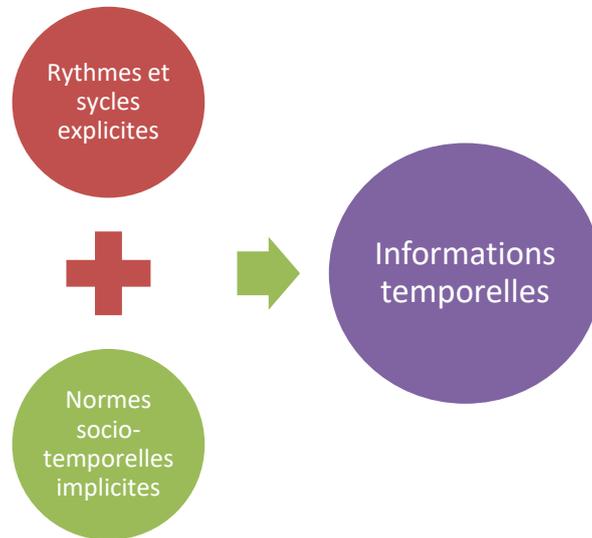


Figure 3 : Informations temporelles dans l'organisation (à partir de Blount & Janicik, 2001)

Des rythmes et des cycles explicites, des programmes et des normes implicites, se distinguent dans le flux temporel pour permettre aux individus de structurer le temps. Les auteurs présentent ainsi les outils à disposition des acteurs pour adapter le calendrier de leurs activités aux événements imprévus. Façonner le temps est donc à portée des organisations.

Et les événements eux-mêmes façonnent le temps et en modifient ainsi l'expérience par les individus, des groupes ou des organisations (Staudenmayer & al, 2002). Ce processus s'apparente à la mise en œuvre d'un dialogue sans fin où l'action des acteurs sociaux modélise le temps des événements, transforme ainsi les événements eux-mêmes, et trouve en réponse un chantier qui lui échappe où les événements sont à l'initiative de cette structuration temporelle. Discret, continu ou séquencé, et bien que manipulable, le temps tend à former un objet indépendant des acteurs (Mosakowski & Earley, 2000), ces derniers conviennent donc de l'appivoiser. La nature temporelle du comportement humain lui confère ainsi un caractère cyclique, périodique et rythmique (Pérez-Nordtvedt & al, 2008), mais l'adaptation aux caprices des événements reste un sujet de vigilance permanent.

En filigrane de cette structuration temporelle, ajoutons diverses **orientations temporelles** pour colorer le tableau. L'action organisationnelle fait ici référence à l'importance relative du passé, du présent et du futur (voir entre autres, Ofori-Dankwa & Julian, 2001 ; Mohammed &

Nadkarni, 2011). A titre d'exemple, une perspective temporelle axée sur le passé est susceptible de référer l'action organisationnelle sur des processus passés. Le poids de l'histoire d'une organisation peut peser dans sa compréhension du meilleur usage à faire du temps ; le passé peut en effet être source de structuration temporelle.

En synthèse, les structures temporelles donnent un cadre obligeant à penser les comportements, les activités et les événements et leurs interactions dans leur contexte temporel spécifique (Granqvist & Gustafsson, 2016). Elles affectent la gestion du temps en établissant un système autour duquel les acteurs peuvent s'organiser. Les organisations utilisent ainsi les structures temporelles pour aligner les efforts de leurs membres avec les objectifs organisationnels assignés (Aeon & Aguinis, 2017).

Les organisations structurent le temps... le temps structure les organisations dans une chaîne sans fin, ainsi que le schématise la figure ci-dessous :

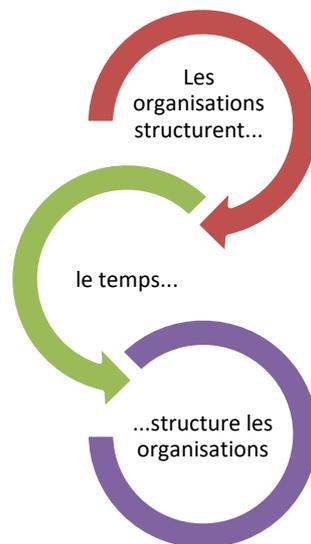


Figure 4 : Rôle des structures temporelles

Précisons pour conclure ce chapitre que la littérature aborde le temps par deux voies différentes :

- Tout d'abord en s'intéressant au **rôle du temps** dans la conception de la recherche, à savoir son intégration dans la démarche scientifique selon différentes approches.
- De plus, la littérature se penche sur le **concept de temps lui-même** dont usent les acteurs sociaux pour exercer leurs activités (Lee & Liebenau, 1999).

Notre cadre conceptuel apportera des éléments de réponse à la première assertion qui voit le temps comme une *variable indépendante* ou comme une *variable dépendante*. Engageons-nous dans l'immédiat sur la deuxième voie.

Cette deuxième voie nous conduit à un premier carrefour qui distingue des modèles *d'intensités temporelles* variables, à savoir la **mono-chronicité** et la **poly-chronicité**. Nous poursuivrons ensuite ce tour d'horizon de la structuration temporelle par un modèle désormais répandu qui distingue deux concepts : le **temps de l'horloge** (ou temps chronologique) et le **temps des événements** (ou temps social).

2. Mono-chronicité et poly-chronicité

Nous trouvons dans la recherche en sciences de gestion une structuration temporelle qui a longtemps suscité l'attention des chercheurs, la distinction entre « mono-chronicité » et « poly-chronicité ».

Le terme « poly-chronicité » a été introduit pour la première fois par l'anthropologue Edward T. Hall (1959) dans son livre fondateur *The Silent Language*, rappellent Koenig & Waller (2010). Les ouvrages suivants de Edward T. Hall (1973, 1983, 1990) peuvent aussi être considérés comme des références dans la tentative de comprendre la structuration du temps.

Dans un entretien avec Bluedorn (1998), le célèbre anthropologue propose de distinguer la culture poly-chronique de la culture mono-chronique : « *Une culture poly-chronique est une culture dans laquelle les gens apprécient, et donc pratiquent, la participation à plusieurs activités et événements en même temps. Les cultures mono-chroniques sont plus linéaires dans le sens où les gens se réfèrent à être engagés dans une chose à la fois.* »

Cette distinction conduit à constater par exemple « *que les cadres américains, habitués à des horaires assez rigides et à une gestion traditionnelle du temps (orientations mono-chroniques), sont souvent stressés psychologiquement lorsqu'ils visitent des pays où les autres ne partagent pas leur vision du temps* » (Bluedorn & Denhardt, 1988). La rencontre des structures temporelles différentes se fait ainsi parfois dans la douleur.

Concurrence des temps et combinaisons nécessaires... « *un processus commun est partagé : deux ou plusieurs activités sont réalisées dans le même bloc de temps, apparemment en même temps.* » (Felker & al, 1991).

Progressivement, le temps poly-chronique dominera la recherche. Ainsi, Felker & al (1991) proposeront-ils dans une étude quantitative un indice d'attitude poly-chronique qui mesure le degré d'orientation poly-chronique d'un individu. Cet indice informe l'organisation qui veut faire face aux contraintes de temps perçues telle que la *synchronisation* d'activités différentes. Ofori-Dankwa & Julian (2001) vont plus loin en proposant à l'organisation de modifier ses préférences en matière de poly-chronicité selon ses besoins. Ils suggèrent la possibilité que des individus ou des services valorisent les deux tendances – mono- et poly-chronique – et soient

capables d'utiliser efficacement la tendance la mieux appropriée selon les situations rencontrées.

Performance et poly-chronicité sont ainsi désormais associées (Koenig & Waller, 2010 ; Madjar & Oldham, 2006). Reconnaisant définitivement les vertus de la poly-chronicité sur les performances individuelles, Slocombe & Bluedorn (1999) soutiennent que « *la polychronicité et d'autres variables temporelles sont des facteurs importants dans la recherche organisationnelle.* »

Sous-jacente aux dimensions poly-chroniques et mono-chroniques, nous voyons progressivement poindre au fil de cette revue une structuration du temps nouvelle autour des temps objectif et subjectif.

B. LE TEMPS DE L'HORLOGE N'EST PAS LE TEMPS DES EVENEMENTS

1. Généralités

Le tableau tiré de Brislim & Kim (2003)²² synthétise notre transition vers le présent chapitre :

		Temps de l'horloge	Temps de l'évènement
		L'accent est mis sur le temps ; le temps est sensible. L'emploi du temps évolue continuellement.	L'accent est mis sur les personnes ; le temps n'est pas pris en compte. Le calendrier évolue en fonction des événements.
Polychronique	Faire plus d'une activité à la fois	Le rythme de vie est rapide.	Le rythme de vie est lent. Les activités professionnelles et sociales se mélangent souvent.
Monochronique	Faire une seule activité à la fois	Le rythme de vie est rapide.	Le rythme de vie est lent. Le travail et la vie sociale ne se mélangent pas.

Tableau 1 : Brislim & Kim, 2003

Les auteurs croisent dans ce tableau les termes *poly-chronique* et *mono-chronique* avec deux notions nouvelles, le *temps de l'horloge* et le *temps des évènements* – ils en déduisent une caractérisation du rythme de vie : rapide ou lent.

Pour comprendre ces nouvelles notions, suivons tout d'abord Gersick (1994) qui témoigne de sa rencontre avec deux managers, Charles, PDG de son entreprise, et Vic, investisseur, ayant deux usages distincts du temps : « *Ce contraste dans les mécanismes de stimulation est parallèle à la différence entre un réveil et un thermostat comme dispositifs de régulation de l'attention. Charles réglait une horloge interne pour le stimuler à faire évoluer l'entreprise et*

²² Nous nous autorisons ici un détour par la psychologie pour illustrer notre propos.

progresser dans le temps. Vic règle un thermostat interne pour signaler que le flux d'événements s'est réchauffé ou s'est refroidi au-delà de certains niveaux, ce qui nécessite son attention. Le réveil de Charles était mieux adapté pour stimuler l'invention et l'adaptation disjonctive nécessaires à la création d'un nouveau chemin, et le thermostat de Vic était mieux adapté pour stimuler les interventions progressives nécessaire pour maintenir une trajectoire dans les limites souhaitées. » Pour Charles, les événements conduisent sa perception du temps, alors que pour Vic, ce sont des indicateurs objectifs.

Goodman & al. (2001) somment le chercheur de clarifier sa position sur la structuration temporelle qu'il retient pour exposer ses résultats. Les auteurs appellent ainsi des réponses aux questions suivantes : « *S'agit-il de l'heure de l'horloge ou de l'heure des événements ? S'agit-il d'une notion de temps linéaire ou non linéaire ou d'une combinaison quelconque qui correspond à notre problème de recherche ? Comment refléter les caractéristiques objectives et socialement construites du temps ? Définissons-nous le temps comme un prédicteur ou comme le phénomène à l'étude ?* » Holmer-Nadesan (1997) répond en choisissant d'étudier les aspects intempestifs (« *untimely* ») de la vie de l'organisation afin de compléter la vision linéaire du temps, dominant encore largement la recherche à la fin du XX^e siècle.

Effectivement, le temps absolu de Newton ne peut traduire à lui seul la complexité effective d'une structuration temporelle. Nous reconnâtrons plus volontiers une pluralité de temps relatifs tels que décrits par Einstein, ou défendus par des philosophes, ainsi Bergson (1968) ou Husserl (1981)²³. Nous sommes ici invités à dépasser la conception banale du temps comprise comme une entité évidente, comme une simple mesure *quantitative*. Le temps est simultanément et indissociablement un facteur social lui procurant une mesure *qualitative*. L'éclairage chronologique de l'activité organisationnelle est enrichi par les acteurs eux-mêmes « *qui attribuent aux événements de leur vie organisationnelle un sens de l'évolution et de la révolution dans le temps* » (Gherardi & Strati, 1988).

Ainsi, il convient de savoir si le temps vécu objectivement ou subjectivement est structurant pour l'organisation :

- **Le point de vue objectif** suggère que le temps est basé sur une métrique externe à l'organisation, telle que la désintégration des atomes de césium à l'origine de l'horloge atomique (Mosakowski & Earley, 2000).

²³ Cités in Gherardi & Strati (1988) :

- Bergson, H. (1968). *Durée et simultanéité : à propos de la théorie d'Einstein*. Paris, Puf ;
- Husserl, E. (1964). *Leçons pour une phénoménologie de la conscience intime du temps*, trad. H. Dussort, Paris, Puf.

- **Le point de vue subjectif** suggère que le temps ne prend de l'importance qu'à l'aune de l'interprétation humaine.

Précisons notre propos dans ce qui suit.

2. Temps objectif

Homogène et divisible dans sa structure, linéaire et uniforme dans son flux, objectif et absolu, c'est-à-dire existant indépendamment des événements ; mesurable, quantifiable et comme singulier, le temps objectif est parfois vu comme seul admissible (Lee & Liebenau, 1999). Il peut alors, comme l'argent, être dépensé, économisé, gaspillé, possédé, budgétisé, utilisé et investi.

« Le rythme de l'horloge, qui mesure le progrès par le passage prévisible du temps chronologique, est utilisé par les managers pour réduire l'exploration inutile, pour se concentrer sur les questions nécessaires et accélérer l'exécution des étapes à venir. » (Dougherty & al, 2013). La gestion au temps de l'horloge n'implique pas une sensibilité particulière pour la flexibilité, il se livre à la manipulation, à la planification et à l'exécution des actions même stratégiques (Crossan & al, 2005).

C'est un temps confortable, un temps prévisible. On lui appose des chiffres et une orientation qui le rendent intelligible. Face à la marche forcée de l'homogénéisation du temps, avant d'intéresser les sciences de gestion, romanciers, philosophes, psychologues et sociologues ont examiné la façon dont les individus vivent les différentes époques selon leurs styles de vie, leurs systèmes de référence et leurs formes sociales (Chia, 2002), conduisant la recherche à faire vaciller la statue dominante du temps objectif au profit d'un temps plus insaisissable.

3. Temps subjectif

« L'existence du temps de l'horloge, aussi dominante soit-elle, n'efface pas les riches sources de conscience du temps locales, idiosyncrasiques et dépendantes du contexte, qui sont enracinées dans les rythmes sociaux et organiques de la vie quotidienne » (Adam, 1995 : 20-21).

Si le temps objectif (de l'horloge) a effectivement dominé longtemps la littérature scientifique, les auteurs sont aujourd'hui unanimes à reconnaître que cette seule perception du temps ne suffit pas à sa compréhension : *« Le temps subjectif implique une conception du temps qui est partagée (ou possédée) par tout sujet ou entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou de toute autre entité qui présente un intérêt pour la gestion et la recherche organisationnelle. »* (Lee & Liebenau, 1999).

En complément d'une gestion rationalisée permise par le temps de l'horloge, gérer le temps des événements signifie mettre l'accent sur la flexibilité afin de répondre aux changements ou aux événements internes et externes en interaction (Crossan & al, 2005).

Alors que nous définissons le rythme de l'horloge comme celui qui utilise des mesures précises d'horloges et de calendriers pour réguler l'attention et l'effort, pour coordonner les activités et mesurer les progrès, nous définissons le rythme événementiel comme celui qui utilise les occurrences imprévisibles des événements pour réguler l'attention et l'effort, pour coordonner les activités et mesurer les progrès (Dougherty & al, 2013).

4. Chronos et Kairos

Ainsi « *une grande partie de la littérature en sciences sociales sur le temps peut être considérée à la lumière de la dichotomie temporelle objective-subjective fondamentale présentée ci-dessus, et également saisie par le contraste entre le temps basé sur l'horloge et le temps événementiel, et entre le temps chronologique et le temps kairotique* » (Orlikowski & Yates, 2002). L'antiquité grecque nous aide à y voir plus clair dans cette opposition, ou cette complicité si l'on préfère, entre le temps objectif et le temps subjectif.

Le temps du dieu grec « chronos » est basé sur des approches objectives et newtoniennes du temps. Le temps du dieu grec « kairos » est lui basé sur des notions subjectives et qualitatives du temps (Garud & al, 2011).

Les événements ne sont ni fixes et ni réguliers a priori, ils sont dynamiques et se déroulent de façon inégale et surviennent sans crier gare (Dougherty & al, 2013). Kairos est le temps de l'opportunité et fait référence au « *temps humain et vivant des intentions et des buts... le temps non pas de la mesure mais de l'activité humaine, de l'opportunité* » (Jacques, 1982 : 14-15).

A l'instar du temps subjectif, le temps kairos mérite une attention particulière ; Deligny & Lemaître (2017) rappellent en l'occurrence que « *Le détenteur d'une technè doit faire un usage particulier du kairos, défini comme une appropriation de la situation singulière, des circonstances dans lesquelles on doit agir. Le kairos a une dimension temporelle essentielle.* » Se référant au temps comme à un phénomène social, Cunha (2008 : 220) associe les deux termes. Il observe que le temps chronos est socialement traité, c'est-à-dire soumis à une appropriation collective. Kairos ne se passe pas de Chronos, Chronos ne se passe pas de Kairos.

Le tableau suivant résume la distinction entre temps objectif et temps subjectif :

Temps objectif	Chronos	Temps de l'horloge	Linéaire Mesurable Prévisible Confortable	Quantitatif
Temps subjectif	Kairos	Temps des évènements	Non linéaire, Non mesurable Imprévisible Inconfortable	Qualitatif

Tableau 2 : Distinction entre le temps objectif et le temps subjectif

CONCLUSION

La recherche affine progressivement les outils conceptuels à disposition des acteurs sociaux pour comprendre et manipuler le temps. Partant de généralités culturelles à une perception individuelle, la sociabilisation du temps introduit une familiarité de la notion théorique avec la pratique quotidienne des acteurs.

Parmi les structures temporelles que nous venons de croiser, le rythme a subrepticement fait son apparition et prend – ou devrait prendre – une coloration particulière. Tout d’abord parce qu’il est peu étudié ; la littérature semble l’aborder avec prudence et circonspection. Mais aussi parce qu’il dépasse la distinction communément admise entre temps objectif et temps subjectif, entre temps chronologique et temps kairotique. Cette singularité attise notre curiosité.

II. LE RYTHME, UNE STRUCTURE TEMPORELLE

INTRODUCTION

Si nous cherchions à retenir une structure temporelle particulièrement marquante, le rythme n'aurait a priori aucune peine à se faire connaître. La littérature en gestion ne l'admet pourtant pas si simplement. Sa description même n'attire guère l'attention des chercheurs, c'est étonnamment la rencontre entre rythmes qui suscite le plus d'intérêt. Définir le rythme a donc pris du temps, fragilisant peut-être le dialogue entre rythmes qui nous intéresse plus spécialement dans cette thèse.

A. UNE DEFINITION DU RYTHME QUI PEINE A SURGIR

1. Le rythme, un temps objectif et subjectif

« Du latin *rhythmus*, lui-même emprunté au grec ancien *ῥυθμός*, *rhuthmós* : 'mouvement réglé et mesuré' d'où l'on tire 'mesure, cadence, rythme, nombre' »²⁴. Insouciant de cette étymologie – quantitative soit dit en passant – les sciences de gestion ont pris divers chemins pour définir et manipuler le rythme.

Temps au cœur du temps, le rythme peine à se distinguer au sein des structures temporelles trop souvent linéaires (Adam, 1995 : 27 ; Klamer & Raisch, 2013). Pourtant il impose son temps propre à l'organisation, celui de la décision et des choix (La Bruslerie, 2009) ; plus encore, est-il endémique à l'organisation (Brislow & al, 2019). Des processus se déplacent selon différents ordres temporels (Ancona & Chong, 1991), le rythme est l'un de ses ordres le plus communément rencontré. La nature humaine qui impose de manger, dormir ou faire une pause, régit le rythme des activités organisationnelles ; tout comme le cycle des journées de 24 heures règle le rythme des marchés (Zaheer, 1995 ; Zaheer & al, 1999).

Aussi, Orlikowski & Yates (2002) reconnaissent au rythme la qualité de structure temporelle caractéristique des *pratiques* organisationnelles des acteurs. Turner & Rindova (2018), citant Reinecke & Ansari (2017), ajoutent que le temps de l'horloge conduit le rythme implacable de la vie organisationnelle moderne. Le rythme est ici considéré comme un objet d'ordonnancement, au risque de faire renaître un conflit que nous souhaitons dépasser entre temps objectif et temps subjectif...

Compris quantitativement, le rythme peut être assimilé à un taux, à une fréquence, celle du nombre d'acquisitions stratégiques sur une période donnée (Laamanen & Keil, 2008) par exemple. Aussi, Ancona & al (2001a) distinguent différents termes autour du caractère répétitif

²⁴ Voir : <https://fr.wiktionary.org/wiki/rhythm>.

du rythme tels que la répétition d'une activité, la fréquence de cette répétition ou encore l'intervalle entre les répétitions de l'activité.

Répétitif donc régulier ?

Klarmer & Raisch (2013) répondent incidemment à la question en comparant les performances du rythme régulier avec celles du rythme irrégulier voyant cependant dans le premier les sources du succès... mais la possibilité de l'irrégularité est offerte aux acteurs sociaux. Un rythme sera régulier s'il existe une faible variabilité dans le calendrier des activités observées, celles-ci se produisant à intervalles à peu près égaux (Shi & Prescott, 2012). Les auteurs proposent alors un rythme évènementiel « *event-paced* » ou bien « *even-event paced*²⁵ », ouvrant enfin la porte au dépassement de son objectivité.

Qu'il soit objectif ou subjectif, le rythme apparaît ainsi très utile aux acteurs de l'organisation, sa relative régularité lui attribuant une vertu nouvelle, à savoir sa prévisibilité.

2. Le rythme vu telle une structure du temps prévisible

Eisenhardt & Brown (1998) regrettaient que le rythme soit si négligé par les dirigeants, alors qu'il peut jouer un rôle majeur dans la gestion d'une organisation. Cette lacune a-t-elle été comblée depuis ? Ces vingt dernières années peu occupées par le rythme organisationnel ont toutefois apporté quelques éléments encourageant son usage par les acteurs sociaux, insistant sur son importance dans la vie des organisations comme dans la vie sociale, et finalement sur sa maniabilité.

Lorsque des comportements spécifiques sont agencés entre eux à intervalles de temps prévisibles, un rythme est créé (Brown & Eisenhardt, 1997). C'est sans doute cet attribut du rythme qui peut le rendre attrayant, Santos & Cunha (2015) estiment que la répétition permet d'utiliser le rythme pour anticiper et préparer les évènements futurs. La répétition, dimension essentielle du rythme, relie en effet passé et futur de manière cyclique. Prévisibilité et rythme seraient donc étroitement liés.

L'étude du rythme circadien²⁶ en présente une illustration convaincante. Schéma prévisible qui se répète de jour en jour, voire d'heure en heure, le rythme circadien se distingue par une échelle de temps courte s'imbriquant dans une échelle de temps plus large – une activité peut en effet se répéter plusieurs heures au cours d'une journée (Zaheer & al, 1999). Rythme naturel du corps humain, le rythme circadien impose son cycle aux organisations qui cherchent cependant à affranchir sa contrainte objective face aux contingences subjectives (Zaheer, 1995).

²⁵ Nous avons renoncé à traduire en français les deux expressions proprement anglophones.

²⁶ Du latin *circa*, « autour », et *dies*, « jour ». Signifie littéralement cycle d'*environ un jour*.

Etudiant le changement organisationnel, Studenmayer & al (2002) observent en l'occurrence que des repos introduits délibérément dans le rythme habituel sont l'occasion de résoudre des problèmes techniques spécifiques, démontrant ainsi la nécessité pour le moins provisoire de s'affranchir d'une contrainte rythmique externe pour mieux reprendre le fil de son activité. Les rythmes du travail sont ici intentionnellement créés par l'organisation plutôt que simplement le produit d'évènements exogènes, mais rejoignent le rythme naturel du corps qui a besoin de repos.

Un bémol doit néanmoins être apporté à la prévisibilité du rythme. Dans le schéma de « *rythme épisodique* », « *le changement périodique de l'environnement est anticipé, mais le moment de son arrivée ne peut être prévu* » (Ancona & Chong, 1992) ; l'avenir rythmé réserve tout de même quelques surprises... Mais un changement rythmé, par exemple, réduira considérablement l'incertitude des dirigeants d'une organisation, si toutefois les rythmes sont bien détectés et interprétés (Bluedorn, 1993). Reconnaissons donc que le rythme aide l'organisation à planifier à l'avance et à synchroniser ses activités en interne et avec l'extérieur (Einsenhardt & Brown, 1998). Et l'absence d'attention aux rythmes alentours fait courir le risque de devoir répondre à des changements dans l'urgence, les considérant comme des surprises malvenues.

Le rythme doit ainsi être apprécié comme un outil organisationnel par les acteurs sociaux, autorisant l'anticipation et l'adaptation en amont de l'organisation à ses caractéristiques prévisionnelles. Il s'agit de le « *capturer* » pour en tirer tous les profits possibles (Ancona & Chong, 1999). Huy & Mintzberg (2003) confirment l'opportunité à saisir en affirmant que la maîtrise du rythme des changements organisationnels doit être sous contrôle de l'organisation sous peine d'installer le chaos ou l'inertie. Cette attention relève même d'une stratégie de l'organisation, affirment Vermeulen & Barkema (2002), qui doit faire un choix clair du rythme qu'elle entend suivre, faute de quoi son développement en pâtirait.

Pour l'utiliser à bon escient, tâchons d'en apprendre un peu plus sur ce qu'est précisément le rythme. Nous rencontrons au fil de nos lectures un vocabulaire associé au rythme, celui-ci va nous donner les points d'appui concrets pour s'en faire un allié.

3. Le rythme et ses adjoints

a) Clarifier le terme

Le rythme est donc rarement utilisé comme terme isolé caractéristique d'une activité, il est le plus souvent associé à la régularité, la fréquence, le cycle, la phase, ou la cadence, la vitesse... voire confondu avec ces termes ! Et l'absence de vigilance sur une définition claire du rythme

conduit à des confusions dans le vocabulaire anglophone, donc à des difficultés de traduction en Français : *rhythm, pace, speed, repetition, tempo, cycle...* se rencontrent et se mêlent parfois sans prudence.

Il nous paraît donc impératif de nous attarder sur une définition claire des termes associés au rythme si nous voulons réfléchir à cette structure temporelle de façon pertinente (Mitchell & James, 2001), nous éviterons ainsi d'en deviner la présence dans un article bien que le terme ne soit pas prononcé (ainsi, Amis & al, 2004 ; Beck & al, 2008). Nous saurons mieux au final discerner l'usage qu'en font ou que peuvent en faire les acteurs.

b) Le rythme, cycle dans le temps ou séquence d'évènements

Mosakowski & Earley (2000) se réfèrent à Amit & Livnat (1988) ainsi qu'à Lubatkin & Chatterjee (1991) pour démontrer que les rythmes macroéconomiques influencent les stratégies des entreprises, pourtant les deux auteurs cités n'utilisent jamais dans leurs articles respectifs le mot *rythme* mais préfèrent celui de *cycle*.

La confusion est bien présente entre les deux termes en attendant des définitions plus claires. Cycle et rythme sont aussi parfois confondus chez Ancona & al. (2001b) ; même constat d'amalgame chez Ofori-Dwanka & Julian (2001) où le rythme est dilué dans le cycle. Van de Ven & Poole (2005) considèrent pour leur part le rythme comme un cycle récurrent du comportement individuel ou collectif.

Un effort est entrepris lorsque nous apprenons que des cycles réguliers peuvent créer des rythmes qui dirigent, pulsent les activités organisationnelles (Gersick, 1994). Celui qui a une perspective cyclique voit le temps se dérouler selon des cycles et des événements répétitifs (Mosakowski & Earley, 2000). Rythme et cycle se distinguent enfin... provisoirement. La confusion comme la distinction entre le rythme et le cycle sont conjointement bien présentes dans la littérature et nous disent finalement la proximité des deux concepts.

Fort heureusement, Ancona & Chong (1991) apportent des éléments différenciants. Citant l'*American Collegiate Dictionary*, ils définissent le cycle comme « *l'exécution complète d'un phénomène périodiquement répété* », ou encore comme « *une séquence d'évènements périodiquement répété* ». Le rythme est défini quant à lui par « *une variation non aléatoire, notamment uniforme ou régulière, de toute quantité ou condition caractérisant un processus* ». Standifer et Bluedorn (2006) reprendront cette définition du cycle – mise en œuvre complète d'un phénomène systématique et récurrent – l'attribuant fidèlement à Ancona & Chong (1991)²⁷.

²⁷ Voir aussi Ancona & Chong (1996) ou McGrath & Tschan (2004).

En bref, pas de rythme sans cycle. Plus encore, cycle et cadence de l'activité cyclique créent ensemble le flux rythmique des organisations. Intéressons-nous donc désormais à la cadence, composante elle aussi essentielle du rythme si l'on en croit la littérature scientifique.

c) Le rythme, un temps cadencé

Standifer & Bluedorn (2006) décrivent les activités rythmiques sous deux composantes majeures que sont le cycle, mais aussi la cadence. La cadence fait ici référence à la définition de Bluedorn (2002), à savoir la vitesse à laquelle les phénomènes se produisent – les auteurs considèrent par ailleurs le *tempo* comme étant synonyme de la cadence.

Mais une difficulté demeure pour distinguer les termes de cadence (*pace*) et de rythme. Ainsi Blount & Janicik (2001) les utilisent indifféremment pour traiter des modifications du calendrier de travail des équipes. Barkema & al. (2002), quant à eux, associent les deux termes pour justifier l'importance de variations à intervalles de temps réguliers du rythme et de la cadence (distinguée néanmoins de la vitesse : *pace* et *speed* sont utilisés dans l'article) des changements organisationnels, mais sans prendre soin de les définir. On en vient alors à se demander si Amis & al. (2004) ne cachent pas le mot rythme – qu'ils n'utilisent pas – derrière la « cadence et la séquence » du changement radical, objet de leur observation.

Confirmons enfin que *tempo* et *cadence* sont parfois compris comme un seul terme (par exemple, chez Standifer & Bluedorn (2006). Nous choisirons dans notre thèse de les confondre effectivement.

d) La régularité, la répétition, la fréquence... et le rythme

Cyclique et cadencé, le rythme se découvre plus clairement introduisant sous ces vocables régularité et répétition.

Pour Zerubavel (1985 : XII), le rythme est un phénomène de régularité temporelle, c'est-à-dire « qui implique la structuration de la vie sociale en forçant les activités dans des schémas temporels assez rigides ». Et la régularité d'une activité peut délibérément se voir utilisée comme synonyme de son rythme. Vermeulen & Barkema (2002) mesurant la vitesse de l'expansion internationale d'une organisation traduisent la *régularité* de son schéma d'expansion par son rythme (mais distinguent strictement le rythme de la cadence ou de la vitesse – *pace* – de cette expansion)²⁸.

Le manque de rythme, *l'arythmie*, c'est-à-dire l'irrégularité du rythme cardiaque, est considérée comme une maladie cardiaque, et Bristow & al. (2019) étendent avec Lefebvre (2004) ce

²⁸ *Pace*, vitesse, cadence... décidément, les termes sont difficiles à cerner !

symptôme au domaine social et des sciences de gestion. La régularité ou son absence est ici encore bien associée au rythme.

Mais, plus que sa régularité – relative, ce qui caractérise mieux encore le rythme c’est la répétition ; sans répétition pas de rythme affirment Santos & Cunha (2015).

La complexité vient pourtant brouiller notre entendement, lorsque Becker (2004) traite du « *rythme de la récurrence* » (« *rhythm of recurrence* ») quand la récurrence semble être habituellement comprise comme étant constitutive du rythme... Quoique nous y voyons ressurgir en filigrane le terme quantitatif de *fréquence* rencontré plus haut.

Qu’il soit régulier ou irrégulier, prévisible ou imprévisible, objectif ou subjectif, le rythme structure le temps et devient alors un objet d’attention en soi. S’y intéresser suppose donc de mieux encore en cerner le sens, la littérature nous laissant à ce stade sur notre faim.

Le tableau suivant synthétise les termes associés au rythmes dans la littérature :

Mots associés au rythme	Exemple de définition
Cycle	"Mise en œuvre complète d’un phénomène systématique et récurrent." Ancona & Chong, 1991
Séquence	"Ordre dans lequel les différentes parties d'une organisation évoluent" Amis & al, 2004
"Pace" : cadence, tempo	"Vitesse à laquelle les phénomènes se produisent." Bluedorn, 2002
Régularité	"- Structures séquentielles rigides, - Durées fixes, - Emplacements temporels standard, - Taux de récurrence uniformes." Zerubavel, 1985
Répétition	"S'il n'y avait pas de répétition, il n'y aurait pas de rythme." Texeira & Cunha, 2015
Fréquence	"D'autres variables caractérisent des formes de répétition plus complexes, comme le rythme avec lequel une activité est répétée, la fréquence de cette répétition et l'intervalle entre les répétitions de l'activité." Ancona & al, 2001

Tableau 3 : Vocabulaire associé au rythme dans la littérature de gestion

4. Sortir de la confusion entourant le rythme

Le rythme relégué au rang de variable parmi d'autres conduit les auteurs à négliger de le définir clairement. Pourtant sujet incontournable de la vie organisationnelle, il n'attire l'attention qu'au travers de contours approximatifs. La danse des mots prend alors une tournure anarchique en nous faisant courir le risque d'une lecture approximative de ce qui compose le rythme. Cette confusion sémantique pourrait conduire à la confusion sur l'usage qu'en font les acteurs sociaux, si tant est qu'elle ne les décourage pas déjà. L'objet à manier est singulier et mérite donc une définition singulière.

B. UN CADRE DE RECONNAISSANCE DU RYTHME

1. Le rythme, objet singulier entre les mains des acteurs sociaux

Sujet d'attention stratégique ou organisationnel, éventuellement sous ses attributs culturels (Labianca & al, 2005), le rythme a fort heureusement suscité l'attention plus acérée de plusieurs chercheurs – trop rares selon nous – encourageant à mieux en cerner et son importance et sa définition. Le rythme est un « *ordre temporel puissant* » (Ancona & Chong, 1999), et nous convainc définitivement de sa contribution structurelle au temps des organisations. Et les propriétés que nous venons de décrire donnent plus encore une *force* structurelle au rythme à disposition des acteurs sociaux. Tout comme existent des alternances rythmiques de fortes et de faibles tensions dans la musique, alternent des périodes occupées et des périodes moins occupées (Lee, 1999) selon les propriétés valorisées. De là, des définitions émergent enfin, plus complètes et plus raffinées, agaçant les termes rencontrés plus haut clairement et distinctement.

Nous croisons Ancona & Chong (1992) reprenant la définition de Jones (1988)²⁹ qui voit dans le rythme « *un schéma récurrent d'activités ouvertement mesurables dont la périodicité reflète une certaine horloge interne* ». Précisant cette définition, Shi & Prescott (2012) présentent le rythme comme « *la variabilité de la fréquence* » d'une activité sur une période donnée. Plus globalement, pour Nguyen Huy (2001) le rythme fait référence à un schéma de « *variabilité de l'intensité* » et de la « *fréquence* » des activités organisationnelles, généralement caractérisé par des périodes d'activité accélérée et d'activité ralentie.

Le rythme donne bien une lisibilité marquante pour les acteurs plongés dans le cours accidentel des événements. En tant que tel, il stabilise le flux incertain du temps. Face au chaos que peut provoquer le changement, Huy & Mintzberg (2003) prônent un séquençement et un

²⁹ Jones, J.M. 1988. Cultural differences in temporal perspectives: Instrumental and expressive behaviors in time. In J.E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives* : 21-38. Newbury, CA: Sage.

échelonnement pour créer un rythme (nous retrouvons ici en filigrane la fréquence comme attribut du rythme). Le rythme exerce alors une pression positive sur le cycle des activités de l'organisation. Cette vertu attribuée au rythme repose entre autres sur sa capacité à installer un rituel cohérent de comportements humains uniformément récurrents (Brown & Eisenhardt, 1997) qui procure à l'organisation une sécurité pour ses activités. Le rythme agit comme un métronome rassurant pour tous.

Bien que le terme ne soit utilisé qu'une fois dans l'article en échos au « momentum » stratégique, le rythme est reconnu comme un « *modèle énergétique* » (« *energy pattern* ») par Jansen (2004). Cette simple identité a l'avantage de proposer une synthèse dynamique de la notion sans compromission sémantique.

2. Les paramètres du rythme

S'intéressant à l'improvisation dans les organisations, une analyse offre une compréhension nouvelle du rythme. Santos & Cunha (2015) proposent de caractériser les dimensions temporelles du rythme selon quatre expressions :

- **La structure séquentielle**, à savoir l'ordre dans lequel les événements se déroulent.
- **La durée**, soit la période marquant le début et la fin d'une activité.
- **La localisation temporelle**, ou le moment où un événement apparaît.
- **Le taux de récurrence** qui décrit la répétition de l'évènement dans un cycle.

Le tableau page suivante synthétise la contribution des auteurs :

Dimensions	Explications	Implications	Illustrations
Structure séquentielle	L'ordre dans lequel les événements ou les activités se produisent dans une chronologie.	Un ordre ou une séquence d'événements différents conduiront à des résultats différents.	Dans ce cas, l'improvisation peut prendre la forme de l'expérimentation de nouvelles séquences plus efficaces.
Durée	La période de temps entre le début et la fin d'une activité ou d'un événement. Étroitement associé au rythme, qui désigne la densité d'événements ou d'activités par unité de temps.	Un rythme inadéquat peut conduire à un détachement de l'environnement et avoir un effet négatif sur les performances de l'entreprise, ainsi que sur la motivation, la satisfaction au travail, le stress et l'épuisement professionnel.	L'improvisation de la durée, au niveau organisationnel, peut avoir des implications sur la performance de l'entreprise, et au niveau individuel, sur la motivation, la satisfaction au travail, le stress et l'épuisement professionnel. L'improvisation peut offrir des possibilités de rétablir le rythme d'une manière appropriée.
Localisation temporelle	Le moment où un événement ou une activité se produit ou est prévu de se produire (le timing) dans une séquence d'événements ou d'activités liés.	L'improvisation est souvent une réponse aux événements. Décider quel est le meilleur moment pour répondre est une compétence critique de l'improvisation.	Il peut être important d'improviser les transitions pour créer des rythmes fluides et être en mesure de répondre efficacement aux menaces et de tirer parti des opportunités imprévues du marché.
Taux de récurrence	La répétition de l'événement dans le temps. Le taux de récurrence doit être lié à un cycle particulier (par exemple, une année ou le cycle de vie d'un produit)	Les changements dans le taux de récurrence, à un niveau organisationnel, modifieront l'orientation de l'organisation. Se concentrer sur des cycles de différents niveaux crée une expérience différente pour les membres de l'organisation.	L'improvisation aide les organisations à définir la récurrence car elle offre une flexibilité temporelle au sein des rythmes organisationnels établis.

Tableau 4 : Dimensions temporelles du rythme (Santos & Cunha, 2015)

Santos et Cunha (2015) voient dans le rythme une structure temporelle récurrente localisée dans le temps. Le tableau ci-dessous explique et illustre chacune des dimensions retenues. Le thème de *l'improvisation* guide les résultats de cette recherche ; c'est un champ d'étude en soi qui connote cependant l'approche des auteurs.

Un autre étude propose une description du rythme plus fine selon nous, se concentrant sur le seul objet du rythme entre les mains des acteurs sociaux. C'est pourquoi, nous nous penchons résolument sur ce nouveau cadre théorique pour parfaire notre compréhension du rythme dans les organisations. Pour préciser la notion de rythme organisationnel, suivons en effet Poels & al. (2017)³⁰ dans leur proposition de cadre théorique ; elles complètent avantageusement la définition de Santos & Cunha (2015), sans toutefois les citer.

Nous aidant à sortir de la confusion entourant la définition du rythme, les auteures distinguent tout d'abord le *rythme* de la *fréquence* (rejoignant ainsi l'analyse de Klamer & Raisch, 2013). Le rythme sera le moment de plusieurs changements dans une période donnée ; la fréquence sera le nombre de changements sur une période donnée.

Plus précisément, « *Le terme rythme est utilisé pour le mouvement alternant régulièrement dans un processus de changement (concernant l'information, la consultation, l'intervention, la prise de décision, les contacts, etc.) et la fréquence est le terme qui désigne le nombre de fois où quelque chose se produit ou ne se produit pas au cours d'une unité de temps. Il s'agit donc d'un nombre qui indique la fréquence à laquelle un phénomène se produit au cours d'une période donnée* » (Poels, 2006).

Le rythme est *mouvement*, la fréquence est *nombre*. Les deux termes sont étroitement associés dans ces études.

3. Un cadre conceptuel pour le rythme organisationnel

Poels & al. (2006, 2011, 2017) ont pris le temps de la réflexion avant d'aboutir à un cadre de lecture permettant d'identifier clairement ce qu'est le rythme.

Plusieurs notions distinctes s'attachent alors au rythme lui-même : l'intensité (*emphasis*), l'impulsion (*intonation*) et la cadence (*pace*)³¹. La fréquence quant à elle se compose d'une période (*period*), et d'une répétition (*repetition*) :

³⁰ Mais aussi Poels, 2006 & 2011.

³¹ Nous retenons ces traductions dans la suite de notre étude.

Rythme
<p style="text-align: center;">Intensité</p> <p>L'accentuation/la pression, le repos/le désordre et/ou la pression/la relaxation.</p>
<p style="text-align: center;">Impulsion</p> <p>Informations sur les moments qui marquent le début de quelque chose.</p>
<p style="text-align: center;">Cadence</p> <p>La vitesse à laquelle les actions ou leurs parties sont exécutées et la vitesse à laquelle les actions ou leurs parties se succèdent.</p>
Fréquence
<p style="text-align: center;">Période</p> <p>La période pendant laquelle un phénomène se produit, ou le déroulement des événements pendant une certaine période.</p>
<p style="text-align: center;">Répétition</p> <p>Un nombre qui indique la fréquence à laquelle un phénomène se produit pendant une période donnée.</p>

Tableau 5 : Cadre théorique du rythme organisationnel (Poels & al, 2017)

Le tableau distingue ainsi pour le rythme lui-même différents paramètres :

- Les pressions et dépressions du rythme,
- Les moments déclencheurs du rythme,
- La vitesse de mise en mouvement et de propagation du rythme.

La fréquence nous informe sur deux éléments :

- La période au cours de laquelle un phénomène prend place,
- Le nombre de fois où apparaît le phénomène au cours de la période.

Les trois caractéristiques du rythme s'inscrivent en effet pour les auteures dans une période délimitée par un début et une fin.

Ces éléments constitutifs du rythme et de la fréquence ont été retenus par analogie avec le rythme des pulsations du cœur (avec des références au rythme dans le sport mais aussi au rythme en musique). La raison de ce détour est que, jusqu'à présent, peu d'attention avait été accordée aux caractéristiques rythmiques sur le changement organisationnel, justifie Poels (2006). Les termes n'existaient pas de manière ordonnée et il était jugé approprié de formuler et de définir le rythme selon des analogies connues.

Ces concepts peuvent ainsi être expliqués en observant les pulsations cardiaques d'une personne qui court pour prendre un train ; chaque battement de cœur se produit dans un cycle qui couvre

une unité de temps particulière (dans le cas d'une fréquence cardiaque, elle est généralement légèrement inférieure à une seconde). Le **rythme** décrit donc un cycle incluant les notions d'intensité, d'impulsion et de cadence.

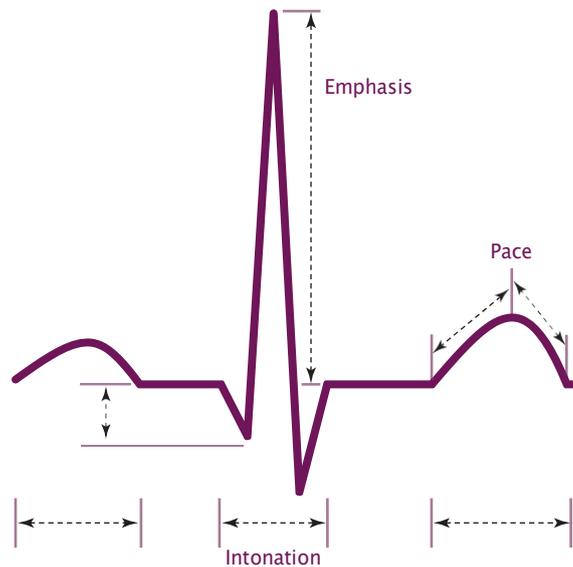


Figure 5 : Intensité, impulsion et cadence au cours d'un cycle (Poels, 2006)

Ainsi représentées graphiquement par analogie aux battements cardiaques, les caractéristiques du rythme sont les suivantes :

- **L'intensité** est la distance entre le point le plus haut et le point le plus bas du mouvement rythmique dans le cycle.
- **L'impulsion** est la séquence qui relie l'activité précédente avec l'activité suivante dans le cycle rythmique.
- **La cadence**, est l'intensité du mouvement rythmique qui est soit élevée soit faible, et qui se traduit par des accélérations et des décélérations sur la durée totale du cycle.

La **fréquence** décrit ensuite la séquence des cycles rythmiques en utilisant les concepts de période et de répétition. La figure suivante en propose une illustration graphique :

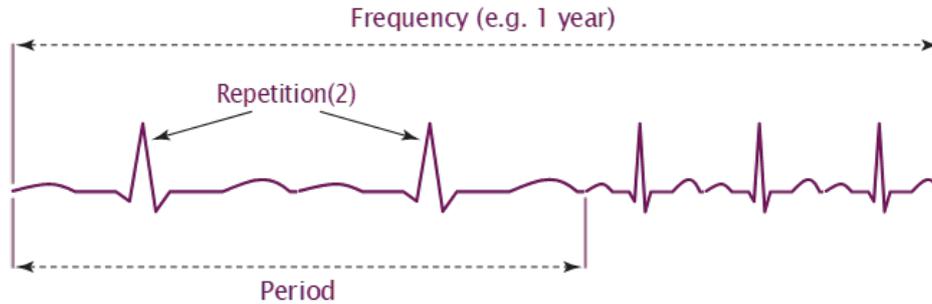


Figure 6 : Fréquence – Période et répétition (Poels, 2006)

La représentation graphique de la fréquence apporte un éclairage sur ses deux caractéristiques :

- **La période** est l'altération des rythmes, comme pour les battements du cœur. Dans le cas d'une personne qui court pour rattraper un train, le début de la course se distingue du moment où le cœur se remet au repos lorsque la personne a rattrapé le train et est capable de se détendre à nouveau.
- **La répétition** est le nombre de fois où cœur a battu au cours de cette période. La période est divisée en sous-périodes, par exemple : marcher tranquillement jusqu'à la gare, la découverte que le train part dans quelques minutes seulement, la peur de manquer le train, la course vers le train, le soulagement de prendre le train, puis la relaxation finale.

Nous retrouvons donc dans les caractéristiques du rythme les caractéristiques de la fréquence qui s'y introduisent incidemment. Nous comprenons que la définition de la fréquence est comme exhumée de la définition du rythme. En nous intéressant aux caractéristiques du rythme, nous nous intéresserions donc d'office aux caractéristiques de la fréquence, l'inverse n'étant cependant pas vrai. Selon Poels & al. (2006, 2011, 2017) nonobstant, rythme et fréquence se distinguent et ne se séparent pas.

Attardons-nous sur ces termes clairement définis par les auteures pour en saisir la pertinence.

4. Les paramètres du rythme

a) L'impulsion

L'impulsion fournit des informations sur les moments qui marquent le début de quelque chose. L'impulsion concerne un début et une fin et la reconnaissance d'étapes importantes dans un processus. Par exemple, le début de la communication entre différents groupes sur un sujet quelconque, la première réunion d'un groupe de travail. Le ton est alors donné et il introduit des inflexions nouvelles dans les activités organisationnelles. Poels & al. (2006, 2011, 2017)

constatent que le fait de ne pas être conscient des étapes à venir, ou le déplacement constant des événements-clés qui marquent une impulsion n'est pas bénéfique à l'organisation.

L'impulsion donnée par un ou des acteurs(s) entraîne le mouvement rythmique des autres acteurs concernés de près ou de loin par une même activité. Repos et tensions se succèdent via l'intervention de nouveaux « *impulseurs* ».

Les auteurs identifient différentes situations marquant l'impulsion :

- La diffusion d'informations sur un processus conférant un nouveau rythme, une nouvelle activité.
- La formation d'un groupe de travail pour engager un processus.
- La réunion des employés et des dirigeants pour informer sur la mise en œuvre du processus.
- ...

Partout où « *le ton est donné* », il y a impulsion. L'impulsion donne les « *accents* » de la transition d'un processus vers un autre, d'un rythme vers un autre. L'impulsion est donc un phénomène variable. L'impulsion se réfère à chaque moment où une « *tonalité nouvelle est indiquée* » qui modifie le rythme des activités.

b) **L'intensité**

L'intensité représente l'importance ou la pression d'un rythme sur les membres de l'organisation. Il s'agit de repos ou de désordre ou encore de pression ou de relaxation au sein du rythme. Les événements importants, les développements et les enchevêtrements qui peuvent se produire dans le cadre des activités organisationnelles, caractérisent les périodes d'accentuation plus ou moins élevée du rythme des activités. On parlera d'*agitation* lorsque les personnes subissent des turbulences dans leur environnement de travail et qu'elles doivent faire face à de nombreuses activités en temps limité, en plus de leurs activités habituelles. De nombreux délais, de longues listes de choses à faire et de longues heures de travail caractérisent souvent ces périodes. La période de *repos*, en revanche, se caractérise naturellement par moins d'activités, l'attente de réponses de la part de collaborateurs par exemple ; les tâches sont moins soumises à la pression du temps.

Poels & al. (2006, 2011, 2017) identifient différentes situations marquant l'intensité :

- La pression d'une activité exercée sur les membres de l'organisation.
- Les événements importants, les développements et les enchevêtrements qui peuvent se produire lors d'une activité organisationnelle.

- Les acteurs soumis à une intensité forte sur le rythme de leur travail ressentent de l'agitation et beaucoup de turbulence dans leur environnement de travail.
- Les acteurs font face à un grand nombre d'activités ou de changements en un temps limité, qui ne feraient normalement pas partie des activités quotidiennes de base. Le changement perturbe les routines et provoque de l'incertitude.
- D'autres moments accueillent moins d'activités parce qu'il faut attendre des réponses d'organismes extérieurs et que plus de tâches demandent moins de temps.
- Le manque d'informations utiles au travail des acteurs peut aussi entraîner des phases de repos contraint.
- ...

Des tensions surviennent lorsqu'un processus d'intensification du rythme rencontre un processus de stabilisation : une forme de résistance naturelle peut alors s'instaurer. C'est grâce à des processus de stabilisation que les systèmes conservent leur continuité et leur permanence. Le rythme cherche ici un point d'équilibre naturel qui détermine les tensions acceptables par l'organisation. Ainsi, chaque organisation a sa propre norme implicite quant au degré approprié de controverse et de désaccord.

Dans toutes les organisations, de nombreuses forces et tensions cohabitent cherchant leur équilibre, essayant de se résoudre mutuellement, prenant en compte les diverses priorités et aspirations des acteurs impliqués.

c) La cadence

La cadence traduit la vitesse à laquelle les actions sont effectuées et la vitesse à laquelle les actions se succèdent (accélération et décélération, vitesse élevée ou faible, interruptions de la vitesse).

La poursuite d'une activité à une cadence plus lente permet parfois aux membres de l'organisation de disposer de plus de temps pour s'adapter aux nouveaux processus et comprendre ainsi des changements éventuels – une cadence lente peut cependant conduire à un détachement et à une perte de cohérence dans la progression d'une activité, voire à son inertie. A d'autres périodes, les membres de l'organisation admettent la nécessité d'accélérer la cadence d'une activité, de prendre des décisions rapides et de mettre en œuvre des changements rapidement pour briser les schémas établis. Après une période de lenteur, la nécessité d'augmenter la cadence d'une activité organisationnelle peut s'imposer pour éviter d'en perdre le fil, la dynamique. Les longues périodes d'activité rapide ne sont toutefois pas souhaitables,

préviennent Poels & al. (2006, 2011, 2017), elles sont généralement associées à l'incertitude et au « stress » pour les acteurs sociaux.

Les auteures identifient différentes situations marquant l'intensité :

- Au début d'un processus, la cadence peut être lente mais régulière.
- La lenteur peut permettre aux acteurs de s'adapter progressivement à une situation inédite.
- La mise en confiance des acteurs autorisera probablement une accélération de la cadence d'une activité.
- Les jours précédents les congés peuvent être des périodes d'accélération de l'activité pour « *rattraper le temps perdu* », ou au contraire de décélération de la cadence, les acteurs anticipant un repos attendu.
- Des évènements marquants pourront entraîner une certaine tétanie ou au contraire une agitation du rythme des acteurs.
- ...

Une activité d'ampleur s'accompagne communément de complexité et de délais d'exécution relativement longs. Elle entraîne alors des changements de comportement des acteurs impliqués ; un temps d'adaptation sera nécessaire, des erreurs et des malentendus ne manqueront pas de survenir et nécessitent une attention particulière.

Une contre-indication à un rythme rapide survient lorsque le chaos qui en résulterait mettrait en danger l'existence-même de l'organisation. Cette perspective peut néanmoins être perçue comme un carburant pour la poursuite de l'activité.

Un autre argument en faveur de la rapidité vient de l'urgence perçue par les acteurs sociaux. Par exemple, lors de l'entrée sur un nouveau marché, un changement culturel rapide peut s'avérer nécessaire afin de prendre le train en marche.

Le rythme a une force intrinsèque : parfois il faut y résister, d'autres fois on se laisse emporter par lui. Mais pour cela, il faut d'abord savoir avec quel genre de rythme on fait affaire.

Attardons-nous désormais sur les paramètres compris selon nous dans le rythme mais que Poels & al. (2006, 2011, 2017) distinguent.

5. Les paramètres de la fréquence

a) La période

La période concerne le temps au cours duquel un phénomène émerge, évolue, se meurt. Un nouveau rythme organisationnel vient se plaquer sur les rythmes organisationnels existants et les activités quotidiennes doivent s'adapter au nouveau rythme, à la nouvelle façon de travailler. Toutes les périodes calendaires (semaine, mois, etc.) ne sont pas également propices à l'adaptation des acteurs à un nouveau rythme de l'organisation : le nouveau rythme est raisonnable s'il est intégré de manière adéquate dans le calendrier des activités de l'organisation.

Poels & al. (2006, 2011, 2017) identifient différentes situations marquant la période :

- Pendant les congés, le rythme organisationnel subit bien évidemment l'absence des acteurs.
- Les dates de début et de fin sont généralement marquées d'un évènement particulier et définissent la période d'une activité selon un rythme spécifique.
- ...

La délimitation d'une période peut s'avérer complexe lorsqu'il s'agit de représenter le nombre de fois où quelque chose se produit ou que quelque chose ne se produit pas par unité de temps. Un tel nombre (comme pour le rythme de la musique ou le rythme cardiaque) peut donner pourtant plus d'informations qu'on ne le suppose initialement, estiment les auteures.

b) La répétition

La répétition indique le nombre de fois où un phénomène se produit pendant une période donnée, elle apporte des informations sur la « réutilisation » d'un processus ou d'une partie d'un processus.

Lorsque des processus sont reproduits, il doit y avoir une certaine continuité et une certaine cohérence dans leur mise en œuvre afin de garantir l'apprentissage organisationnel et éviter les doublons. Lorsqu'un manque de sensibilisation est perçu par les acteurs sociaux, la frustration s'accompagne d'une perte de temps.

La répétition fait également référence à la présence réitérée d'évaluations ou de bilans au cours d'un processus. Ces activités sont essentielles à l'apprentissage des acteurs. Cependant, elles ont également été considérées comme des freins lorsqu'elles se produisent en conjonction avec une période de forte intensité ou de rythme rapide. L'évaluation devrait pourtant être un

processus-clé répété, qui initie l'itération d'un nouveau rythme, mais elle conduit parfois à « *faire un pas en arrière* » et à « *refaire les choses encore et encore* ».

Les auteures identifient différentes situations marquant la répétition :

- La production régulière ou non d'informations, source de détachement des acteurs au rythme souhaité des activités.
- L'introduction de nouvelles informations faite avec fluidité est a priori favorablement vécue par les acteurs, contribuant à leur adhésion à un rythme spécifique.
- Des évaluations des processus sont nécessaires mais doivent conduire à une appropriation concourant à unifier le rythme des acteurs en collaboration.
- ...

Le paramètre « répétition » peut fournir des informations sur les modèles d'activités, les événements, les réactions et les perceptions du processus organisationnel par les acteurs, affirment Poels & al. (2006, 2011, 2017). Savoir où, concrètement, un phénomène se répète dans un laps de temps donné permet d'identifier le rythme à inscrire dans l'activité organisationnelle.

En synthèse de ce chapitre rapprochons les termes retenus par Santos & Cunha (2015) et Poels (2017) pour définir le rythme. Les tableaux suivants rappellent ces termes et leur définition afin d'en faciliter la comparaison :

Santos & Cunha, 2015	
Dimensions	Définitions
Structure séquentielle	"L'ordre dans lequel les événements ou les activités se produisent dans une chronologie."
Durée	"La période de temps entre le début et la fin d'une activité ou d'un événement. Étroitement associé au rythme, qui désigne la densité d'événements ou d'activités par unité de temps."
Localisation temporelle	"Le moment où un événement ou une activité se produit ou est prévu de se produire (le timing) dans une séquence d'événements ou d'activités liés."
Taux de récurrence	"La répétition de l'événement dans le temps. Le taux de récurrence doit être lié à un cycle particulier (par exemple, une année ou le cycle de vie d'un produit)"

Poels & al, 2017		
Caractéristiques		Définitions
Rythme	Intensité	"L'accentuation/la pression, le repos/le désordre et/ou la pression/la relaxation."
	Impulsion	"Informations sur les moments qui marquent le début de quelque chose."
	Cadence	"La vitesse à laquelle les actions ou leurs parties sont exécutées et la vitesse à laquelle les actions ou leurs parties se succèdent."
Fréquence	Période	"La période pendant laquelle un phénomène se produit, ou le déroulement des événements pendant une certaine période."
	Répétition	"Un nombre qui indique la fréquence à laquelle un phénomène se produit pendant une période donnée."

Tableau 6 : Rapprochement des termes et leurs définitions retenus par Santos & Cunha (2015) et par Poels & al. (2017) pour caractériser le rythme

Santos & Cunha (2015) voient des *dimensions* dans le rythme, Poels & al. (2017) des *caractéristiques* (ou des paramètres). Si le vocabulaire se rejoint parfois, leurs approches se distinguent nettement. En commun, ils partagent néanmoins une approche **quantitative** et mesurable du rythme.

C. POUR UNE DEFINITION DYNAMIQUE DU RYTHME

1. Le rythme un temps singulier, une structure plurielle

Au sein des structures temporelles, le rythme, trop peu étudié, se distingue néanmoins par l'étude de Santos et Cunha (2015), mais surtout par celles de Poels & al. (2006, 2011, 2017). L'article de 2017, en définissant sans ambiguïté des paramètres, nous apporte matière à réflexion pour nous projeter dans des cas nouveaux et mettre à l'épreuve leur approche.

En retenant des paramètres stricts pour définir le rythme, les auteures distinguent le rythme lui-même de sa fréquence, c'est-à-dire selon leurs propres propos distinguent le *mouvement* du *nombre*. Dans sa thèse, Poels (2006) relie à ce titre des sujets d'attention à chacune des caractéristiques qu'elle retient :

- Pour questionner le rythme (mouvement) :
 - o Associés à **l'impulsion** : qui impulse le rythme, quand, quelles activités sont mise en mouvement, pourquoi, quelle communication aux acteurs est transmise sur le rythme des activités.

- Associés à l'**intensité** du rythme : les moments de tension et de repos, la planification des tâches, l'existence d'activités concurrentes, l'implication des acteurs.
- Associés à la **cadence** : la rapidité ou la lenteur des activités, des mouvements d'accélération ou de décélération, une régularité plus ou moins marquée des activités.
- Pour questionner la fréquence (nombre) :
 - Associés à la **période** : le calendrier des activités, leur phasage, leur plus ou moins grande prévisibilité, les temps dédiés à l'information des acteurs.
 - Associés à la **répétition** : les temps d'évaluation ou d'apprentissage.

Nous confirmons ici que rythme et fréquence, mouvement et nombre, sont abordés sous le seul angle quantitatif. Le rythme, pour être correctement appréhendé par les acteurs sociaux, est ainsi pris en otage par un absolu mesurable ; le *continuum* du mouvement rythmique est en effet définitivement stabilisé par le nombre. La structure temporelle qu'est le rythme est clairement caractérisée au risque de l'immobiliser.

2. Une définition décidément difficile à cerner

a) Digression théorique

Nous sommes avertis que définir le rythme, c'est entrer dans une conversation qui a commencé sous la Grèce antique et nous n'avons évidemment pas la prétention de clore cette conversation.

Il s'agit pour nous de proposer une compréhension du rythme qui permette :

- D'une part, de préserver la richesse processuelle du concept ;
- D'autre part, de décrire et d'expliquer les phénomènes temporels les plus concrets qu'il induit dans la vie sociale et organisationnelle.

Le temps est toujours en mouvement et, à son image, le rythme pourrait ne pas se contenter de l'idée de mesure, de régularité, ou de cycle qui sont des concepts propres à sa mesure.

Pour nous aider dans notre tentative de parfaire notre connaissance, constatant que les sciences de gestion apportent une image contrastée du concept, faisons un détour vers la sociologie ou la philosophie. Pradel (2012) nous invite aux sources du mot : « *Depuis Démocrite jusqu'à Hérodote, le rythme renvoie d'abord à une 'forme distinctive, figure proportionnée' ou encore à un 'arrangement caractéristique des parties dans un tout'* ». Il note que la définition la plus connue est sans doute celle de Platon qui associe dans le rythme la forme du *mouvement* avec

la *mesure*. Le rythme platonicien étant selon Benveniste (1974 : p. 334) « *l'ordre dans le mouvement, le procès entier de l'arrangement harmonieux des attitudes corporelles combiné avec un mètre qui s'appelle désormais rhythmos.* »

Le dictionnaire apporte sa propre contribution pour conceptualiser le rythme en tant que processus. Le Larousse définit en effet le rythme comme « *le retour, à des intervalles réguliers dans le temps, d'un fait, d'un phénomène* ». Elle est assez proche de l'une des définitions de l'ATILF³² où le rythme correspond à une « *répétition périodique (d'un phénomène de nature physique, auditive ou visuelle).* » Le Petit Robert voit le rythme comme un « *mouvement régulier, périodique, cadencé* ».

Dans la définition platonicienne, le temps et ses rythmes acceptent l'idée de mesure, de régularité et de cycle, mais, dans un mouvement dynamique. La gestion du rythme est plus à l'aise avec une évolution faite de persistances et de régularités ; le rythme possède ici intrinsèquement une dimension périodique, propre à sa manipulation. On retrouve cette « *succession de périodes marquées par des ruptures dans le déroulement continu des phénomènes* », comme définition des rythmes sociaux chez Durkheim et Mauss (2017). Pour ces auteurs, le rythme est une loi sociale qui fonde la société en lui procurant l'alternance périodique de « *phases de concentration et de phases de dispersion de la morphologie sociale* ». Bergson cité par Linstead & Mullarkey (2003) résume bien le débat cornélien qui nous occupe en comprenant que le temps (comme le rythme) est insaisissable en soi, mais que son séquençage artificiel est nécessaire à sa conceptualisation et à son utilisation pratique.

En bref, ce débat entre mouvement et nombre n'en finit pas de hanter les chercheurs.

b) Désenclaver le rythme organisationnel

Si le rythme pour être « socialisé » a besoin d'être quantifié, à la suite de Langley & al (2013), nous reconnaissons néanmoins le rythme comme un concept processuel. Notre analyse de la littérature nous amène à proposer une définition du rythme reconnaissant l'organisation comme un processus sensible du temps, bien que le rythme fournisse une structure temporelle quelque peu rigide dans le flux liquide et incessant des activités de l'organisation (Santos & Cunha, 2015). Aussi, le rythme peut-il désigner la succession à intervalles plus ou moins réguliers d'un mouvement ou d'un processus donné, il peut alors être défini comme « *l'imbrication des idées de temps, de mouvement et de flux.* »

³² Analyse et Traitement Informatique de la Langue Française, laboratoire public de recherche du CNRS et de l'Université de Lorraine

Poels & al. (2017) ont proposé une définition selon nous la plus aboutie de la littérature en sciences de gestion. Cette définition persiste cependant à présenter une photographie du rythme à l'instant 't'. Or, nous souhaitons aborder le rythme comme objet mettant en mouvement les acteurs et mis en mouvement par les acteurs. Son émergence et son déploiement se traduisent par une initiative qui inscrit une cadence plus ou moins forte de l'action humaine dans le temps. En bref, nous souhaitons transformer la photographie de Poels (2017) en un film dont le scénario se déroule sous nos yeux.

3. Le rythme, un mouvement particulier du temps

Le temps de l'horloge vient interrompre le flux continu des événements ; il marque un début et une fin dans un processus qui se déroule pourtant sans cesse. La stabilité artificielle imposée par le temps chronos au temps des événements crée des arrêts sur image simplifiant ce qui paraît plus complexe à saisir de prime abord (Langley & Tsoukas, 2010).

Interroger la littérature sur le rythme dans une perspective processuelle nous conduit à proposer **notre propre définition du rythme**. Nous ne tenterons pas de mettre d'accord les propositions claires ou diffuses des différents auteurs cités, mais nous tâcherons dans les lignes qui suivent de retenir ce qui traduit au mieux la dynamique de ce mouvement particulier du temps organisationnel.

Ancona & al. (2001a) citent McGrath et Rotchford (1983)³³ distinguant étrangement les rythmes répétés (tel le rythme circadien) d'autres non répétés (prenant l'exemple du rythme de vie). Les auteurs voient dans cette différenciation d'une part la périodicité récurrente des activités et des rythmes répétés, d'autre part, le changement transformationnel et les rythmes non répétés telle la transformation d'une activité par ses agents. Distinction étrange en effet, l'ensemble de la littérature associant étroitement rythme et répétition ; la répétition inscrit en effet un mouvement rythmique dans l'organisation. Précisons donc préalablement que nous adhérons à l'affirmation suivante sans réserve : sans répétition, régulière ou non, pas de rythme !

Nous ne saurions penser et analyser le mouvement sans la cadence : accélération et décélération sont dans la littérature étroitement liées au rythme organisationnel. Nous trouvons l'expression sous les vocables de vitesse ou de tempo, nous lui préférons la cadence, terme qui relie la répétition et la vitesse (lente ou rapide) dans sa définition même.

Enfin, les acteurs, individus, groupes ou organisations, sont les auteurs des actions rythmées, autant qu'ils sont mus par des rythmes. Le mouvement lui-même ne saurait ignorer sa source,

³³ Article introuvable.

son origine. Autrement dit, et sans s'y arrêter définitivement, le rythme organisationnel pose la question de son contrôle et de sa maîtrise.

Fort de ces précisions, nous proposons donc la définition suivante du rythme organisationnel :

Le rythme se distingue tel un mouvement caractéristique émergeant dans le temps, cadencant les activités de l'organisation. L'organisation inscrit ce rythme volontairement ou sous contrainte.

En synthèse de notre revue des textes, au cours d'une période observée, le rythme est donc la **structuration temporelle** – plutôt que la *structure temporelle* – d'une activité individuelle ou collective caractérisée par un *mouvement* cyclique (à savoir un *flux* répétitif). Cette activité (ou cette pratique) est donc régulière ou irrégulière, brève ou longue, rapide ou lente, forte ou discrète. Elle est en ce sens prévisible et recèle une origine ou des origines à identifier, l'organisation elle-même pouvant être le métronome de son propre rythme comme des rythmes externes.

CONCLUSION

Nous avons trouvé chez Poels (2006, 2015, 2017) une analyse circonstanciée du rythme, appuyée sur la biologie humaine, qui donne des repères en vue d'une analyse empirique. Cependant, notre approche processuelle du temps, donc de sa structuration rythmique, voit sourdre une dynamique propre au rythme que des caractéristiques figent quelque peu. Notre propre définition propose une approche plus vivante et dynamique de cette structuration du temps. Tentons d'aller plus loin pour inscrire clairement l'action rythmée des agents dans une réalité fluctuante en nous intéressant à la rencontre de rythmes différents portés par les acteurs.

III. L'ARTICULATION ENTRE RYTHMES

INTRODUCTION

Le rythme bien identifié parmi les *structures*³⁴ temporelles, poursuivons notre lecture des mouvements rythmiques proposés par la littérature. Le temps est malléable et sujet à de multiples modifications sensibles à l'action délibérée ou non des acteurs sociaux. Puisqu'elles sont sujettes à des changements, des structures temporelles vont donc être mises en concurrence entre elles. Vient alors naturellement le choc potentiel que la rencontre de deux structures peut provoquer au sein de l'organisation, ou entre organisations. Le rythme qui structure le temps est l'objet de ces mêmes tensions, et la littérature scientifique a discerné assez tôt un processus, devenu une théorie, qui régent le dialogue entre rythmes différents. Non sans susciter quelques réserves.

A. RENCONTRE ENTRE STRUCTURES TEMPORELLES

1. Un conflit en puissance

La transformation des cadres temporels peut générer des conflits entre les acteurs sociaux, affirme Yakura (2002). Les orientations émergeant des structures temporelles posent des normes et des valeurs qualifiant un « *temps bon* », c'est-à-dire satisfaisant pour la conduite des affaires (Huy, 2001 ; Zaheer et al, 1999). Déranger cet ordre temporel signifie déranger l'organisation elle-même et provoquera une réaction de sa part pour préserver l'ordre social qui en dépend.

Les acteurs sociaux portent de multiples orientations temporelles en concurrence (Ancona et al, 2001b). Pour dépasser les incompatibilités, s'engage une négociation qui permet de poursuivre des objectifs « *ambidextres* » dans ce qui peut être assimilé à un « *courtage temporel* » (Reinecke & Ansari, 2015). Les parties en présence doivent trouver le compromis qui satisfera les parties en présence. Les organisations en relation avec des interlocuteurs disparates cherchent à délimiter leur zone de confort pour faciliter les liens entre des objectifs conflictuels (Ancona & Caldwell, 1992) – les conflits d'objectifs doivent en effet aussi être vus par une fenêtre temporelle et nécessitent donc un travail particulier.

Les processus temporels contradictoires sont ainsi sujets à caution (Ancona et al., 2001a). Des activités dépendantes peuvent ne pas suivre un calendrier unique et un échéancier commun pour tous les acteurs, ni s'accorder sur le même temps mesurable dont l'enchaînement est prévisible.

³⁴ Nous reprenons ici le terme retenu par la littérature, au lieu de *structuration* que nous lui préférons.

Les acteurs doivent alors prospecter en dehors des canons habituels de la synchronisation, de prime abord souhaitable, et chercher plutôt une harmonisation nouvelle, moins contraignante et plus prometteuse (Garud & al, 2011).

Ces organisations subissent des pressions pour s'adapter aux exigences temporelles de leur interlocuteurs, et le réalignement (ou l'alignement inédit) des demandes conflictuelles fait partie des impératifs organisationnels. Lorsque temps chronologique et temps kairotique (temps objectif et temps subjectif) se rencontrent, l'articulation peut se heurter à d'importantes difficultés. Reinecke & Ansari (2015) posent alors la question de savoir comment les organisations « à l'intersection de mondes temporellement asymétriques » négocient des temporalités conflictuelles. Cette question essentielle appelle des réponses pour éviter l'enlèvement dans un conflit mortifère.

2. Résoudre le conflit rythmique

Dans des contextes différents, les organisations chevauchent parfois des domaines d'activité pluriels ; elles sont confrontées à des objectifs et des priorités multiples de la part de plusieurs interlocuteurs internes et externes, entraînant le plus souvent des exigences temporelles conflictuelles (Ancona et al, 2001a). Une organisation qui cherche à s'accommoder des demandes temporelles divergentes provenant de différents sources peut être confrontée à des pressions pour rejoindre diverses structures temporelles qui lui sont étrangères. Qu'est-ce qui justifie que des structures temporelles particulières soient préférables à d'autres ? Le fait de privilégier certaines structures temporelles par rapport à d'autres peut-il déclencher à son tour un conflit organisationnel ? Comment une organisation navigue-t-elle à travers ces conflits ? Enfin, la résolution des conflits peut parfois se heurter à des obstacles, à quelles conditions un consensus peut-il néanmoins émerger ? (Reinecke & Ansari, 2015).

Si les conflits rythmiques entre acteurs sociaux peuvent conduire à des impasses, la façon dont ils peuvent être générateurs d'articulations nouvelles permet ainsi la reconstitution des « *biens communs temporels* » d'une organisation (Bluedorn, 2002 : 288).

Reinecke & Ansari (2015) ont ainsi identifié deux mécanismes clés :

- Celui d'une « *réflexivité temporelle* » (faisant ici référence à Orlikowski & Yates, 2002). Par le dialogue et la contradiction, les parties sont en mesure de remettre en question leurs acquis et de réfléchir aux hypothèses temporelles qui sous-tendent leur conflit.
- La reconnaissance d'« *interdépendances mutuelles* ». Les parties en conflit peuvent apprécier des positions alternatives en réponse à des objectifs a priori contradictoires.

Actionnés de conserve, les deux mécanismes permettent à l'organisation de s'engager dans un compromis entre des temporalités concurrentes. Le dialogue peut amener les acteurs sociaux en conflit temporel à remettre en question, à articuler et éventuellement à repenser les hypothèses temporelles, et en conséquence, à modifier leurs pratiques organisationnelles. De cette réflexivité temporelle peut naître alors une appréciation partagée des interdépendances entre des objectifs contradictoires. Les organisations peuvent ainsi explicitement promouvoir de nouvelles structures temporelles afin de rendre les phénomènes sociaux propices à une adaptation de leurs actions managériales. Les temporalités sont ici façonnées à dessein pour les faire correspondre à des catégories reconnues comme légitimes et valorisées comme telles.

Refuser cet effort relationnel avec ses interlocuteurs revient à ne plus reconnaître un temps fluide, qualitatif et variable, et consiste en une « *rigidification temporelle* » figeant des activités aspirant pourtant à suivre le continuum sans fin qui fait normalement leur lit.

Reinecke & Ansari (2015) appellent les organisations à « jongler » avec des objectifs apparemment contradictoires mais étroitement liés. Elles nous invitent à passer d'une conception du temps associée à une vision du monde immuable, à une conception où le temps est endogène aux processus organisationnels.

Et la rencontre entre structures temporelles nous conduit naturellement à nous pencher sur la rencontre entre rythmes.

B. LE RYTHME EN INTERACTION AVEC LES AUTRES RYTHMES

1. Décrire le phénomène

Reconnaissons de prime abord avec Crossan & al. (2005) que les rythmes des individus, des groupes et des organisations interagissent entre eux et avec les rythmes extérieurs, cherchant à dépasser le conflit potentiel ou effectif que nous venons de décrire pour les structures temporelles. Cette interaction appelle la littérature en sciences de gestion à préciser les contours de ce phénomène, et introduit une rhétorique spécifique qu'il convient de comprendre pour suivre sa manifestation.

Les rythmes des activités de l'organisation inscrits dans le continuum du temps interagissent avec d'autres activités internes et avec des activités d'autres organisations (Ancona & al, 2001a). La recherche n'a pas manqué de percevoir et d'analyser alors une aspiration à la concordance des rythmes différents. Le calendrier fiscal impose son rythme à l'exercice comptable, le rythme des marchés doit rejoindre celui biologique des individus, les concurrents

s'observent mutuellement... Standifer et Bluedorn (2006) identifient en conséquence et le plus simplement possible trois relations différentes :

- Le retard d'un rythme sur l'autre,
- L'avance d'un rythme sur l'autre,
- Ou la synchronisation des rythmes entre eux.

La **synchronisation** peut d'ailleurs devenir un objectif de l'organisation, aspirant à coordonner des vitesses et des phases qui à l'origine ne sont pas similaires (Ancona & Chong, 1992). Blagoev & Schreyögg (2019) définissent ainsi « *la synchronie (et la synchronisation) comme la convergence de deux rythmes principalement indépendants en termes de phase ou de rythme, et l'asynchronie (et la désynchronisation) comme l'absence de celle-ci.* » Cette synchronisation n'a pas à être parfaite, il suffit d'une relation cohérente entre les rythmes pour parler de synchronisation. Ces analyses font nonobstant échos au phénomène assez généreusement traité par la littérature de la réconciliation des rythmes par entraînement mutuel. Phasés ou non, couplés ou découplés, les rythmes s'entrelacent et s'influencent mutuellement. Cette relation a trouvé dans *l'entraînement* une théorie qui s'est progressivement imposée dans la recherche.

2. Théorie de l'entraînement

a) Du concept à la théorie

De la biologie aux sciences de gestion

Nul doute que les processus temporels internes de l'organisation sont étroitement liés aux structures temporelles des tiers avec lesquels l'organisation entre en relation. Ainsi, la structuration temporelle de l'organisation dépend des structurations temporelles de ses interlocuteurs, l'inverse étant probablement tout aussi vrai.

La littérature va vite considérer que la performance de l'organisation dépend de la *synchronisation* de son horloge interne avec les « *signaux temporels qui régissent les différents temps de la société extérieure* » (Gersick, 1988). Un sens unilatéral est donné à cette interaction temporelle ; c'est à l'organisation de s'adapter, de se remodeler si nécessaire pour se conformer aux structures temporelles externes, pour prétendre rester dans la course. Pour expliquer ce phénomène, la biologie vient une fois encore éclairer les sciences de gestion.

L'exemple des rythmes circadiens illustre ce point de vue (Kelly & al, 1990 ; Ancona & Chong, 1999 ; Barkema & al, 2002 ; Letiche, 2004). Rappelons que les rythmes circadiens, rencontrés chez la plupart des êtres vivants, sont le résultat d'horloges biologiques qui chronomètrent les événements quotidiennement. Toutes les 24 heures, ces horloges internes régulent des aspects

du métabolisme, de la physiologie et du comportement des êtres vivants. D'importantes influences exogènes modifient « *la phase et la périodicité* » du comportement endogène. Le cycle corporel interne est ainsi entraîné par le cycle externe de la lumière et de l'obscurité. L'organisme capte des informations de l'extérieur pour s'informer et corriger son propre fonctionnement.

Apparaît ainsi le concept d'**entraînement** qui considère l'organisation dans un premier temps strictement comme un corps biologique devant vivre au rythme des événements extérieurs. Barkema & al (2002) trouvent l'origine du concept au XVII^e siècle dans les travaux de l'astrophysicien et mathématicien hollandais Christian Huygens qui observait l'appariement – la résonance – de deux pendules dans une même pièce : c'est la tendance de deux corps oscillants à se verrouiller en phase pour « *vibrer en harmonie* ». Rencontré en biologie ou en physique, comme en botanique (les mouvements des feuilles et des pétales, par exemple)³⁵, l'entraînement adapté aux sciences de gestion se présente comme naturel, voire « *naturaliste* » selon le terme du philosophe Manuel DeLanda repris par Letiche & Hagemeijer (2004).

A l'instar de Shi & Prescott (2012) qui affirment le lien étroit entre rythme régulier et performance, une étude quantitative « prouvera » même la corrélation entre le processus d'entraînement social et la performance (Kelly & al, 1990). Mais nous devons à Ancona & Chong les titres de noblesse de ce concept (Ancona & Chong, 1991, 1992, 1996, 1999). L'entraînement est alors défini comme « *l'ajustement ou la modération d'un comportement soit pour se synchroniser, soit pour être en cycle ou en rythme avec un autre comportement.* ». Ajoutons avec Shi & Prescott (2012) que l'entraînement se concentre sur l'adéquation temporelle et répond à la question « *quand* », « *à quelle fréquence* » et « *avec quel schéma rythmique* » s'opère l'interaction entre rythmes. L'entraînement est ainsi une forme d'adaptation organisationnelle qui implique des ajustements répétitifs à des cycles et à des cadences externes, sur une période de temps délimitée. L'interaction sociale est ici considérée comme un processus d'adaptation entre les agents coordonnant dans le temps leurs rythmes à l'origine différents (Teixera & Cunha, 2015).

Les variables de l'entraînement

La *cadence* et le *cycle*, constitutifs des activités rythmiques (Standifer & Bluedorn, 2006), sont les sujets de l'entraînement. Les rythmes ou les cycles différents s'auto-organisent entre eux,

³⁵ Pérez-Nordtvedt & al (2008) atteste aussi du phénomène d'entraînement dans les sciences de l'atmosphère, en chimie, en économie, en physiologie ou en psychologie. On trouvera aussi une formulation mathématique dans la cadre de *la théorie des oscillations couplées*.

ils peuvent s'influencer mutuellement dans un processus appelé entraînement (Ofori-Dankwa & Julian, 2001 ; Mitchell & James, 2001). Kelly & Karau (1993) affirmeront quant à eux que le terme d'entraînement désigne la « capture » et la modification d'un processus rythmique endogène par un cycle externe ou interne. Un tel entraînement peut ainsi modifier la phase, la périodicité ou, parfois même, l'ampleur du processus capturé.

Dans des conditions d'entraînement, les rythmes et cycles endogènes sont donc capturés par (ou captent) d'autres rythmes et cycles au sein du système ou en dehors du système de manière à avoir le même rythme, la même phase ou la même périodicité. Nous voyons ici les auteurs reproduire le concept biologique pour introduire le processus d'entraînement au sein même de l'organisation. L'interaction rythmique coordonnée crée un modèle de base mais laisse néanmoins la place à l'indétermination, précisent Letiche & Hagemeijer, 2004.

La littérature note que l'entraînement n'implique pas que les phases de deux rythmes coïncident parfaitement, de sorte que les phases comparables de chaque rythme se produiront exactement aux mêmes moments. C'est la simple cohérence entre les phases rythmiques qui prime, précisent Bluedorn et Janussi (2008). Les acteurs « *entraînés* » suivent des rythmes « *en phase* » pour exercer leurs activités.

Aussi, Einsenhardt (1989) prolonge l'analyse. Les rythmes externes ne devant pas heurter de front le rythme interne, l'entraînement du rythme interne par les rythmes externes est finalement reconnu comme facteur décisif de performance. Cette règle s'applique tant au niveau de l'analyse individuelle, que du groupe ou de l'organisation (Ancona & Chong, 1991).

b) Formes de l'entraînement

Vers un consensus des formes possibles de l'entraînement

Un rythme endogène rencontre un rythme exogène. Cette « *alliance* » selon l'expression de Standifer & Bluedorn (2006), prend des formes diverses décrites par la littérature scientifique. Dans le sillage de Kelly & Karau (1993), Gersick (1994) adapte le phénomène d'interaction du rythme de l'organisation avec le rythme externe aux interactions s'exerçant au sein-même de l'organisation. Deux types d'entraînements se distinguent donc :

- **L'intra-entraînement** synchronisant les rythmes dans l'organisation elle-même,
- **L'extra-entraînement** synchronisant les rythmes internes de l'organisation avec les rythmes qui lui sont extérieurs.

Ancona & Chong (1999) abordent le sujet en reconnaissant deux processus complémentaires et parfois dépendants l'un de l'autre, l'un au sein de l'équipe, l'autre en lien avec l'environnement :

Focus	Au sein de l'équipe	Interaction entre l'équipe et l'environnement
Ce qui se passe	<p>1</p> <p>Conflit Cohésion Prise de décision Identité</p>	<p>3</p> <p>Dépassement des limites Coaching Allocation des ressources Maintien des limites</p>
Quand et à quelle vitesse	<p>2</p> <p>Effets du point médian Formation, assaut, normalisation, performance Exploration, exploitation, exportation</p>	<p>4</p> <p>Prise de décision dans des environnements très rapides</p> <p>Entraînement</p>

Figure 7 : Cartographie de la théorie des groupes existante (Ancona & Chong, 1999)

Les auteurs se focalisent sur la quatrième case du tableau en liant précisément les interactions au sein de l'équipe avec les interactions entre l'équipe et son environnement. Les influences temporelles extérieures sont reconnues comme étant extrêmement fortes sur l'activité au sein de l'équipe. Les membres doivent alors se demander quelles sont les influences rythmiques qu'ils suivent actuellement, et les comparer aux influences rythmiques qu'ils pourraient choisir de suivre. Ancona & Chong (1999) invitent les équipes et l'organisation à définir leurs priorités et à les structurer dans le temps.

Développant la distinction et la complémentarité de ces interactions expliquées sous les vocables d'intra-entraînement et d'extra-entraînement, Shi & Prescott (2012) précisent que le premier défini par la synchronisation interne s'exerçant entre les activités de l'organisation dépend du deuxième défini par la synchronisation avec les rythmes externes. Dans la perspective de l'entraînement, ces deux processus ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Aussi, Dibrell et al. (2015) démontreront à ce titre une force supérieure de l'entraînement externe sur l'entraînement interne pour susciter l'innovation dans l'entreprise.

Mais cette force supérieure peut venir parfois de l'intérieur de l'organisation, lorsque des normes de fonctionnement d'une équipe de travail s'impose malgré des changements intervenus

dans l'équipe et persistent dans le temps, entraînant le rythme des équipes malgré elles (Moon & al, 2004). Finalement, intra-entraînement et extra-entraînement sont des processus qui s'exercent de pair afin que l'organisation réponde à ses exigences de performance, complètent Hopp & Greene (2018).

La mécanique peut désormais être décortiquée pour décrire le concept d'entraînement applicable, rappelons-le, aux individus comme aux groupes et aux organisations. Tout d'abord la littérature discerne plusieurs types d'entraînements. Ancona & Chong (1991,1992) que reprendra Bluedorn (1993) voient trois modèles différents d'interactions rythmiques entre les acteurs sociaux :

- **L'entraînement au tempo** met en scène deux comportements qui viennent à suivre le même rythme ou la même cadence. Les processus en interaction fonctionnent à la même cadence.
- **L'entraînement synchronique** implique quant à lui deux comportements suivant non seulement un rythme mais aussi deux cycles similaires. Les processus ont des cadences et des phases rythmiques semblables.
- Enfin, **l'entraînement harmonique** considère la similitude des rythmes de deux comportements tels que perçus par des personnes extérieures, sans qu'ils aient nécessairement le même rythme ou la même cadence, ils *paraissent* simplement en harmonie. Les processus sont vus par des observateurs extérieurs comme fonctionnant dans un état d'harmonie ou de compatibilité gestuelle sans nécessairement avoir des cadences ou des rythmes identiques.

L'entraînement au tempo, l'entraînement par phases

L'entraînement harmonique ne séduira pas la postérité, sa définition s'avérant peu maniable, et probablement parce que s'appuyant sur une simple perception extérieure, même erronée. Cependant, reconnaissons que cette perception conduit à faire réagir l'organisation qui tâchera alors de suivre ce rythme éventuellement illusoire. Crossan & al (2005) suggèrent ainsi pour leur part deux types d'entraînement :

- **L'entraînement de rythme** ou de cadence (les deux termes sont ici interchangeables), à savoir l'alignement de rythmes ou cadences différents lors d'un changement organisationnel.
- **L'entraînement de phase**, phénomène témoignant de la synchronisation des cycles d'un processus de changement organisationnel.

De même, Pérez-Nordtvedt & al. (2008) reconnaissent que l'entraînement des rythmes et des phases est courant dans les systèmes sociaux. Les auteurs définissent par **l'entraînement au tempo** (rythme, cadence, tempo...) la synchronisation de la période d'un cycle avec celle d'un autre cycle, prenant pour exemple la prise de décision des acteurs se calant sur le rythme du changement technologique. **L'entraînement par phase**, est quant à lui lié à la phase du cycle plutôt qu'à sa périodicité et traduit l'alignement de plusieurs activités (par exemple, aligner la déclaration d'impôt sur l'exercice fiscal). Pérez-Nordtvedt & al. (2008) proposent en synthèse le schéma récapitulatif suivant :

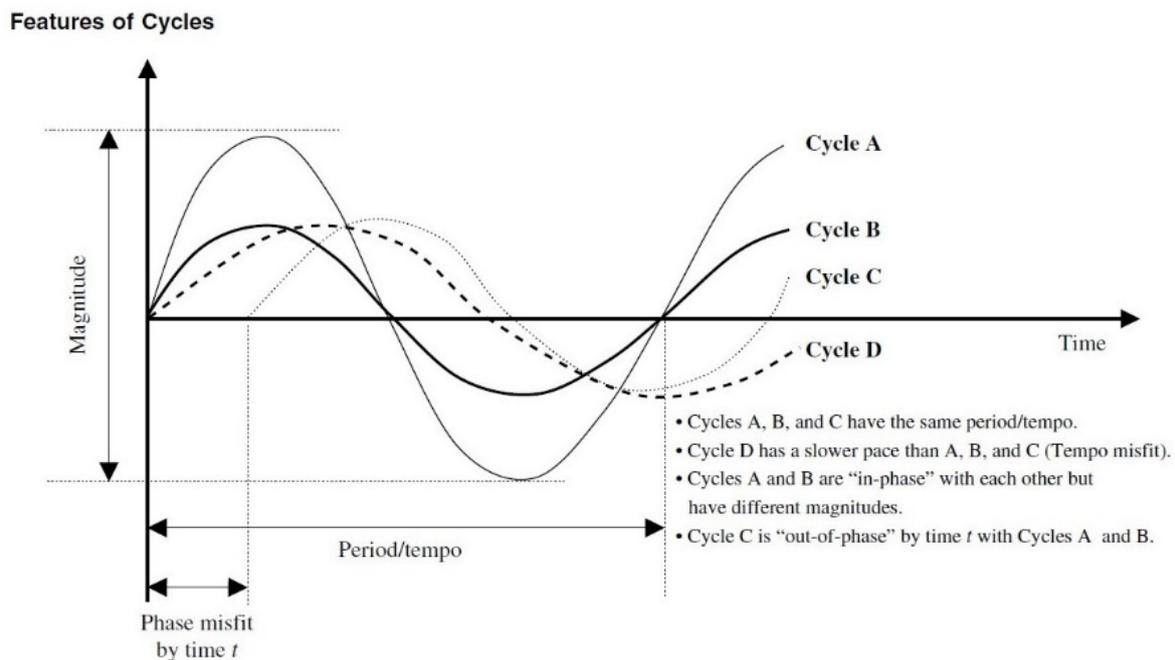


Figure 8 : Entraînement par phase ou au tempo (Pérez-Nordtvedt & al, 2008)

Lorsque la phase et le tempo d'un même secteur d'activité se rejoignent, Dille & Söderlund (2011) enrichissent notre vocabulaire avec « *l'isochronisme* » qui construira des normes temporelles entre organisations entraînées.

3. Les conditions de réalisation de l'entraînement

Sans relancer le débat sémantique et loin de rétablir une quelconque confusion, l'analyse de Pérez-Nordtvedt & al. (2008) éclaire notre compréhension du phénomène. Les auteurs préfèrent en effet appliquer l'entraînement aux seuls cycles temporels. Ils admettent que l'entraînement est traditionnellement défini comme la synchronisation du tempo et/ou de la phase de deux ou plusieurs activités au sein d'un système. Mais le tempo est compris comme la vitesse d'une

activité cyclique, et la phase comme une étape spécifique du cycle ou comme une partie du cycle d'activité complet, telle que mesurée à partir d'une position de départ particulière.

Plusieurs hypothèses conditionnent alors l'entraînement, et c'est ici que la contribution des auteurs retient notre attention :

- Le temps, tout d'abord, suivant la théorie de l'entraînement, s'impose aux acteurs comme *circulaire et rythmique*.
- Les cycles d'activité de l'organisation doivent être *endogènes* pour que les processus d'adaptation temporelle suivent la théorie de l'entraînement. Les acteurs de l'organisation doivent être mobilisés.
- La *force* du cycle temporel déterminera quels cycles entraînent quels autres cycles.
- Mais l'entraînement est une *réaction*, une réponse des acteurs, à un changement temporel exogène.

Liberté serait-elle donc laissée aux acteurs sociaux de déterminer les cycles dominants à suivre ? En tout état de cause, le processus d'entraînement apparaît ici comme un choix stratégique de l'organisation...

Pérez-Nordtvedt & al. (2008) relie enfin l'entraînement des cycles avec les rythmes en rappelant qu'Ancona et Chong (1996) avaient précisé que, via l'entraînement, des cycles (éventuellement d'ampleur différentes) se répètent à des fréquences régulières ou irrégulières, c'est-à-dire selon des intervalles différents : ces fréquences peuvent ainsi accélérer, ralentir ou rester constantes, créant ainsi des rythmes d'activités variables pour les agents. Les acteurs se rencontrent à des rythmes différents ; la théorie de l'entraînement explique la synchronisation qui finalement s'établit dans l'intérêt de tous, en prenant différentes formes.

La figure ci-dessous, à partir d'un choix délibéré d'auteurs, dessine le processus régissant l'entraînement tel que la littérature scientifique le conçoit :

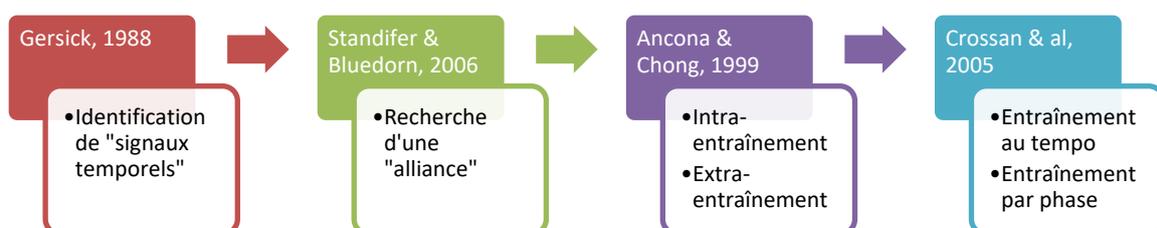


Figure 9 : L'entraînement dans la littérature scientifique

4. Des configurations rythmiques

a) Rythmes, temps *chronos* et temps *kairos*

L'entraînement est une mécanique limpide pour expliquer la formation du rythme interne de l'organisation. La réactivité des acteurs à ces stimuli rythmiques extérieurs conduit naturellement le chercheur à discerner des configurations ordonnant la qualité de cette réponse. Une synthèse intéressante des rencontres entre structures temporelles rythmiques est proposée par Cunha (2008 : 220). L'auteur reprend en effet la distinction entre les temps objectif **Chronos** et subjectif **Kairos** pour établir des modèles configurant la relation de l'organisation avec ses interlocuteurs. Il s'appuie sur la **théorie de l'entraînement** pour suggérer que des intensités variables de Kairos et de Chronos permettent de dessiner des organisations ayant des typologies rythmiques différentes (voir aussi Santos & Cunha, 2015).

Plus précisément, l'auteur observe comment la gestion du rythme (la gestion des *chronos* en tant que temps séquentiel) influence et est influencée par les rythmes acquis ou entraînés par l'organisation (l'expérience des *kairos* en tant que moments discrets du temps). L'idée centrale est que les organisations développent des approches partagées du temps (référence est ici faite à Gherardi & Strati, 1988), faisant ainsi du temps une composante fondamentale de leurs activités.

L'article considère le temps, non pas comme une contrainte absolue et objective, mais selon la construction collective dont les organisations et leurs membres font l'expérience. Le temps ne sera donc pas uniquement considéré comme une succession d'étapes indépendantes, mais comme un flux continu dans lequel les événements se fondent les uns dans les autres et créent une expérience du temps socialement construite et collectivement partagée. Deux approches sont alors distinguées :

- Soit les organisations structurent et divisent le temps pour en faire un meilleur usage, plus efficace ; il en résulte un certain nombre de mécanismes que l'organisation met en place pour discipliner un temps vu comme ayant des tendances erratiques.
- Soit les organisations créent et partagent largement une expérience *idiosyncrasique* du temps, c'est-à-dire qu'elle font preuve d'une disposition particulière à réagir aux influences extérieures. Dans cette deuxième hypothèse, au lieu de supposer que les rythmes externes conditionnent la vie de l'organisation, cette dernière « *filtre* » l'expérience du temps, permettant ainsi à ses membres de réagir aux influences temporelles extérieures selon des modalités variables (« *idiosyncrasie* »).

Les modèles rythmiques retenus par Cunha (2008 : 220) résultent de la combinaison de « *temps chronos de haute et basse intensité* » et de « *temps kairos de haute et basse intensité* » :

- **Les temps chronos à haute intensité** font référence au développement par l'organisation d'une perception aiguë des rythmes externes qui tendent à s'imposer.
- **Les temps chronos de faible intensité** se réfèrent à une faible sensibilité aux rythmes externes : l'organisation vit selon les rythmes créés en interne.
- **Les temps kairos de haute intensité** font référence à l'entretien intentionnel des rythmes internes.
- **Les temps kairos de basse intensité** se réfèrent à l'absence de rythmes cultivés intentionnellement.

b) Quatre configurations

Selon Cunha (2008 :220), certaines organisations donnent la priorité à la facette objective du temps, tandis que d'autres ont tendance à souligner sa nature subjective. Certaines gèrent les deux, en imbriquant soigneusement « *le rythme de l'organisation et l'organisation du rythme* ». D'autres encore construisent une relation détachée avec le temps et, d'une certaine manière, vivent « *hors du temps* ».

Mais sortant des sentiers précédemment explorés, écornant quelque peu la théorie unilatérale de l'entraînement, l'auteur distingue quatre configurations possibles selon leurs caractéristiques liées au *temps-chronos* et au *temps-kairos* :

- **Les organisations hyper-compétitives.** Elles vivent dans des environnements dits hyper-compétitifs et ont tendance à percevoir la dimension chronologique du temps (chronos) comme dominant leur activité. La pression du temps vient de l'extérieur mais elle est assimilée par l'entreprise.
- **Les organisations pulsées.** Ces organisations créent des rythmes internes qui les aident à être compétitives dans des contextes à grande vitesse. Elles ne se laissent cependant pas piéger par des réponses trop rapides. Ces organisations sont ainsi nommées « pulsées » parce qu'elles s'assurent d'une forte maîtrise du rythme construit en interne. Nous retrouvons ce qualificatif chez Gersick (1994) : les membres des organisations « pulsées » travaillent selon un calendrier prévisible.
- **Les organisations sous pression.** Ces organisations peuvent être décrites comme étant gérées par leur environnement. Elles suivent un mode de fonctionnement fortement influencé par des rythmes externes, sans parvenir ou souhaiter les intérioriser, sans chercher à imposer leur rythme interne.

- **Les organisations hors du temps.** Ces organisations installent une logique interne qui diminue leur sensibilité aux changements externes. Les rythmes internes de ce type d'organisation peuvent devenir inconscients, répétitifs voire insensibles aux changements de l'environnement. Nous sommes ici hors du champ de l'entraînement, ces organisations semblant ignorer les influences rythmiques extérieures.

Le tableau ci-après présente synthétiquement ces quatre configurations :

	Chronos à haute intensité	Chronos à faible intensité
Kairos à haute intensité	<p><i>Organisations hyper-compétitives</i></p> <p>Processus distinctif : concurrence basée sur le temps Le temps comme arme concurrentielle</p>	<p><i>Organisations "pulsées"</i></p> <p>Processus distinctif : synchronisation Chorégraphies du temps</p>
Chronos à faible intensité	<p><i>Organisations sous pression</i></p> <p>Processus distinctif : accélération Réaction</p>	<p><i>Organisations hors du temps</i></p> <p>Processus distinctifs : découplage temporel Fermeture</p>

Tableau 7 : Configurations rythmiques des organisations (Cunha, 2008 : 220)

Ces configurations offrent un regard original sur la relation entre le rythme interne de l'organisation et les rythmes externes avec lesquels elle interagit. Notre analyse veillera donc à questionner ce schéma – ainsi que Cunha nous y invite.

5. Un acteur essentiel à l'entraînement : le « zeitgeber »

Le grand horloger

La théorie de l'entraînement serait incomplète si nous ne nous attardions pas sur un acteur essentiel à sa mécanique : celui (celle) qui initie l'entraînement. Ce maître du temps est le stimulus à l'origine de l'entraînement. Appelé le plus souvent du terme allemand « **zeitgeber** » – *donneur de temps* ou *time giver* (Ancona & Chong, 1992 ; Gersick, 1994), c'est un déclencheur externe, véritable « *agent d'entraînement* » qui stimule les rythmes plus faibles (Letiche & Hegemeijer, 2004 ; Santos & Cunha, 2015). L'entraînement organisationnel consiste alors à aligner l'activité ou les cycles d'activités ou la vitesse de réalisation des cycles d'activité de l'organisation sur le zeitgeber (Pérez-Nordtvedt & al, 2008). S'il est contredit, c'est-à-dire en absence d'entraînement sous l'autorité de ce maître du temps, la performance de l'organisation s'en trouvera affectée. Autrement dit, à long terme, le rythme interne des

organisations finit par être synchronisé avec les rythmes externes dominants de la société ; les organisations récalcitrantes sont condamnées à disparaître, faute d'avoir su s'adapter.

Pour renforcer la nécessité d'un métronome extérieur, Pérez-Nordtvedt & al. (2008) insistent sur la nature cyclique, périodique et rythmique du comportement humain. Ils justifient ainsi qu'à l'instar du rythme, les cycles temporels soient entraînés les uns vers les autres par de puissants « *entraîneurs* » externes, appelés ailleurs des *zeitgebers*.

Le point de vue organisationnel, selon Khavul & al (2010), conduit à chercher ce donneur d'ordre temporel à **l'extérieur de l'organisation**. Clients, fournisseurs, interlocuteurs divers, insufflent le rythme de l'organisation. Ces acteurs étrangers fixent le tempo, voire la phase des cycles d'activité auxquels l'organisation doit s'astreindre.

Le *zeitgeber* crée un ordre temporel dominant imposant un mécanisme de coordination contraignant pour les individus, les équipes et les organisations. Selon la puissance du *zeitgeber*, affirme une étude quantitative (Ballard & al, 2008), à mesure que le nombre de cycles capturés par ce rythme dominant augmente, il devient « *inertiel* », comme par exemple l'exercice comptable quasi-immuable auxquels les acteurs ne peuvent évidemment pas échapper.

Maître incontournable

Le conditionnement de la performance par l'entraînement impose la vigilance des gestionnaires sur ce phénomène. Puisque l'ignorance de ce phénomène d'entraînement conduirait à fragiliser l'organisation, les gestionnaires doivent ainsi identifier ce *zeitgeber* externe, prévoir la mise en œuvre du processus d'adaptation, et effectivement ajuster en conséquence leurs actions afin de favoriser la synchronisation des rythmes et leur maintien dans la durée (Dibrell & al, 2015). Le *zeitgeber*, véritable métronome rythmique, est un individu, un groupe, une organisation... ou un artefact ; le calendrier d'une réforme universitaire sera ainsi le *zeitgeber* entraînant le rythme des activités d'une université (Granqvist & Gustafsson 2016), de même que l'année scolaire qui influence les cycles à différents niveaux organisationnels (Mitchell & James, 2001), ou un type de tâche permettant à des membres d'une équipe de développer des rythmes entraînés qui entraînent à leur tour les autres membre de manière synchrone (Luciano & al, 2018). L'ensemble de ces auteurs identifient dans ce qu'ils appellent définitivement la théorie de l'entraînement « *l'association au fil du temps* » de rythmes synchronisés.

Dans un monde de rythmes, de cycles et de cadences entraînés, les interruptions externes seront périodiques et aléatoires (Gersick, 1994), dépendant des vellétés du *Zeitgeber* auquel il s'agit décidément de veiller scrupuleusement. Cette veille doit être réalisée par des acteurs « *clés-de-voûte* » de l'organisation en lien avec ce ou ces *zeitgeber(s)* en apportant des informations sur

les cadences, les cycles et les rythmes à l'organisation (Gersick, 1994) ; l'auteur invite même les équipes à dessiner une « *carte temporelle* » indiquant les principaux rythmes (ainsi que les cadences et les cycles) externes et les règles de synchronisation retenues.

A moins de devenir soi-même zeitgeber du système, l'organisation devra accepter des interruptions, des changements intempestifs imposés par d'autres porteurs de rythmes. En tout état de cause, elle passera régulièrement d'un rythme à l'autre, d'une cadence à l'autre, d'un cycle à l'autre (Ancona & Chong, 1999).

La figure suivante résume l'importance du zeitgeber dans la théorie de l'entraînement :

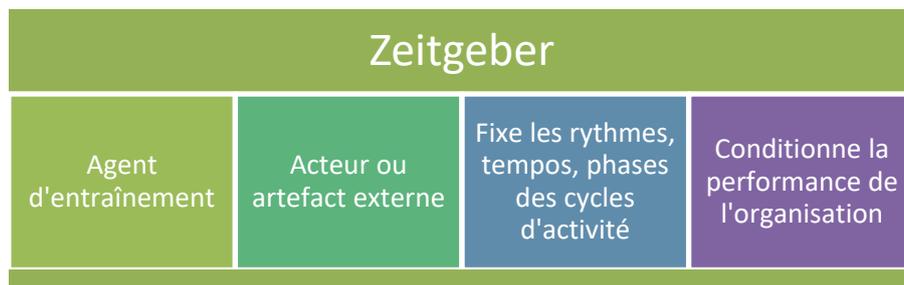


Figure 10 : Le zeitgeber dans la théorie de l'entraînement

C. L'ENTRAÎNEMENT, UNE THEORIE DOMINANTE QUI APPELLE DES PRECISIONS

1. L'entraînement synchronique... dans les deux sens ?

Déjà Ancona & Chong (1991) n'imposaient pas de lien de cause à effet d'un acteur sur l'autre et suggéraient que le concept d'entraînement dépasse le déterminisme biologique ; les auteurs voyaient donc dans cette relation une action volontaire plutôt qu'une contrainte. L'entraînement est un processus temporel continu (Brown & Eisenhardt, 1997), mais aussi mutuel entre le rythme observé et les rythmes alentours, qui peut être transitoire ou sujet à des résistances (Ancona & Chong, 1992). L'entraînement initial sera considéré comme plus naturellement effectif que des entraînements ultérieurs. Au fur et à mesure du temps, le rythme interne résistera probablement en partie à des influences externes. Pourtant la littérature qui suivra ne reprendra guère cette prudence.

Dans la veine dynamique du mouvement rythmique, l'entraînement est certes un organisateur temporel (Ancona & Chong, 1999) ; il peut être vécu et perçu comme faisant partie des mécanismes organisationnels naturels auxquels il s'agit de s'adapter. Il peut être compris comme une pression extérieure ou intérieure à l'organisation, une contrainte qu'il est impératif de suivre (Maruping & al, 2015). Refuser d'identifier et d'accepter ce processus pouvant

entraîner la disparition du récalcitrant rappellent Dibrell & al. (2015). Malgré tout, nous sommes en droit de questionner l'injonction que cette mécanique impose à l'organisation.

La théorie de l'entraînement vient s'appliquer à différentes situations organisationnelles : L'influence du chef sur son équipe (Maruping & al, 2015) ; le comportement des équipes face au contexte de l'organisation (Acona & Chong, 1999 ; Standifer & Bluedorn, 2006), la synchronisation de différentes activités au sein de l'organisation (Hopp & Green, 2018), la création d'alliances entre organisations (Standifer & Bluedorn, 2006 ; Shi & Prescott, 2012), l'alignement et la coordination des processus de l'organisation avec les rythmes de ses concurrents (Dibrell & al, 2015), l'adaptation de l'organisation au rythme de ses clients (Khavul & al, 2010), l'influence d'une nouvelle réglementation sur la vie de l'organisation (Granqvist & Gustavson, 2016)... Bref, la théorie de l'entraînement s'impose donc comme incontournable dans la vie de l'organisation. Peut-on alors s'exonérer de nuances face au diktat du zeitgeber ? La théorie de l'entraînement tend à mettre de côté « *l'action volontaire* » des acteurs (Ancona & Chong, 1991) ou leur « *résistance* » face au zeitgeber voulant s'imposer de l'extérieur (Ancona & Chong, 1992), en somme remettrait en cause la « *liberté* » des organisations (Pérez-Nordvedt, 2008) à choisir le rythme qui leur convient. Ancona & Waller (2007) avaient introduit une faille dans le système en identifiant une « *danse de l'entraînement* » dans les équipes de travail, selon une « *chorégraphie* » plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord de la théorie. Nous sommes enclins à penser que le zeitgeber peut non seulement prendre des formes bien différentes et qu'il n'est pas de plus seul à construire le rythme de l'organisation. L'Ancien régime des relations rythmiques doit laisser la place à un modèle plus participatif... La structuration rythmique pyramidale ne peut être la seule souhaitable pour l'organisation. Ofori-Dankwa & Julian (2001) sont les premiers à interroger sans équivoque une théorie de l'entraînement étudiée et admise par les chercheurs en ouvrant la question de sa nécessité dans l'organisation. Synchroniser les rythmes s'impose-t-il à l'organisation sous peine de se voir déclassée ? Poser la question est commencer à y répondre. La théorie de l'entraînement trouve inmanquablement des applications empiriques observables, mais la littérature s'attarde désormais sur les conditions et les opportunités du « non-entraînement » pour l'organisation qui veut rester performante.

2. Un acteur dominant ?

« *Une question clé de la recherche est de savoir comment les [acteurs] négocient les demandes temporelles internes et externes* » (Gersick, 1994). Nous cherchons à pondérer un rythme qui veut s'imposer à nous ; face à la pression de l'urgence, les acteurs opposent un temps rythmé

qui concilie cette urgence avec un cadre temporel choisi (Lallement, 2010). Plus qu'un dialogue de « dominant » à « dominé », l'articulation des rythmes par les acteurs sociaux relève plus vraisemblablement d'un partage organisé entre acteurs autonomes (Santos & Cunha, 2015).

Le processus de l'entraînement présente un schéma d'adaptation à un zeitgeber fréquemment présenté comme externe et intangible, et ayant une incidence sur le rythme de l'organisation. Cette vision unilatérale largement reconnue par la littérature tend à réduire l'univers des possibles des interactions entre rythmes externes et rythme interne. L'entraînement mérite d'être observé de manière plus complexe, comme une mécanique pouvant fonctionner à double sens, ascendant comme descendant, entre le rythme interne quand bien même il soit supposé plus faible et les rythmes externes supposés tout-puissants (Granqvist & Gustafsson, 2016).

Rosa (2010) s'est fait connaître par sa critique du temps social contraignant de tout son poids le rythme de nos vies. La modernité impose coordination et synchronisation sous le joug de son rythme s'accéléralant sans cesse jusqu'à provoquer une « *crise du temps* ». Pérez-Nordtvedt & al. (2008) répondent par anticipation que, séparées des influences extérieures, les organisations favoriseront l'émergence de rythmes propres indépendants et viables. Les rythmes internes à l'organisation ont bien une vie autonome, insouciant des rythmes extérieurs. Mais l'adéquation temporelle des rythmes interne et externes demeurent-elle un passage obligé ?

3. Un dialogue rythmique et des acteurs en mouvement

Nous savons que l'entraînement n'est pas systématique (Graebner & Eisenhardt, 2004) ; il n'y a qu'un pas pour affirmer qu'il n'est pas toujours souhaitable. Le lien entre les rythmes suscité par l'entraînement est un lien dynamique et complexe et ne répond pas à une simple relation de cause à effet (Letiche & Hegemeijer, 2004). Les auteurs vont plus loin encore en affirmant que « *tous les entraînements ne sont pas bons, et l'entraînement le plus fort n'est pas nécessairement le meilleur.* »

Par ailleurs, l'entraînement considéré comme une vertu pour la performance des membres d'une équipe apparaît parfois comme un vice. Contredisant la plupart des recherches antérieures qui suggèrent que les rythmes entraînés apportent des avantages en matière de coordination grâce à la synchronisation, Luciano & al (2018) observent les conséquences négatives de l'entraînement. La prévisibilité de l'entraînement est ici en cause, conduisant à installer un certain « *confort* » dans les équipes de travail, peu favorable à la performance, voire « *particulièrement préjudiciable* » à celle-ci.

La structuration temporelle induite par l'entraînement de rythmes par d'autres rythmes ne peut donc pas être comprise à sens unique, ni automatiquement. Le rythme doit rester un choix de

l'organisation, sous pression certes d'autres rythmes, mais appelée parfois à résister et à sélectionner parmi les rythmes extérieurs ceux avec lesquels elle est disposée à entrer en synchronie (Blagoev & Schreyögg, 2019). Cette dernière affirmation contredit les certitudes accumulées plusieurs décennies durant sur la théorie de l'entraînement. Les auteurs, néanmoins, retiennent un cas particulier d'observation, à savoir les heures de travail extrêmes. Il nous paraît intéressant d'approfondir cette analyse par l'observation des cas plus généraux de la vie des organisations, actuellement inexplorés par la littérature.

Le rythme de l'organisation interagit de manière complexe avec les rythmes extérieurs, selon des modalités pratiques qu'il reste à préciser.

CONCLUSION

Les acteurs rythmant les organisations ou les organisations rythmant les acteurs, et des rythmes rythmant des rythmes. La complexité des interactions nous incite à questionner la littérature. La théorie dominante de l'entraînement trouve de nombreux contempteurs et quelques détracteurs. La présence unilatérale d'un acteur singulier est analysée avec le même enthousiasme mais aussi la même prudence. Les quelques questions soulevées remettant sur le métier la mécanique bien huilée de l'entraînement appellent notre vigilance. Elles nous poussent à réviser la copie décrivant le rythme lui-même de même que son interaction avec les autres rythmes. Elle nous encourage à observer plus attentivement les acteurs lors de l'émergence et du déroulement des rythmes dans le temps.

IV. SYNTHÈSE CRITIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Nous avons montré son importance dans la vie des organisations, c'est pourquoi le rythme organisationnel mérite plus que le traitement que lui réserve la littérature. La difficulté de la littérature scientifique à lui donner un cadre de lecture nous incite à porter un regard nouveau sur l'outil qu'il devrait être entre les mains des gestionnaires. La première justice à rendre au concept est de lui apporter un regard dynamique par-delà des termes statiques où la littérature hésitante est tentée de l'enfermer ; ce que nous avons fait dans un chapitre précédent. Cette clarification apportée, revenons ici sur la théorie dominante de l'entraînement qui présente à nos yeux un principe d'unilatéralité trop simple. Les acteurs sociaux sont enclins à questionner les rythmes alentour, leur permettant de se positionner plus librement que ne laisse entrevoir la présence du seul zeitgeber, monarque absolu nous dit-on de nos rythmes organisés. La littérature existante encourage en ce sens notre intrusion dans le débat.

A. REGARD CRITIQUE SUR LE RYTHME ET L'ENTRAÎNEMENT

1. Revisiter le rythme organisationnel

La littérature, Poels & al. (2006, 2011, 2017) en particulier, nous propose une approche du rythme organisationnel via des paramètres descriptifs qui nous donnent une photographie à un instant 't' de l'observation. Les auteures elles-mêmes ne nient pas la dynamique pourtant constitutive du mouvement rythmique. La littérature sur le temps et sur le rythme débat à ce titre de la forme de cette dynamique. Poels & al. (2017) choisissent au final une analyse descriptive quelque peu figée de cette dynamique. Sans doute, devons-nous y voir une première étape vers de nouvelles approches du mouvement rythmique. La contribution des auteures ne fait aucun doute et nous autorise désormais à prolonger leur travail sous un angle différent. Le vocabulaire très confus entourant le rythme a été tranché avec exigence par l'article de 2017, mais au prix d'une facilité trahissant la complexité du rythme, à savoir en s'obligeant à figer, à structurer étroitement, ce qui n'est que mouvement.

Afin de dynamiser notre analyse du rythme organisationnel, nous nous attacherons au rôle des acteurs, auteurs du mouvement rythmique. Les acteurs sont mobiles, occupent des rôles changeant avec les circonstances, et inscrivent au rythme organisationnel cette même mobilité, ce même changement dans le temps.

2. Dépasser la théorie de l'entraînement

« *Le monde est donc vivant avec des millions de rythmes. Le processus qui coordonne tous ces rythmes est appelé synchronisation. La synchronisation rythmique est l'une des lois universelles régissant la terre, et aussi inéluctable que la gravité. Il explique comment un rythme s'accorde avec un autre et comment les entités individuelles, des molécules aux étoiles, se mettent en rythme avec la facilité avec laquelle un papillon bat des ailes ou le sang bat dans nos veines.* » (Poels, 2006 ; voir aussi Poels, 2011 : 20). L'auteure de l'article de référence caractérisant le rythme décrit ici l'entraînement d'un rythme biologique sur l'autre. Elle reconnaît néanmoins plus loin que nous ne sommes qu'aux prémices de l'adaptation de la théorie biologique aux rapports sociaux.

Considérant le rythme de l'organisation interagissant de façon permanente avec les rythmes alentours, c'est-à-dire formant et étant formé par les rythmes alentours, nous observerons les acteurs agissant pour former ce rythme propre de l'organisation.

La littérature nous offre une description confortable de cette relation rythmique : la théorie de l'entraînement. Suivant la littérature, le *zeitgeber* serait le métronome de la relation, celui qui imposerait son rythme, à savoir prescrirait l'impulsion, l'intensité et la cadence. Nous voyons cette théorie quelque peu écornée par plusieurs analyses critiques. Rejoignant les pourfendeurs, et sans méconnaître les apports de la théorie de l'entraînement, nous pensons utile de revisiter la complexité des relations rythmiques organisationnelles.

Les nombreux acteurs interagissant devraient en effet introduire une certaine complexité dans leurs relations rythmiques. Le *zeitgeber* – même dissimulé ou changeant – ne peut justifier à lui seul la relation rythmique. Le rapport de *dominant* à *dominé* appelle une réponse, parfois vitale, du *dominé* au *dominant*, insuffisamment étudiée par la recherche. Par ailleurs, en nous focalisant sur le seul donneur d'ordre que serait le *zeitgeber*, on en oublierait la présence d'autres acteurs influents que la littérature scientifique de gestion n'a pas encore identifiés. Si nous considérons que le « *dominé* » répond au « *dominant* », comprendre son mode opératoire nous paraît des plus intéressants : comment s'y prend-il pour résister à cette pression venue de l'extérieur ? Comment gère-t-il la tension que provoque sa résistance ? Quels sont les moyens qu'il met en œuvre ?

B. QUESTION DE RECHERCHE

Revisiter le rythme organisationnel et dépasser la théorie de l'entraînement... Réinvestir les interactions entre rythmes en dépassant la théorie de l'entraînement. La littérature nous offre des fenêtres d'explorations nouvelles afin de mieux comprendre le dialogue rythmique entre

l'organisation et ses interlocuteurs. Nous souhaitons aborder ce sujet au travers de considérations pratiques afin de ne pas sombrer dans l'abstraction vers laquelle nous conduit le concept. Nous sommes enfin convaincu que la rencontre entre rythmes permettra de mieux cerner son importance dans les organisations, quitte à remettre en cause les théories existantes. Notre question de recherche se formule alors comme suit :

Par quelles pratiques l'organisation met-elle en relation son rythme propre avec les rythmes externes qu'elle rencontre ?

Le rythme de l'organisation répond aux rythmes qui l'entoure via des mécanismes que nous estimons plus complexes que la littérature nous le laisse entendre jusqu'à aujourd'hui. Notre étude visera à mieux comprendre l'outil méconnu pourtant à disposition des managers qu'est le rythme organisationnel : mieux le cerner, le discerner pour mieux l'utiliser. Le rythme est de prime abord une notion théorique, nous veillerons à l'aborder sous l'angle des pratiques quotidiennes des acteurs sociaux.

CONCLUSION

Les rythmes se déploient selon des modalités variables que la littérature tend à simplifier excessivement pour nous aider à les saisir. Nos esprits volatiles nous obligent à ordonner le désordre apparent, et à voir dans le chaos un ordre émergent. L'organisation porte à son paroxysme cette articulation des événements. Ordre dans le désordre, le rythme incite lui-même à poser des catégories liées à ses caractéristiques. Mais en transformation permanente sous l'influence d'acteurs plus ou moins prévisibles, plus ou moins imprévisibles, la littérature constate finalement la perpétuation d'un mouvement qui autorise tout au mieux une photographie. La photographie arrête le mouvement pour nous donner le temps de son observation mais ne peut résumer à elle seule l'observation. C'est un artifice aux fonctions apaisantes pour l'observateur. Le rythme des images filmées ne permet certes pas de saisir toute sa complexité, quand bien même nous pourrions le repasser à maintes reprises.

Pourtant, plutôt que de feuilleter un album de photographies qui se succèdent avec allégresse chronologiquement, nous voulons visionner le long métrage des rythmes organisationnels entre les mains plus ou moins habiles des acteurs sociaux.

CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature nous apporte un vocabulaire que nous prendrons soin de reprendre partiellement. Ce vocabulaire ne doit pas se contenter de quantifier les rythmes, mais devra plus encore qualifier les mouvements rythmiques de l'organisation dans le temps. Les configurations rythmiques des organisations trouvent ici leurs limites. Si le mouvement est constant, les configurations ne sont que des photographies dans la vie tumultueuse des organisations. Photographie peut-être nécessaire, mais trahissant quelque peu les processus rythmiques qui conduiront l'organisation vers d'autres configurations, vers d'autres photographies. L'instabilité caractérisant la vie organisationnelle demande à dépasser toute tentative de stopper le mouvement qui lui est inhérent. Les rythmes structurant et structurés suffisent à nous éviter l'apoplexie.

Pour apporter notre pierre à l'édifice, nous veillerons dans les lignes qui suivent à poser les contours généraux que nous retenons sur l'organisation pour délimiter les traits internes des traits externes, quand bien même les frontières soient poreuses. Nous encadrons ensuite notre étude par une démarche pragmatique autant qu'ambitieuse. Rendre palpable la dynamique des rythmes entre les mains des acteurs au quotidien et imposer tout à la fois une portée ontologique à notre étude est un exercice de souplesse que la perspective pratique nous offre.

PLAN DE LA 2^E PARTIE

Introduction

I. Cadre conceptuel : approche par les pratiques

- A. Théorie et pratiques rythmiques
- B. Perspective pratique
- C. Les pratiques révélatrices des relations rythmiques

II. Etude exploratoire sur l'articulation des rythmes

- A. Généralités
- B. Terrain
- C. Etude de cas enchâssés

III. Observation participante ?

- A. Observateur et participant
- B. Sujets de vigilance
- C. Une "schizophrénie" dépassée
- D. Conditions éthiques vis-à-vis de l'organisation et des tiers

IV. Recueil des données

- A. Nature des données
- B. Différents types de données selon les périodes

IV. Analyse des données

- A. Zoom avant & zoom arrière sur les pratiques et les acteurs
- B. Déroulement effectif de l'analyse

Conclusion

INTRODUCTION AU CADRE CONCEPTUEL ET A LA METHODOLOGIE

Après avoir présenté l'état de la connaissance ayant trait à notre question de recherche, prenons soin désormais d'encadrer conceptuellement notre étude. Notre question risquant de nous conduire sur des chemins très théoriques, nous avons choisi un cadre conceptuel nous retenant sur la terre ferme. La perspective pratique offre cet avantage. Considérée par la littérature comme une véritable ontologie, elle nous conduira à adapter notre méthodologie à ses impératifs. Et le maniement des éléments empiriques pour les investir dans notre étude s'en trouvera évidemment influencée.

Aussi nous avons retenu une étude de cas enchâssés qui se veut exploratoire sur un terrain peu connu des chercheurs en gestion. La méthode des cas enchâssés permet la collecte d'une variété de données ; une congrégation religieuse catholique comme terrain d'observation apporte un relief particulier à notre objet d'étude. Nous sévissions auprès de cette organisation depuis plusieurs années ; cette proximité présente de nombreux avantages, mais elle appelle aussi toute notre vigilance.

L'approche par les pratiques oriente notre observation sur les *dire* et les *faire* des acteurs, nous en détaillerons les conditions.

I. CADRE CONCEPTUEL : APPROCHE PAR LES PRATIQUES

A. THEORIE ET PRATIQUES RYTHMIQUES

« Notre objectif dans ce document est de développer les grandes lignes d'une perspective alternative sur le temps dans les organisations qui est centrée sur les pratiques récurrentes des gens qui façonnent (et sont façonnés par) un ensemble de structures temporelles. » (Orlikowski & Yates, 2002).

La vision linéaire du temps qui en fait un simple instrument entre les mains des organisations (Holmer-Nadesan, 1997) ne traduit que très partiellement la richesse de la vie organisationnelle. Or, le flux temporel que traversent les activités organisationnelles peut être perçus de plusieurs manières (Mosakowski & Earley, 2000) : comme étant sans cesse nouveau et peu répétitif, ou bien ponctué c'est-à-dire répétitif mais irrégulier, ou encore cyclique c'est-à-dire répétitif et régulier. Notre attrait pour le rythme nous oriente naturellement vers cette dernière compréhension du temps qui va fortement façonner les comportements, les gestes, les prises de parole, les codes, etc. qui régissent l'organisation en tant que « fabrication du monde » (Chia, 2002).

Les habitudes sociales comme les modèles de comportement développent des pratiques qui articulent la position des acteurs les uns par rapport aux autres. Le rythme de l'organisation rencontre les rythmes extérieurs au travers des *faire* et des *dire* quotidiens. Ces pratiques sont l'objet de tris et de recentrages afin de construire une relation identifiable par l'observateur extérieur. Au sein d'un flux temporel continu et insaisissable, nous sommes en effet tenus de distinguer une forme de *stabilité* afin de décrire et d'analyser l'activité organisationnelle. Le processus des relations rythmiques de l'organisation avec ses interlocuteurs devient perceptible si, par un artifice conceptuel, nous parvenons à distinguer des groupes d'évènements temporairement stabilisés présentant un ordre, une forme, une prévisibilité. L'organisation devient alors un « îlot de cohérence fabriquée dans une mer de chaos et de changement » (Chia, 2002).

Plusieurs objets se proposent alors à l'observateur des pratiques organisationnelles (Czarniawska, 2004) :

- **Les lieux** où se déploie l'organisation. La recherche suit alors l'organisation qui se déplace d'un endroit à l'autre voire qui exerce son activité sur plusieurs endroits à la fois.

- **Les individus** ou **les groupes** qui composent l'organisation. L'attention se porte ici sur leurs actes et leurs paroles et sur les échanges mutuels qui font vivre l'organisation, l'orientent sur sa trajectoire temporelle.
- **Les défis** que doit relever l'organisation. Observer les pratiques suppose alors de connaître les acteurs et la temporalité de leurs initiatives.
- **Les évènements** que rencontre l'organisation. Ce dernier objet étant le plus prometteur selon Czarniawska (2004), d'une part parce qu'il confronte la perception du chercheur avec celle des acteurs observés, d'autre part, parce que les évènements ne sont pas isolés mais reliés entre eux par des maillons à identifier : l'organisation est ici un « *récit en construction* ».

Ainsi, à l'instar des études processuelles mettant l'accent sur « *la façon dont les choses émergent, se développent, croissent ou se terminent au fil du temps* » (Langley & al, 2013), le récit des pratiques rythmiques nous offre de suivre la construction et la portée de ces pratiques pour l'organisation. L'approche que nous choisissons – complexe par essence – doit permettre une double clarification :

- **Sur le rythme** lui-même et ses interactions pour enrichir la théorie ;
- **Sur la pratique** rythmique organisationnelle et sa « *conception de l'action individuelle et organisationnelle qui reconnaît pleinement le contexte, le flux et la temporalité.* » (Langley & Tsouka, 2010 : 3), pour en percevoir la portée dans les organisations.

Nous souhaitons réconcilier un concept théorique, le rythme et ses interactions, avec son expression pratique quotidienne :

« *Avec la domination de l'horloge-temps, la question de la transcendance semble perdre une partie de sa pertinence et la menace du temps son rôle central dans la pensée sociale et la réflexion sur la condition humaine. Dans un tel contexte socio-économique, la compréhension ne peut se faire qu'en considérant les relations sociales du temps, c'est-à-dire l'implication des personnes dans le temps par des pratiques et des technologies particulières. Cela exige que nous prêtions attention au temps comme théorie en pratique, expérience expliquée, orientation vécue dans l'expression matérielle.* » (Adam, 2004 : 70).

B. PERSPECTIVE PRATIQUE

1. Dépasser le conflit entre temps objectif et temps subjectif

Considérant que les structures temporelles (temps objectif et temps subjectif, ou *chronos* et *kairos*) sont également rencontrées dans les organisations, la perspective pratique permet, via un pas de côté, de trancher le choix entre le temps subjectif et le temps objectif relatés dans la littérature scientifique. L'observation des relations rythmiques de l'organisation avec son entourage, combinée à une perspective pratique, nous permet effectivement de combler la dichotomie subjectif-objectif qui sous-tend les perceptions existantes sur le temps dans les organisations.

Ce dépassement de la dichotomie entre temps objectif et temps subjectif par la perspective pratique nous conduit à faire référence à « *un nouveau vocabulaire pour décrire le monde et de peupler le monde avec des 'unités d'analyse' spécifiques, c'est-à-dire des pratiques* » autrement dit, à considérer la perspective pratique comme un véritable **projet ontologique** (Nicolini, 2012).

La perspective pratique constitue même un « *renversement ontologique* » (Jarzabkowski & al, 2012) qui permet de passer d'une compréhension des mécanismes d'interactions rythmiques en tant que phénomènes relativement stables comprenant des rôles et des relations spécifiques entre acteurs, à une compréhension du *processus continu* par lequel ces mécanismes émergent et se déroulent. En répétant des modèles d'interaction particuliers, les acteurs attribuent à leurs actions une qualité propre représentative de leur perception d'une relation rythmique acceptable pour leur organisation ; en d'autres termes, les acteurs sont auteurs de *pratiques rythmiques* organisationnelles.

En ne choisissant que l'une ou l'autre perspective (objective ou subjective), nous trahirions en effet la double fonction du rythme compris comme une *structuration* temporelle. Nous souhaitons observer à la fois comment la relation rythmique émerge des pratiques sociales diverses des acteurs incarnés dans le temps en des lieux différents, et comment la relation rythmique façonne à son tour les pratiques des acteurs.

En nous concentrant sur ce que l'organisation fait réellement, la mise en perspective pratique de la structuration rythmique offre un regard complet sur la façon dont les organisations construisent et reconstruisent les conditions temporelles qui façonnent leurs activités. Cette fenêtre d'observation permet de voir comment les relations rythmiques émergent puis s'inscrivent dans des pratiques sociales variées et continues de l'organisation au cours du temps, mais aussi de voir comment ces relations rythmiques façonnent ces pratiques dans le temps.

La figure ci-dessous résume notre propos :

La	est une vision du monde...
perspective	qui rapproche théorie et pratique...
pratique...	et réconcilie chronos et kairos.

Figure 11 : La perspective pratique

2. Qu'est-ce qu'une pratique ?

a) Faire et dire

Avant d'avancer dans la présentation de notre cadre conceptuel, il convient de préciser ce que nous entendons par *pratique*. La littérature donne de suivre ce concept sous différentes fenêtres de regard.

« *Il faut commencer à travailler pour donner un sens* » au monde (Llewellyn, 2008, in Nicolini, 2012). Etant admis que les rythmes organisationnels se révèlent au travers des pratiques, précisons ce qui se cache derrière ce terme essentiel à une approche considérée par des chercheurs comme une conception de l'être au monde, une ontologie. Et avant de développer la perspective pratique que nous retenons pour notre étude, suivons ce précieux conseil de Gherardi (2010) qui suggère d'utiliser une conception clairement circonscrite de la pratique lors de sa mise en œuvre, afin de construire un cadre méthodologique à même de guider notre étude empirique.

Pour l'entendement commun, la pratique se distingue de la théorie parce qu'elle exprime quelque chose de concret ou de réel, en opposition à ce qui est abstrait (Gherardi, 2011). L'auteure identifie cependant trois autres significations du terme « pratique » :

- La première voit dans la pratique une **méthode d'apprentissage**. L'organisation apprend en faisant et en refaisant. La répétition des activités les installe en pratique collective courante.
- La deuxième assimile la pratique à un **métier** ou à un **domaine d'activité**. Chaque milieu de travail est un espace de pratiques interconnectées. La pratique représente alors l'ensemble des connaissances qui fondent le savoir de l'organisation.
- La troisième considère la pratique comme **un moyen de faire quelque chose**. Elle représente la « *logique de situation* » d'un contexte, ce, de manière processuelle. La pratique donne alors des éléments de compréhension sur la manière dont l'organisation reconnaît, produit et formule ses activités.

Dans cette dernière signification, la pratique peut donc être **un objet de faire, un moment de faire, et une manière de faire**, collectivement portés par l'organisation. Les organisations sont finalement des systèmes de pratiques dans lesquels le savoir et l'action vont de pair (Gherardi, 2000). Par mimétisme, nous pourrions écrire que la pratique peut être **un objet de dire, un moment de dire, et une manière de dire**, collectivement portés par l'organisation, les pratiques discursives n'étant pas considérées dans la perspective pratique « *comme des moyens de représenter le monde mais plutôt comme des moyens d'intervenir et d'agir sur lui* » (Nicolini, 2012).

Plus encore, la perspective pratique admet que les discours soient essentiels à la construction et à la reproduction de toutes les activités organisationnelles, mais elle résiste à l'idée que le discours (compris comme le langage en action) puisse à lui seul expliquer la vie organisationnelle.

L'exercice consiste donc à analyser le phénomène de mise en relation rythmique de l'organisation avec ses interlocuteurs extérieurs au travers des *faire* et des *dire* des acteurs sociaux, sans perdre de vue la nature concrète et matérielle des activités.

b) Le processus de formation des pratiques

« *Les approches de la pratique sont fondamentalement processuelles et tendent à considérer le monde comme un accomplissement continu, routinier et récurrent* » (Nicolini, 2012).

L'organisation elle-même est ici étudiée comme un processus social.

Dans le même esprit, Gherardi (2011) apporte une distinction pour bien comprendre ce qu'est une pratique :

- **Le premier point de vue** considère les pratiques comme un ensemble d'activités formant des modèles identifiables, donc sujettes à des descriptions.
- **Le second point de vue**, plus processuel, veut répondre à la question de savoir comment une pratique est pratiquée.

Ce dernier point de vue qui a notre préférence permet de signifier à la fois notre production du monde et le résultat de ce processus de production. La pratique rythmique de l'organisation est ainsi reproduite et « raffinée » lorsqu'elle est pratiquée, et les acteurs sociaux négocient constamment ce qui est considéré comme bon ou mauvais selon leur propre entendement.

Les rythmes structurant le temps de l'organisation peuvent ainsi être construits socialement et refléter une notion du temps dans le contexte dominant dans lequel l'étude est menée. Il est donc intéressant d'examiner *comment* ils peuvent être construits durant le processus. Les processus rythmiques structurants dans l'organisation peuvent être utilisés pour construire

« une variété de structures temporelles qui à leur tour façonnent le rythme temporel et la forme de leurs pratiques continues » (Orlikowski et Yates, 2002 : 684). Ces structures comprennent les calendriers, les plans de projet, les délais et les fermetures temporelles (Yakura, 2002), des *faire* et des *dire*. « Un chercheur qui travaille dans cette perspective du temps utiliserait des paramètres socialement significatifs comme le calendrier, qui mesure le temps en unités égales qui sont socialement significatives pour les participants impliqués dans le processus à l'étude. » (Van de Ven & Poole, 2005). Ainsi, l'histoire de l'organisation, par exemple, installe des pratiques rythmiques internes structurantes. Les rythmes extérieurs tendent néanmoins eux aussi à structurer le rythme interne du fait des connections existantes entre l'organisation et ses interlocuteurs extérieurs.

Fidèle à la démarche processuelle, tout en parlant de pratique, nous parlons plus exactement de *pratiquer*, de *faire* et de *dire* quelque chose en temps réel dans un lieu et à un moment précis. Nous distinguerons dans notre observation des rythmes de la congrégation et de son entourage des formes d'actions, importantes ou non, en temps réel et reliées à l'histoire de l'organisation (Vaara & Lamberg, 2016). Ces *dire* et ces *faire* au sein de l'organisation dépendent des *dire* et ces *faire* externes qui se produisent, et produisent eux-mêmes une certaine forme d'effet dans cet environnement, le présent trouvant ses sources dans le passé.

c) Les pratiques sont répétitives

Une pratique organisationnelle est répétitive. Cependant, tout comme un orchestre ne reproduit jamais son interprétation d'une symphonie exactement de la même manière une fois sur l'autre, les pratiques organisationnelles **sont récurrentes mais ne sont jamais identiques**. On peut donc affirmer que la pratique fonctionne aussi comme un *guide pour l'action*. Non seulement, la pratique contient-elle un enchaînement d'opérations qui ont un sens pour l'organisation ; mais elle engage également sa responsabilité, l'organisation reconnaissant de bonnes, correctes, mauvaises, belles... pratiques. La récurrence d'une pratique de l'organisation repose enfin sur le fait qu'elle est soutenue durablement par des valeurs, des croyances, des normes, des habitudes et les discours des acteurs sociaux (Gherardi, 2011).

En accord avec Gherardi (2000), Nicolini (2009 : 120) voit dans la pratique le fait de « *faire et de dire quelque chose en temps réel, à un endroit et à un moment précis qui, à son tour, est répété.* » La durée et le soutien par un groupe social sont donc indispensables à la reconnaissance d'une pratique.

d) Les pratiques sont interconnectées

Les activités de l'organisation ne se déroulent jamais isolément : « *les pratiques sont toujours immergées dans une épaisse texture d'interconnexions* » (Nicolini, 2009 : 120).

L'approche pratique du rythme de l'organisation en relation avec l'extérieur « *conduit à considérer l'organisation comme le résultat de pratiques sociales 'd'organizing'* » (Nicolini, 2009). Des éléments humains, matériels et symboliques divers, la manière dont ces modes d'organisation sont activement interconnectés et œuvrent ensemble pour révéler la relation rythmique de l'organisation.

Dans la construction rythmique, l'organisation et ses interlocuteurs apparaissent comme un système complexe qui les relie, de telle sorte que **les résultats de cette relation deviennent la ressource** d'une nouvelle relation (Nicolini, 2012). Ce système de flux interconnectés met ainsi en péril le dessin de frontières claires entre les acteurs sociaux, entre les organisations en interaction. Nous observons selon la perspective pratique un réseau de pratiques rythmiques dynamiques.

e) Choisir une définition des pratiques organisationnelles

En résumé, Nicolini & Monteiro (2017 : 110) rappellent que la pratique « *c'est plus que ce que les gens font* » et proposent un récapitulatif des définitions de la pratique retenues par la littérature scientifique (page suivante) :

Auteur	Définition de la pratique
Catherine Bell	"J'utiliserai ce terme pour souligner quatre caractéristiques de l'activité humaine. La pratique est (1) situationnelle ; (2) stratégique ; (3) ancrée dans une méconnaissance de ce qu'elle fait en fait ; et (4) capable de reproduire ou de reconfigurer une vision de l'ordre du pouvoir dans le monde, ou ce que j'appellerai 'l'hégémonie rédemptrice.'" (Bell, 1992, p. 81)
Pierre Bourdieu	"Pratique = (Habitus X Capital) + Champ" (Bourdieu, 1984, p. 101)
Michel de Certeau	"Les opérations microbiennes qui prolifèrent au sein de la structure technocratique et en détournent le fonctionnement [...] au moyen d'une multitude de "tactiques" articulées dans les détails de la vie quotidienne" (De Certeau, 1998, p. xi).
Harold Garfinkel	"Réalisations continues contingentes." (Garfinkel, 1967, p. 11)
Anthony Giddens	"Types d'actes régularisés" (Giddens, 1984, p. 75) "Le domaine d'étude fondamental des sciences sociales, selon la théorie de la structuration, n'est ni l'expérience de l'acteur individuel, ni l'existence d'une quelconque forme de totalité sociale mais des pratiques sociales ordonnées à travers l'espace et le temps." (p. 1989)
Aleksei Leont'ev	"Activity is the non-additive, molar unit for the material, corporeal subject. In a narrower sense (i.e., on the psychological level) is the unit of life that is mediated by mental reflection. The real function of this unit is to orient the subject in the world of objects. In other words, activity is not a reaction or aggregate of reactions, but a system with its own structure, its own internal transformations, and its own development." (Leontjev, 1981, p. 46)
Aladair Macintyre	"Toute forme cohérente et complexe d'activité humaine coopérative socialement établie, par laquelle les biens internes à cette forme d'activité sont réalisés en essayant d'atteindre les normes d'excellence qui sont appropriées à cette forme d'activité, et partiellement définitives, avec pour résultat que les pouvoirs humains pour atteindre l'excellence et les conceptions humaines des fins et des biens impliqués, sont systématiquement étendus. Le morpion n'est pas un exemple de pratique dans ce sens, pas plus que lancer un ballon de football avec adresse, mais le jeu de football l'est, tout comme les échecs." (MacIntyre, 1981, p. 175).
Sherry Ortner	La théorie moderne de la pratique cherche à expliquer la ou les relations qui existent entre l'action humaine, d'une part, et une entité globale que nous pouvons appeler "le système", d'autre part. Les questions concernant ces relations peuvent aller dans les deux sens - l'impact du système sur la pratique, et l'impact de la pratique sur le système. (Ortner, 1984, p. 148) ... les routines et les scénarios reposent sur les notions fondamentales d'ordre temporel, spatial et social qui sous-tendent et organisent le système dans son ensemble, et les incarnent. En mettant en œuvre ces routines, les acteurs non seulement continuent d'être façonnés par les principes organisationnels sous-jacents, mais ré-endorment continuellement ces principes dans le monde de l'observation et du discours publics." (Ortner, 1984, p. 154).
Andreas Rckwitz	"Un type de comportement routinisé qui se compose de plusieurs éléments, interconnectés les uns aux autres : des formes d'activités corporelles, des formes d'activités mentales, des 'choses' et leur utilisation, une connaissance de fond sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états d'émotion et de connaissances motivationnelles. Une pratique... forme en quelque sorte un "bloc" dont l'existence dépend nécessairement de l'existence et de l'interconnexion spécifique de ces éléments, et qui ne peut être réduit à aucun de ces éléments isolés." (Reckwitz, 2002, pp. 49-50).
Theodore Schatzki	"Une pratique est un ensemble temporellement évolutif et ouvert de <i>faire</i> et de <i>dire</i> liés par des compréhensions pratiques, des règles, des structures télé-affectives et des compréhensions générales (...) l'organisation d'une pratique décrit les frontières de la pratique : un <i>faire</i> ou un <i>dire</i> appartient à une pratique donnée s'il exprime des composantes de l'organisation de cette pratique." (Schatzki, 2002, p. 87).
Charles Taylor	"Les significations et les normes implicites dans ces pratiques ne sont pas seulement dans l'esprit des acteurs mais sont là, dans les pratiques elles-mêmes, des pratiques qui ne peuvent être conçues comme un ensemble d'actions individuelles, mais qui sont essentiellement des modes de relations sociales, des actions mutuelles." (Taylor, 1971, p. 27).
Lev Vygotsky	"Action médiatisée par l'artefact et orientée vers l'objet." (Vygotsky, 1980, p. 40).L5M12M6:M15K4:M15L4:M15L5:M15L4:M15L5:M15M6:M15M7:M15M6:M15

Tableau 8 : Définitions de la pratique (Nicolini & Monteiro, 2017 : 110)

Nous ajoutons à cette liste la définition de Gherardi (2010) qui définit la pratique comme « *un mode, relativement stable dans le temps et socialement reconnu, d'ordonnement d'éléments hétérogènes en un ensemble cohérent.* » L'articulation du rythme interne de l'organisation avec les rythmes externes s'exprime donc via l'ordonnement d'éléments hétérogènes que nous aurons à analyser.

Pour définir la pratique, retenons le résumé de la figure suivante :

La pratique est...	un ensemble de <i>dire</i> et de <i>faire</i>
	un processus de production et de reproduction
	répétitive
	interconnectée avec d'autres pratiques

Figure 12 : La pratique (selon la perspective pratique)

C. LES PRATIQUES REVELATRICES DES RELATIONS RYTHMIQUES

Le concept de pratique clairement établi, Gherardi (2001) nous invite à suivre les acteurs sociaux dans l'exercice de leurs pratiques. Cette attention permettra de comprendre la mise en forme d'une relation entre le rythme interne de l'organisation et les rythmes externes.

Nous considérons que les pratiques relationnelles rythmiques de l'organisation avec les tiers sont à la fois produites dans les pratiques *in situ* et reproduites sous l'aune d'habitudes ou de normes héritées. Notre perspective du temps fondée sur la pratique suggère ainsi que les organisations font l'expérience du temps à travers les structures temporelles communes qu'elles « *réifient* » de manière récurrente dans leurs pratiques quotidiennes. La perspective pratique cherche à montrer comment les pratiques récurrentes des acteurs sociaux façonnent les relations rythmiques qui sont vécues comme du « temps » dans la vie quotidienne, et comment ces pratiques sont à leur tour façonnées par des structures temporelles préalablement établies qui influencent les attentes en matière de temps dans l'organisation.

En adoptant différentes structures temporelles dans leurs pratiques courantes, les organisations ont la possibilité d'expérimenter une variété de relations rythmiques. Elles peuvent faire l'expérience de la tension créée par un conflit rythmique, mais elles peuvent aussi réaliser les possibilités d'ordres temporels alternatifs et agir pour changer leurs pratiques, donc leurs structures temporelles (Orlikowski & Yates, 2002).

En nous concentrant sur ce que les organisations font réellement, notre perspective basée sur la pratique peut offrir de nouvelles perspectives sur la façon dont les gens construisent et reconstruisent les relations rythmiques qui façonnent leur activité.

Lorsque l'organisation interagit avec des pratiques rythmiques extérieures, une lentille d'observation par les pratiques permet d'analyser comment elle met en place ses propres réponses qui vont façonner l'utilisation émergente de cette relation. Le fait de considérer la relation rythmique comme un processus en cours de développement permet de mieux comprendre le rôle constitutif des pratiques sociales dans l'utilisation et dans l'évolution des pratiques rythmiques de l'organisation avec ses interlocuteurs.

Gherardi (2009, 2010) propose plusieurs modes opératoires pour observer les pratiques organisationnelles :

- L'observation **des effets sociaux** d'une pratique, à savoir son rapport aux pratiques de la société.
- L'observation **depuis l'extérieur** c'est-à-dire en cherchant à « *normaliser* » la pratique prenant en compte son modèle récursif, afin d'en dessiner une typologie.
- Nous préférons une troisième lecture des pratiques organisationnelles observées **de l'intérieur**, c'est-à-dire du point de vue de l'organisation en action. Sous cet angle de vue, la pratique est une action collective bien informée qui permet de forger des relations et des liens parmi toutes les ressources disponibles et toutes les contraintes présentes dans et hors l'organisation.

Le tableau ci-dessous synthétise les trois modes d'observation :

Niveaux d'analyse	Définition de la pratique	Question de recherche
La pratique en tant que pratique sociale	Le social est l'effet de leur circuit de reproduction	Que fait une pratique et que font des pratiques interconnectées ?
La pratique "de l'extérieur".	Un modèle d'activités socialement soutenu	Quel est "l'objet" de la pratique ?
La pratique "de l'intérieur"	Une action collective consciente	Comment la pratique est-elle mise en œuvre ?

Tableau 9 : Cadre analytique basé sur la pratique (Gherardi, 2010)

L'articulation du rythme de l'organisation avec les rythmes externes qu'elle rencontre suppose une mise en scène des acteurs. Ceux-ci construisent un « *réseau d'actions* » imbriquées (Czarniawska, 2004) qui est déployé de manière à ce que chaque élément de la pratique ait une place dans l'articulation rythmique. Ainsi, une pratique rythmique ne s'arrête, ni ne commence aux « frontières » d'une organisation (Gherardi, 2011).

Les organisations sont donc vues comme le résultat de pratiques sociales (Nicolini, 2009 : 120), dont font partie les pratiques rythmiques. L'organisation se déploie grâce à l'ordonnement des pratiques rythmiques en son sein et en lien avec les rythmes extérieurs, les pratiques internes et externes interagissant et fonctionnant ensemble.

Cadre conceptuel de notre étude, la perspective pratique nous offre enfin un guide pour explorer le terrain que nous avons retenu. Elle encadre notre posture personnelle d'observateur et notre participation aux activités observées au cours de notre étude de cas enchâssés. Nous les décrivons dans le chapitre suivant.

II. ETUDE EXPLORATOIRE SUR L'ARTICULATION DES RYTHMES

A. GENERALITES

Rappelons que nous étudions comment la relation rythmique entre acteurs sociaux, dans des situations et des contextes différents, affecte divers aspects du comportement de l'organisation. Le temps joue ici un rôle de variable indépendante, notre étude portant sur les impacts des facteurs temporels sur les divers processus organisationnels (Lee & Liebenau, 1999). Autrement dit, nous n'étudions pas comment divers facteurs situationnels et contextuels dans les organisations affectent la façon dont ses membres conceptualisent, vivent ou utilisent le temps, ni comment ces facteurs peuvent modifier le schéma temporel du comportement.

L'objet de notre observation est **la relation rythmique entre les acteurs, l'articulation du rythme interne de l'organisation avec les rythmes externes qui l'entourent**. Un terrain propice à cette étude exploratoire devra marquer d'une empreinte forte son propre rythme pour rendre visible la rencontre avec les rythmes extérieurs. L'exploration est possible parce que le terrain donne à observer clairement un phénomène faisant habituellement peu l'objet d'attention dans les organisations, car trop confus, mais aussi trop commun en apparence. L'exploration porte sur le déroulement sous nos yeux du processus de construction et de transformation de la relation rythmique.

B. TERRAIN D'OBSERVATION

1. Un cas inhabituel pour des activités habituelles

a) Un cas inhabituel

« *La recherche utilisant un cas (...) est intéressante, non pas (comme on le prétend parfois) parce qu'elle abandonne toute tentative de généralisation, mais parce que les cas sont le cas de quelque chose : une institution typique, un groupe inhabituel, un événement étonnant. Le critère est l'adjectif : pour identifier l'institution, le groupe ou l'événement, il faut savoir ce qui est typique, inhabituel ou attendu. Ces adjectifs sont des généralisations.* » (Vogt & al, 2012 : 116, in Denzin, & Lincoln, 2018 : 347). Ces cas sont dits inhabituels ou révélateurs en ce sens où, défiant des normes habituelles, ils sont peu accessibles aux chercheurs et peuvent néanmoins révéler par leur originalité des processus communs (Yin, 2018 : 50).

Or, l'organisation étudiée, selon la perspective pratique, est à la fois l'origine et le résultat des activités rythmiques (Nicolini, 2012). Analyser comment s'organise la relation entre les rythmes interne et externes d'une organisation, alors que le sujet est rarement abordé, suppose d'identifier un cas où le phénomène prend un relief particulier. Nous retenons une congrégation

religieuse catholique en France. Les congrégations sont rarement un lieu d'étude, leur discrétion, leurs secrets bien gardés, ne facilitent pas leur observation. Cette piètre quantité d'informations de première main sur les congrégations entretient mythes et approximations, peu favorables à la curiosité rationnelle.

L'organisation religieuse est en effet peu étudiée (voir néanmoins, Bartunek, 1984 ; Mintzberg et Wesley, 1992 ; Fritz et Ibrahim, 2010), aussi, en la retenant comme terrain d'étude nous apporterons une connaissance précieuse pour une organisation méconnue, indépendamment de l'objet de notre recherche. Si le cas que nous choisissons ne prétend pas être généralisable en soi, ce que ne peut prétendre un cas particulier quel qu'il soit, il présente des caractéristiques susceptibles d'intéresser l'objet de notre recherche et en ce sens, trouver des applications dans d'autres terrains.

Une congrégation peut se résumer dans les termes suivants : un fondateur à l'origine de l'existence de la congrégation, une Règle de vie suivie par des membres vivant en communauté, et un charisme – savoir-faire et savoir-être – reçu et transmis de génération en génération au sein de l'organisation. L'entrée dans l'organisation suit un processus long et sélectif pouvant durer jusqu'à quatre ou cinq ans au cours desquels le postulant devra apprendre les codes de l'organisation ainsi qu'adhérer à un style de vie particulier ; les membres formateurs de l'organisation évaluant la capacité du prétendant à s'intégrer dans la congrégation. Une fois membre (à l'issue d'un rituel festif), il se verra confier une ou des fonctions dans l'organisation à laquelle il promet fidélité.

L'organisation étudiée repose ainsi sur un système de valeurs et de normes explicites auquel adhèrent tous ses membres. Elle s'appuie sur un leadership historique charismatique entretenu à travers des traditions et des rituels renforçant son identité. Cette identité marquée se traduit entre autres dans le rythme de ses activités caractérisé par le poids de l'histoire et des processus décisionnels très régulés. La rencontre entre ce rythme organisationnel et les rythmes de ses interlocuteurs extérieurs sera de ce fait empreint de tensions fortes qui s'illustreraient dans d'autres configurations de manière plus nuancée. Une telle identité rythmique (Cunha, 2008 : 220) facilite son observation et donnera de la pertinence à notre analyse.

b) Des activités habituelles

La congrégation observée a pour particularité de proposer ses services « dans le monde ». Loin d'être isolée dans le secret de ses prières (qu'elle pratique néanmoins quotidiennement), ses membres s'investissent dans des activités de services auprès de personnes diverses. Son activité historique, l'éducation via des établissements scolaires, en est une première illustration. La

congrégation s'est par ailleurs diversifiée dans le secteur de l'accueil hôtelier. Ces deux métiers conduisent l'organisation à gérer un patrimoine immobilier important. Enfin, voici un peu plus de dix ans, afin de porter des projets nouveaux et de lever des fonds pour les projets existants, la congrégation a créé une fondation dont elle a obtenu la reconnaissance d'utilité publique par l'Etat ; cette fondation porte un projet de nouvel établissement scolaire.

La congrégation exerce donc quatre activités économiques principales :

- Le portage de projets philanthropiques,
- L'éducation,
- La gestion immobilière,
- La gestion hôtelière.

Ces quatre activités font appel à des fonctions communément rencontrées dans les organisations marchandes ou non marchandes, à savoir la gestion du personnel, la gestion financière, la recherche, le traitement de l'information... La gestion de ces fonctions suppose des structures, des organes, hiérarchiques et fonctionnels, plus ou moins encadrés, dépendant grandement des velléités individuelles et collectives. Une identité fondée sur la fraternité n'interdit pas les querelles de pouvoir, les jeux plus ou moins subtils d'acteurs...

Aussi, les religieux membres de la congrégation font appel à des tiers pour exercer leurs missions trop nombreuses pour leurs seuls effectifs déclinants. Des salariés – une trentaine de raisons sociales abritent environ 1.100 personnes – des prestataires, des bénévoles, interviennent donc au service de leur objet social dans le cadre de structures diverses ; ces acteurs ne sont pas membres de la congrégation.

Nous observons ainsi dans la présente étude le rythme de l'organisation congréganiste en lien, non seulement avec les rythmes de ces acteurs dépendants de la congrégation mais aussi avec le rythme d'acteurs indépendants de la congrégation. Ces derniers ne sont pas rattachés à l'une des structures précitées, mais sont parties prenantes des activités de la congrégation. Le rythme interne de la congrégation dialogue effectivement avec les rythmes de l'ensemble de ces acteurs extérieurs.

Cette précision vise à justifier plus encore le choix de ce terrain qui, bien qu'original, trouvera finalement sans peine des opportunités de transférabilité vers d'autres cas plus habituels.

Nous ajouterons enfin que l'approche par les pratiques pourrait contrevenir à l'observation d'une congrégation religieuse empreinte de spiritualité en ce sens qu'elle ne s'attache qu'à analyser des faits et gestes, des paroles et des lieux, loin, bien loin de la motivation transcendante que revêt son activité. Mais la métaphysique ne fait pas bon ménage avec les

sciences de gestion. Aussi, nous n'ignorons pas cette omission et ne prétendons pas à l'exhaustivité, mais nous retenons un terrain d'observation qui nous semble approprié à notre étude.

2. Organigramme actuel

En 2007, la congrégation a créé une structure distincte afin de fédérer ses différentes activités, à savoir un Groupement d'intérêt économique (GIE), c'est-à-dire un groupement de moyens économiques et matériels profitant aux différentes structures adhérentes. Le groupement est contrôlée par la congrégation et l'ensemble des raisons sociales en sont adhérentes. Cette organisation vise à protéger l'activité propre de la congrégation – et son rythme – tout en gardant un lien étroit avec les autres activités qu'elle entend accompagner.

Le ComEco (Comité Economique) a été créé la même année pour conseiller la congrégation sur les affaires économiques et juridiques. Le comité est composé de bénévoles, d'un consultant rémunéré, et d'un salarié du GIE qui l'anime.

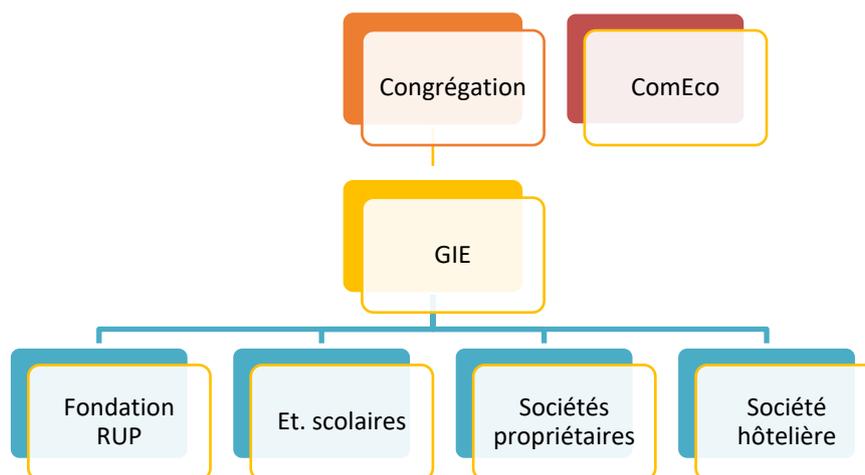


Figure 13 : Organigramme du réseau proche de la congrégation

Le GIE, le ComEco et les entités du groupement ont un fonctionnement propre, différent de celui de la congrégation. Notre observation s'intéresse au point de vue de la congrégation qui entretient une relation avec les entités de l'organigramme, ainsi qu'avec d'autres interlocuteurs étrangers à cet organigramme. Les entités, leurs interlocuteurs ont des processus rythmiques différents de la congrégation, c'est sur cette relation complexe que nous nous penchons.

C. ETUDE DE CAS ENCHASSES

1. Dispositif méthodologique

a) Etude de cas

Le rythme au premier abord peut paraître au praticien, comme au chercheur en gestion, une notion très théorique. Les interactions entre rythmes, tout autant. Nous ne voulons pas alimenter cet a priori, défendant en particulier dès l'introduction de notre thèse les conséquences très pratiques d'une étude des interactions entre rythmes. Il nous a semblé opportun de retenir une étude empirique plutôt que théorique pour défendre notre propos. Des méthodes à notre disposition pour aborder notre objet, nous avons retenu l'étude de cas.

Robert Yin (1981 : 59) propose une définition de l'étude de cas qui se comprend selon deux caractéristiques essentielles : « (a) *un phénomène contemporain dans son contexte actuel*, (b) *tout spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement établies*. » Aussi, cette méthode nous permet d'étudier les relations entre les rythmes interne et externes **en profondeur** et dans leur contexte actuel. Cette étude en profondeur nous apportera une multitude de données en vue de l'analyse et de l'élaboration des résultats. La multiplication des données collectées permettra une validation des résultats obtenus avec plus de fiabilité. Le design d'une étude de cas est aujourd'hui clairement défini, ayant fait l'objet d'une attention et d'une pratique récurrentes des chercheurs.

La littérature n'ayant que peu ou prou traité le sujet qui nous intéresse, nous avons pris soin dans la revue de littérature de délimiter les concepts existants pour les manipuler en connaissance de cause. L'originalité du cas choisi devra permettre d'en extrapoler des lignes de force afin de pouvoir en tester les résultats sur d'autres cas ; notre procédure de collecte des données s'appuiera donc sur des méthodes éprouvées, afin de pouvoir être reproduites avec le même résultat. Aussi, suivant les recommandations de Yin (2018 : 31), nous veillerons à délimiter le cas sous plusieurs considérations :

- Nous privilégions **le point de vue de l'organisation** en interaction avec ses interlocuteurs. Nous observerons ainsi l'organisation elle-même interagissant avec son entourage.
- Nous l'observons **dans son contexte**, aussi nous identifierons les acteurs entourant l'organisation et construisant la relation rythmique avec elle.
- Les activités en cours de réalisation sont étudiées **en détail** tout au long de l'année 2019, période au cours de laquelle suffisamment de données permettent d'étayer notre analyse.

- Enfin, parmi les approches dédiées à l'étude d'un cas, nous retenons la méthode des cas enchâssés.

Yin (2018) de préciser que l'étude de cas répond aux questions *comment* et *pourquoi* qu'une recherche peut soulever. Notons que ces deux mêmes questions sont le cœur de la démarche processuelle que nous avons retenue pour aborder notre objet, ainsi que Langley & al. (2013) le rappellent décrivant l'approche processuelle en ces termes : « comment *et pourquoi les phénomènes émergent, se développent, grandissent ou disparaissent dans le temps* ». En résumé, nous retenons une démarche qualitative basée sur l'étude empirique d'une organisation.

b) Etude de cas enchâssés

La méthode comparative au travers de l'analyse croisée de sous-cas, de temps et de modèles (Langley, 2013), appelée *étude de cas enchâssés* (« embedded multiple cases design ») est peu utilisée, mais la diversité originale des fenêtres de regard qu'autorise cette approche nous apparaît utile pour renforcer notre démarche.

L'étude de cas enchâssés au sein d'un cas unique permet des allers-retours entre l'organisation et les **sous-unités d'analyse** (Yin, 2018 : 51s). Les données viennent de sources différentes permettant une diversité accrue et en conséquence une fiabilité des résultats obtenus plus convaincante. La relation de l'organisation avec ses interlocuteurs est en effet *partiellement* constituée des relations de chaque sous-unité avec ces mêmes interlocuteurs. Les liens rythmiques des sous-unités (prenant en compte leur autonomie relative les unes par rapport aux autres) avec l'écosystème de l'organisation, leur imbrication dans l'organisation et le rythme perçu ou subi de cet écosystème structurent le rythme général de l'organisation. Ainsi, le rythme de l'organisation en lien avec le rythme de ses interlocuteurs s'exprime au travers des pratiques des acteurs de chaque sous-unité.

Pour permettre d'alimenter notre analyse de données aussi diverses que possible, et garantir ainsi la pertinence de nos résultats, nous observons, au sein de notre cas principal différentes sous-unités d'analyse, elles-mêmes significatives de l'objet étudié. Nous distinguons donc plusieurs niveaux d'analyse :

- Le cas lui-même comme premier niveau,
- Des sous-unités au sein du cas, comme deuxième niveau.

L'étude de cas enchâssés « *peut être définie comme une étude de cas comportant plusieurs sous-unités d'analyse et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités* » (Musca, 2006). L'étude de cas enchâssés permet donc une étude

de l'organisation elle-même et de plusieurs de ses unités, indépendamment l'une des autres et dépendamment l'une des autres.

La méthodologie choisie peut être schématisée comme suit :

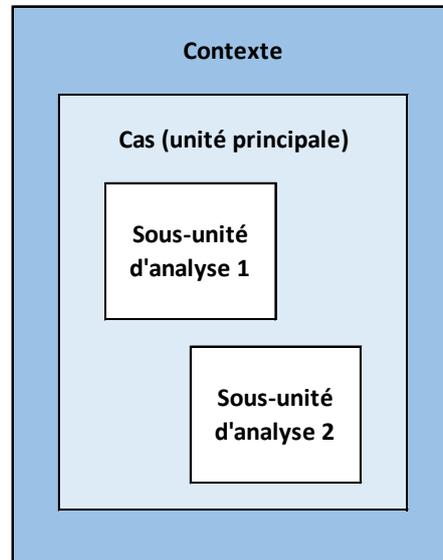


Figure 14 : Etude de cas enchâssés (Yin, 2018 : 48)

Les sous-unités appartiennent à un cadre commun, l'organisation ; l'ensemble s'inscrit dans un contexte avec lequel il interagit. Une multiplicité de relations entre le rythme interne et les rythmes externes cohabitent au sein de l'organisation ; nous choisissons quatre sous-unités significatives de l'objet étudié apportant chacune des données s'enrichissant les unes les autres sur l'interaction de leur rythme interne avec les interlocuteurs de l'organisation. Leur analyse comparative renforcera la validité de nos résultats au niveau du cas principal. Cette analyse des sous-unités sert ainsi à enrichir l'analyse du cas lui-même.

Parce qu'il n'existe pas de description exhaustive possible d'un cas, nous déterminons ce qui va constituer notre intérêt d'observateur à l'intérieur du cas. En menant cette étude de cas, nous allons rencontrer des incidents, des phases de changements, des pratiques illustratives de relations rythmiques diverses, des décisions, etc. Ces éléments peuvent constituer des unités de sens et d'analyse, et donc constituer des « sous-cas » à l'intérieur du cas. Autrement dit, un cas est fait d'une infinité de cas dont nous distinguerons des familles pour étudier notre objet. Dans chaque unité d'analyse, nous rassemblerons ainsi quantité de données relevant d'un matériau hétérogène (documents, notes, journal de terrain, comptes-rendus d'observations, enregistrements, etc.) afin d'enrichir notre analyse.

L'étude des sous-unités consiste, à l'intérieur du cas, à mener un travail de **comparaison** systématique. Pour cela, le matériau peut être découpé en *unités de sens*. En filigrane, nous discernons ici le schéma méthodologique d'un cas holistique. Nous retrouvons au niveau des sous-unités de l'organisation un schéma analogue au niveau de l'organisation elle-même. Les cas enchâssés permettent ainsi de réduire la variabilité du phénomène processuel, relativement au rythme très marqué de l'organisation.

c) Niveau d'analyse

Afin d'étudier la relation rythmique d'une organisation avec ses interlocuteurs, nous avons choisi d'observer ce que les acteurs sociaux font réellement dans la pratique et comment ils construisent la relation rythmique qui a son tour modifie leur action. La pratique des acteurs sociaux est notre objet d'analyse au sein de cas enchâssés liés à l'organisation.

Nous observons les pratiques relationnelles de l'organisation avec les tiers via l'action de ses représentants et des autres acteurs rencontrés. L'unité principale organisationnelle est observée via des sous-unités présentant des spécificités mais garantissant une analogie du phénomène : il s'agit dans des contextes différents d'explorer la relation rythmique entre le rythme interne de l'organisation et les rythmes externes qu'elle rencontre.

2. Distinction de quatre sous-unités d'analyse

a) Critères de choix des sous-unités (SU)

Afin de s'assurer de la pertinence de nos observations, la sélection entend écarter des sous-unités peu significatives eu égard à notre objet de recherche – par exemple, la gestion du patrimoine financier n'est à l'ordre du jour de la congrégation que très ponctuellement, rendant difficile la lecture d'un processus continu de structuration de la relation rythmique sur la période d'observation. Elle écarte de plus les sous-unités qui auraient apporté un biais trop important, ou faisant appel à des théories spécifiques – par exemple, la gestion des unités dépendantes d'Afrique subsaharienne qui auraient introduit un caractère culturel trop prononcé pour notre étude.

Le choix des sous-unités d'analyse répond à plusieurs critères :

- **Favoriser la diversité** des informations collectées afin d'étayer notre analyse. Ma proximité avec les activités observées est ici décisive.
- **Représenter de façon cohérente** l'activité de l'organisation dans sa complexité, tout en la rendant lisible. Les sous-unités abritent des activités différentes mais cohérentes au sein de l'organisation.

- **Permettre la comparaison** entre sous-unités afin de tirer des mécanismes organisationnels communs. Nous retrouvons dans chaque sous-unité le rythme marqué de l'organisation face à divers rythmes externes.

Pour aborder l'étude de notre cas et pallier la faible connaissance de notre terrain délivrée par les sciences de gestion (une congrégation religieuse), nous avons jugé utile de retenir des activités rencontrées communément dans d'autres organisations plus fréquentées par la recherche. Le lecteur demandera des repères familiers, nous lui offrons quatre sous-unités au sein du cas étudié qui couvrent des activités philanthropiques ou commerciales qui ne sont pas l'exclusivité d'une organisation confessionnelle. Ces sous-unités d'analyse raccrocheront notre étude à des terrains plus communs sans lui retirer son originalité au regard de notre objet, à savoir les relations entre le rythme interne et les rythmes externes.

Aussi, conformément aux conditions citées plus haut, nous avons retenu quatre sous-unités d'analyse, à savoir quatre groupes cohérents d'activités de la congrégation que nous avons observés sur la période d'étude :

SU1	Le projet de création d'une école primaire
SU2	Le suivi d'un établissement scolaire
SU3	La gestion du patrimoine immobilier
SU4	Le développement d'une activité hôtelière

Tableau 10 : Les quatre sous-unités d'analyse

Chaque sous-unité est rattachée à l'un des secteurs « classiques » d'activité de la congrégation que l'on pourrait rencontrer dans d'autres structures, à savoir :

- Le portage de projets philanthropiques (SU1).
- L'enseignement scolaire (SU2).
- La gestion immobilière (SU3).
- L'hôtellerie (SU4).

Les paragraphes suivants précisent l'objet de chaque sous-unité³⁶.

³⁶ L'annexe propose plus de détails.

b) SU1 : Projet « Nouvelle Ecole »

La congrégation porte le projet de créer une école primaire destiné à accueillir des enfants en difficulté scolaire dans un quartier défavorisé de la banlieue parisienne. Cette initiative fut prise en 2015. Pour mener à son terme le dossier, la congrégation a nommé un responsable (Arnaud) et une équipe de travail. Un membre de la congrégation, Jérôme, a été délégué pour suivre le groupe de travail. Le groupe de travail jouit d'une large autonomie dans le cadre de la lettre de mission que lui a délivrée la congrégation. Nous croisons ce projet alors que l'étude de faisabilité a été approuvée par la congrégation ; il entre donc dans un processus de formulation des attendus.

Le groupe de travail est en lien direct avec les interlocuteurs publics ou privés nécessaires à la construction du projet. De nombreux contacts ont d'ores et déjà été pris, les « parties prenantes » décisives ont été identifiées. Le groupe de travail rend compte régulièrement des ses travaux à Jérôme, voire à telle instance que lui désigne la congrégation.

Le rythme de la congrégation rencontre ici le rythme de plusieurs acteurs extérieurs. Tout d'abord celui du responsable d'équipe ainsi que de son équipe qu'elle a choisis en dehors de ses propres membres, ; celui de l'établissement scolaire co-porteur avec elle du projet et ayant ses propres contraintes inhérentes à la marche de tout établissement d'enseignement primaire, secondaire et supérieur ; celui d'associations du quartier d'implantation appartenant au secteur social et éducatif qui suivent avec intérêt l'avancée du projet ; celui du diocèse qui porte lui-même un projet d'établissement en zone sensible, l'évêque du diocèse étant par ailleurs incontournable dans la décision finale d'ouverture de l'établissement par une congrégation sur son territoire ; celui du Rectorat qui autorisera ou non l'ouverture d'un nouvel établissement sur sa circonscription ; celui de la Mairie qui ne veut pas voir naître le moindre conflit entre le projet de la congrégation et les établissements publics dont il a la charge, mais voit d'un bon œil une réponse aux enjeux éducatifs du quartier ; celui enfin d'un groupe informel local qui ambitionne un projet similaire dans le même quartier et que la congrégation devra amadouer pour ne pas éveiller de dissensions.

Autant d'acteurs sociaux que de rythmes avec lesquels la congrégation doit composer pour rester maîtresse de son projet au rythme qui est le sien. Le responsable du projet et son équipe, bien que proches de la congrégation, n'en répondent pas moins de leurs propres modes de fonctionnement. Eprouvés à la conduite du projet, ils entendent tenir un rythme dynamique pour la construction du projet en lien avec des interlocuteurs publics et privés aux intérêts parfois divergents. La congrégation est donc appelée à garder le contrôle de cette complexité et doit

préserver les prérogatives de ses propres instances, indépendante, espère-t-elle, de toute pression extérieure.

c) SU2 : Gouvernance (Tutelle) d'un établissement scolaire

La congrégation est investie aujourd'hui principalement dans l'accompagnement et le développement d'établissements scolaires sous contrat d'association avec l'Etat³⁷. Sa *tutelle* s'exerce autant sur les aspects éducatifs, pastoraux qu'économiques des écoles en s'appuyant sur son expérience éducative bicentenaire. L'un de ces établissements traverse une période riche en événements au cours de l'observation. Placé sous l'autorité (sous la Tutelle) de la congrégation, il est implanté dans un bassin économique en grande difficulté et souffre lui-même d'importantes difficultés financières. Le rapprochement avec les établissements du diocèse local s'est imposé, non sans créer des enjeux nouveaux.

Les statuts de l'enseignement catholique de 2013 prévoient la présence d'un « trépied institutionnel » pour la gestion d'un établissement scolaire :

- Le chef d'établissement,
- Le Conseil d'administration de l'association gestionnaire ;
- La Tutelle de l'établissement (soit diocésaine, soit congréganiste) qui accompagne l'établissement et veille à son développement.

Ainsi, à titre d'illustration, le contrat de travail du chef d'établissement est signé par l'intéressé, par le président de l'association, par le diocèse (représenté par l'évêque) et par l'organe tutélaire s'il est différent, la congrégation dans notre cas. Le chef d'établissement reçoit par ailleurs une « lettre de mission » de sa Tutelle et de l'évêque qui fixe les objectifs de sa mission. Notons que le chef d'établissement est le seul interlocuteur reconnu par les pouvoirs publics, à savoir la direction académique de la circonscription à laquelle appartient l'établissement scolaire. Enfin, le président de l'association, bénévole, est choisi par la Tutelle.

La congrégation a délégué l'exercice de la Tutelle à une personne (Géraldine), assistée d'un conseil de Tutelle (composé de membres de la congrégation et de cadres du réseau scolaire), chargée de suivre les établissements scolaires ; cette « déléguée de Tutelle » n'est pas membre de la congrégation, mais salariée du GIE³⁸.

Les membres du ComEco³⁹ sont régulièrement sollicités par la congrégation pour apporter leur contribution aux relations économiques entre la congrégation et l'établissement scolaire.

³⁷ Actuellement 7 établissements scolaires en France, de l'école primaire à l'enseignement supérieur.

³⁸ Cf. l'organigramme de la congrégation présenté précédemment.

³⁹ Idem.

Pour pallier la crise économique locale qui rend plus difficile le recrutement d'élèves, le diocèse et la congrégation ont décidé de fusionner leurs associations et de partager la Tutelle. Un protocole prévoit que toute décision concernant les établissements scolaires gérés par cette unique association (dont celui appartenant initialement à l'organisation étudiée) soit prise d'un commun accord entre les parties au sein du CORT, Comité d'Orientation de la Tutelle, composé de la déléguée de Tutelle et d'un représentant du diocèse, le directeur diocésain de l'Enseignement catholique local.

Il sera intéressant d'observer comment la congrégation gèrera la relation rythmique avec le diocèse qui a autorité sur son territoire mais concède formellement de partager les décisions. Nous observerons par ailleurs quelle relation rythmique la congrégation entretiendra avec l'établissement scolaire dont elle est encore propriétaire, mais dont elle partage désormais la Tutelle avec le diocèse. Nous serons attentifs enfin au rôle rythmique clé que joue la déléguée de Tutelle, à l'interface de la congrégation et de ses interlocuteurs : le diocèse et les dirigeants de l'établissement scolaire, en particulier, mais aussi le ComEco.

Un rythme, dans un tel schéma, ne trouve pas aisément ses sources et sa marche. Il prend place selon les événements et les acteurs en place, événements parfois chaotiques, acteurs parfois mouvants. De fait, nous discernons dans l'histoire de la sous-unité une influence de plus en plus importante du diocèse. Ce dernier tend à imposer son rythme à la congrégation dans la conduite d'une activité qui est pourtant issue de son cœur de métier, et sur un territoire qui lui est pourtant historiquement familier. Le diocèse, allié de droit de la congrégation, ne cède en fait rien de ses prérogatives à la congrégation. L'intérêt de cette sous-unité d'analyse réside donc dans la complexité des structurations temporelles, des rythmes entrant en concurrence – au grand dam de l'organisation observée.

d) SU3 : Gestion du patrimoine immobilier

Son histoire bicentenaire et le développement de ses activités a conduit la congrégation à rassembler sous sa propriété, via des structures juridiques ad hoc, plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés qu'elle possède en France. L'appauvrissement de ses ressources humaines comme financières l'a conduite, au cours des dernières décennies à se séparer de quelques biens, aujourd'hui à repenser la gestion complexe qu'impose un tel patrimoine. La congrégation a souhaité rassembler son parc immobilier au sein d'une seule société anonyme.

Les immeubles abritent son siège, ses communautés religieuses (plusieurs communautés réparties sur l'ensemble du territoire national), les établissements scolaires dont elle a la Tutelle et ses maisons hôtelières. Pour simplifier la gestion immobilière, la congrégation a fusionné

cinq sociétés, projette l'absorption d'une sixième société mais a laissé une société supplémentaire indépendante (pour des raisons juridiques et fiscales). Elle compte donc, alors que débute notre étude, une importante société immobilière fusionnée, une société à fusionner et une petite société qui détient un immeuble unique.

La fusion réalisée en 2016 entraîne de nouvelles relations avec les locataires, écoles et hôtels tout spécialement, dont aucun des dirigeants exécutifs ne se comptent parmi ses membres. Le Conseil d'administration de la nouvelle société immobilière fusionnée est par contre exclusivement composé de membres de la congrégation.

Les espaces qu'occupent les œuvres de la congrégation sont générateurs de rythmes (sont rythmes eux-mêmes). L'enjeu est donc important : bien que les membres de la congrégation n'aient guère le loisir et les compétences pour traiter d'un sujet patrimonial très technique et gourmand en financements, la gestion immobilière engage les décennies qui viennent. Garder la main, maîtriser la course aux investissements, tout en s'appuyant sur des collaborateurs qui ignorent cependant bien souvent les contraintes structurelles de la congrégation, mobilise l'attention de cette dernière.

La congrégation pour parvenir à ses fins peut compter sur les experts bénévoles, ou salariés du ComEco, de même que sur des consultants. Mais le comité composé de professionnels aguerris à la direction de grands groupes industriels et bancaires peut souffrir d'avoir à s'accommoder aux temps longs de la congrégation.

Si la fusion des sociétés propriétaires trois ans auparavant⁴⁰ a permis à la congrégation de rétablir une certaine lisibilité dans la conduite du rythme de ses activités immobilières, elle reste tributaire de contingences extérieures qui peuvent contredire son contrôle temporel.

e) SU4 : Développement d'une activité hôtelière

Afin de préserver un bien historique dans son giron, deux sites ont été transformé en hôtels commerciaux ; ce nouveau métier s'ajoute au métier traditionnel d'enseignement de la congrégation et impose des conversions parfois difficiles. Le développement de l'activité hôtelière est en conséquence l'objet d'une attention particulière de la congrégation.

Une société de droit commun exploite les deux hôtels (VV), elle est contrôlée exclusivement par la congrégation. Un membre de la congrégation la préside.

Afin de se faire assister dans la gestion difficile de sa nouvelle activité, la congrégation a décidé en 2016 de s'adjoindre l'expertise d'un professionnel de l'hôtellerie sous couvert d'un mandat de gestion. Le mandataire a autorité pour gérer le quotidien des deux hôtels, mais est soumis

⁴⁰ En 2016... l'observation du terrain s'exerçant à titre principal en 2019.

aux décisions de la congrégation pour les investissements et les choix stratégiques. Il rend compte à la congrégation en la personne du président de la société hôtelière. Le ComEco conseille ici aussi la congrégation sur cette gestion, quoique l'arrivée du mandataire ait réduit considérablement ses interventions en la matière.

L'observation de la sous-unité débute alors que les objectifs réalisés par ledit mandataire sont très en deçà des attentes de la congrégation. L'année 2019 est marquée par un retour du ComEco sur le devant de la scène hôtelière et par la survenance des nombreuses tensions entre des membres du ComEco, le mandataire et des membres de la congrégation.

La congrégation, peu habituée au rythme des affaires commerciales et à leur lot de décisions petites ou grandes à prendre au rythme des événements, souffre de voir une activité lui échapper quelque peu, tant techniquement que temporellement. Le mandataire exerce une pression importante sur la congrégation pour prolonger son contrat arrivant à échéance. La congrégation doit en effet décider si elle prolonge de trois ans son mandat avant fin juin, soit six mois contractuels avant la fin effective du contrat. Le ComEco tente pour sa part de s'immiscer dans un schéma rythmique devenu très tendu.

S'ajoute à cet inconfort, l'inquiétude des salariés et dirigeants locaux des deux hôtels. L'incertitude ambiante sur la poursuite du contrat du mandataire est une incertitude sur leurs conditions de travail à venir. Ils le font savoir à la congrégation qui se retrouve sous plusieurs feux rythmiques qu'il s'agirait d'éteindre sous peine de perdre le contrôle d'une activité décidément difficile à maîtriser.

3. Complément en vue de l'analyse dans les sous-unités

Nous observerons des processus d'interaction du rythme de chaque sous-unité d'analyse avec les rythmes alentours afin d'éclairer la construction rythmique du point de vue de l'organisation elle-même. Les sous-unités permettent la lecture d'un ensemble d'activités cohérentes entre elles et en leur sein. Les analyses des différentes sous-unités sont illustratives de l'analyse du cas lui-même. Nous souhaitons discerner dans les pratiques des acteurs sociaux des sous-unités des mécanismes communs permettant de comprendre l'articulation du rythme de l'organisation avec les rythmes de ses interlocuteurs directs ou indirects.

III. OBSERVATION PARTICIPANTE ?

A. OBSERVATEUR ET/OU PARTICIPANT

Nous devons l'expression d'*observation participante* à l'anthropologue anglo-polonais Bronislaw Malinowski⁴¹ (Cuche, 1996). Plus proche de nous, Soulé (2007) propose une définition à l'observation participante : « *technique de recherche dans laquelle le [chercheur] observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre* ».

Nous l'avons vu, la congrégation est une organisation aux frontières démographiques clairement établies. Entrer dans la congrégation suit un processus strict qui dure plusieurs années au cours duquel le prétendant doit être formé et évalué selon les codes établis et très encadrés. Ainsi, vis-à-vis de l'organisation, seules trois positions sont en effet envisageables : un individu est dans ou hors de l'organisation ou en cours de formation en vue de son intégration. Hors de l'organisation étudiée gravitent différents acteurs plus ou moins proches mais étrangers à l'organisation, dont je fais partie.

Je conseille en effet la congrégation depuis 2004 ; je suis donc d'une certaine manière « participant » à ses activités depuis cette date. En 2019, j'ai pris la posture d'observateur pour la présente étude. J'ajoute que la grande discrétion de la congrégation contraint sans doute à cette proximité avec ses acteurs afin de produire une analyse crédible.

L'immersion permet « *d'apprécier, de comprendre, de traduire la nature contextuelle, créative, interprétative et morale des pratiques réelles d'organisation* » rappelle Nicolini (2009 : 120). La perspective pratique exige un suivi au quotidien des activités de l'organisation observée. Assurément *observateur*, moins sûrement *participant* : l'observation participante offre cependant des références intéressantes pour guider notre étude.

Je ne suis pas membre de la congrégation mais je suis proche d'eux, et ma position présente incontestablement des avantages pour solliciter des données habituellement inaccessibles, mais elle revêt aussi des biais que *l'observation participante* identifie.

B. SUJETS DE VIGILANCE

Mes propres pratiques vont interférer avec les pratiques d'autres acteurs. « *L'enjeu consiste à ne pas être aspiré, voire obnubilé par l'action, ce qui bloquerait toute possibilité d'analyse approfondie et se ferait au détriment de l'abstraction.* » (Soulé, 2007).

Le temps de l'analyse peut être grignoté voire absorbé par celui de ma participation de près ou de loin aux activités des quatre sous-unités d'analyse de la congrégation. Je dois m'assurer

⁴¹ Bronislaw Malinowski (1884-1942).

d'une certaine *ambidextrie* entre l'action que m'imposent mes fonctions auprès de la congrégation et la distance avec cette action que suppose une analyse objective.

Comme en témoignent par exemple les enregistrements de réunions recueillis, le comportement des acteurs n'a pas été altéré par mes intentions pourtant transparentes. Une explication peut résider dans le fait que je ne n'appartienne pas à la communauté que j'observe : je partage avec eux des travaux communs, mais je ne cherche pas à interférer dans leur vie communautaire. Quant aux autres participants, ils savaient que l'anonymat de chacun serait garanti par mes soins.

A la fois observateur de l'organisation et participant à plusieurs dossiers au sein des sous-unités d'analyse, je peux assumer divers rôles auprès de la structure et participer à l'action que j'étudie moi-même, m'offrant la possibilité de recueillir des données habituellement difficiles d'accès (DeWalt & DeWalt, in Yin, 2018). Non seulement, j'ai accès à des événements majeurs ou mineurs et à des groupes souvent inaccessibles ; de plus, mes observations s'orientent véritablement vers l'intérieur de l'organisation. Ce sont autant d'atouts pour donner une image juste du phénomène rythmique que j'étudie.

Enfin, l'exploration que j'ai entreprise rejoignait une préoccupation personnelle de ma place relativement à l'organisation, de mes fonctions, de mon rythme, dans les dossiers pour lesquels la congrégation me sollicitait, facilitant le dépassement de la schizophrénie qui menaçait... Mes fonctions de conseil supposent constamment ce recul sur mon « client » afin de lui apporter le meilleur conseil possible.

C. UNE « SCHIZOPHRENIE » DEPASSEE

Merriam (in Kauwlich, 2005 : 103) qualifie la position de l'observateur participant « *d'activité schizophrénique* », parce que le chercheur participe au milieu étudié, mais pas au point de devenir trop absorbé par son implication pour observer et analyser ce qui se passe. Cette vigilance acquise, on trouvera des plaidoyers de l'observation participante en sciences de gestion (par exemple, Hickson, 1974 ; Iacono & al, 2009 ; Soulé, 2007 ; Lalonde, 2013).

La méthode dans son nom même dit l'ambiguïté de la démarche : « *En rhétorique, cela s'appelle un oxymoron : observer en participant, ou participer en observant, c'est à peu près aussi évident que de déguster une glace brûlante.* » (Favret-Saada, in Winkin, 1997). Mais Schensul & al. (1999) listent les raisons suivantes pour justifier l'utilisation de l'observation participante dans la recherche. L'observation participante peut s'accorder les vertus suivantes :

- **Identifier et orienter plus simplement les relations avec les personnes sources d'informations.**

Leur connaissance personnelle me permet en effet de cibler rapidement les acteurs sociaux les plus pertinents, eu égard à mon objet d'étude.

- **Aider le chercheur à se faire connaître des acteurs de l'organisation, facilitant ainsi le processus de recherche.**

Environ une soixantaine de personnes sont membres de l'organisation dans cinq pays⁴², la longévité de ma présence m'a donné de les avoir rencontrés presque toutes.

- **Aider le chercheur à comprendre comment les choses sont organisées et hiérarchisées, comment les gens interagissent.**

Mes interventions auprès de l'organisation m'ont permis de repérer les voies de circulation de l'information entre les lieux et les acteurs.

- **Montrer au chercheur ce que les acteurs jugent important en terme de manières, de leadership, de politique, d'interaction sociale et de tabous.**

Les perceptions individuelles susceptibles d'interprétations demandant du temps à être discernées : quinze années à leurs côtés me donnent de distinguer ces caractères.

Afin d'améliorer la validité de notre posture, nous pouvons avec l'aide de Bernard (2017) ajouter différents avantages de l'observation participante :

- Ma proximité avec l'organisation étudiée permet de collecter différents types de données. Le fait d'être sur place depuis plus d'une décennie m'a familiarisé avec la congrégation, ce qui facilite ma participation à des activités sensibles auxquelles d'autres n'auraient pas accès.
- Ma participation réduit l'incidence de la « réactivité », à savoir la propension des personnes à agir d'une certaine manière lorsqu'elles sont conscientes d'être observées. Je participe à des équipes de travail, ma présence ne surprend pas.
- Je serai par ailleurs plus à même de comprendre ce qui se passe *dans* l'organisation donnant ainsi un crédit supplémentaire à mes interprétations.
- Je conseille l'organisation depuis quinze ans sur différents dossiers techniques. A ce titre, au cours des années, j'ai obtenu la confiance des membres de la congrégation endossant des fonctions plus ou moins formelles, plus ou moins décisives pour la congrégation, selon ses équipes dirigeantes. Ma position actuelle me donne de participer à différentes réunions, à être partie prenante sur plusieurs dossiers (en particulier dans les sous-unités d'analyse). Ajoutons que la congrégation ayant son siège à Paris, c'est

⁴² Nous rappelons que nos observations ne s'intéressent qu'aux activités sur le territoire français.

donc le lieu privilégié de collecte d'informations pour ma recherche. Mais j'ai l'occasion d'aller sur le terrain effectif des activités (en région parisienne, dans le Grand Est et ailleurs en France pour les activités observées) et d'en tirer des informations localement.

Plus observateur que participant, donc. Cependant, les conditions éthiques posées par l'observation participante sont un guide utile pour encadrer mon intervention.

D. CONDITIONS ETHIQUES VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION ET DES TIERS

1. Neutralité

Yin (2018 : 123), alerte sur un biais potentiel que doit pallier l'observation participante. Il considère en effet que le participant peut devoir assumer des positions le conduisant à défendre les intérêts de l'organisation, ce qui serait contraire à la neutralité nécessaire à l'observation.

Simple *conseil* de la congrégation, mes avis sont suivis ou non par mon « client ». Celui-ci garde toute indépendance vis-à-vis de mes propositions, peut défaire ce que je viens de faire selon son bon vouloir. La forte indépendance de l'organisation, procurée par son cadre propre très régulé ainsi que par son ancienneté, lui confèrent toute autorité pour faire fi des intervenants extérieurs quels qu'ils soient.

Par ailleurs, les règles de la congrégation ne s'imposent pas aux tiers. A titre d'exemple, le fonctionnement interne de la congrégation fait beaucoup appel au principe de collégialité, alors que les relations de la congrégation avec les tiers sont marquées par des processus très hiérarchiques, de soumission ou d'autorité... d'autorité avec leurs conseillers.

2. Transparence

J'aurais pu continuer de participer aux activités de la congrégation et cacher mon rôle d'observateur afin d'éviter toute perturbation. Si le rôle d'observation était apparu subitement au grand jour, ma position en aurait été très fortement affaiblie à l'égard de mes « victimes » qui se seraient senties trompées.

Soulé (2007) précise que « *dans son acception la plus large, le terme d'observation participante décrit une forme d'observation lors de laquelle le chercheur 'annonce la couleur'* ». Il est alors connu en tant qu'observateur extérieur, de la part des membres de la collectivité au sein de laquelle il évolue : le risque sous-jacent est de générer des changements artificiels de comportement ; un avantage non négligeable est de ne pas soulever de problèmes d'ordre éthique, du fait de la décision de « *jouer cartes sur table.* » L'auteur précise plus loin : « *l'enjeu consiste à ne pas être aspiré, voire obnubilé par l'action, ce qui bloquerait toute*

possibilité d'analyse approfondie et se ferait au détriment de l'abstraction. » (Soulé, 2007). Chapoulie (1984) ajoute que le prix à payer pour rester chercheur dans l'aventure de la participation est d'être parfois participant, parfois observateur, d'être participant en public et observateur en privé (in Soulé, 2007).

Pour ma part, afin de lever toute ambiguïté sur ma position, j'ai demandé à la congrégation l'autorisation – qui m'a été accordée formellement – d'observer leur travail quotidien en plus de mon activité habituelle auprès d'eux. Toutes les fois où j'ai été amené à exercer effectivement cette observation, et quelle que soit la forme prise par celle-ci, leurs information et autorisation préalables étaient demandées, ainsi que de la part des autres personnes concernées. Les responsables de la congrégation ont de plus été mis au courant périodiquement de l'avancée de mon travail.

3. Confidentialité

Ma position peut aider à mieux observer et en conséquence à mieux comprendre les activités de la congrégation. Bien que le simple observateur pourrait avoir accès à quantité d'informations, les membres du groupe contrôlent cependant le niveau de l'information donnée, altérant sa qualité (Kawlich, 2005).

Soulé (2007) précise que l'observation participante *« implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage est cependant clair en termes de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques. »*.

Dans la position d'observateur et de participant, je fais partie des interlocuteurs proches de l'organisation et chacun des acteurs est au courant de mon activité de recherche. Dans cette position, je rappelle que je suis un participant du groupe qui observe les autres et qui s'intéresse plus à observer qu'à participer, car ma participation est une évidence pour tous. Ce rôle appelle une vigilance, en ce sens qu'il existe un compromis entre la profondeur des données révélées et le niveau de confidentialité accordée au groupe pour les informations qu'il fournit ; c'est la raison pour laquelle, les noms des acteurs observés comme de l'organisation ont été modifiés.

IV. RECUEIL DES DONNEES

A. NATURE DES DONNEES

1. Recueil des données et perspective pratique

« *Ce qui est important dans cette méthodologie, c'est moins la façon dont un groupe de personnes impliquées dans la conduite et la discussion communes d'une pratique réagit aux différentes activités des autres dans le cadre de cette pratique, que la façon dont chacun est 'frappé' par certains moments fugaces dans la conduite continue de la pratique. L'hypothèse est que ces moments 'font un geste vers', 'expriment' ou 'manifestent' quelque chose de spécial dans leur vie commune, et suggèrent des liens et des relations qui étaient auparavant invisibles.* » (Gherardi, 2011).

Encadrés par la perspective pratique, nous devons aller chercher des données qui caractériseront la relation rythmique entre l'organisation et ses interlocuteurs sur une durée suffisante pour qu'apparaissent ces « *moments fugaces* ». Au cours de l'année 2019, les données sont prises en continu, au jour le jour des activités de l'organisation dans ses quatre sous-unités. Gherardi (2011) suggère par ailleurs une collecte de données qui permettent une analyse des discours (en tant que pratiques), et une analyse de la production contingente de « *l'inorganisation* » qui soit interactionnelle.

Les récits des praticiens a posteriori ne permettent pas l'observation de l'action temporelle en continu et introduisent un biais interprétatif qui nuirait à l'analyse. L'approche par les pratiques supposant de suivre *in situ* le phénomène étudié, plutôt que par des entretiens plus ou moins directifs, permet de rester au plus près des événements. En conséquence, la perspective pratique exige l'adoption de méthodes permettant d'apprécier la pratique telle qu'elle se déroule (Nicolini, 2009 : 120).

2. Principes

Nous collectons des données de l'organisation elle-même et dans ses sous-unités. Selon le protocole suivant (Yin, 2018 : 94) :

- Nous couvrons tout d'abord les informations de base sur l'étude de cas et les questions qu'elle soulève. Ainsi, nous avons rassemblé les **données historiques** de l'organisation et de chacune des sous-unités. Nous avons préalablement identifié les personnes ressources susceptibles de nous fournir toutes les informations utiles à une analyse plus approfondie.
- Nous précisons ensuite les **procédures suivies** pour recueillir les données. Aussi, nous préservons l'anonymat de l'organisation elle-même et des acteurs dont nous retraçons

les actions et les paroles. Les enregistrements de réunions sont faits de manière transparente. Les événements de l'organisation et de ses sous-unités d'analyse sont retracés au jour le jour et contextualisés sur un livre de bord.

- Nous notons les **questions spécifiques soulevées par la collecte** progressive des données au cours de l'année 2019. Le livre de bord fait ainsi mention non seulement des événements, mais aussi de notes méthodologiques et d'analyse que les événements peuvent faire émerger.
- Nous avons établi un **tableau récapitulatif des données collectées** au sein de l'organisation et des sous-unités d'analyse (données recueillies tout au long de l'année 2019 et auparavant).

3. Recueil de données sur les pratiques

L'approche par les pratiques pose la question du début de l'étude et de sa fin, dans un continuum temporel difficile à séquencer. L'observation attentive du terrain prend le train en marche début 2019 et se poursuit tout au long de l'année. Afin d'éclairer notre analyse sur la période, nous avons retracé l'historique de l'organisation et de chacune de ses sous-unités d'analyse à partir des archives de la congrégation à Paris, Bordeaux et Rome, ainsi que d'entretiens informels avec des membres de la congrégation. Cet historique fait apparaître les premières informations sur la relation rythmique entretenue entre la congrégation et son environnement plus ou moins proche.

Nous avons largement présenté les enjeux que posait l'approche par la pratique dans le chapitre consacré au cadre conceptuel. Retenons simplement ici les principales attentions qui sont les nôtres (Nicolini, 2017 : 110) :

- Pour chaque sous-unité d'analyse et comparativement entre les sous-unités :
 - o Nous observons les phénomènes rythmiques dans leurs versions « micro » et « macro » confondues.
 - o Nous décrivons les « systèmes d'activité », à savoir les individus porteurs et interprètes des pratiques relationnelles rythmiques de l'organisation. Ils sont au sein de l'organisation ou en dehors d'elle.
- Ces pratiques sont caractérisés prioritairement par les actions et les paroles des acteurs indiquant la relation rythmique en construction entre l'organisation et ses interlocuteurs.
- Nous discernons les ressources et les processus qui produisent des scènes et un plan d'action mutuellement intelligibles afin de proposer un chemin de fabrication de la relation entre le rythme interne de la congrégation et les rythmes externes.

- Enfin, nous sommes attentifs à repérer les interconnexions entre les différentes pratiques synchroniques ou diachroniques.

4. Diversification des sources et triangulation des données

a) Généralités

Nous recherchons des données ayant trait à la structuration du rythme de l'organisation en relation ou non avec le rythme de son voisinage proche ou éloigné. Ces données intéressent donc le regard que porte la congrégation, au travers de ses sous-unités d'analyse, sur l'influence de ses interlocuteurs quant à son propre rythme : les rythmes externes sont acceptés ou refusés, subis ou contrôlés ou encore ignorés. Ces données nous informent aussi sur les acteurs, sur les événements, contribuant à construire la perception de la congrégation et permettant l'installation d'un rythme propre à l'organisation.

La description du fonctionnement des relations entre le rythme interne et les rythmes externes de la congrégation sera effectuée du point de vue de l'organisation. L'analyse du point de vue de l'organisation sur les rythmes de ses interlocuteurs suppose de recueillir des données en son sein, permettant ainsi d'observer le cœur même de cette construction. La qualité de ce point de vue sera mise en concurrence avec le point de vue extérieur à l'organisation afin de corriger le biais d'une observation autocentrée, à savoir le risque de manque de recul, pour une description pleinement objective. La multiplication des perspectives, au sein de l'organisation et en dehors, permet une triangulation des données afin d'améliorer la validité de nos résultats de recherche. J'ai reconstitué pour l'organisation elle-même et pour chacune des sous-unités l'historique des activités à partir des documents venus en notre possession depuis quinze ans et des observations effectuées sur l'année 2019. Cette tâche fut facilitée par la publication d'un ouvrage en 2017 qui m'imposa de retracer l'histoire de la congrégation sur quatre continents. J'ai ainsi retenu trois types de données :

- Des observations retranscrites dans un livre de bord ;
- Des enregistrements de réunions ;
- Des données secondaires.

Ces deux derniers types de données collectées en 2019 ont été associés aux événements retracés dans le livre de bord.

b) Livre de bord

Poursuivant l'historique de la congrégation, j'ai tenu tout au long de l'année 2019 un *livre de bord* des événements intéressant chaque sous-unité d'analyse, plus accessoirement concernant l'organisation elle-même – celle-ci pouvant comprendre d'autres sous-unités que celles que

nous avons choisies. J'ai tenu ce livre de bord jusqu'à **saturation** des informations collectées ; la saturation étant comprise comme la mesure dans laquelle les nouvelles données collectées répétaient ce qui avait été exprimé dans les données précédentes (cf. en particulier Glaser & Strauss, 1967).

Le livre de bord mentionne tous les évènements concernant notre cas de manière chronologique : des phrases prononcées lorsque celles-ci sont significatives de notre objet, comme des actions entreprises et les lieux. J'ai mentionné à chaque évènement la date, l'objet et le contenu synthétique de celui-ci. Les mails, rapports et autres comptes-rendus permettent d'en avoir le détail. Pour chaque sous-unité d'analyse, le livre de bord est divisé en cinq parties :

- Les intervenants, acteurs dans les activités.
- La reconstitution historique des principaux évènements.
- La chronologie des évènements de l'année 2019.
- Des notes méthodologiques.
- Des notes d'analyse.

A partir du livre de bord, j'ai dressé **un tableau synoptique** des évènements des quatre sous-unités en miroir des évènements marquants de l'organisation elle-même.

Le livre de bord tenu en 2019 sert de base à l'ordonnement des données. Aux évènements qu'il retrace pour chaque sous-unité comme pour l'organisation elle-même, sont rattachés des documents numérisés, les mails correspondants et des enregistrements audiophoniques de réunions où nous étions présents. Certains documents ont une pertinence moindre que d'autres, je les conserve tous, car la fréquence des mails sur une période spécifique, par exemple – même peu dignes d'intérêt sur le fonds – est une caractéristique rythmique qui pourra renseigner sur l'importance accordée à un sujet par les auteurs, sur la masse d'informations à traiter pour exercer une activité, sur la prégnance d'un acteur sur une activité ou encore sur les destinataires que l'auteur du mail privilégie...

c) Enregistrements

J'ai participé à chacune des réunions et à chacun des entretiens de travail ayant fait l'objet d'un enregistrement. Au cours de ces rencontres j'ai pris note de propos significatifs de l'objet de mon étude (ces notes font partie des documents répertoriés). La transcription des enregistrements eux-mêmes a été réalisée par une tierce personne ; j'en ai vérifié la qualité de manière aléatoire pour chaque enregistrement.

Ces enregistrements concernent chacune des quatre sous-unités d'analyse. Certaines rencontres enregistrées peuvent traiter des dossiers de plusieurs sous-unités. Les données ici collectées

sont parmi les plus précieuses. Plus de dix-huit heures d'entretiens traitent de l'activité de l'organisation en cours de réalisation.

Pour chaque réunion, j'ai noté la date, l'heure et les membres présents et bien entendu les thèmes abordés. La transcription est ordonnée dans un second temps selon les thèmes de la réunion et reliés aux sous-unités d'analyse – une même réunion peut en effet concerner plusieurs sous-unités.

d) Données secondaires

Outre les archives de la congrégation, à Rome et à Paris, j'ai eu accès à quinze années de données conservées numériquement. Textes, tableaux et autres documents relatent la tenue de réunions, de travaux préparatoires, de rapports, de bulletins, de courriers... ayant trait aux sous-unités observées comme à la congrégation elle-même et son à entourage. Ces données, les plus nombreuses (plusieurs dizaines de milliers de fichiers Word, Excel, Powerpoint ou Pdf) purent être analysées aisément du fait de ma connaissance des dossiers concernés, permettant de hiérarchiser rapidement la pertinence de leur contenu. L'attention, rappelons-le, se porte néanmoins essentiellement sur l'année 2019.

Les informations émanant des organes de la congrégation sont normalement strictement confidentielles, j'ai cependant eu accès à des données relatives aux sous-unités d'analyse étudiées.

Enfin, des mails en nombre ont eux-mêmes été rassemblés. Ils ont été retenus de manière exhaustive quel que soit leur intérêt a priori pour notre étude, à partir du moment où ils concernaient l'une ou l'autre des sous-unités d'analyse. Ici encore, le tri en fut simplifié grâce à ma connaissance des dossiers concernés.

5. Tableau de synthèse des données collectées

Le tableau suivant donne une synthèse des données collectées (le décompte des données numériques est fait par le système d'exploitation de l'ordinateur) :

	Données collectées en 2019 - Livre de bord					Historique depuis 2004	
	Evènements et observations	Mails	Enreg. Réunions et entretiens			Documents	Photos et plans
<i>Congrégation</i>	<i>9 pages</i>	<i>135 u.</i>				<i>18789 fichiers</i>	<i>- Bibliothèque. - Espaces Rue de la Santé.</i>
SU1 : Nouvelle école	6 pages	163 u.	1:24:53	4-avr.-19	21 pages	282 fichiers	
			2:50:17	12-juin-19	37 pages		
SU2 : Etablissement scolaire	5 pages	56 u.	0:38:12	29-mars-19	5 pages	213 fichiers	
			0:43:21	29-mars-19	10 pages	434 fichiers	
			1:23:28	29-mars-19	17 pages		
			1:42:56	10-oct.-19	20 pages		
SU3 : Immobilier	6 pages	212 u.	2:17:08	26-juin-19	45 pages	10324 fichiers	
			2:51:30	27-mai-19	53 pages		
			1:56:44	31-oct.-19	26 pages		
SU4 : Hôtellerie	7 pages	305 u.	2:32:28	26-juin-19	52 pages	2708 fichiers	Horloge
Total	33 pages	871 u.	18:20:57	NS	286 pages	32750 fichiers	3 u.

Tableau 11 : Données collectées en vue de l'analyse

B. DIFFERENTS TYPES DE DONNEES SELON LES PERIODES

1. Généralités

La collecte de données processuelles doit prendre en considération qu'il n'y a ni début, ni fin au phénomène étudié ; autrement dit, « *l'étude des pratiques commence toujours au milieu de l'action* » (Nicolini, 2009 : 120). Pour délimiter le processus étudié, nous devons cependant en délimiter la (les) période(s) d'observation.

La quantité de données recueillies étant très importante, nous avons ordonné leur consultation en vue de l'analyse de la manière suivante. Notre recherche sur le processus de mise en relation rythmique a pour objectif d'analyser son évolution, à savoir l'« *observation empirique de différences dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité organisationnelle dans le temps* » (Van de Ven & Poole, 1995 : 51, in Thiétart, 2014 : 151). Nous devons en particulier savoir quand commencer le recueil. Remonter aussi loin que possible dans le passé de l'organisation, affirme Thiétart (2014 : 152), permet d'apprécier cette date de commencement. L'analyse de l'organisation dans son environnement, poursuit-il, « *peut être étudiée en parallèle avec les actions prises par les acteurs de l'organisation.* »

Trois périodes distinguent ainsi le recueil de données pour l'organisation et ses sous-unités :

- **Depuis l'origine de l'organisation (1817)** : données issues des archives de l'organisation à Paris, Bordeaux et Rome (non mentionnées dans le tableau de la page précédente, plusieurs de ces documents ne furent que consultés sur place sans que nous n'ayons pu les référencer). Il s'agit de revues ou bulletins de la congrégation, de lettres parfois manuscrites, de comptes-rendus de réunions, d'ouvrages divers écrits en particulier par des membres de la congrégation⁴³. Nous n'avons pas pu les dénombrer.
- **Depuis 2004** : date à laquelle j'ai commencé à collaborer avec l'organisation.
- **Au cours de l'année 2019** :
 - o Période permettant le récit d'évènements qui s'accomplissent sous nos yeux de manière intelligible.
 - o Période permettant aussi une saturation de l'objet d'étude.

La fin de la période d'analyse correspond au rassemblement de suffisamment de données pour justifier nos résultats.

⁴³ Nous ne les citons pas dans la bibliographie pour préserver l'anonymat de la congrégation, le titre de ces ouvrages étant généralement révélateur de son identité.

2. Depuis deux siècles

« *La vie organisationnelle des gens est façonnée à la fois par l'action individuelle et par les conditions historiques* » (Nicolini, 2009 : 120). L'histoire donne en héritage à l'organisation un rythme spécifique caractéristique, en évolution certes, mais lisible de l'extérieur. Les pratiques, à l'instar de tous les phénomènes sociaux, sont des occurrences situées dans le temps, positionnées comme telles dans un ensemble de conditions historiques.

L'histoire de la congrégation depuis sa naissance voici deux siècles nous informe sur les considérations rythmiques générales de l'organisation. Cette caractérisation rencontre aujourd'hui, dans un contexte différent, les rythmes alentours.

Les données historiques sont issues des archives de la congrégation mais aussi des informations rassemblées formellement ou informellement depuis 2004.

3. Depuis 2004

Année de mon arrivée auprès de la congrégation pour la conseiller ; les données collectées débutent ici pour chaque sous-unité. La reconnaissance des événements jalonnant chaque sous-unité nous informe sur les pratiques des acteurs et sur les acteurs eux-mêmes, sans que cela ne suffise cependant à une analyse précise des relations rythmiques.

Plus complètes que les données historiques, ces données récentes éclairent plus précisément avec une proximité familière sur le rythme de l'organisation et de ses sous-unités.

4. En 2019

C'est début 2019 que commence l'observation précise des activités au sein des sous-unités et de la congrégation. A compter de cette date, les événements sont retracés au jour-le-jour dès lors qu'un événement marque les activités de l'organisation et de ses sous-unités. La substance principale à fin d'analyse des relations rythmiques est puisée sur cette période d'une année.

Eclairées par les données antérieures, les données recueillies au cours de cette période entrent véritablement dans le flux continu de l'évolution du phénomène étudié. La compréhension des relations rythmiques actuelles, dans leur détail quotidien, trouve des explications dans les sources originelles historiques.

V. ANALYSE DES DONNEES

A. ZOOM AVANT & ZOOM ARRIERE SUR LES PRATIQUES ET LES ACTEURS

1. Perspective pratique et méthodologie

Suivant la perspective pratique, Nicolini (2009 : 120 ; 2012) préconise une double approche pour aborder des phénomènes par les pratiques : le « *zoom avant* » et le « *zoom arrière* ». Il

s'agit en effet de « zoomer » sur les réalisations de la pratique et « dézoomer » sur leurs relations dans le temps.

L'approche propose tout d'abord de faire un *zoom avant* sur les détails de l'articulation rythmique lors d'un évènement pour donner un sens à l'accomplissement local de cette articulation. Nous alternons ensuite avec un *zoom arrière* au cours duquel on élargit le champ de l'observation en suivant les traces des connexions entre les pratiques ainsi que leurs produits. Cette démarche itérative s'arrête lorsqu'émerge une image cohérente de la pratique rythmique et de ses effets sur la dynamique organisationnelle. Nous montrons comment ce qui est local contribue à générer des effets plus larges.

L'objectif de ce mouvement *d'allers et venues* est de faire comprendre à la fois comment la pratique en vient à être pratiquée sous cette forme spécifique plutôt que sous une autre. Il s'agit de saisir quelles sont les conséquences et les effets qu'un évènement induit comme pratique relationnelle rythmique entre l'organisation et ses interlocuteurs.

L'étude des pratiques rythmiques commence donc par un mouvement de *zoom avant* pour comprendre comment l'activité est accomplie dans une sous-unité, se poursuit par un mouvement de *zoom arrière* qui expose les relations entre les pratiques, et se poursuit par un nouvel effort de *zoom avant* sur une autre sous-unité, et ainsi de suite.

La figure suivante schématise la démarche d'analyse que nous venons de présenter :

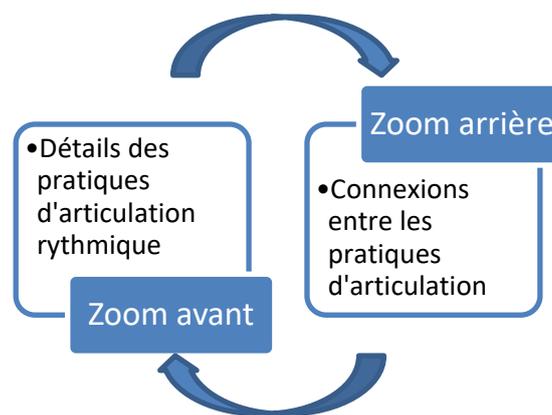


Figure 15 : Démarche d'analyse selon la perspective pratique

« Toutes les pratiques dépendent donc d'autres pratiques » rappelle Nicolini (2009). Une articulation rythmique particulière constitue souvent la ressource pour l'accomplissement d'autres articulations. Ainsi, pour comprendre l'articulation entre le rythme interne de l'organisation et les rythmes externes qu'elle rencontre, il faut passer de la pratique en cours

d'élaboration dans les sous-unités à la « texture » des pratiques qui établissent un lien entre un cas particulier et plusieurs autres.

2. Zoom avant

a) Zoom avant sur les pratiques rythmiques

Nous souhaitons privilégier ici certains aspects spécifiques des pratiques rythmiques organisationnelles :

- **L'action réelle** et son déroulement temporel mettant en relief les rythmes en jeu.
- **Les modèles d'interaction** construits par la pratique entre le rythme de la congrégation et les rythmes de ses interlocuteurs directs ou indirects.

En réalisant ce *zoom avant* des pratiques rythmiques de la congrégation, nous les considérons comme sources de multiples informations à analyser.

L'observation des rythmes interne et externes de la congrégation revient à analyser un processus relationnel, interactif entre la congrégation et ses interlocuteurs. Nicolini (2009) propose donc d'identifier les mobiles et les moteurs de cette interaction en répondant aux questions suivantes :

- Quel est l'ordre d'interaction de cette pratique rythmique spécifique ?
- En quoi diffère-t-elle des pratiques similaires pratiquées ailleurs ?
- Quelles interactions entre rythmes cette pratique spécifique met-elle en relief ?
- Comment ces équilibres rythmiques sont-ils négociés ou remis en cause ?
- Quels intérêts collectifs sont soutenus et perpétués par la pratique rythmique ?
- Comment la pratique rythmique est-elle transmise ?
- Comment les asymétries et les inégalités (les positions dominants/dominés éventuelles) sont-elles produites ou reproduites dans le processus d'interaction des rythmes ?

Les détails sur les pratiques d'articulation rythmique observés et analysés, nous prenons du recul pour nous intéresser à l'ensemble des pratiques ainsi répertoriées.

b) Zoom avant sur les acteurs

Cette attention aux pratiques quotidiennes ne peut s'exonérer d'une attention aux acteurs eux-mêmes. Ils sont les porteurs des *dire* et des *faire* révélateurs de l'articulation rythmique entre l'organisation et ses interlocuteurs. La perspective pratique nous invite ainsi à répondre à des questions telles que :

- Que *font* et que *disent* les acteurs des rythmes rencontrés ?
- Qu'est-ce qui est *dit* et *fait* concernant les rythmes interne et externes ?
- Comment les modèles de *faire* et de *dire* autour des rythmes s'écoulent dans le temps ?

- Par quels mouvements, stratégies, méthodes et dispositifs pratiques et discursifs les acteurs de la congrégation et en dehors d'elle agissent-ils ?
- Quelles sont les préoccupations pratiques qui font bouger les acteurs dans et hors de la congrégation ?
- Comment les différents éléments rythmiques sont-ils réalignés par les acteurs ?

3. Zoom arrière

a) Les liens entre pratiques

Nicolini (2009) compare l'interconnexion entre pratiques à un « rhizome ». Ce rhizome est situé localement et suppose donc de connaître précisément cette situation avant de suivre les chemins dessinés par les pratiques vers d'autres lieux, prenant en compte les connexions décrites plus haut au fur et à mesure de leur apparition. Le *zoom arrière* distingue des pratiques rythmiques menant à d'autres pratiques rythmiques et qui feront à nouveau l'objet d'un *zoom avant* avec les questions proposées précédemment.

In situ, nous réalisons un *zoom avant* descriptif, puis un *zoom arrière* pour rejoindre un autre lieu où les pratiques rythmiques se déploient, ce au sein des quatre sous-unités d'analyse, mais aussi entre les sous-unités d'analyse. La répétition de ce mouvement entre *zoom avant* et *zoom arrière* prétend faire comprendre comment s'inscrit une pratique rythmique dans le temps et dans l'espace (Hydle, 2015).

Pour reconstituer les liens unissant les pratiques rythmiques de l'organisation en dialogue avec son entourage, nous suivons les connexions qui s'établissent entre ces pratiques, à savoir comment elles se forment et s'enracinent dans le temps. Différentes actions organisationnelles mises en réseau se manifestent dans chaque sous-unité d'analyse et entre ces sous-unités, produisant de manière processuelle d'autres actions construisant d'autres pratiques rythmiques locales.

Le tableau suivant présente ce travail d'analyse en amont et en aval de la pratique, ainsi que la synthèse que nous tirons de cette analyse :

En amont de la pratique	En aval de la pratique	En synthèse
<p>Nous identifions les intermédiaires des pratiques rythmiques, c'est-à-dire les personnes et les discours qui font apparaître la pratique en des lieux différents.</p>	<p>Nous décrivons et analysons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les relations par lesquelles les pratiques sont tissées ensemble, - les effets que leurs liens produisent entre la congrégation et son entourage. <p>Ces effets peuvent être à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matériels, à savoir comment les résultats de la pratique sont utilisés dans d'autres contextes, - Sociaux, à savoir de quelle manière la pratique reproduit des arrangements existants ou génère des conflits. 	<p>Nous décrivons et analysons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment des pratiques rythmiques différentes sont mises en œuvre dans les quatre sous-unités d'analyse selon des conditions différentes, - Comment des variations entre pratiques comparables émergent au cours du temps en suivant des dynamiques propres.

Tableau 12 : Zoom arrière sur les pratiques

b) En amont, les causes des pratiques

Les causes ou les intermédiaires sont des personnes, des ressources... qui permettent au rythme (à sa pratique) de se réaliser. Ils sont situés dans l'organisation – au sein des quatre sous-unités d'analyse – ou à l'extérieur. Ces intermédiaires sont aussi les conditions préalables (dans l'espace et dans le temps) à la mise en place de relations pratiques rythmiques. Ces conditions pouvant insuffler d'autres pratiques rythmiques ailleurs.

c) En aval, les effets des pratiques

En amont, nous avons identifié les antécédents nécessaires à l'apparition, in situ, d'une pratique rythmique, d'une relation entre le rythme de l'organisation et les rythmes de ses interlocuteurs. En aval, nous observons les effets des pratiques, actes et paroles (*faire et dire*), s'inscrivant dans l'activité organisationnelle pour susciter d'autres pratiques représentatives d'autres relations rythmiques. Nous comprendrons alors comment la congrégation, portée par des intermédiaires humains, matériels ou symboliques transforme sa relation rythmique avec son entourage, de manière volontaire ou subie.

d) En synthèse, une comparaison des pratiques

Les quatre sous-unités d'analyse choisies hébergent des pratiques constitutives des relations rythmiques de la congrégation avec ses interlocuteurs. A l'instar de la méthode des cas enchâssés, nous sommes invités par l'approche pratique à comparer la formation des relations

entre rythmes. Sachant que des acteurs communs entre sous-unités, entre pratiques, tendront à unifier ou reproduire, ou à différencier les pratiques (Brown et Duguid, 2000). La comparaison des pratiques fournit des données importantes car elle montre comment des significations très différentes peuvent être attribuées à la même pratique dans des lieux différents, produisant ainsi des effets différents. Ainsi, pour suivre une pratique rythmique de cette façon, nous observerons systématiquement les relations sociales tissées entre les acteurs et qui ont lieu à travers et à cause de ladite pratique rythmique.

B. DEROULEMENT EFFECTIF DE L'ANALYSE

1. Généralités

Prétendre que l'organisation déploie certaines pratiques dans certaines situations parce qu'elle dispose d'un ensemble d'outils, limiterait notre compréhension du phénomène rythmique. Nous souhaitons plutôt analyser « *la dynamique de l'activité quotidienne, comment celle-ci est générée et comment elle fonctionne dans différents contextes et au fil du temps.* » (Feldman et Orlikowski, 2011). Fidèle à la perspective pratique, nous ne nous contenterons pas de décrire les pratiques relationnelles rythmiques de l'organisation, mais nous analyserons ses ressorts dynamiques. La progression que nous retenons pour analyser nos données veut répondre à cet impératif.

Après avoir défini le rythme interne de l'organisation, nous effectuons des *zooms avant* et des *zooms arrière* sur les pratiques, alternativement, afin de distinguer des modes opératoires communs aux quatre sous-unités. Dans la figure ci-dessous nous synthétisons la démarche suivie et les outils produits pour l'appuyer :

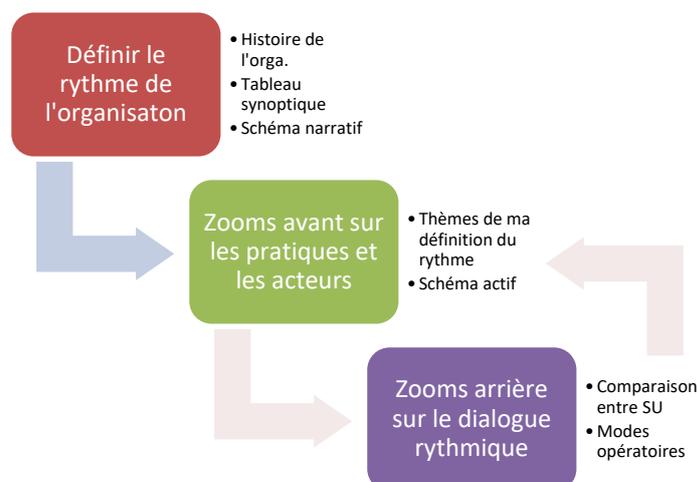


Figure 16 : Déroulement de l'analyse

Nous détaillons la démarche ci-après.

2. Un préalable : définir le rythme de l'organisation

a) LE rythme interne de l'organisation (et LES rythmes externes)

Orlikowski & Yates (2002) affirment qu'en examinant le répertoire des structures temporelles d'une organisation, nous pouvons comprendre la variété des façons dont les actions de l'organisation (re)produisent les différentes structures temporelles qu'ils constituent à travers leurs pratiques courantes. Ainsi, une structure temporelle profondément ancrée dans la pratique de la congrégation (par exemple, la réunion mensuelle du Conseil provincial, ou la visite périodique des établissements scolaires) sera a priori durable et difficile à modifier.

Cette structure temporelle quasi immuable va pourtant rencontrer les pratiques d'autres acteurs dont les pratiques sont libres de ces contraintes ; ces dernières perturberont le rythme organisationnel de la congrégation et conduiront à l'émergence de nouvelles pratiques, dans la congrégation et en dehors.

Par exemple, un événement appelant une décision urgente ne patientera guère jusqu'à la tenue du Conseil provincial suivant pourtant seul compétent pour y répondre. Cette interpellation entraînera une réaction de la Province qui mise sous pression devra « déréguler » son rythme initial.

Ainsi, lorsqu'elle privilégie le temps de l'horloge, la congrégation peut ainsi chercher à rigidifier les structures temporelles qu'elle met en place dans sa pratique (la fixation en toute indépendance de dates clefs de son processus décisionnel, comme la tenue du Conseil mensuel), avec certaines conséquences involontaires dans la relation rythmique qu'elle entretient avec les tiers. **Lorsqu'elle valorise le temps des événements**, la congrégation accepte de remettre en cause sa pratique rythmique, mais favorisera probablement une relation apaisée avec les rythmes qu'elle rencontre (la diffusion d'une information importante auprès de ses interlocuteurs, par exemple).

Notre propre définition du rythme servira de support à la description des rythmes en présence, tout particulièrement celui de la congrégation. Nous distinguerons ainsi ce mouvement caractéristique cadencant les activités de la congrégation, qu'elle en soit l'initiatrice ou non. A partir des données collectées, historiques et sur l'année 2019 dans chacune des sous-unités, nous souhaitons définir *un rythme unifié* de la congrégation. Ce rythme interne caractérisé évoluera dans le temps sous la pression de rythmes externes divers avec

lesquels elle entrera en tension, s'accordera, se soumettra... ou suivra tout autre dynamique révélée par notre analyse.

C'est le récit des évènements reconstitué à partir de nos données qui déroulera sous nos yeux l'interaction rythmique entre la congrégation et ses interlocuteurs.

b) Etablissement d'un schéma narratif général

Concrètement, l'analyse des données rythmiques s'appuie sur le *récit chronologique* des évènements. Le classement de nos données suit ainsi les schémas de décomposition de ce récit. Le récit chronologique est constitué par l'histoire de la congrégation (archives et période débutant en 2004), et par nos observations au cours de l'année 2019.

Le livre de bord répertorie en 2019 les faits marquants dans chaque sous-unité indépendamment de l'organisation elle-même, via les *dire* et les *faire* des acteurs, et sans a priori sur leur caractère rythmique ou sur leur importance apparente. A partir de cette chronologie commentée, nous avons établi **un tableau synoptique des évènements** nous permettant d'observer séparément et comparativement la fréquence des évènements survenus :

- Dans les quatre sous-unités, en lien avec l'organisation,
- Et propres à l'organisation, sans lien avec les sous-unités.

En plus de nous apporter une vision globale de la vie de l'organisation, ce tableau général nous informe schématiquement sur le rythme de la congrégation face aux rythmes externes des sous-unités, tels que perçus par l'organisation. Rappelons que les évènements des sous-unités sont ceux observés **du point de vue de la congrégation**. Ci-dessous, nous proposons une *figuration* du mois de juin 2019. Les six colonnes détaillent par date (1^e colonne) les activités propres de la congrégation (2^e colonne) et celles de chacune des quatre sous-unités (une colonne par sous-unité, de la SU1 à la SU4) :

Date	Organisation	SU1	SU2	SU3	SU4
01/06/2019	Jusqu'au 17 Congrès mondial sur l'éducation (OIEC) à New-York (USA) Journées JML		juin : recrutement CE 1 ^{er} degré.		
02/06/2019					
03/06/2019			3 juin : réunion VD à St Dié.		3 juin : Mail JEG = ne pouvait répondre, était en Autriche.
04/06/2019	Les 04-05 Conseil de Tutelle à Versailles Journées JEG+HGDB+GV+CHM				3 juin : Mail de Souterbircq = fuite en avant.
05/06/2019	Jeudi 06 Réunion des baux d'Antony 10 à 12h DM+JEG		5 juin : CR VD sur réunion avec St Dié – inquiétudes sur Vacelet, Masoni, Marchal (évocation fermeture ISM St Dié).	5 juin : RL me dit qu'il a été très ferme avec JEG sur sa position.	
06/06/2019				5 juin : appel de VD = position ferme de RL	
07/06/2019				6 juin : référence JEG à entrevue avec RL.	6 juin : rencontre AH avec JEG : Val-Vignes/Antony.
08/06/2019					
09/06/2019					
10/06/2019					
11/06/2019	Mardi 11 CA à Belfort Soirée DM			11 juin : Echange téléphonique Delsol + RL + AH : Grand Lebrun et transformation SARL.	11 juin : Rencontre BR + AR + VD (AH absent cause train) ; MAB (+A).
12/06/2019	Les 11 et 12 Travail Roby avec le Provincial Journées HGDB+Roby	12 juin : rencontre avec Bertrand Bougé (cf. AUDIO).			11 juin : Echange téléphonique Delsol + RL + AH : Grand Lebrun et transformation SARL.
13/06/2019	Mercredi 12 UNIFOC (formations dans l'enseignement Catholique) à Lyon Journées CHM			13 juin : Visite à Réquista (PL+DM+RL) – cf. CR.	
14/06/2019	Jeudi 13 célébration avec les sœurs de Cluny au nouvel internat des Prépas Antony				
15/06/2019	Vendredi 14 Clôture du 50ème anniversaire de Sainte Marie d'Antony Journées HGDB+JEG				
16/06/2019	Vendredi 14 Conférence des Tutelles à Rodez Journée CHM				
17/06/2019	17 au 21 Semaine AP Journées HGDB+JEG+JML+Roby			17 juin : visite à Sainte-Maure (PL+DM+RL) – cf. CR.	17 juin : Rencontre Cté Antony – espaces MAB + A' + Péri.
18/06/2019	Du 18 au 20 Conseil provincial Journées HGDB+JEG+JML+Conseillers+Roby				
19/06/2019		19 juin : Mairie d'Antony.	19 juin : VD en Conseil provincial.		19 juin : Conseil provincial : présentation par VD (vu avec AH préalablement).
20/06/2019					
21/06/2019	Vendredi 21 Réunion Conseil Exécutif de Tutelle 9h à 12h JEG+JML+AH+CHM+GV				
22/06/2019	Du 21 au 23 Visite en famille Journées HGDB				
23/06/2019					
24/06/2019	Du 24 au 28 Chapitre du District de Côte d'Ivoire à Abidjan Journées				
25/06/2019	Les 24 et 25 Travail Roby avec le Provincial Journées HGDB+Roby				
26/06/2019	Lundi 24 Conseil d'Administration de Sainte Marie d'Antony Soir HGDB			26 juin : ComEco (cf. enregistrement).	26 juin : ComEco (cf. enregistrement).
27/06/2019	Mardi 25 Restitution de visite de Tutelle à Bordeaux Cd Lebrun Journée JML+GV				27 juin : entretien AH/JEG.
28/06/2019	Mercredi 26 COMECO 10h-16h HGDB+JEG+DM				27 juin : rencontre entre M. Girard et AH + JEG = pas de fermeture.
29/06/2019	Jeudi 27 Conseil d'Administration de la Fondation Marianiste 10h à 12h CHM+AH.				
30/06/2019	Jeudi 27 Forum missionnaire de la Fondation Marianiste à Antony (MAB) 19h HGDB+JEG+AH...				

Figure 17 : Exemple *figuratif* de tableau synoptique du mois de juin 2019

Cette seule *apparence* du calendrier nous informe sur la discordance de déroulement des évènements entre la congrégation et les sous-unités, source de tensions, de dialogues, de résolutions.

A partir de ce schéma, nous entrons ensuite plus précisément dans la progression de l'histoire défilant sous nos yeux via les données collectées, à savoir les enregistrements de rencontres, les mails échangés, les documents produits par les acteurs... et rattachés aux évènements. **Le schéma narratif des évènements** pour chaque sous-unité nous donne à entrer dans le quotidien de la congrégation : il donne à voir au fil de l'histoire les pratiques, les acteurs et les liens unissant les pratiques. Cette chronologie vise à distinguer **cinq situations** différentes :

- **La situation initiale** pose un cadre temporel de l'histoire prise dans son cours et introduit les acteurs présents. Les pratiques de ces acteurs au cours de l'histoire influenceront plus ou moins le cours des évènements : nous reliront ces pratiques avec leurs effets induits sur le rythme de l'activité.
- Nous distinguons alors des **éléments déclencheurs ou perturbateurs**, à savoir des *faire* et des *dire* qui remettent en question la situation initiale et provoquent la réaction (ou

pas) des acteurs en lice : annonce officielle, mail envoyé, question lors d'une réunion, rapport lu en assemblée...

- **Des péripéties** vont parsemer le récit, à savoir des rencontres, des tensions voire des conflits, des déplacements... et composent un mouvement plus ou moins ordonné des parties en présence. Ces péripéties émergent dans le temps et cadencent les activités de la congrégation ; un mail envoyé pourra ainsi contraindre l'organisation à une prise de position urgente ; une réunion pourra réorienter les actions de l'organisation et leur imprimer une pause...
- Des pratiques portées par des acteurs induiront alors **un dénouement, une résolution**, ou la fin d'une épreuve ; elles marqueront un temps spécifique dans le déroulement des événements.
- L'enchaînement chronologique laissera ensuite poindre une **situation intermédiaire** qui, à défaut de porter un point final, nous permettra de distinguer dans le flux temporel un *épisode*, c'est-à-dire un mouvement caractéristique cadencant plus ou moins fortement les activités de la congrégation, inscrit par l'organisation de manière volontaire ou contrainte.

Dans chacune des situations nous observons une stabilité plus ou moins grande de la relation rythmique, l'instabilité étant une source privilégiée pour notre analyse. Le schéma narratif des pratiques rythmiques des acteurs est résumé dans le tableau suivant :

Situation initiale	Contexte dans lequel se déroule la rencontre entre rythmes	Situation stable
Éléments perturbateurs	Ce qui perturbe la relation rythmique	Rend la situation instable
Péripéties	Divers renouissements sur la relation rythmique	Situation instable
Éléments de résolution	Ce qui permet de résoudre le problème rythmique soulevé par l'élément perturbateur	Rend la situation stable
Situation intermédiaire	Contexte dans lequel les acteurs évolueront à l'avenir	Retour à une situation stable

Tableau 13 : Schéma narratif de la relation rythmique entre la congrégation et ses interlocuteurs

Cette analyse nous éclaire sur le rythme interne de la congrégation face aux rythmes externes qui l'entourent, mais aussi sur le détail des pratiques et sur la présence des acteurs auteurs de ces pratiques. Via des *zooms avant* dans chacune des sous-unités et des *zooms arrière* par comparaison entre sous-unités et au niveau de la congrégation elle-même, nous analysons les pratiques des acteurs et leur place dans la mise en œuvre de la relation rythmique.

3. Zooms avant : les pratiques et les acteurs dans les sous-unités

a) Les pratiques rythmiques en interaction

Nous suivons une pratique spécifique dans plusieurs contextes différents, à savoir la relation rythmique entretenue par la congrégation avec ses interlocuteurs dans quatre sous-unités.

L'articulation des rythmes, parce qu'elle est configurée dans des pratiques diverses, peut être modifiée. Comme toutes les structures sociales, les relations rythmiques sont des réalisations provisoires et ne sont que « *stabilisées pour l'instant* » de l'observation (Schryer, 1993, cité par Orlikowski & Yates, 2002⁴⁴). Les acteurs en présence modifient effectivement l'articulation rythmique de la congrégation – son équilibre ou son déséquilibre – au fil du temps, que ce soit explicitement ou implicitement.

⁴⁴ Schryer, C. F. (1993). Records as genres. *Written Communication* 10: 200–234.

A partir du schéma narratif, nous affectons désormais nos données sous **trois thèmes** différents tirés de notre définition du rythme (cf. la revue critique de la littérature de la 2^e partie). A ces trois thèmes, nous rattachons les pratiques et les acteurs :

- **L'émergence de l'interaction** : par exemple, un rapport externe dont le contenu provoque la tenue d'une réunion de la congrégation, un drame (tel le décès d'un acteur-clef) qui interrompt toute activité...
- **Le cadencement des activités** : la fréquence des réunions, le temps pris par la congrégation pour répondre à une interpellation directe, la prise de décision selon un calendrier prédéfini indépendant... sont autant de pratiques portées par des acteurs qui nous informent sur la cadence construite par l'interaction rythmique.
- **L'inscription du rythme** sous la pression d'influences extérieures auxquelles la congrégation résistera ou non : la répétition d'une question posée à la congrégation verra une réponse soit contrainte, soit volontaire (soit lors de la rencontre provinciale mensuelle habituelle, soit dans l'urgence lors d'une réunion improvisée, par exemple). Les enregistrements témoignent avec clarté de cette pression pesant sur la congrégation : le ton, l'agacement, l'insistance d'un intervenant... Des mails répétitifs posant une même alerte, des rapports appelant des décisions qui ne viennent pas sont eux aussi révélateurs de cette pression et de la réponse de la congrégation.

Le tableau suivant résume cette phase de notre analyse :

Thème	Description	Données analysées
Emergence des événements	Le rythme de la congrégation rencontre les rythmes externes	<i>Faire et dire</i> caractéristiques de l'émergence des rythmes
Cadencement des activités	La congrégation initie différentes initiatives pour mettre en œuvre la relation rythmique	<i>Faire et dire</i> caractéristiques des cadences constitutives des rythmes
Inscription du rythme	La congrégation développe un rythme propre en réponse aux rythmes externes concurrents, volontairement ou sous contrainte	<i>Faire et dire</i> caractéristiques de la résistance ou de la soumission du rythme interne aux rythmes externes

Tableau 14 : Thèmes du schéma narratif (à partir de notre propre définition du rythme)

b) Les acteurs, auteurs des pratiques, en relation

« *Derrière les pratiques, il y a toujours le travail et les efforts de quelqu'un* ». Nicolini (2012) avertit ici que la perspective pratique fait d'abord la part belle aux pratiques avant leurs auteurs. Les auteurs sont révélés par leurs pratiques et non l'inverse. Simplement après avoir identifié les pratiques relationnelles rythmiques de l'organisation avec ses interlocuteurs, nous nous attarderons cependant sur les acteurs se cachant derrière les pratiques organisationnelles.

La compréhension des pratiques rythmiques de la congrégation s'appuie sur les actions délibérées plutôt que conformément à des rôles préétablis ou non. Nous chercherons à distinguer les rôles effectifs des acteurs sociaux entrant dans la dynamique relationnelle rythmique indépendamment de leurs rôles officiels. Dans chaque sous-unité, les pratiques répondent d'une intention humaine ; nous identifierons l'influence de chacun dans la construction de cette relation et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Concrètement, dans chaque sous-unité de la congrégation, les acteurs en lice sont identifiés. Leurs fonctions officielles sont documentées sans toutefois présumer de leur rôle dans le déroulement des événements. Les pratiques décrites plus haut sont ainsi rattachées aux acteurs identifiés. Certains d'entre eux sont plus impliqués que d'autres : leur présence ou non, la fréquence de leurs interventions en réunion, de leurs rapports, notes ou autres mails, nous dit l'importance relative qu'ils jouent dans la construction du rythme de la congrégation.

Au sein de chacune des **cinq situations** décrites plus haut, il apparaît nécessaire de bien situer le rôle des acteurs de la rencontre rythmique dans l'intrigue. « Forces agissantes » de l'histoire de la rencontre des rythmes, les acteurs porteurs des pratiques rythmiques (selon les **trois thèmes** ci-dessus) sont répartis par nos soins suivant un **schéma actif** traduit dans la figure ci-après :

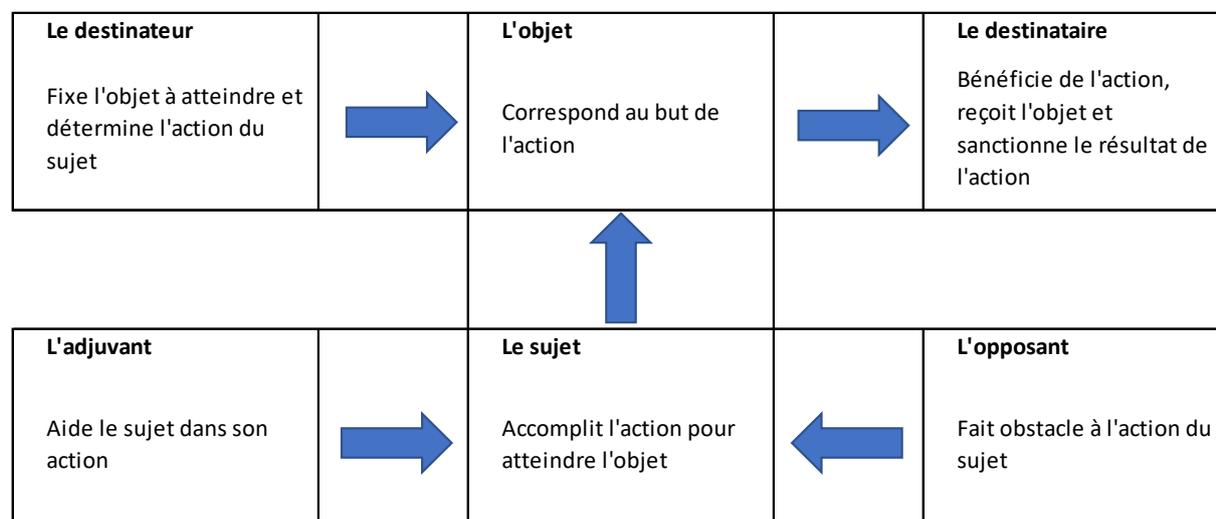


Figure 18 : Schéma actif de la relation rythmique

A titre d'exemple, le schéma actif de la **SU3** nous permettra de déceler les relations entre acteurs au cœur des événements :

*La congrégation (**destinateur**) charge un bénévole (**sujet**) de se rendre sur un site pour dénouer un différend immobilier (**objet**). Le bénévole organise une rencontre avec le référent local (**adjuvant**) qu'il connaît bien. Sur place, le responsable du site (**opposant**) persiste à refuser de suivre les recommandations de la congrégation. Le bénévole aidé du référent local parvient finalement à trouver un terrain d'entente. Le débat très animé est relaté par le bénévole dans une note de synthèse remise à la congrégation.*

La congrégation se voyait donc contrainte par un acteur extérieur de faire une pause dans son projet immobilier local. Un échange de mails témoigne de ses demandes réitérées restées sans réponse. Elle envoie donc une personne de confiance qui, aidée par un soutien, parviendra à défaire le nœud. Elle permet à la congrégation de reprendre la main sur le rythme de ce dossier qui sera finalement soumis, avec retard néanmoins, au prochain Conseil provincial.

Afin de qualifier l'autorité effective de la congrégation sur la relation rythmique, nous veillerons à distinguer les acteurs porteurs de pratiques rythmiques appartenant à la congrégation, de ceux qui ne lui appartiennent pas. Les premiers portent le rythme interne de la congrégation, les seconds les rythmes externes à la congrégation. Les pratiques des acteurs s'expriment ici en relation les unes avec les autres, nous donnant de voir pour chaque pratique l'amont et l'aval de sa réalisation.

4. ZOOMS arrière : le dialogue rythmique entre l'organisation et les tiers

a) En amont et en aval des pratiques

Nous observons lors de cette phase les pratiques à plusieurs endroits pour les relier ensuite entre elles et découvrir des pratiques significatives de l'articulation rythmique entre l'organisation et ses interlocuteurs. La perspective pratique permet de faire échos à un monde fait de flux interconnectés. L'articulation rythmique est en effet un travail continu suivant une mécanique évolutive complexe. Par ailleurs, les frontières sont difficiles à dessiner entre une organisation et son entourage. Aussi, nous voulons ici dépasser les sous-unités étudiées qui doivent nous révéler la mécanique générale de l'articulation des rythmes organisationnels.

La comparaison des phénomènes rythmiques entre sous-unités fera apparaître les phénomènes rythmiques de l'organisation elle-même, à savoir, la manière dont différentes pratiques sont

mises en œuvre dans l'organisation, les intermédiaires et les discours de la pratique, ainsi que les connexions entre les pratiques.

En rapprochant les différents **schémas actifs** des sous-unités, nous distinguerons des mécaniques communes de mise en œuvre de la relation rythmique par les pratiques des acteurs. Le rythme de la congrégation et les rythmes de ses interlocuteurs diffèrent du fait des pratiques qui les caractérisent. Cette « *dialectique des pratiques* » (Nicolini & Monteiro, 2010 : 110) s'exprime sous forme d'une co-évolution, de conflits, d'interférences entre elles dans chacune des sous-unités. Le processus observé est semé de moments remarquables décrivant la construction de la relation rythmique, objet de notre étude et nous permettant d'identifier les acteurs auteurs des pratiques rythmiques :

- Ceux de l'organisation ou de son entourage, qui construisent le rythme interne de l'organisation.
- Ceux qui sont les initiateurs de ce rythme organisationnel, de sa mise en relation dans l'organisation ou en dehors d'elle.
- Les personnes habilitées à contrôler cette relation rythmique, si tant est qu'elles la contrôlent effectivement.

Des **schémas actifs** communs entre les sous-unités nous autoriseront à considérer ceux-ci comme représentatifs de l'action de la congrégation elle-même.

b) Comparaison des pratiques : dessiner les modes opératoires de la relation rythmique

Mettre l'accent sur les conflits, les tensions ou l'ingérence interroge les pratiques et leurs associations en termes d'effets produits, de même que la pertinence de ces effets pour la congrégation. La relation rythmique entre la congrégation et ses interlocuteurs est acceptée ou non par elle, lui permet l'exercice serein ou non de ses activités au sein des sous-unités (Stjerne & al, 2018). En effet, au-delà de la question de savoir comment les pratiques s'imbriquent, de nombreuses questions sont soulevées sur les effets que cette imbrication a sur les acteurs sociaux qui vivent dans ces liens et ces assemblages :

- Ces pratiques sont-elles alignées dans la même direction ?
- Sont-elles bonnes dans le but pour lequel elles ont été initiées ?
- Quel type « *d'identité pratique* » (Nicolini & Monteiro, 2010 : 110) des acteurs concernés figurent-elles ?
- Cette identité pratique (ce que *font* et *disent* les acteurs concernés) correspond-elle à leur identité souhaitée (ce que la congrégation pense qu'elles devraient *faire* et *dire*) ?

En alternant les zooms avant et zooms arrière, nous serons alors en mesure de présenter différents **modes opératoires** mettant en scène les acteurs et leurs pratiques pour construire la relation du rythme de la congrégation avec les rythmes externes que nous retrouvons dans les quatre sous-unités. Les modes opératoires décriront le déroulement détaillé des pratiques portées par des acteurs jouant un rôle spécifique, permettant la mise en œuvre d'une relation rythmique singulière entre la congrégation et ses interlocuteurs.

Précisons enfin que pour illustrer nos résultats, nous utiliserons des *vignettes* provenant des notes d'observation, des enregistrements réalisés, d'entretiens informels ou d'autres sources que nous préciserons le cas échéant. Ces vignettes apporteront une illustration empirique des résultats afin de leur donner vie dans leur contexte (Nicolini, 2011).

Conclusion

CONCLUSION DU CADRE CONCEPTUEL ET DE LA METHODOLOGIE

La perspective pratique oriente nos travaux de collecte et d'analyse des données via le récit narratif des événements. Des zooms arrière et des zooms avant itératifs au sein des sous-unités et par comparaison entre sous-unités dessineront progressivement les modes opératoires distinctifs dans lesquels la congrégation est immergée.

Les pratiques organisationnelles de la congrégation dans ses différentes sous-unités nous informent sur la négociation qui se joue entre les acteurs pour définir le rythme de l'organisation. Cette dernière est appelée à identifier ce qui acceptable ou non pour ses propres activités, suscitant des tensions, des relâchements et des opportunités à saisir pour définir ce qu'est, à ses yeux, le bon rythme. Nos résultats décriront le mécanisme des pratiques des acteurs de l'organisation interagissant avec leurs interlocuteurs pour parvenir à leur fin.

PLAN DE LA 3^E PARTIE

Introduction

I. Le rythme de la congrégation face aux rythmes qu'elle rencontre

- A. Les marqueurs du rythme de la congrégation
- B. Le rythme de la congrégation selon notre définition
- C. Une relation rythmique sensible avec les tiers

II. Entre isolement et dilution, les pratiques

- A. Composer
- B. Pauser
- C. Imposer

III. Entre isolement et dilution, les acteurs

- A. Présentation des acteurs dans chaque SU
- B. Des fonctions officielles, des rôles officieux
- C. Quatre types d'acteurs impliqués dans la relation rythmique

IV. Le rythme de l'organisation, une navigation incertaine entre deux écueils

- A. Navigation en solitaire
- B. Navigation en équipage
- B. Une navigation incertaine

Conclusion

INTRODUCTION AUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Vignette 1 : La bibliothèque de la salle du Conseil

Le Conseil provincial, instance exécutive de la congrégation, se réunit une fois par mois dans une pièce dédiée au siège parisien. Cette salle accueille une importante bibliothèque dont nous voyons ci-dessous quelques étagères :



Mais en y regardant d'un peu plus près...



Côtoyant des ouvrages de théologie, quelques ouvrages inattendus... SAS et San Antonio font leur apparition !

Nos résultats dévoilent une relation rythmique entre la congrégation et son entourage qui ressemble à cette bibliothèque : de même que la congrégation s'alimente de l'un et de l'autre de ces genres littéraires, de même elle parvient à faire cohabiter des rythmes aux contours bien différents.

Fidèle à la perspective pratique, « *le résultat (...) du mouvement récursif de zoom avant et arrière est, ou devrait être, une description convaincante et significative de ce qu'est une pratique, pourquoi elle est telle qu'elle est et pourquoi elle n'est pas effectuée différemment.* » Nicolini (2009 : 120). Nous nous attacherons donc dans ce chapitre à décrire et analyser les pratiques de la congrégation pour articuler son rythme interne avec les rythmes externes. Cette articulation répond à un mécanisme que nous présenterons dans le détail.

Pour parvenir à cette fin, nous avons analysé au cours de la période d'étude chacune des quatre sous-unités sous deux angles principaux : la description des événements eux-mêmes au travers des pratiques des acteurs identifiés, mais aussi l'identification des acteurs présents dans le déroulement des événements. Cette analyse nous permet de mettre en relief des types communs d'acteurs entre sous-unités, ainsi que des pratiques rythmiques communes entre sous-unités.

Nos résultats prennent alors différentes formes :

- Un premier résultat s'imposait, celui de bien cerner **le rythme interne** de l'organisation étudiée. Répondant à notre propre définition issue de la revue critique de la littérature, il éclaire sur la relation que la congrégation entretient avec les tiers. La description de ce rythme apporte des éléments contextuels qui encadreront les résultats ultérieurs, à savoir la présence de deux risques majeurs pour la congrégation, deux écueils à éviter, *l'isolement* dans son rythme propre, et la *dilution* dans les rythmes de ses interlocuteurs extérieurs.
- Tirillée entre ces deux risques, l'organisation va développer des **pratiques d'articulation rythmique** avec son entourage : soit composer avec les rythmes de ses interlocuteurs, soit s'imposer une pause réflexive, soit résister à la pression extérieure et maintenir son rythme propre. Elle construit et reconstruit ainsi son rythme interne en interaction avec les rythmes externes.
- Ces pratiques révèlent non pas un acteur principal, grand horloger de la relation rythmique, mais **différents acteurs** aux rôles changeants qui contribuent à la

construction du dialogue entre le rythme de l'organisation et les rythmes extérieurs concurrents. Nous les présenterons dans une troisième sous-partie.

- En synthèse, nos résultats mettent en relief une **navigation hésitante** de la congrégation refusant deux extrêmes et cherchant à inscrire ce qu'elle considère pour elle-même comme le « bon rythme » à entretenir pour ses activités.

I. LE RYTHME DE LA CONGREGATION FACE AUX RYTHMES QU'ELLE RENCONTRE

INTRODUCTION

L'originalité de notre terrain apporte un contexte riche d'enseignement sur le mode d'expression de l'organisation observée. Héritière d'une longue histoire, soucieuse de respecter un calendrier récurrent, le fonctionnement de la congrégation suit une rigueur stricte qui, lui semble-t-il, la préserve des « agressions » rythmiques du monde extérieur tout en identifiant le risque d'autoréférentialité qui ferait perdre tout lien avec lui. C'est dans ce cadre que la congrégation tente de construire son propre rythme.

Le **tableau synoptique** et le **schéma narratif des évènements** dans les sous-unités et dans la congrégation révèlent un mouvement rythmique propre de la congrégation, en regard des interpellations rythmiques diverses dans les sous-unités. Le tableau synoptique ci-après donne à voir figurativement la cadence des activités tout au long du mois de septembre 2019 :

Date	Organisation	SU1	SU2	SU3	SU4
01/09/2019					
02/09/2019					
03/09/2019					
04/09/2019					
05/09/2019				5 septembre - Réunion FCJ	5 septembre - EG + VO = mission de VO et lettre de mission AG.
06/09/2019				6 septembre - DMS - PL.	6 septembre - échange pédagogique avec VO.
07/09/2019					7 septembre - mail DGA à EG - Impact du recensement d'un DG.
08/09/2019	Dimanche 08 Messa Congrégation - Abbaye CSM à Soy-en-Brie Journée EG				8 septembre - visite paroissiale EG + HGS à St. Rencontre avec DGA.
09/09/2019	Jeudi 09 Conseil Exécutif Assemblée de Travail Journée HGS EG-JMA...			9 septembre - CET d'urgence - question des lieux d'habitation - GMS - Ben - Mourier	
10/09/2019					
11/09/2019				Mardi 10 SA Monceau-Saint-Martin 2000 DL - CM	
12/09/2019	Jeudi 12 Soirée avec de la musique.				
13/09/2019	Vendredi 13 Réunion AP à Paris Journée HGS EG - JMA, Brie				
14/09/2019					
15/09/2019					
16/09/2019	16 septembre 2019 - rencontre APJ - Carols Du 17 au 19 Réunion				
17/09/2019	17 septembre - Réunion à Brie Journée EG				
18/09/2019	18 septembre - Journée d'impact des recensements conjugués				
19/09/2019	19-20 et 21 Journée du projet La Méditerranée Journée HGS	19 septembre - Réunion NT = FT + AN + DG			
20/09/2019	Vendredi 20 Conseil Exécutif de Travail - Exécutif et Pastoral 09h-12h OIV-CMA JMA				
21/09/2019					
22/09/2019					
23/09/2019					
24/09/2019	Du 24 au 26 Réunion AP à Paris Journée HGS EG - JMA, Brie	24 septembre - rencontre à la Méline = VO + FT + AN.			24 septembre - rencontre AG + HGS + EG + JMA + Brie
25/09/2019					
26/09/2019	Jeudi 26 Réunion équipe projet Exécutif Méditerranée 09h-12h OIV-CMA JMA			26 septembre - discussion lettre de mission AN + page institutionnelle	26 septembre - discussion lettre de mission AN + page institutionnelle
27/09/2019	27 septembre - Réunion à Brie VO Journée HGS			27 septembre - Nomination d'un AG AGO à St. sur la mission.	
28/09/2019			28 septembre - mail de CMJ jet de l'OGEC.		
29/09/2019					
30/09/2019	Jeudi 30 Réunion AP à Paris 09h-12h HGS EG - JMA, Brie				30 septembre - réponse journalière de AN sur mails EG.

Figure 19 : Synoptique des évènements de septembre 2019

Ainsi, au sortir des congés d'été, nous croisons le rythme de l'activité de la congrégation avec le rythme des activités des sous-unités. Nous constatons en effet sur cette figure schématique que la congrégation soutient un rythme élevé (en l'occurrence, visites de communautés en province, voire à l'étranger, célébrations religieuses, réunions des dirigeants... comme nous le verrons plus tard).

Le rythme de la sous-unité 1 (**SU1 – Création d'une école**) rencontré par la congrégation en septembre est caractéristique de son rythme sur l'année, à savoir, pas plus de deux ou trois évènements ne viendront perturber la congrégation chaque mois, mais avec un marqueur fort. La sous-unité du suivi d'un établissement scolaire (**SU2**) a inscrit sur ce mois une pause due à la maladie de son président et finalement son décès en fin de mois, interrompant toute activité en lien avec la congrégation. Les deux autres sous-unités (**SU3 – Gestion immobilière** et **SU4 – Gestion hôtelière**), se distinguent par l'irrégularité des évènements marquant le calendrier de septembre à l'instar du calendrier de l'année, ainsi que l'intensité de ceux-ci sur de courtes périodes.

L'observation de ce schéma figuratif donne à voir le rythme régulé de la congrégation clairement bousculé par les évènements erratiques des sous-unités dont elle a la charge. Le chapitre suivant va observer de plus près cet a priori en puisant tout d'abord dans les données historiques que nous avons compulsées.

A. LES MARQUEURS DU RYTHME DE LA CONGREGATION

1. Le poids d'une histoire séculaire

La lecture des archives et d'ouvrages dédiés à l'histoire de la congrégation (ou de son fondateur) nous apporte un éclairage sur le rythme interne qui s'est construit avec le temps. L'histoire bicentenaire de l'organisation témoigne à ses débuts d'un rythme contraint par les tiers ; les évènements historiques ont imposé leur rythme accidentel à celui de son développement. La force révolutionnaire et la cadence des réformes profondes qu'elle imposa a emporté le rythme d'une organisation qui cherchait à s'installer naturellement et progressivement dans le paysage de l'époque. Afin de se défaire d'une impulsion qui lui échappait, le fondateur de la congrégation dut prendre du recul et partit en exil à l'étranger afin de réfléchir au meilleur moyen de reprendre la main sur son propre projet. Son retour en France révéla qu'il devait désormais manœuvrer avec le pouvoir politique, tantôt menaçant, tantôt conciliant. Néanmoins, la congrégation put, bon an mal an, retrouver la maîtrise de son développement, composant avec des pressions plus ou moins intenses de ses détracteurs.

Ainsi, lorsque le gouvernement imposa des conditions trop contraignantes pour sa mission, la congrégation développa ses activités dans d'autres pays où la contrainte était moins sévère, où elle donnait un cours plus naturel à son activité ; elle se renforçait en attendant de reprendre sa mission sur le territoire qui l'a vu naître. Elle échappait ainsi à une force qui s'imposait de l'extérieur pour reprendre plus intensément le rythme de son développement.

Vignette 2 : Histoire rythmée

A chaque situation historique, une réponse rythmique. Nous retraçons ci-dessous un épisode du différend qui opposa les autorités publiques à la congrégation, voici plus d'un siècle. Ce conflit entre le gouvernement français et l'Eglise au début du XX^e siècle n'a en effet pas épargné la congrégation étudiée. Retenons une illustration caractéristique de la volonté de l'organisation de préserver son autonomie rythmique, de façon originale en s'alliant le concours de personnes extérieures.

Alors qu'elle se voit menacée du dessaisissement de ses biens par l'Etat, la congrégation fera appel à de riches bienfaiteurs soucieux de la soutenir dans l'épreuve qu'elle traverse. Ils proposeront en effet à la congrégation de se constituer en société pour racheter les biens susceptibles d'être saisis. Les nouveaux actionnaires propriétaires laisseront alors ces biens désormais sécurisés à disposition de la congrégation. Des années plus tard, des jours plus favorables revenus, la congrégation reprendra la majorité nécessaire au contrôle exclusif de ces sociétés, donc des immeubles abritant ses œuvres.

Ayant perdu la maîtrise de ses activités, son autorité étant devenue illégale par la force d'une nouvelle loi, l'organisation la délègue durant le temps nécessaire avant l'émergence d'une nouvelle loi plus libérale, le contrôle exclusif de ses activités à un tiers qui conformera le rythme du développement congréganiste aux désirs de cette dernière.

Tout au long de son histoire, ce procédé se répétera à chaque fois que nécessaire – au gré des velléités politiques – avec plus ou moins d'intensité. La congrégation a ainsi pu s'appuyer sur des « bienfaiteurs », des tiers soucieux de la protéger des « agressions » extérieures.

Aujourd'hui, l'absence de recrutement de nouveaux membres en France rend cette dépendance aux non-membres plus forte encore et conduit la congrégation à poser la question de son autonomie. Le rythme du monde qui l'entoure n'est pas le sien : les changements sont trop rapides à son goût pour la lenteur du discernement, leur intensité trop forte à son goût pour la paix des relations. A la croisée des chemins, elle s'interroge sur les actions qu'elle doit se réserver et celles qu'elle peut partager, voire céder à des tiers. Elle s'interroge ainsi sur la nature

des rythmes qui lui sont consubstantiels, de ceux qu'elle peut partager avec d'autres qui ne sont pas membres de sa communauté. Son rythme propre, depuis l'origine dominé par sa Règle de vie, doit trouver un point nouveau d'équilibre pour pérenniser ses activités. L'absence de réponse appropriée fera soit perdre son autorité à l'organisation, soit l'isoler des préoccupations du monde qu'elle prétend servir.

Nous retenons ci-après quelques caractéristiques éclairant sur la relation rythmique entretenue par la congrégation avec les tiers.

2. Le calendrier de l'organisation

En juin de chaque année, la congrégation établit le calendrier annuel de ses activités en concertation avec la déléguée de Tutelle pour ce qui est de son activité principale, le suivi des établissements scolaires. Ce calendrier fait mention des Conseils provinciaux mensuels propres à la congrégation et fixés au préalable : ces dates sont incontournables, intouchables, immuables, le reste des activités devra contourner ce programme. Seule une difficulté interne à la congrégation pourra conduire à modifier cet agenda (une pandémie mondiale détient ce pouvoir). Ce calendrier est ensuite diffusé en septembre auprès de l'ensemble des établissements scolaires, comme des intervenants salariés du siège de l'organisation, sans discussion possible ; chacun doit donc adapter son propre agenda avec celui de la congrégation. Ainsi, en dehors des congés, douze mois à l'avance, sa lecture fait apparaître trois semaines – seulement – libres de toute activité (les trois semaines précédant les congés d'été). Un tel programme entend imposer son rythme aux rythmes des événements, la congrégation n'est pas disposée à céder par exemple sur la cadence de ses Conseils, inscrite dans ses statuts, qu'elle considère donc vitale pour son fonctionnement.

Ainsi, en cours d'année, la réaction d'un dirigeant de la congrégation au Secrétaire général qui proposait la tenue une rencontre quatre semaines plus tard : « Tu nous préviens au *dernier moment*, ce sera difficile de se rendre disponible ! »

Le 12 octobre de chaque année est fêtée « Notre-Dame del Pilar » de Saragosse en Espagne, lieu d'exil du fondateur de la congrégation pendant la Révolution française. A l'exemple de cet événement, les dates marquantes de l'histoire du fondateur sont rappelées non seulement à ses membres tenus de les célébrer, mais aussi à l'ensemble des acteurs dans les projets rattachés à la congrégation invités à les commémorer. Cet ordre des jours rythme ainsi le déroulement de l'année, s'appuyant sur une mémoire historique qui tient une place centrale dans les activités de l'organisation étudiée.

Le programme mensuel des dirigeants de la congrégation, diffusé auprès de ses plus proches interlocuteurs, est ainsi établi sans qu'un avis préalable quelconque de ces derniers ne soit sollicité. Etabli à la fin du mois précédent, il n'est guère susceptible de modifications. Les plus proches collaborateurs de la congrégation devront adapter leur propre programme à celui, dominant par principe, de la congrégation.

Ci-dessous, nous présentons le programme du mois d'octobre 2019 des principaux acteurs de la congrégation :

Programme du mois de l'Administration Provinciale

Octobre 2019			
	Activité (s)	Horaire	Qui ?
Du 30/09 au 4/10	Semaine AP	A définir	HGDB-JEG-JML-Roby
Du 01 au 02	Saint Hippolyte	Journées	BI
Mardi 01	Réunion AP	10h00 - 12h00	HGDB-JEG-JML-Roby
Mardi 01	Conseil provincial	14h00 - 17h00	HGDB-JEG-JML-Conseillers-Roby
Mercredi 02	Conseil provincial	09h00 - 17h00	HGDB-JEG-JML-Conseillers-Roby
Jeudi 03	TAF HGB - Roby	Journée	HGDB-Roby
Jeudi 03	Conférence des tutelles Gironde - Bordeaux	Après-midi	JML
Les 07 et 08	Conseil de la CEM à Madrid	Journées	JML
Les 09 et 10	Conférence des tutelles des Vosges - Epinal + Codiec	Journées	JML
Jeudi 10	Conseil Exécutif de Tutelle élargi	09h00 - 12h00	HW-HGDB-JEG-JML-CHM-BI
Jeudi 10	Bordeaux G L	Journée	DM
Dimanche 13	Journée mondiale de prière marianiste	Journée	Beaucoup de monde
Dimanche 13	Installation du père PH par l'évêque, comme curé modérateur	10h00	HGDB
Mardi 15	Conseil de Tutelle à l'AP (Paris)	Journée	HGDB-JEG-JML-HW-CHM-BI
Mercredi 16	Rencontre des équipes de Direction à SB	09h30 - 16h30	HGDB-JEG-JML-HW
Jeudi 17	Equipe de pilotage Projet éducatif marianiste	Matinée	JML-CHM
Vendredi 18	Belfort : Inauguration de la salle Couturier rénovée	Journée	HGDB
Du 20 au 25	Chapitre provincial à Saint Hippolyte : du dimanche 20/10 à 19h au vendredi 25/10 matin	Journée	HGDB-JEG-JML-Conseillers-Capitulants-Roby
Du 27 au 30	Conseil général de l'Alliance Mariale	Journées	JEG
Du 28 au 30	TAF HGB-Roby à Paris	Journées	HGDB-Roby
Du 31 au 03/11	Rencontre européenne des religieux à Madrid	Journées	HGDB-JEG-JML-CHM...

Tableau 15 : Exemple du programme du mois d'octobre

Hormis Arnaud et Géraldine qui apparaissent exceptionnellement dans le programme, il ne concerne que des membres de l'organisation. Un tel programme ne laisse guère de loisir : s'entremêlent ici des activités propres à la congrégation (Conseil provincial, rencontre européenne à Madrid...) et indépendantes des rythmes externes, à des activités liées aux œuvres qu'elle dirige les mettant en lien avec les rythmes externes (Conférence des Tutelles, rencontre des équipes de direction...). Notons que le programme de travail inclut les week-ends...

Cette affirmation unilatérale d'un rythme propre n'est pas sans conséquence dans le traitement des dossiers issus des sous-unités. La réaction d'un bénévole, membre récemment arrivé au sein

du ComEco, est en l'occurrence éloquente⁴⁵ : « *Les dossiers arrivent par vagues, par déferlantes, puis plus rien pendant trois ou quatre mois, puis de nouveau une masse d'informations.* » L'organisation refuse de subir le rythme imposé de l'extérieur et tente de le soumettre à son propre rythme. Le temps *kairos* des événements vient troubler le temps *chronos* de l'organisation, le calendrier strict établi par la congrégation ressemble à s'y méprendre à un outil de résistance à la pression extérieure.

Le calendrier de la congrégation, très régulé, voire rigide, semble ainsi parfois ignorer les rythmes alentours. La bonne marche de la congrégation serait conditionnée par le maintien de ce rythme propre. Et cette posture rythmique qui paraît excessive au premier abord traduit en tout état de cause la relation rythmique qu'entend entretenir la congrégation avec le monde extérieur.

3. Un fonctionnement interne très régulé

Conseil provincial⁴⁶ mensuel, Chapitre provincial annuel et réunions communautaires se répètent immuablement et rythment la vie de l'organisation congréganiste, sans se soucier – ou si peu – de la vie de ses œuvres dirigées désormais par des non-membres. La Règle de Vie, dont la première partie intangible fut écrite deux siècles auparavant, régule la cadence des activités de ses membres avec précision. La congrégation a ajouté à ces contraintes un déroulement chronologiques strict pour la tenue des réunions qui lui sont propres.

Ainsi, le Chapitre annuel qui fixe les grandes orientations de la Province entend systématiquement la lecture successive de cinq rapports :

- Le rapport du membre titulaire de l'Office de Zèle (vie religieuse et spirituelle) ;
- Le rapport du membre titulaire de l'Office d'Education (formation des membres et œuvres d'enseignement) ;
- Le rapport de l'Office du *temporel* (affaires économiques) – quel nom bien choisi !
- Le rapport de l'Unité dépendante ivoirienne (sous couvert des trois mêmes Offices) ;
- Le rapport de l'Unité dépendante congolaise (sous couvert des trois Offices).

Ainsi, le rapport de l'Office du Temporel fait au Chapitre annuel de 2019 rappellera quelques conditions s'appliquant aux membres de la congrégation. Retenons deux d'entre elles révélatrices du rythme qu'entend inscrire la congrégation :

⁴⁵ Entretien téléphonique avec l'auteur en mai 2019.

⁴⁶ De la Province de France.

- Chacun doit veiller à se préserver des « *conditions de vie et de travail incompatibles avec la fidélité aux offices et à l'oraison.* » La prière quotidienne se tient pour le moins le matin (les laudes) et le soir (les vêpres). Il est inutile de solliciter le religieux responsable d'une affaire en cours pendant ces plages-horaires, quelle que soit l'urgence du sujet. Le rythme propre de l'organisation prime sur le rythme des affaires qu'elle traite avec l'extérieur, principalement au travers de ses œuvres. Si des Frères sont parfois tentés d'y déroger, le titulaire de l'Office du temporel se charge de les rappeler à l'ordre.
- Chaque membre de la congrégation doit de plus « *rester maître de ses œuvres et de l'esprit qui les anime.* » La maîtrise des œuvres, malgré la première remarque, ne peut en aucun faire défaut. L'impulsion, la cadence, la période... sont entre les mains de l'organisation, jusqu'à en contrôler l'esprit-même.

Illustrant l'attachement à la continuité historique de ses activités, l'exemple suivant marque les limites de l'exercice. Une rencontre⁴⁷ entre des membres de la congrégation et des tiers investis dans des œuvres traite de la communication externe de l'organisation. Précisons préalablement que le compte-rendu présente les membres de la congrégation comme les seuls « *gardiens* » du charisme de l'organisation et de sa diffusion. Plus marquant encore, l'animateur de la rencontre, membre lui-même de la congrégation, proposera à l'occasion de cette réunion un ouvrage de référence sur le sujet de l'éducation selon le modèle congréganiste. Il suggère sa lecture pour éclairer la conduite des affaires scolaires en cours. C'est l'ouvrage d'un éminent maître à penser de la congrégation... datant du XIX^e siècle.

Fin 2019, nous entendront l'amertume d'une responsable (non-membre) voyant la congrégation privilégier ainsi des fonctionnements quelque peu datés pour éclairer la marche actuelle des œuvres, décourageant ainsi leurs dirigeants (non-membres eux-aussi). Cette prise de position unilatérale de la congrégation révèle en tout état de cause une crainte très fortement ancrée de se voir dessaisie de son calendrier, de son rythme.

Vignette 3 : Le « temps des religieux »

⁴⁷ Le 13 novembre 2019.

Ci-dessous, au cours d'une réunion tendue, les débats vont bon train autour du traitement des dossiers techniques plus particulièrement financiers, nombreux à s'imposer dans les affaires courantes. La réaction d'un expert bénévole inquiet du « temps des religieux » qui devrait selon lui se soumettre au « temps du monde » témoigne de cette tension (enregistrement du 26 juin 2019) :

« J'ai souvent entendu dire le temps des religieux n'est pas le temps des laïques, bon c'est vrai je veux bien le croire, mais dans le domaine de quoi ? Dans le domaine du Zèle, dans le domaine éventuellement de l'Education, de l'Instruction, pourquoi pas. Mais dans le domaine du Temporel vous ne pouvez pas dire ça. Dans le domaine du Temporel, le temps, c'est le temps du Temporel : un budget, il est annuel ; un prévisionnel, à 3 ans, il est sur 3 ans ; quand on fait un bail et qu'on va s'engager sur 1 an, 2 ans, 3 ans, on est complètement dans un domaine en terme de gestion du temps qui est celui des laïcs et qui n'est pas celui des religieux. »

Les rythmes se rencontrent mais ne se comprennent pas toujours...

B. LE RYTHME DE LA CONGREGATION SELON NOTRE DEFINITION

1. Généralités

En nous appuyant sur le **tableau synoptique des évènements** et le récit de ces évènements au travers des pratiques des acteurs, nous avons rassemblé les éléments nous permettant de décrire le rythme interne de la congrégation. L'exemple du mois de septembre 2019 est significatif du rythme de la congrégation observé en miroir des rythmes des sous-unités. L'indépendance des rythmes des sous-unités vis-à-vis du rythme de la congrégation y apparaît clairement.

Si la rentrée de la congrégation fut tardive par rapport aux sous-unités observées, la permanence presque ininterrompue de ses activités propres saute aux yeux. Dans le tableau ci-après, face à des réunions non planifiées, à des irruptions de mails ou des entretiens individuels improvisés dans les sous-unités, la congrégation tente d'opposer des célébrations planifiées, des rencontres prévues de longue date (exemple de l'Alliance mariale, branche proche des religieux), une réunion de l'équipe dirigeante anticipée depuis plus d'un mois.

Septembre	Organisation	SU1	SU2	SU3	SU4
01/09/2019					
02/09/2019					
03/09/2019					
04/09/2019					
05/09/2019				5 septembre : Réunion RL + DM + PL.	5 septembre : JEG + VD = mission de VD et lettre de mission AH.
06/09/2019					6 septembre : échange téléphonique avec VD.
07/09/2019					7 septembre : mail DGA à JEG inquiets du recrutement d'un DG.
08/09/2019	Dimanche 08 Messe Consécration – Alliance CLM à Sucy-en-Brie Journée JEG				8 septembre : visite canonique JEG + HGB à SH. Rencontre avec DGAs
09/09/2019	Lundi 09 Conseil Exécutif élargi de Tutelle Journée HGDB-JEG-JML-...			9 septembre : CET élargi = question des baux immobilier – MAB – Péri – Mounier.	
10/09/2019					
11/09/2019				Mardi 10 SA Monceau–baux ISM Antony 15h00 PL, DM	
12/09/2019	Jeudi 12 60ème anni. de profession.				
13/09/2019	Les 12 et 13 Réunion AP à Paris Journées HGDB-JEG-JML-Roby				
14/09/2019					
15/09/2019					
16/09/2019	16 septembre 2019 : rencontre AP/1 ^{er} cercle.				
17/09/2019	Du 17 au 19 Alliance Mariale à Bordeaux Journées JEG				
18/09/2019	Mercredi 18 Journée d'accueil des nouveaux enseignants à				
19/09/2019	Du 19 au 23 Avancée du projet La Madeleine Journées HGDB	19 septembre : Réunion NE = FF + AH + DB.			
20/09/2019	Vendredi 20 Conseil Exécutif de Tutelle – Éducatif et Pastoral 09h–12h GV-CHM-JML				
21/09/2019					
22/09/2019					
23/09/2019					
24/09/2019	Du 24 au 26 Réunion AP à Paris Journées HGDB-JEG-JML-Roby	24 septembre : rencontre à la Mairie = PD + FF + AH.			24 septembre : rencontre AH + (HGB + JEG + JML + Roby).
25/09/2019					
26/09/2019	Jeudi 26 Réunion équipe Projet Éducatif Marianiste (PEM) GV-CHM-JML			26 septembre : discussion lettre de mission AH = pôle Hôtellerie.	26 septembre : discussion lettre de mission AH = pôle Hôtellerie.
27/09/2019	Les 27 et 28 Visite chez le père FG Journées HGDB			27 septembre : Nomination DM (pdt MO) + RL sur la mission.	
28/09/2019			28 septembre : mort de CM, pdt de l'OGEC.		
29/09/2019					
30/09/2019	Lundi 30 Réunion AP à Paris 10h – 17h HGDB-JEG-JML-Roby				30 septembre : réponse attendue de AH sur mails (20)

Tableau 16 : Tableau synoptique des évènements de septembre

Plus généralement, l'observation attentive du rythme marqué par les événements (via leur **schéma narratif**) révèle une organisation qui tente de préserver un rythme normé par un calendrier strict qui cherche à dominer des événements aux élans insaisissables.

L'organisation étudiée privilégie un temps contrôlé en inscrivant ses activités dans un calendrier annuel immuable, ponctué par des rencontres communautaires, par les réunions de son Conseil ou de son Chapitre, etc. Elle tâche d'imposer un rythme très régulé à ses activités, entrant parfois en tension avec les tiers impliqués de près ou de loin dans ses affaires. Peu opportuniste, la congrégation cherche à faire patienter les événements imprévus qui n'entrent pas dans sa propre chronologie. Un événement imprévu devra respecter le temps long du discernement de l'organisation, au risque pour elle de laisser passer des opportunités. Cette dynamique rythmique très marquée inscrit un relief opportun pour observer sa relation avec l'extérieur. Cette rencontre entre le rythme interne de l'organisation et les rythmes externes fait naître une forte tension et des réponses à cette tension que révèlent les données.

Les trois chapitres suivants reprennent les différentes parties de la définition du rythme que nous avons retenue dans notre revue critique de la littérature pour bien identifier le rythme interne que nous observons :

*Mouvement caractéristique émergeant dans le temps cadencant les activités de l'organisation.
L'organisation inscrit ce rythme, volontairement ou sous contrainte.*

2. Mouvement caractéristique émergeant dans le temps...

Rester maîtresse de son rythme demeure une préoccupation majeure pour l'organisation. Les forces de la congrégation sont désormais historiquement faibles, voire déclinantes. Sa capacité à contrôler seule le rythme qu'elle estime bon pour elle suit le même cours préoccupant. Elle se retrouve donc face à des concurrents qui tentent d'imposer leur propre rythme sans se soucier de ses prérogatives. La congrégation n'a donc plus d'autre choix que de composer avec ces tiers.

Parmi ces tiers, des acteurs se distinguent par leur sympathie rythmique avec l'organisation, c'est bien sur eux que l'organisation pourra s'appuyer pour, tout d'abord être informée des forces concurrentes, ensuite envisager une réponse adaptée en vue de garder la main sur son rythme interne.

Des réunions, lieux d'échanges d'informations, un suivi de proximité si nécessaire, en lien permanent avec ses proches, lui permettent de discerner la position à retenir.

Elle-même, directement ou via ses proches, évaluera sa capacité à préserver son rythme propre, ou bien la nécessité de concéder un tant soit peu aux rythmes extérieurs.

3. ... cadencant les activités de l'organisation

Si la lenteur – le temps du discernement l'imposant entre autres – domine le rythme de la congrégation, il n'en est pas de même du rythme des affaires qu'elle entend traiter. Les pressions pour accélérer ses processus sont courants et perturbent le calme apparent des membres de la congrégation. Et les résistances sont parfois vaines : si la force rythmique des concurrents dépasse les siennes, alors elle prend le risque de perdre la main sur la marche des œuvres sous son autorité.

On peut voir aussi la congrégation prendre de cours ses interlocuteurs en s'engageant avant même que les tiers concernés ne soient impliqués. Accélération ou décélération ne sont en réalité pas au programme de la congrégation qui en la matière maintient autant que possible le rythme qui est le sien, indépendamment de celui qui l'entoure. La vitesse est une notion relative.

4. L'organisation inscrit ce rythme, volontairement ou sous contrainte

La congrégation tente de préserver un rythme interne ponctué d'évènements récurrents et réguliers. Son rythme peut être pressé par les évènements alentours. Une pression mal identifiée ou trop forte contraindra la congrégation, informée éventuellement par ses alliés, à avancer la date d'une décision, à apporter une réponse plus tôt qu'elle ne le souhaiterait.

Lorsque la pression extérieure se fera trop forte, l'organisation pourra choisir de surseoir à une décision, un engagement, une action, en consultant les acteurs en présence. Jaugeant et de son intérêt et de sa force, cette pause dans le rythme effréné des activités sociales lui donnera le temps d'une réponse appropriée.

La congrégation a cependant identifié des forces internes rythmiques indépassables telles que la tenue d'un Conseil provincial mensuel, la session du Chapitre annuel (nécessairement en présence des membres élus, jamais à distance sous peine d'invalidité). Sa Règle héritée du XIX^e siècle est intransigeante sur ces sujets. Les alertes de ses alliés ne viendront jamais déranger – au cours de la période d'observation⁴⁸ – le rythme des Conseils et des Chapitres.

5. Une « ossature » rythmique organisationnelle

Ce jeu constant entre acteurs ferait aisément perdre la tête. Les références historiques et la volonté d'indépendance rythmique ne suffisent pas à dessiner la route à suivre. Nous sommes en présence d'une organisation séculaire qui a donc dû naviguer sur une route incertaine, mais une organisation qui se connaît elle-même. En ayant posé des jalons rythmiques incontournables, des temps réservés au discernement, un calendrier strict parcourant l'année, et

⁴⁸ La pandémie de Covid-19 aura eu raison de la tenue du Chapitre 2020...

plus que tout, une Règle de vie, la congrégation s'est donnée une ossature rythmique, repère intangible vers laquelle elle revient toujours.

A partir des données référencées, nous pouvons définir le rythme des activités de l'organisation comme suit :

Définition du rythme	Point de vue de l'organisation	
Mouvement caractéristique émergent dans le temps...	Dominant historiquement avec des talents en nombre en son sein. Pas de nouveaux membres depuis deux décennies. A la recherche d'un nouveau souffle.	Garder la main sur le rythme en s'appuyant éventuellement sur des tiers-amis : - Rassurée, elle contredira un concurrent dominateur. - Dérangée, elle concèdera tout ou partie de ses prérogatives.
... cadencant les activités de l'organisation.	Volonté de préserver des périodes longues du discernement. Une décision engage dans la durée. Préfère prendre son temps et respecter la répétition régulée de ses Réunions internes.	Préserver son calendrier interne en s'appuyant éventuellement sur des tiers-amis : - Rassurée, elle poursuivra sa marche souvent lente, ignorant les injonctions extérieures. - Dérangée, elle composera avec la cadence externe, provisoirement seulement.
...L'organisation inscrit ce rythme, volontairement ou sous contrainte.	Préservation de sa sérénité est une priorité. La crainte d'agitation la conduit à rechercher le compromis avec les tiers.	Choisir les moments opportuns de réflexion et ceux d'action en s'appuyant éventuellement sur des Tiers-amis : - Rassurée, elle fuira les agitations de l'extérieur, préférant le calme nécessaire à sa sérénité. - Dérangée, elle provoquera autant que possible une pause réflexive pour évaluer la situation.

Tableau 17 : Rythme caractéristique des activités de la congrégation

C. UNE RELATION RYTHMIQUE SENSIBLE AVEC LES TIERS

1. « Les agressions du monde »

Un document de septembre 2017 émanant de l'Administration mondiale de la congrégation rappelle à ses membres – français entre autres – qu'un des objectifs assignés par son fondateur lors de la création de la congrégation au début du XIX^e siècle est « *la volonté d'éviter la contagion du monde dans lequel nous nous insérons.* » Le texte par la suite appelle néanmoins à une collaboration étroite avec des tiers associés aux activités de l'organisation, en préconisant cependant un rôle spécifique réservé aux seuls membres de la congrégation, à savoir la

formation de ces « *associés* » qui seront chargés sous leur autorité de prolonger la vocation de la congrégation au-delà du seul cercle congréganiste.

Le texte conclut que, quel que soit le faible nombre de membres actifs de l'organisation, ils sont les premiers garants de la poursuite de sa mission. Ainsi, l'organisation reconnaît le rôle déterminant des non-membres dans l'exercice de ses activités, mais rappelle la maîtrise que doivent avoir les seuls membres sur la formation des personnes et les conditions de cet exercice. Dans le même esprit, le XXXV^e Chapitre général de 2018 (assemblée mondiale de la congrégation qui se tient désormais tous les six ans), prenant acte de la baisse des effectifs de son organisation dans le monde (la France est particulièrement touchée), appelle à une collaboration plus étroite avec des tiers du premier cercle, c'est-à-dire connus de l'organisation et partageant le même état d'esprit, sous couvert encore d'une formation dispensée par les seuls membres. Ce jeu d'équilibriste n'est pas sans intéresser le rythme de l'organisation qui jusqu'à présent fixe son calendrier sur ses besoins propres, on la voit ici, certes timidement, se pencher vers les préoccupations de son entourage.

A titre illustratif de cette recherche d'un nouvel équilibre, un document traitant de l'identité des œuvres de la congrégation diffusé par l'Administration mondiale à ses unités en 2018 précise les caractéristiques qui doivent gouverner la conduite des affaires pour être reconnues comme leur appartenant ; il est cité dans le compte-rendu du XXXV^e Chapitre précédemment mentionné :

« [Le Chapitre] tente de répondre au souci du Conseil général devant l'augmentation des situations où notre capacité de **maintenir une réelle identité [propre]**⁴⁹ de nos œuvres n'est plus certaine. » Plus loin, le texte précise : « Ce document s'efforce d'exprimer les **conditions requises pour que [la congrégation] puisse exercer une influence réelle et dynamique**⁵⁰ sur une œuvre donnée ».

Deux des six caractéristiques de gouvernement des affaires sont les suivantes ; l'œuvre doit ainsi être :

- « *Insérée dans son contexte socio-culturel* »,
- « *Animée par [des membres de la congrégation]* ».

Faisant suite aux impératifs calendaires de la congrégation que nous connaissons, « *une influence réelle et dynamique* » ne peut ignorer le rythme régulé de la congrégation. L'organisation étudiée témoigne ainsi de la nécessité pour elle de trouver un compromis avec

⁴⁹ En gras dans le texte.

⁵⁰ Idem.

des tiers qui ne partagent pas nécessairement son rythme, mais entend garder l'animation donc le rythme des œuvres sous sa coupe. Nait ici une tension que devra gérer la congrégation, dont la tendance historique est de s'exonérer des contraintes rythmiques extérieures.

2. Le risque d'autoréférentialité

Après avoir exposé le risque d'être submergé par un monde alentours aux tendances agressives, notons que la congrégation identifie dans le même texte un risque inverse qui serait de ne voir que des agressions dans le monde où elle s'exprime. Quelle meilleure illustration du dilemme occupant la congrégation qui peine à choisir entre la préservation de son rythme propre et l'écoute des rythmes alentours ?

Vignette 4 : Autoréférentialité

Lors d'une réunion réunissant des membres de la congrégation et des conseillers extérieurs, le responsable de la congrégation en France porte à la connaissance de ces conseillers un bulletin de la direction mondiale, daté du 2 octobre 2019, traitant du risque *d'autoréférentialité* de la congrégation face au phénomène de mondialisation.

Un exemple illustrant le thème proposé dans ce bulletin est celui de l'entrepreneur néerlandais Emile Ratelband : *« Il demande à la justice de son pays de changer sa date de naissance, parce qu'il se sent 20 ans plus jeune que ce qu'indique son acte de naissance : il est né en 1949, mais il veut qu'on écrive 1969. Personne ne doute qu'il se sente ainsi et il semble même que les médecins lui aient dit qu'il a un corps physiologiquement plus jeune qu'il ne l'est... Mais prétendre changer sa date de naissance révèle que sa seule référence valable est sa perception... Il n'y a plus d'objectivité. Il n'y a que subjectivité. Le 'réel', c'est ce que je ressens. »*

Le document cite par ailleurs Bauman⁵¹ : *« La quête d'identité est toujours tiraillée dans des directions opposées ; elle est menée sous des feux croisés et avance sous la pression de deux forces qui s'opposent mutuellement. C'est une impasse dans laquelle toute identité réclamée et/ou recherchée (identité en tant que problème et tâche) se retrouve coincée, et dont elle ne peut s'émanciper en dépit de tous ses efforts. Elle navigue entre les extrêmes de l'individualité intransigeante et de l'appartenance totale. (...) La route menant à l'identité est un combat de*

⁵¹ Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*. Le Rouergue/Chambon.

harcèlement ainsi qu'une interminable lutte entre le désir de liberté et le besoin de sécurité, hantée par la peur de la solitude et la terreur du handicap ».

Le texte voit une menace de cet état d'esprit pour la bonne marche de la congrégation : « *Sans prétendre faire une analyse complète de la situation, il est certain que nous rencontrons de plus en plus souvent des situations qui nous disent que nous vivons dans un monde où la seule référence valable pour l'être humain c'est lui-même, ses perceptions et ses sentiments.* »

Si elle en tire enfin des leçons pour réguler sa relation au monde dans une volonté d'ouverture et de décentrement, la congrégation a très bien conscience qu'elle doit avancer sur une ligne de crête sinueuse. A l'instar d'Emile Ratelband, la congrégation aimerait imposer ses propres dates, celles de son histoire propre, au reste du monde. Le Conseil général soulève ici le risque d'isolement qu'elle perçoit dans cet entêtement pour son organisation. Ses effectifs s'amenuisant, quelle *force* détient aujourd'hui en effet la congrégation pour imposer, ne serait-ce qu'à son entourage, un calendrier évocateur pour elle-même, mais pas nécessairement pour les autres ? La cadence de ses activités est contrainte par choix à des rythmes qu'elle s'impose à elle-même ; leur répétition, les périodes qu'elle mobilise, en ignorant l'intensité des activités extérieures, pourraient perdre leur portée « universaliste ». L'impulsion de son propre rythme ne penche pas nécessairement en faveur de la congrégation.

3. Le rythme de l'organisation entre isolement et dilution

L'autoréférentialité conduisant à l'isolement et les agressions du monde conduisant à la dilution appuient inmanquablement sur le rythme de la congrégation. Celle-ci doit se situer à juste distance des deux périls selon un équilibre fragile à rechercher en permanence, ainsi que l'indique la figure suivante :

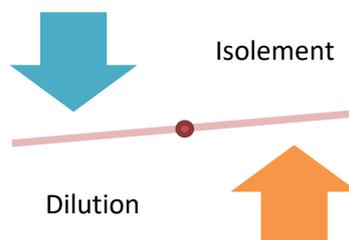


Figure 20 : Un équilibre rythmique entre isolement et dilution

Plusieurs événements traduisent un risque inhérent à l'activité rythmique de la congrégation, risque à double tranchant. Vieillissante et perdant des effectifs, la congrégation est tenue

d'impliquer plus étroitement celles et ceux qui collaborent à ses activités bien que n'étant pas membres. L'organisation étudiée fait ainsi appel aux conseils du ComEco, à des consultants, à des salariés recrutées à cette fin, à des bénévoles.

A titre d'exemple, des salariés du GIE proposent de se voir confier une mission visant à mieux répartir les rôles sur des projets spécifiques. La congrégation accueille favorablement la proposition, mais souhaite l'intervention d'une consultante extérieure. Elle rappelle ainsi, prudente, qu'elle est la seule donneuse d'ordre. Après plusieurs mois de travail entre les dirigeants et la consultante d'où rien ne filtre, une rencontre a lieu avec les salariés. Des intentions concluent la rencontre... Cette rencontre n'aura finalement pas de suite et corrobore la difficulté de l'organisation à céder des compétences tout en gardant le contrôle de son avenir, c'est-à-dire entre autres à accepter d'être un tant soit peu transformée par les rythmes extérieurs, et sauvegarder tout à la fois son rythme interne institutionnalisé par sa Règle de Vie.

L'organisation a ainsi identifié deux risques majeurs opposés :

- **L'isolement** et l'autoréférentialité. A trop marquer son territoire rythmique, l'organisation n'est plus en phase avec ses interlocuteurs et perd le contact indispensable à l'exercice de ses activités de service.
- **La dilution.** Si elle cède aux sirènes rythmiques différentes des siennes, elle craint de fragiliser son ossature-même en remettant en cause la régularité qui soude sa communauté.

Il ne s'agit pas d'un grand écart, mais d'une rencontre récurrente avec deux risques majeurs que la congrégation sait dangereux pour sa survie. La maîtrise de son rythme propre fait face à des forces contraires dont on perçoit ici l'influence à ne pas négliger. L'impulsion du rythme interne ne viendra pas nécessairement de son sein, mais doit composer avec la cadence, l'intensité, comme l'irrégularité ou la régularité différente des rythmes externes. Résister peut conduire à l'isolement, concéder peut conduire à la dilution.

Le schéma ci-après synthétise le cercle vicieux ou vertueux que parcourt incessamment la congrégation à chaque rencontre avec le monde extérieur :

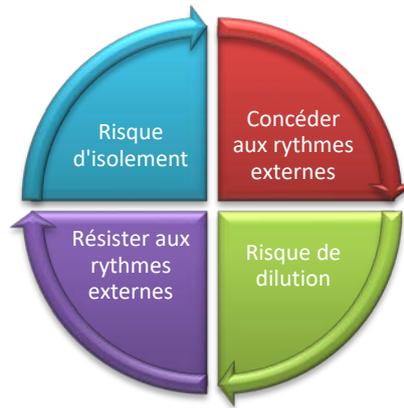


Figure 21 : Cercle rythmique de l'organisation

En pratique, la congrégation est donc appelée à construire son rythme propre sous le regard menaçant de ces deux risques que sont l'isolement et la dilution.

CONCLUSION

L'organisation s'impose un rythme interne très régulé, hérité principalement de son long parcours historique. Cette volonté à maintenir un tel rythme tient plus de la quête que d'une démarche évidente ; deux écueils venant à l'encontre de sa sérénité : l'isolement dans un rythme déconnecté du monde alentours, ou à l'opposé, la dilution dans des rythmes externes où l'organisation ne se reconnaîtrait plus.

Vérifions que la force du rythme propre de l'organisation cherche effectivement à composer avec l'intensité et la cadence des rythmes extérieurs, portés par des donneurs d'ordre qui lui sont étrangers, dans chacune de ses sous-unités d'analyse. Ces sous-unités sont autant de lieux de rencontre entre le rythme de l'organisation avec des rythmes concurrents. Une horloge interne très cadencée, deux risques majeurs identifiés, vont a priori régenter la relation rythmique de l'organisation avec ses interlocuteurs au sein de chaque sous-unité.

L'organisation est donc tenue d'articuler son rythme interne avec des rythmes externes à sa communauté. Et l'observation de notre terrain nous permet d'identifier trois pratiques d'articulation rythmique spécifiques en réaction aux épreuves rencontrées. Ces pratiques ne suivent pas un ordre préétabli, elle surviennent en réaction aux événements contraignant le rythme interne organisationnel, lorsque celui-ci entre en conflit avec les rythmes externes.

II. ENTRE ISOLEMENT ET DILUTION, LES PRATIQUES

INTRODUCTION

Le caractère répétitif déterminant les pratiques organisationnelles, telles que définies dans notre cadre conceptuel (3^e partie, Chapitre I), est malmené par nos observations qui évoquent à première lecture de multiples singularités. A mieux y regarder, pourtant, nous parvenons à extraire de nos données des pratiques dignes de ce nom.

Pour répondre aux rythmes externes et construire son rythme propre, la congrégation garde en ligne de mire deux excès à fuir : l'isolement et la dilution. L'analyse des données révèle en l'occurrence la construction d'un rythme interne en interaction avec les rythmes extérieurs suivant un parcours sous trois pratiques différentes, sans ordre de succession, mises en situation pour répondre aux nécessités du moment. Ainsi, l'organisation sera tour à tour soit amenée à concéder aux rythmes externes la formation de son rythme interne, ou bien à prendre du recul devant des rythmes externes qui la questionnent substantiellement, ou encore sera à même de s'imposer autant que possible face à des rythmes externes qu'elle repousse :

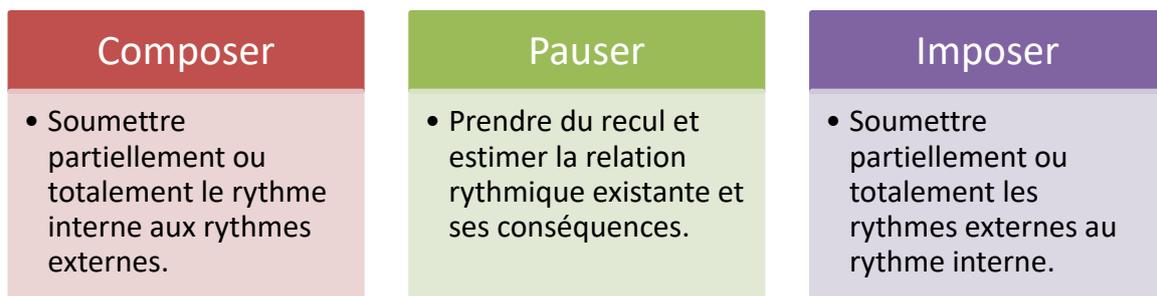


Figure 22 : Trois pratiques d'articulation rythmique

Les paragraphes qui suivent illustrent avec nos données ces pratiques qui s'expriment sous différentes formes dans les sous-unités mais se distinguent nettement de façon transversale, nous autorisant à les considérer comme trois pratiques de l'organisation elle-même.

A. COMPOSER

1. Concessions du rythme interne aux rythmes externes

Le récit des évènements au sein de chacune des sous-unités met en relief la difficulté de la congrégation à préserver son rythme propre régulé par des échéances fixes et par des préoccupations qui lui sont particulières. La construction de son rythme doit ici se soumettre à des contraintes qu'elle ne peut dépasser si elle ne veut pas se retrouver isolée. La comparaison

des sous-unités fait apparaître différentes situations où la congrégation se voit contrainte de composer avec les rythmes extérieurs :

- **Les pouvoirs publics, et la loi** qui les désigne comme principaux décideurs en de nombreux domaines, fixent unilatéralement un calendrier obligeant la congrégation à une discipline qu'elle n'a pas choisie. C'est ainsi le cas lorsque la congrégation veut fusionner ses sociétés immobilière et qu'un contrôle fiscal interrompt le processus (SU3) ; on le voit aussi lorsqu'une municipalité s'interpose dans la création d'un établissement scolaire (SU1). Ces interventions incontournables bousculent le train des affaires congréganistes. Faute de s'y plier au moins temporairement, la congrégation prendrait le risque de devoir remettre en cause radicalement ses projets.
- Moins brutale, plus subtile, **l'interposition d'une autorité**, interlocutrice obligée sur le parcours pourtant bien balisé des dossiers congréganistes. A l'exemple de cette autorité établie, quasi monarchique, qu'est l'évêque en son diocèse (SU2). Celui-ci désignera malgré le compromis négocié et signé avec la congrégation ceux qui donneront l'impulsion à la marche d'un établissement, voire donnera lui-même le tempo, sans que la congrégation n'y puisse faire obstacle.
- Enfin, nous verrons aussi **un agent devenu indésirable** jouer le trouble-fête en reculant autant que possible l'échéance de son départ (SU4). Il a longtemps su imposer sa cadence aux affaires qui lui furent confiées, et persiste malgré sa disgrâce à troubler la marche sereine de la congrégation. De nombreux mails fort longs nous disent la pression qu'il exerce en insinuant au cœur de cet imbroglio de documents et recommandations en tous genres l'opportunité de le garder pour traiter lui-même ces sujets... à son rythme. Reprendre la main dans ces conditions ne s'avère pas une évidence pour la congrégation. Le gérant envahissant sera finalement bien remercié.

Vignette 5 : Chemin vers une fusion

Plusieurs rencontres agrémentées de nombreux mails et rapports témoignent d'un dossier qui s'est imposé à la congrégation au milieu du calendrier immobilier cadencé par les visites des sites pour renégocier des loyers. A la fin du premier trimestre de 2019, le Conseil provincial vient en effet de confirmer formellement la décision de fusionner sa dernière société immobilière RY avec MO.

Celle-ci a été retardée par la vente d'un bien immobilier de la société, un chalet de montagne pour des classes de neige. Ce chalet fut l'objet de négociations qui durèrent plusieurs mois avec l'acheteur public, et qui furent tranchées lors d'une conversation téléphonique d'un quart d'heure !

C'est surtout un contrôle fiscal (mal engagé mais bien conclu) qui est la cause du report de la fusion de cette cinquième société avec MO.

Une transaction menée par la congrégation, à laquelle s'ajoute une intervention incontournable de l'administration – qui n'a de préoccupation que ses propres préoccupations – ont donc imposé l'ajournement de l'opération.

Fin août, est enfin réalisée la fusion entre RY et MO. La mise en œuvre de cette fusion a cependant failli être reportée d'un an sur la dernière ligne droite. Les membres de la congrégation ont en effet signé très tardivement les documents, sous la pression de la secrétaire de MO. En cause : les congés d'été pendant lesquels les signataires étaient intouchables. Or, l'exercice comptable dépassé (la clôture s'effectue au 31 août de chaque année), la fusion n'aurait pas pu être validée par l'assemblée générale suivante. La contrainte administrative ne laisse décidément aucun droit aux prérogatives temporelles de la congrégation.

2. Composer sans se diluer

Le calendrier formel comme le déroulement des événements échappent ici au contrôle exclusif de la congrégation qui doit alors se plier aux injonctions temporelles extérieures, au mieux, elle s'y adapte à la mesure de ses impératifs propres. Cette pratique de composition rythmique est une concession qu'elle fait pour lui permettre de rester dans le jeu et que nous retrouvons sous des expressions diverses dans chacune des sous-unités.

Les rythmes externes *de jure* sont indépassables, la congrégation devra alors s'y plier quoiqu'il advienne. La lettre de l'administration publique ne souffrira aucune ignorance de la part des citoyens, la loi n'admet guère de contournements.

Les rythmes externes sont parfois issus d'une simple autorité établie, mais indépassable. La composition prendra une forme plus mesurée. L'échange de points de vue, des rencontres plus ou moins formelles pour arrondir les angles, l'envoi d'émissaire ou encore l'obtention d'un accord écrit modérateur diluent quelque peu la contrainte rythmique, mais obligent l'organisation à concéder sensiblement de son rythme propre.

Enfin, l'irruption d'évènements contraires avec lesquels l'organisation doit négocier faute de voir s'échapper son moindre contrôle, conduisent à changer de route, à admettre de ne pas détenir à elle seule le rythme des affaires, autorise la perspective néanmoins d'un retour à meilleure fortune. Des réponses tardives à des mails urgents, une rencontre intérimaire, mais le maintien au final d'une décision pressentie sont les pratiques rencontrées sur notre terrain.

Pour faire face à ces adversités et lorsque la situation l'autorise, la congrégation prendra le temps du recul pour une pause réflexive lui permettant d'évaluer sa situation et d'y répondre le plus correctement possible.

B. PAUSER

1. Une pause réflexive

Face aux rythmes externes, la congrégation se trouve à maintes reprises en difficulté. Son rythme interne régulé se heurte à des rythmes contraires peu soucieux de ses prerogatives rythmiques. Nous voyons une organisation en proie à des tensions avec ses interlocuteurs qui cherche alors à temporiser, prendre du recul pour ne pas être acculée à se convertir brutalement à des rythmes perturbants. Des temps sont effectivement réservés à la compréhension des enjeux rythmiques en vue d'une soumission assumée ou bien d'une reprise en main jugée nécessaire. Cette pause s'exprime au travers de pratiques diverses rencontrées dans les sous-unités.

- **La pause intangible.** La congrégation a mensualisé son Conseil provincial, annualisé son Chapitre provincial et semé périodiquement des rencontres en plus petit comité, en petite équipe de l'Administration provinciale. Ces moments exclusifs à la congrégation sont réglés formellement. Le déroulement du Chapitre traitant de l'ouverture d'une nouvelle école est éloquent (**SU1**) : le discernement est cadencé précisément avec une progression qui doit mener à la décision finale. Cet isolement provisoire de la congrégation lui permet de traiter sereinement des questions les plus engageantes. Croisant d'autres fois ses vues avec des tiers – triés sur le volet – la congrégation prend ses informations au cours du Conseil de Tutelle et engage une démarche pour le recrutement du futur chef d'établissement de son établissement scolaire (**SU2**). Moins strict dans son déroulement, le Conseil de Tutelle suit nonobstant un ordre du jour préétabli, documents à l'appui (échanges de mails, rapports, comptes-rendus).
- **La pause opportune.** Les réunions formelles seules de la congrégation ne suffisent pas à régler le rythme des affaires. Leur périodicité ne s'accorde pas nécessairement avec la survenance des évènements appelant des décisions. La collecte d'informations sur la

force des rythmes, la cadence de ses interlocuteurs prend aussi des formes plus intuitives, plus opportunes. La compréhension des enjeux intéressant le lancement d'une nouvelle école (SU1) est l'objet de RDV individuels (improvisés au plus vite par quelques échanges de mail ou décidée dans les couloirs), au cours desquels le pilote du projet présente les avancées, les freins, les concurrents... permettant à la congrégation de se mettre au diapason d'un dossier important à ses yeux et d'aviser sereinement des suites à donner. C'est aussi par le biais de groupes plus formels, telle le ComEco qui rassemble les dirigeants de la congrégation et des experts nommés par elle, que la congrégation se saisit des forces rythmant les activités qu'elle entend contrôler.

- **La pause imposée.** Une alerte, un évènement impromptu, un drame... imposeraient des réponses rapides de la congrégation qui cherchera à prendre le temps d'évaluer la situation. Cette pause n'est cependant pas nécessairement volontaire, l'alerte d'un tiers dans une note (cf. SU4), un membre de la congrégation inquiet de la tournure des évènements (SU2), un évènement lui-même (tel le décès du président d'un établissement – SU2) entraineront, lorsque l'urgence n'impose pas une réponse immédiate, un pas de côté pour évaluer la situation, à savoir en particulier le nouveau calendrier à dessiner. Le rythme figé des réunions de la congrégation ne se présente par nécessairement à point nommé pour jauger de la meilleure réponse à apporter.

Cette pause prend alors la forme d'un document de synthèse (un expert précisera dans une note les alternatives offertes à la congrégation sur le dossier immobilier – SU3), d'une réunion (pour prendre position face aux pressions du chef d'établissement de la SU2), d'un échange informel (entre le pilote du projet et un représentant de la congrégation sur le projet de nouvelle école – SU1). Il s'agit de moments privilégiés qui conduiront à la mise en mouvement d'un rythme prolongeant le rythme en cours, ou d'un rythme nouveau qui oblige la congrégation à s'approprier un rythme qui n'est pas le sien.

Vignette 6 : Reprise en main du rythme interne

Les échanges entre les dirigeants de la congrégation et des conseillers du ComEco traversent un moment de tension alors que la réunion provoquée d'urgence dure depuis plus de deux heures maintenant. La situation générale de l'établissement scolaire objet des débats est en effet

préoccupante : la congrégation s'inquiète d'être ballotée par les événements. Un membre de l'organisation justifie alors une rencontre nécessaire avec l'évêque du lieu étant donné l'impossibilité d'avancer avec l'établissement scolaire lui-même (extrait de l'enregistrement d'une réunion du 29 mars 2019) :

« Il y a pas [la congrégation] et le diocèse. Il y a [la congrégation] qui est dépendante du diocèse d'une certaine façon, et puis il y a le diocèse qui est en prise directe sur d'autres parties, donc on n'est pas en situation d'équilibre. Et si on veut que les équipes contribuent de façon équilibrée à la construction de cet ensemble, il faut que cette situation ne devienne pas un blocage. Et apparemment elle l'est en ce moment. Je pense que ça vaut le coup de percer l'abcès et puis de s'engager aussi, je pense que c'est vraiment un lieu où c'est intéressant de contribuer avec les forces qu'on a et les faiblesses aussi, de continuer à s'engager sur ce truc-là, mais pas à n'importe quelles conditions. Pas en se faisant piétiner comme ça de plus en plus. »

L'affirmation pose tout d'abord le rapport de force rythmique, puis propose une reprise en main. Celle-ci passera par une mise au point avec l'évêque du lieu, conclura la réunion.

2. Faire une pause avant de se remettre en mouvement

De manière transversale, nous trouvons ici les traits pratiques de la pause qu'immerge la congrégation au cœur de la confrontation rythmique.

L'exemple de la réunion traitant de dossiers en cours (**SU2**, **SU3**, **SU4**) initiée après une note de synthèse est éloquent. La note de la vignette ci-dessous a été rédigée par un expert s'inquiétant de la lenteur de traitement des sujets en cours.

Vignette 7 : Urgence !

Un tiers au service des intérêts de la congrégation s'inquiète de la lenteur du discernement des membres de la congrégation et le fait savoir dans un compte-rendu remis aux intéressés (28 novembre 2019) :

« Alors que des actions de court terme envisagées ou nécessaires [hôtel alsacien, établissement vosgien, immobilier bordelais...] peuvent générer des flux financiers considérables et remettre en cause de manière sensible des situations acquises et/ou des positions individuelles, les réponses aux enjeux rappelés ci-dessus me paraissent urgentes.

Je me permets donc à nouveau d'insister sur cette urgence et de vous rappeler que les affaires qui ressortent de la gestion du Temporel ne peuvent indéfiniment souffrir de reports de décisions ou d'absence de clarification.

L'efficacité des bénévoles laïcs dans la gestion des dossiers liés à l'Office du Temporel et mon engagement personnel dans l'accompagnement des affaires de la Province de France supposent clairement que l'Administration provinciale prenne rapidement des dispositions conformes aux orientations que j'ai rappelées ci-dessus. »

La lassitude est palpable dans les propos du rédacteur de cette note. Le rythme posé de la congrégation aura-t-il raison de sa volonté de répondre sans délai aux pressions extérieures ?

Cette pression sur le rythme de la congrégation suscite un inconfort pour cette dernière auquel il faudra tôt ou tard répondre. Préserver par devers soi l'impulsion du rythme, son intensité et sa cadence dépend parfois de relais, intermédiaires de la congrégation sur le terrain. Cette dernière doit les entendre et veiller à ne pas perdre le lien. Un relais pourra alerter sur l'isolement de la congrégation, celle-ci pourra lui rétorquer son inquiétude d'être emportée dans un rythme qui ne lui convient pas.

Cette pause trouve une issue heureuse lorsque la congrégation parvient à engager les moyens pour imposer ses vues.

C. IMPOSER

1. Préserver son rythme interne est parfois vital

Le rythme régulé de la congrégation est un héritage ancien, perçu par ses membres comme condition de sa sérénité et de la pertinence de son action via ses œuvres. Les rythmes externes, multiples et conduisant à un certain désordre, heurteront souvent brutalement ce rythme interne. Lorsque le rythme externe rencontré par la congrégation est considéré comme une agression, un réflex vital se met en branle, s'exprimant sous les formes diverses dans les sous-unités. Lorsque la dilution menace, et lorsque les forces en présence le permettent, la congrégation

entend garder la main. C'est la troisième pratique d'articulation observée : l'organisation maintient son propre rythme malgré les pressions extérieures selon différentes formes. Nous l'illustrons par les données collectées :

- **S'appuyer sur les lois et règlements.** Si parfois la loi, intransigeante, contraint, elle est mise à profit par la congrégation pour défendre ses intérêts rythmiques. Nous l'observons lorsque la congrégation faisant face à l'opposition ferme du président d'un établissement scolaire (**SU1**) rappelle sa qualité de propriétaire pour tempérer les projets immobiliers de son opposant, simple représentant du locataire des lieux. Un mail d'avertissement, la confirmation en Conseil d'administration et la congrégation reprend la main sur le cours des affaires locales. C'est aussi la réaction de la congrégation lorsque un expert la conjure d'accepter un tiers au Conseil de sa société propriétaire de ses biens ; craignant une intrusion dans son calendrier normé, la congrégation se couvrira de ses statuts pour refuser « l'étranger » et garder la main sur la cadence de traitement des dossiers. Un simple échange oral suffira à clore le débat.
- **Rechercher des intermédiaires.** Seule face aux pressions extérieures, la congrégation se trouvera souvent démunie. Des tiers, par exemple, la soulageront pour suivre le dossier de création de la nouvelle école, via la formation d'un groupe d'experts (**SU1**), ou encore l'appel aux services d'un avocat sur le dossier très technique de l'immobilier girondin (**SU3**) leur permettra d'inscrire à nouveau leur rythme. Ces appuis empruntent ici deux voies : la première, consiste à s'éloigner momentanément d'un rythme qui lui est étranger, avant de le réintégrer dans sa cadence propre par des entretiens réguliers avec le délégataire ; la deuxième, est de prendre un conseiller soulageant la congrégation de sa solitude tout en lui permettant de garder l'impulsion sur les dossiers : le Conseil est à disposition de la congrégation, au rythme de cette dernière. Reste à s'assurer du soutien effectif de ces tiers, l'un d'eux refusera cette démarche devant la complexité des enjeux, laissant seule la congrégation face à des rythmes contraires (**SU2**).
Si un simple mail, une demande informelle peut permettre une solution, telle la mise en place d'une délégation, sa formalisation suivra finalement : une lettre de mission, un Conseil délibératif sont jugés nécessaires pour encadrer le rôle du délégué.
- **Transformer un évènement contraire.** Des évènements viennent régulièrement contrecarrer la marche sereine de la congrégation. Même dramatique, lors du décès du président de l'établissement scolaire de la **SU1** par exemple, un évènement peut être retourné – sans cynisme – en faveur de la congrégation. Si ce décès interrompt brusquement une affaire en cours, il lui donnera l'occasion de redevenir le métronome

d'un dossier qui courait contre son rythme. La patience, puis l'initiative d'une rencontre au sommet, redonnera du temps à la congrégation qui en perdait beaucoup.

Les pressions en effet sont parfois pesantes pour l'organisation qui cherchera alors les moyens de réaffirmer son autorité sur un calendrier qui lui échappe. Le gérant des maisons hôtelières (SU4) l'apprendra à ses dépens lorsqu'il croira obliger la congrégation par de longs mails répétés. « *Plus on me presse, plus j'attends !* » dira un dirigeant de la congrégation qui par son silence renverra son interlocuteur envahissant à un tempo plus mesuré.

2. Imposer sans s'isoler

Dans toutes les sous-unités, face aux rythmes externes, l'organisation a le réflexe de résister pour préserver son autorité rythmique sur le cours des événements. Son intérêt bien compris est de préserver la singularité de son rythme, faisant fi des pressions extérieures ou les retournant à son profit. Pourtant, lorsqu'elle voudra reprendre la main sur la marche de l'établissement scolaire qui vient de perdre son président, son répit sera de courte durée (SU1). Une réunion (que nous avons enregistrée) exposera les initiatives séparées de l'évêque qui lui-même a pris des initiatives pour pallier cette disparition tragique. Les démarches de la congrégation auront été vaines, car séparées du réel qui agissait localement à sa cadence, selon d'autres vues. La congrégation s'est isolée sans le savoir et devra reconsidérer la force qu'est la sienne pour décider du calendrier du dossier. S'imposer est pourtant parfois vital. A trop céder aux rythmes alentours, la solitude menace. L'agacement exprimée devant cette réalité tenace par des membres de la congrégation témoignent à plusieurs reprises de l'importance de la menace.

Vignette 8 : Reprise en main

1h30 de réunion se sont écoulées, la fatigue marque les visages... Vient alors sur la table la question de la révision du contrat de travail du chef d'établissement et la correction à la baisse de son salaire. La congrégation (Julien, Christophe), via sa déléguée (Géraldine), cherche le moyen de contrôler ce dossier, après des retards répétés causés par le président désormais décédé. Victor et Arnaud, conseillers de la congrégation, s'impatientent avec véhémence (extrait d'une réunion enregistrée du 10 octobre 2019) :

Victor : *C'était un truc tout bête, c'était qu'on s'était réparti le travail avec le Diocèse, CV s'occupait des contrats de travail, je m'occupais des lettres de mission, donc là c'était*

assez clair. CV a délégué l'action au niveau de l'UROGEC [fédération professionnelle locale], et l'UROGEC a pris le contact avec le président. C'est le président qui a fait, qui a suivi, mais il a rien suivi parce que d'une certaine manière les derniers mois il n'arrivait plus complètement.

Arnaud : Et je pense que c'est pour ça précisément qu'une procédure écrite redit les responsabilités (...), mais la responsabilité elle est claire. Il n'y a pas d'ambiguïté !

Victor : Mais là c'était très clair entre nous. CV s'occupait des contrats de travail et de l'avenant...

Arnaud : Enfin ce que je dis, c'est que effectivement sur les salaires sans doute c'était clair, sur d'autres sujets ça l'est pas, et c'est toujours l'occasion pour moi de poser un jalon sur cette égalité entre le Diocèse et la congrégation sur des décisions engageantes pour l'établissement. Ça permet d'articuler le CORT.

Victor : Je voulais juste préciser que c'est une action conflictuelle et de recadrage, et je ferai cette opération de recadrage .

Arnaud : (ironique) Nous on veut pas de désordre !

Victor : Si, il y en aura.

Arnaud : (ironique) Non !

(Rires).

Julien : Mais légalement, c'est faisable ça ?

Arnaud : Oui, il faut faire attention.

Hugo : Payer une erreur c'est une chose, mais de faire une diminution de salaire...

Christophe : Est-ce que GM [chef d'établissement] a la délégation pour signer des avenants ? S'il l'a pas, c'est nul de plein droit.

Victor : Non il ne l'a pas. C'est l'acte initial qui est illégal.

Christophe : Il l'a peut-être, mais s'il ne l'a pas, ça me paraît difficile. D'autant plus que pendant une période, cette incapacité par maladie du président c'était très désagréable .

Victor : Il y a cet aspect-là et il y a l'aspect de 'c'est récent'. Ça date de début septembre, ça touche un mois. Il faut réagir vite ! Donc ça c'était vraiment la parenthèse sur ce sujet-là, de même que à un moment donné, il faudra revenir sur la question du bail. Mais je ne rentre pas dans ce sujet-là, on se donne un quart d'heure pour terminer, on reprend la question de [Jérôme] sur la question de la présidence.

CONCLUSION

La congrégation est tenue de se positionner régulièrement vis-à-vis des deux écueils qu'elle doit éviter, relativement au rythme qu'elle estime bon pour elle-même, en connaissance de cause des rythmes alentours. Ce juste rythme est défini par sa Règle de vie, par le calendrier de ses rencontres internes, par la volonté de prendre le temps du discernement.

Dans chacune des sous-unités, nous trouvons des pratiques dominantes de l'organisation observée pour répondre aux rythmes externes qui contredisent son rythme interne très régulé :

- La pression extérieure parfois trop forte la conduit à **composer** avec les rythmes extérieurs, à modifier son rythme interne, à concéder éventuellement l'impulsion à un concurrent ou à reconnaître la pertinence d'une nouvelle cadence, d'une nouvelle intensité... s'approchant du risque de dilution qu'elle veut absolument éviter.
- Lorsque l'urgence d'un évènement a pu être écartée, la congrégation prendra le temps de s'informer sur les rythmes alentours, elle fera une **pause**. Elle analyse seule ou avec d'autres la portée des rythmes qui l'entourent, discerne ceux dont elle doit absolument tenir compte, néglige ceux qui ne lui nuiront pas, relativement au rythme interne qu'elle s'impose. Son rythme interne est nécessairement tributaire des rythmes externes, mais corriger son propre rythme ne va pas de soi.
- Et à chaque fois que l'opportunité se présentera, et que son intérêt est bien compris, l'organisation confortera son rythme propre et l'**imposera** à ses interlocuteurs récalcitrants, s'aidant si nécessaire d'alliés précieux. Ce confort retrouvé ne doit l'aveugler du risque d'isolement. Des alliés l'en alerteront si elle prend soin de les écouter.

Nous ne distinguons dans notre observation aucun ordre entre ces pratiques, ni aucun passage obligé. L'opportunité (le kairós) préside souvent à la prise de position, le calendrier strict de la congrégation (chronos) préside demeure néanmoins le mode d'intervention privilégié.

La construction de l'origine, de la force et de la cadence du rythme interne se comprend en interaction avec les rythmes externes. Elle prend des chemins divers et n'est pas le monopole d'un seul acteur. Et la présence d'acteurs différents mérite notre attention pour comprendre cette construction raisonnée du rythme de l'organisation.

Vignette 9 : Horloge(s)

L'horloge accrochée dans le hall distribuant les salles de réunion de l'hôtel alsacien (SU4) nous rappelle que le métronome des heures n'est pas nécessairement celui des minutes :



Pourtant, à elle deux, ces horloges sont bien « à l'heure ».

III. ENTRE ISOLEMENT ET DILUTION, LES ACTEURS

INTRODUCTION

L'approche par les pratiques privilégie les pratiques (les *dire* et les *faire*) sur les auteurs de ces pratiques, considérés comme seconds (cf. 2^e partie, chapitre VI). Pourtant les pratiques n'existent que par les acteurs qui les portent. Seconds dans l'analyse, ils sont cependant essentiels à notre compréhension du phénomène d'articulation rythmique. C'est pourquoi, nous consacrons un chapitre à leur rôle qui s'avère effectivement très éclairant sur la mise en relation rythmique de la congrégation avec ses interlocuteurs.

Au cœur des pratiques mettant en lien le rythme interne et les rythmes externes (leur émergence, leur cadence et leur force) nous trouvons ainsi des acteurs mobilisés contribuant volontairement ou malgré eux à la construction du rythme de l'organisation, l'éloignant des écueils de l'isolement et de la dilution. Et leurs fonctions officielles ne présument guère de leurs rôles effectifs sur la relation rythmique qui construit le rythme de la congrégation.

A. PRESENTATION DES ACTEURS DANS CHAQUE SU

1. Généralités

L'approche par les pratiques privilégie les pratiques elles-mêmes sur les acteurs. Pour une meilleure compréhension de nos résultats, identifions cependant immédiatement les acteurs en présence. Le *zoom avant* détaillé sur les acteurs sera l'objet d'un chapitre ultérieur. Les trois pratiques d'articulation rythmique sont entre les mains d'acteurs divers (forces agissantes) présents du sein de l'organisation observée et en dehors d'elle. Pour chaque sous-unité, nous distinguons les membres de la congrégation de ceux qui n'en font pas partie, tous participant à la mise en relation rythmique. Cette appartenance ou non ne présume pas du rôle joué dans la construction rythmique de l'organisation mais permettra au lecteur de suivre le déroulement des événements.

Les tableaux suivants présentent les acteurs sociaux impliqués dans la relation rythmique, ils sont à ce titre auteurs des pratiques relationnelles rythmiques au sein de la sous-unité.

2. Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU1 – Création d'une nouvelle école

Le tableau ci-après répertorie les acteurs rencontrés dans la sous-unité :

Rythme interne	Rythmes externes					
Congrégation	Etablissement scolaire francilien	Equipe de travail	Acteurs sociaux privés locaux	Diocèse	Mairie	Rectorat
Jérôme, responsable du projet	Directrice du Primaire	Arnaud, secrétaire général	Président d'association de soutien scolaire	Evêque	Maire	Inspection d'académie
Plusieurs membres influents	Directeur général de l'établissement	5 bénévoles	Groupe local concurrent	Directeur diocésain	Elus du Conseil municipal	Direction d'académie
Conseil provincial	Association des parents d'élèves				Directeurs des services municipaux	
Chapitre provincial						

Tableau 18 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU1

L'analyse des informations collectées indique que le rythme de la congrégation rencontre ici le rythme de nombreux acteurs extérieurs.

- Tout d'abord, celui de **l'établissement scolaire** co-porteur avec elle du projet et ayant ses propres contraintes inhérentes à la marche de tout établissement d'enseignement primaire, secondaire et supérieur ;
- Celui de **l'équipe de travail dédiée** au projet, qu'elle a nommé et qui ne compte pas de membre de sa propre organisation ;
- Celui de **groupes plus ou moins structurés** du quartier d'implantation appartenant au secteur social et éducatif qui suivent avec intérêt l'avancée du projet. Ainsi, nous avons la présence d'un groupe informel local qui ambitionne un projet similaire dans le même quartier et que la congrégation devra amadouer pour ne pas éveiller de dissensions.
- Celui du **diocèse** qui porte lui-même un projet d'établissement en zone sensible sur le même département. L'évêque du diocèse étant par ailleurs incontournable dans la décision finale d'ouverture de l'établissement par une congrégation sur son territoire.
- Celui de **la Mairie** qui ne veut pas voir naître le moindre conflit avec les établissements publics dont il a la charge, mais voit d'un bon œil une réponse aux difficultés sociales du quartier, classé « zone sensible ».
- Celui enfin du **Rectorat** qui autorisera ou non l'ouverture d'un nouvel établissement sur son territoire.

Le rythme de la congrégation rencontre ici des rythmes concurrents impossibles à contredire lorsque la loi les impose, difficile à dépasser lorsque ce sont des autorités détentrices de

pouvoirs étendus. Certains acteurs contrariants pourront voir néanmoins leur autorité remise en cause.

3. Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU2 – Suivi d'un établissement scolaire

Le tableau ci-après répertorie les acteurs rencontrés dans la sous-unité :

Rythme interne	Rythmes externes				
Congrégation	Diocèse	Conseil de Tutelle	Groupe scolaire	ComEco	CORT
Jérôme, chargé des affaires scolaires	Evêque	Géraldine, déléguée	Président	Rémi, bénévole	Géraldine, déléguée de Tutelle
Julien, chargé des affaires économiques	Directeur diocésain Econome diocésain	6 autres membres (dont congrégation)	Directeur général Directrice du Primaire	Consultant Arnaud, secrétaire général	Directeur diocésain

Tableau 19 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU2

Le rythme de la congrégation doit trouver un compromis avec différents autres rythmes pour mener à bien l'accompagnement de l'établissement scolaire :

- Avant même les dirigeants de l'établissement scolaire, **le diocèse**, avec qui elle partage la tutelle du groupe scolaire.
- **Le Conseil de Tutelle**, sur lequel la congrégation peut s'appuyer pour l'aider à prendre position sur les questions importantes intéressant l'établissement scolaire en difficulté.
- **Le groupe scolaire**, dont les dirigeants doivent gérer le nouveau fonctionnement issu du regroupement de quatre sites.
- **Le ComEco** qui intervient en appui de la congrégation sur les sujets essentiellement économiques et juridiques pour lesquels le Conseil de Tutelle n'a pas de compétence.
- **Le CORT**, comité chargé de la coordination entre le diocèse et la congrégation composé de la déléguée de Tutelle (Géraldine) pour représenter la congrégation et le directeur diocésain pour représenter le diocèse.

Les interlocuteurs de la congrégation sont protéiformes. Son rythme interne devra composer avec un rythme particulier fort, à savoir celui de diocèse. Géraldine, déléguée de Tutelle, est entre deux rythmes concurrents puissants, celui de la congrégation et celui du diocèse, ce

dernier faisant *de jure* autorité ; parallèlement, les dirigeants de l'établissement sont entre les deux mêmes feux.

4. Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU3 – Gestion immobilière

Le tableau ci-après répertorie les acteurs rencontrés dans la sous-unité :

Rythme interne	Rythmes externes				
Congrégation	Etablissement scolaire de Bordeaux	Autres établissements scolaires (5)	ComEco	Cabinet juridique	Cabinets de commissariat aux comptes
Julien, chargé des activités économiques	Directeur	Les directeurs des établissements	Rémi, bénévole	Avocats en charge de la fusion	Commissaire aux comptes titulaire
Didier, président de la société MO	Président	Les présidents des associations gestionnaires	Arnaud, secrétaire général du GMM		Commissaire aux comptes suppléant
Conseil provincial	Représentant de MO dans l'établissement		Consultant		
Société RY			Bénévole		

Tableau 20 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU3

La congrégation est ici en relation avec différents acteurs qui influent sa propre marque rythmique :

- **L'établissement scolaire de Bordeaux** qui doit revoir le portage de son patrimoine immobilier et ne souhaite pas se voir imposer un rythme venant même du propriétaire des lieux, la congrégation (à travers sa société MO). Le dossier immobilier est un dossier subalterne parmi l'ensemble des dossiers que lui impose son métier d'éducateur.
- **Les autres établissements** du réseau scolaire sous tutelle de la congrégation doivent gérer leur propre dossier immobilier, ici encore sans que le sujet ne soit prioritaire dans ses activités.
- **Le ComEco**, dont plusieurs membres sont fins connaisseurs de ces questions immobilières et qui tendent à inciter la congrégation et les établissements à aller plus vite dans leur prise de décision.
- **Le cabinet juridique** qui accompagne la congrégation a pour mission, entre autres, de sensibiliser la congrégation aux risques et aux opportunités liés aux questions immobilières qui lui sont soumises. Les avocats sont au carrefour rythmique de la congrégation, du ComEco et des établissements scolaires.

- **Les cabinets de commissariat aux comptes** rappellent les contraintes légales attachées au dossier immobilier. Ils posent des échéances fiscales et des procédures juridiques incontournables pour résoudre les problèmes posés.

Bien que propriétaire de droit des biens ici mis en scène, la congrégation n'échappe pas à devoir concilier ses impératifs rythmiques avec ceux, très divers, d'acteurs aux intérêts parfois contradictoires.

5. Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU4 – Gestion hôtelière

Le tableau ci-après répertorie les acteurs rencontrés dans la sous-unité :

Rythme interne	Rythmes externes				
Congrégation	ComEco	Cabinet de consultant	Etablissement scolaire francilien	Site hôtelier alsacien	Site hôtelier francilien
Julien, chargé des affaires économiques	Arnaud, secrétaire général	Paul, sous contrat de location-gérance	Directeur	Directeur adjoint hébergement	Directeur de site
Henri, Supérieur provincial	Consultant		Président	Directeur adjoint restauration	
Didier, président de la société hôtelière	Rémi, bénévole				
Conseil provincial	2 autres membres bénévoles				

Tableau 21 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU4

La congrégation doit négocier dans cette sous-unité son rythme avec différents acteurs sociaux avec qui elle est en relation :

- **Le ComEco**, précieuse dans un secteur commercial que la congrégation connaît mal. Ses membres sont aguerris au monde des affaires et vont très vite sur des dossiers dont ils perçoivent sans difficulté les enjeux.
- **Le cabinet de consultant** qui s'est vu confié par la congrégation la gérance des deux sites hôteliers est décevant, n'apportant pas les résultats promis. Une relation ambiguë s'installe faite de méfiance et de pressions diverses.
- **Un établissement scolaire** francilien reprendrait bien les espaces occupés actuellement par le site hôtelier voisin qui montre des signes de faiblesse. Il n'est pas pressé, mais garde un œil sur le cours des évènements.

- **Le site hôtelier alsacien** s'inquiète des hésitations touchant la gouvernance de la société. Les dirigeants pressent la congrégation de clarifier l'avenir.
- **Le responsable** du plus modeste des deux sites hôteliers, au sud de Paris, souffre des mêmes inquiétudes mais ajoute à cette préoccupation la persistance d'une activité économique fragile.

La construction du rythme de la congrégation est ici contrariée par des rythmes externes concurrents de son gérant défaillant, mais aussi par les attentes de ses alliés pour conforter sa place dans un contexte difficile.

Vignette 10 : Rester maître des horloges

A l'instar de ses consœurs, la **SU4** promet d'être riche en rebondissements. Julien, un dirigeant de la congrégation, rappelle lors d'une réunion qui est le maître des lieux et fixe les échéances en conséquence (enregistrement du 27 mai 2019) :

« Simplement je fais un petit complément parce qu'il y a un document que je t'ai envoyé [Arnaud], c'est à propos de [Paul] qui nous dit que si on ferme [l'hôtel], en particulier pour ce qui est du responsable de [l'hôtel] qui fait de nombreuses heures supplémentaires sans être payé, on risque d'avoir un problème, etc. Moi j'avoue que je suis hors de moi quand je lis ces trucs-là, que c'est une menace, et je le dis clairement, moi je ne veux plus que [Paul] travaille après le 23 janvier 2020. Je ne veux plus, je n'ai plus du tout confiance en ce gars-là, il est malhonnête et moi il me fait croire monts et merveilles et après il essaye par tous les moyens de nous bloquer sur nos projets. Et ça c'est malhonnête parce qu'il avait jamais dit ça jusqu'à présent, je n'admets pas ce genre de choses. »

Arnaud veillera effectivement à ce que les échéances de la congrégation soient respectées...

6. De nombreux acteurs contribuant à la relation rythmique

Le dessein rythmique de la congrégation entre isolement et dilution dépend de l'interaction qu'elle exerce avec des acteurs aussi nombreux que les rythmes qu'ils portent. Nous n'avons

retenu que les principaux ; dans les quatre sous-unités, les autres acteurs rencontrés lors de notre observation ne se sont pas révélés comme actifs dans cette relation rythmique sur la période observée, ils n'apparaissent donc pas dans ces tableaux ; nous ne présumons pas de leur rôle antérieurement ou postérieurement à la période observée.

B. DES FONCTIONS OFFICIELLES, DES ROLES OFFICIEUX

1. Premier constat : des intermédiaires très utiles à l'organisation

Au cours de l'année 2019, l'organisation n'entre pas systématiquement directement en relation avec ses interlocuteurs extérieurs, elle ne négocie pas toujours directement son rythme propre avec les rythmes des agents étrangers. Dans chacune des sous-unités, les pratiques de mise en relation rythmique passent par divers acteurs qui se mettent au service de la congrégation : le projet d'école de la **SU1** a été confié à un tiers qui fournit de précieuses informations rythmiques sur les interlocuteurs de la congrégation sur ce dossier.

Dans l'extrait suivant d'une rencontre entre Jérôme de la congrégation et Arnaud, tiers chargé du projet d'école, ce dernier apporte des éléments sur le rythme d'un concurrent lors d'un entretien le 4 avril 2019 :

« Donc du coup, ce qu'on s'est dit avec Pierre et Fabienne, c'est qu'on voit pas trop l'issue et que en même temps ce qui nous préoccupe, c'est que comme ils [le concurrent, ndlr] sont très pressés, ils sont capables d'aller voir le maire par exemple très vite, d'aller voir des familles, de bousculer un peu tout le microcosme antonien du quartier [...], et du coup, nous, on arriverait après et ce serait incompréhensible. Ça peut compliquer énormément les choses.

Donc là on s'est entendus avec eux pour que chacun de notre côté on réfléchisse à ce que serait une gouvernance commune avec E-B⁵². Alors c'est un peu un stratagème qu'on a pour qu'ils aillent pas trop vite voir la mairie ou quoi que ce soit, nous laisser le temps néanmoins d'avancer. Il s'avère que par ailleurs, comme Jacques te l'a expliqué, on a quelques pressions objectives pour avancer certains sujets sur lesquels on n'était pas forcément très pressés . »

Le bien-être rythmique de la congrégation s'appuie sur des intermédiaires qu'elle choisit selon les circonstances et qui lui rendent compte de leurs faits et gestes périodiquement, et la soulage d'une présence sur plusieurs fronts à la fois. L'organisation leur laisse la charge d'articuler son

⁵² Association concurrente.

rythme avec les rythmes de ses interlocuteurs, à partir du moment ils ont intégré dans leur calendrier personnel celui de la congrégation. Ainsi, elle « contrôle » régulièrement les initiatives – les pratiques – de ces intermédiaires, étant informée en temps réel (par mail, par téléphone, directement par voie orale ou sous forme de rapport).

Faute de pouvoir s'appuyer sur un tiers allié pour articuler son rythme avec les rythmes concurrents, l'organisation pourra aussi intervenir directement, dans la mesure de ses disponibilités, dans la mesure de son temps. Certaines rencontres rythmiques sont par ailleurs par choix son exclusivité, en particulier, lorsqu'elles engagent durablement une relation qui se situe au sommet de la hiérarchie des parties en présence (telle une rencontre avec l'évêque dans la SU2).

Des situations peuvent générer des tensions et nuisent à la sérénité rythmique de l'organisation. Nous avons vu par exemple qu'un cycle soutenu de visites sur site par un membre de l'organisation permet de faire avancer le dossier mais suscite des réactions troublantes, comme en témoigne la vignette suivante :

Vignette 11 : « Climat détestable »

Extrait d'un rapport de Rémi (du 11 octobre 2019), revenu d'un déplacement dans une école bordelaise pour traiter d'une question immobilière qui, de toute évidence, a suscité quelques émois (SU3) :

« Remarques préliminaires

- *La réunion du 10 octobre s'est déroulée dans un climat détestable :*
 - *Une partie rappelant constamment la légitimité du projet de réorganisation de l'immobilier [congréganiste] et de ses conséquences inévitables et largement publiées sur les impacts en découlant au niveau de tous les établissements*
 - *L'autre partie se référant systématiquement à la priorité de son indépendance de gestion face aux ingérences apparentes de l'organisation parisienne.*
- *Or il est clair :*
 - *Que la mise en œuvre de la réorganisation nouvellement projetée sur le site de [l'école] résulte de la prise de conscience partagée par toutes les parties*

prenantes [...] de la nécessité de mettre un terme à une structure complexe, juridiquement contestable et fiscalement dangereuse,

- *Et que le succès de cette mise en œuvre suppose également que l'équipe dirigeante de l'établissement, et tout particulièrement son CE, adhère pleinement au projet et accompagne positivement les étapes de sa mise en œuvre.*
- *Le rédacteur de cette note n'est personnellement pas convaincu que les conditions nécessaires au succès de cette opération complexe et sensible sont à ce jour réunies – les suspicions infondées et les insinuations malveillantes échangées de part et d'autre lors de cette réunion ne contribuant sûrement pas à l'indispensable climat de sérénité. »*

La suite du rapport veut rassurer la congrégation sur le rythme des opérations à venir :

« **Calendrier**

En l'absence d'informations ou d'éléments nouveaux qui remettraient en cause le calendrier prévu, il n'y a aucun motif factuel justifiant de repousser la mise en place de la nouvelle association, du nouveau bail et des premiers ajustements de loyer au-delà de la date initialement fixée du 1/9/2020. »

Néanmoins, ces troubles inquiètent la congrégation qui en viendra à douter de son représentant. On notera au passage le style direct du rédacteur, quelque peu éloigné de la marche que nous savons mesurée de la congrégation.

A contrario, le manque de soutien de l'organisation à l'un de ses « représentants » impliqués interrompra subitement ce cycle de visites, interdisant de ce fait la collecte d'informations précieuses. On verra ainsi Rémi, soutien efficace de la congrégation, qui ne se sentant pas soutenu, quittera ses fonctions, laissant la congrégation face à face à un interlocuteur bien décidé à imposer son propre calendrier.

Par ailleurs, nous avons aussi observé l'organisation confrontée à un rythme contraire au sien qu'elle tente de réfréner. Le gérant de son activité hôtelière, initialement chargé de servir le propriétaire, a installé son propre rythme, indépendamment de celui de la congrégation, dans la conduite des affaires dont il a reçu délégation (**SU4 : hôtellerie**). De porteur de rythme allié, il devient concurrent, contrairement à son engagement contractuel... et le paiera de sa place. Les

tensions se multipliant suite à la rupture de confiance envers le gérant, l'organisation tâchera de contrôler, sans intermédiaire, les enjeux rythmiques en cours sur ses deux sites hôteliers.

2. Deuxième constat : des acteurs divers, des rôles divers

La mise en œuvre de l'articulation rythmique peut s'appuyer sur des relais à identifier. Reste pour l'organisation à évaluer la portée des tensions rythmiques sur sa propre activité, exercice plus difficile lorsque la distance sépare les porteurs de rythmes. L'organisation cherchera des alliés sur site qu'elle ne trouve pas toujours. L'engagement direct auquel s'ajoute l'absence de proximité, est des plus chronophages et peu productif dans les situations observées.

Si l'organisation parvient à unifier son rythme propre, il n'en est pas de même pour les intermédiaires qu'elle a choisis qui font des lectures variées de ce que devrait être le bon rythme de conduite des dossiers face aux pressions des acteurs extérieurs qui recherchent leur propre autonomie rythmique.

Les rythmes concurrents sont nombreux (cf. la présentation des acteurs dans chaque SU), pour certains très imposants, telle la puissance publique qui ne transige pas sur ses prérogatives. Pourtant la congrégation n'apparaît pas nécessairement gênée par cette contrainte, l'ayant intégré dans son calendrier propre.

L'organisation évalue la solidité de sa relation rythmique aux perturbations que celle-ci entraîne sur son propre rythme. Selon cette évaluation, elle organisera la relation, la corrigera, dans le but permanent de préserver son autonomie rythmique. La relation avec l'extérieur doit prendre en compte la relation avec tous les acteurs, qu'ils soient a priori alliés ou a priori concurrents. Nonobstant, la multiplicité des acteurs défendant leur propre rythme complique sérieusement la tâche de l'organisation pour maintenir son rythme interne. Des acteurs sociaux tout aussi nombreux sont néanmoins impliqués pour défendre les intérêts de la congrégation pour que celle-ci puisse coordonner sereinement son rythme avec les rythmes extérieurs.

Les rythmes alliés portés par les intermédiaires choisis par l'organisation peuvent cependant devenir concurrents. Si le tiers délégué par l'organisation pour négocier une relation rythmique équilibrée n'est pas suivi par l'organisation, si le rythme de ce tiers n'est pas – ou n'est plus – celui de l'organisation, alors ce tiers ne peut être considéré comme fiable par l'organisation. Nous avons par exemple croisé un intermédiaire défendant la nécessité pour la congrégation de céder un tant soit peu aux rythmes externes. L'organisation refuse, à tort sembleront nous dire les évènements.

Vignette 12 : Incompréhension entre rythmes

Le mail ci-dessous traduit tout d'abord par sa brièveté le rythme rapide d'un intermédiaire décisif, Rémi, de toute évidence en décalage avec le rythme lent de l'organisation qu'il cherche à servir. Le contenu est par ailleurs révélateur de l'incompréhension rythmique naissante.

De : Rémi

A : Arnaud

Objet : Document confidentiel

Date : jeudi 5 septembre 2019 18:12:42

Pièces jointes : Note AP juillet 2019.docx

Arnaud,

Ci-joint le document que j'ai adressé aux 3 membres de la l'AP en juillet

Pas de réaction à ce jour ...

Rémi

Le document auquel il est fait allusion intime les dirigeants de la congrégation à s'engager rapidement vers une décision, faute de quoi elle se verra dessaisie de son projet. La congrégation fera la sourde oreille et devra en assumer les conséquences.

3. Troisième constat : une relation rythmique protéiforme entre l'organisation et les tiers

Pour la congrégation, l'intermédiaire joue un rôle en sa faveur à partir du moment où celui-ci considère que l'intérêt rythmique de l'organisation prime sur celui de ses interlocuteurs. Cet intermédiaire interpelle éventuellement l'organisation sur des réponses à apporter dans un délai court, mais il devra veiller à ne pas précipiter les décisions trop importantes qu'il sait réservées au discernement très normé de l'organisation.

La congrégation pourra alors regarder les rythmes concurrents avec plus de sérénité, voire s'en affranchir. Non seulement, observant la gestion hôtelière (SU4), nous sommes témoin d'une contrainte rythmique a priori contraignante ; la congrégation parviendra pourtant à confirmer un rythme qui lui est propre, en tenant son Chapitre en bonne et due forme, en temps et en heure. La rigidité de son rythme ne s'offusque pas dans ce cas de rythmes extérieurs plus rigides

encore, ou bien apparus subitement (tel celui d'un groupe concurrent au lancement d'une nouvelle école – **SU1**).

Pour réussir ce tour de force, nous identifions un impératif pour la congrégation qui est alors de coordonner l'activité de ses intermédiaires afin de pas faire naître de conflits rythmiques entre eux qui viendraient s'ajouter à ceux qu'elle a avec ses concurrents principaux.

Prudence cependant avec ses alliés rythmiques. Un intermédiaire considéré comme défaillant par la congrégation pourra revendiquer sa bonne foi et réclamer plus de clarté de la part de l'organisation pour mener à bien sa mission (c'est le cas dans la **SU2**, lorsque Géraldine interpelle la congrégation – voir ci-dessous).

Vignette 13 : De la nécessité d'un intermédiaire

Les blocages se multiplient dans l'établissement scolaire objet de l'échange. Géraldine se sent mise en cause dans sa gestion du dossier et interpelle la congrégation sur sa confiance à son égard (réunion enregistrée du 23 mars 2019) :

Jérôme : J'avais écrit tout à l'heure plusieurs retours des personnes qui me font m'inquiéter, et ce sont des retours de personnes qui ne sont pas des personnes habituées à cancaner, donc c'est pas des bruits de couloir malveillants je pense pas, sur le plan de la Pastorale je suis inquiet, sur le plan économique je suis inquiet, sur le plan éducatif je ne sais pas trop quoi penser actuellement. [...]

Géraldine : Je vais prendre la parole pour vous dire que vous parlez d'un établissement que je ne reconnais pas. [...] Vous n'avez pas évoqué le travail régulier d'une fois par trimestre avec le diocèse. Quand vous parlez du diocèse je ne sais pas ce que c'est, le directeur Diocésain a contribué pendant des réunions entières de trois heures, trois fois par semaine dont vous avez eu les comptes-rendus, à travailler les différentes questions, que nous avons répondu ensemble à Monsieur M. C'est certainement imparfait, nous n'avons pas été assez loin, c'est certainement des points où il nous faut travailler encore ensemble, donc ma perception aujourd'hui c'est une perception qui se forge depuis plusieurs semaines, c'est que vous n'avez pas envie et [l'école] n'a pas envie que ça fonctionne malgré les protestations qui sont faites d'un manque de collaboration. [...] Et donc la conséquence de tout ça, c'est que moi je souhaite être déchargée du CORT parce

que je ne parviens plus à avoir la confiance, votre confiance sur ce sujet-là, et que je ne parviens plus à créer les liens nécessaires entre vous et cette communauté éducative.

La congrégation redira sa confiance à Géraldine... Mais suivra de plus près ce dossier.

La congrégation doit par ailleurs exprimer clairement ses attentes rythmiques à ses interlocuteurs, directement ou via des tiers, pour espérer dépasser les conflits émergeant de la relation rythmique.

L'organisation observée peut en effet intervenir directement ou via des tiers qu'elle choisit pour gérer l'articulation rythmique avec l'extérieur. La congrégation qui délègue la gestion d'un dossier à un tiers pour ramener à la raison rythmique les interlocuteurs résistants identifiés, choisira par moments d'agir directement. Le devoir d'organiser la mise en relation rythmique s'accompagne de transparence pour ne pas troubler la construction en cours : les porteurs de rythmes concurrents y verront sinon une brèche temporelle où s'engouffrer.

C. QUATRE TYPES D'ACTEURS IMPLIQUES DANS LA RELATION RYTHMIQUE

1. Des rythmes et des hommes

Selon la perspective pratique, les pratiques organisationnelles sont récurrentes mais ne sont jamais identiques. Les *dire* et les *faire* qui révèlent le rythme de l'organisation suivent donc des chemins variables mais expriment des pratiques qui, portées par des acteurs, tendent à se reproduire dans des situations distinctes. Chahutée par des vents contraires, l'organisation doit tenir un cap, manœuvrer en conséquence, quitte à revoir sa route si celle-ci ne peut affronter le mauvais temps. Elle s'appuie si nécessaire sur des acteurs intermédiaires dont il convient désormais de préciser la place.

Les écueils de l'isolement et de la dilution conduisent l'organisation à faire cohabiter deux objectifs rythmiques majeurs antagonistes au sein chacune des sous-unités :

1. La nécessité de préserver son autonomie rythmique.

L'organisation étudiée suit un rythme très régulé, très normé. Elle voit dans son calendrier un enjeu vital de sérénité pour répondre aux défis qu'elle rencontre. Les rythmes concurrents extérieurs la contredisent souvent, l'organisation est donc tenue de gérer cette rencontre rythmique.

2. La nécessité de garder un lien étroit avec ses interlocuteurs extérieurs.

La congrégation refuse de voir dans les rythmes externes un quelconque rythme susceptible de dominer le sien. Le maintien du dialogue avec l'extérieur est cependant indispensable pour insuffler son rythme sur les affaires. La négociation est donc ici aussi vitale pour l'organisation.

Le maintien de ces objectifs a priori contradictoires trouve dans les sous-unités observées des mécanismes communs. Selon sa perception des enjeux, selon sa disponibilité, selon les acteurs en présence, elle négociera soit directement l'articulation rythmique avec les rythmes concurrents, soit indirectement via des tiers qu'elle choisit pour leur compréhension de ses intérêts propres.

Aussi, selon le contexte, différents groupes d'acteurs sociaux porteurs de rythmes apparaissent dans les récits des évènements :

- **Les plus dociles, ceux appartenant à l'organisation.** Ils sont choisis et formés par l'organisation selon un processus strict et long qui passe par plusieurs étapes. Une fois membres, ces personnes s'engagent à respecter le calendrier de l'organisation, ses contraintes temporelles s'exprimant dans le quotidien même de la vie de l'organisation.
- **Les acteurs sur lesquels l'organisation exerce une autorité rythmique.** L'organisation collabore de fait avec de nombreux acteurs. Ceux-ci sont plus ou moins proches géographiquement de l'organisation, mais ils deviennent ses relais si leurs compétences comptent pour le moins une compréhension des impératifs rythmiques qui sont les siens.
- **Les acteurs qui échappent à l'autorité rythmique de l'organisation.** Ils sont identifiés comme concurrents de l'organisation, présentant en germe le risque de remettre en cause son autonomie rythmique. C'est avec eux qu'un compromis rythmique favorable doit être trouvé.

Des cercles de proximité rythmiques peuvent alors être représentatifs de la relation entre acteurs entrant dans la l'articulation rythmique :

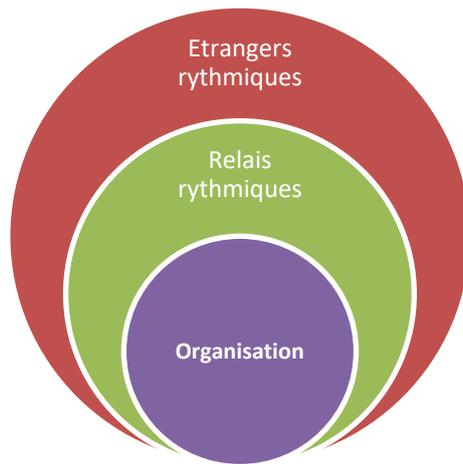


Figure 23 : Acteurs en présence

Si les membres de l'organisation sont bien identifiés, les alliés et les concurrents sont plus difficiles à discerner parmi les acteurs sociaux présents autour de l'organisation. Ces derniers peuvent jouer des rôles provisoires d'alliés ou de concurrents : un allié peut devenir concurrent, un concurrent peut devenir allié. Pérenniser une relation alliée peut s'avérer un avantage rythmique concurrentiel, évitant à l'organisation d'ajuster le rythme de nouveaux intervenants au sien.

Vignette 14 : Un relai rythmique

Extrait d'un rapport de Rémi qui prête ses services à la congrégation et lui permet d'analyser une situation où les rythmes sont une source de difficulté (note du 27 juillet 2019) :

« Alors que des actions de court terme envisagées ou nécessaires [liste de sites sensibles] peuvent générer des flux financiers considérables et remettre en cause de manière sensible des situations acquises et/ou des positions individuelles les réponses aux enjeux rappelés ci-dessus me paraissent urgentes. »

La congrégation a tout intérêt à écouter des tiers qui lui permettent l'entretien d'un contact rythmique avec les situations extérieures.

2. *Con-struction* de la relation rythmique

L'équipage rythmique peut se concevoir au-delà de l'organisation elle-même.

D'une manière générale, les rythmes concurrents se rencontrent, entrent en tension, s'articulent finalement ou pas. Cette construction relationnelle des rythmes repose sur des mécanismes actionnés par les acteurs sociaux en présence. Les acteurs de la relation rythmique entre la congrégation et les tiers sont divers. Cette diversité participe à la construction de la relation rythmique. Quelles que soient les fonctions officielles des acteurs présents dans la construction du phénomène, ils peuvent jouer un rôle particulier indépendant de cette fonction. Au regard de l'équilibre nécessaire recherché par l'organisation entre la dilution et l'isolement, nous identifions quatre types d'acteurs :

- **L'organisation elle-même (R1)** chargée de protéger ce juste équilibre entre dilution et isolement.
- **Des Tiers-amis rassurants (R2)**. Ils connaissent et servent l'organisation en la protégeant des rythmes externes contraires.
- **Des Tiers-amis dérangeants (R3)**. Ils connaissent et servent l'organisation mais lui demandent de céder un tant soit peu aux rythmes externes pour ne pas perdre le contact avec l'extérieur.
- **Des Tiers étrangers (R4)**. L'organisation est tenue de traiter avec ces tiers pour accomplir son activité. Leurs rythmes ne sont pas ceux que souhaite l'organisation et entrent en concurrence. Ils sont en négociation avec l'organisation pour imposer leur rythme ou trouver un compromis qui permette de garder le contact avec l'organisation.

Un acteur en relation avec l'organisation R1 peut endosser successivement les rôles de R2, R3 ou R4. Certains acteurs sont néanmoins fidèles à une « fonction rythmique ».

Nos cercles de proximités représentés dans la précédente figure peuvent ainsi être complétés :

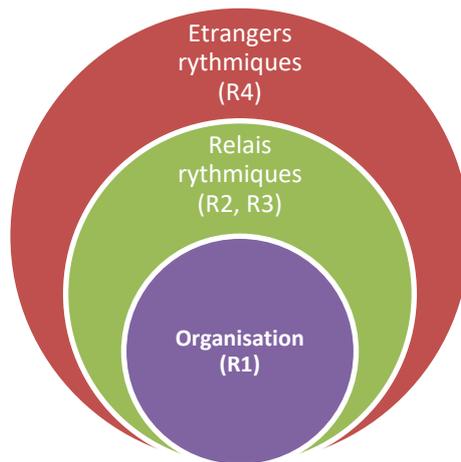


Figure 24 : Rôles des acteurs

3. Des acteurs sociaux aux rôles évolutifs

Les membres de l'équipage doivent prendre leur quart.

Indépendamment de leurs fonctions officielles, des acteurs de type R2 (tiers-amis rassurants) et R3 (tiers-amis dérangeants) endossent des fonctions nouvelles dans la relation rythmique de l'organisation avec les rythmes externes. Choisis selon leur proximité rythmique avec l'organisation (R1), ils ont plusieurs rôles :

- **Informateurs :**

- Collecteurs d'informations. Ils informent l'organisation sur les conditions rythmiques de ses concurrents.
- Lanceurs d'alerte. Ils alertent l'organisation sur le danger d'un refus obstiné ou d'une acceptation imprudente des rythmes concurrents.

- **Négociateurs :**

- Temporisateurs. Ils entrent dans la négociation entre l'organisation et ses interlocuteurs concurrents pour retarder la réalisation de la mise en relation rythmique.
- Amortisseurs. Ils entrent dans la négociation entre l'organisation et ses concurrents rythmiques pour trouver une articulation pérenne.

Ces relais rythmiques de la congrégation ne tiennent pas de rôle permanent. Arnaud pourra être un intermédiaire de choix pour traiter du projet d'école (**SU1 – lancement d'une nouvelle école**), mais il sera écarté lorsque la congrégation le jugera utile, à savoir lorsqu'elle souhaitera traiter directement avec son interlocuteur. L'opportunisme prime dans la relation entre la congrégation et ses proches. Paul sera un intermédiaire incontournable de la gestion des deux

hôtel de la congrégation (**SU4 – Gestion hôtelière**) tant que la congrégation le jugera ; lorsqu'elle y voit une source de pression qui vient perturber son rythme interne, elle usera de tous les moyens à sa disposition pour l'écartier.

De plus, on observe que Rémi sera un informateur précieux de la congrégation par ses compte-rendu brefs et précis, mais jouera aussi le rôle de *lanceur d'alerte* lorsqu'il avertira la congrégation sur le rythme des affaires qui tendent à dépasser le rythme de leur traitement par cette dernière (**SU3 – Gestion immobilière**).

Géraldine sera rassurante lorsqu'elle apportera les éléments de compréhension de la situation de l'établissement accompagné ; elle sera dérangeante lorsqu'elle demandera plus de soutien de son commanditaire (**SU2 – Suivi d'un établissement scolaire**).

Aux yeux de la congrégation, un rôle n'est pas attaché à un acteur. R2 pourra tour à tour collecter des informations et temporiser le rythme qui veut s'imposer à l'organisation qu'il sert. R2 peut aussi devenir R3, voire R4 (l'exemple du gérant des deux hôtels dont le contrat n'est pas reconduit – dans **SU3 (suivi d'un établissement scolaire)** – est significatif de cette dernière situation). L'articulation doit se faire avec les rythmes externes, certes, mais aussi avec ces intermédiaires au service du rythme interne de l'organisation.

Vignette 15 : Informer sur les rythmes en présence.

Le dialogue suivant entre Arnaud, responsable du projet « Nouvelle Ecole » et Jérôme, membre de la congrégation, témoigne du rôle d'informateur du premier vis-à-vis du deuxième (enregistrement du 4 avril 2019) :

« Ce que nous a dit PK, c'est d'aller vite voir le Maire, non pas pour lui présenter le projet, de toute façon il est pas suffisamment abouti aujourd'hui, mais pour lui dire 'sachez qu'on travaille sur un dossier, qu'on a bien conscience que ça peut créer des frictions, que ça peut créer des oppositions, et que nous notre volonté c'est de nous inscrire dans une politique de la ville, etc.'

Donc, à nous de tenir un discours, en tout cas d'aller voir le Maire assez vite, pour aussi l'entendre sur un projet comme ça peut-être un peu plus précisément que la première fois

où ça s'était fait informellement. Je crois que c'était LB qui en avait parlé, parce qu'il connaît très bien le Maire de toute évidence. Voir aussi un peu sa réaction, parce que s'il y a une levée de boucliers immédiate, un peu ce qu'on a eu à Massy par exemple, avec le Maire de Massy, on va être en grande difficulté pour faire quoi que ce soit. Il faut qu'on prépare quelque chose de solide. »

Suivre le rythme de la Mairie qui a le pouvoir de mettre un terme au projet... La congrégation via son intermédiaire va devoir composer avec le Maire de la ville d'implantation.

CONCLUSION

Les forces en présence contribuent aux côtés de la congrégation à forger son rythme propre, hors des écueils de l'isolement et de la dilution. Des intermédiaires aident la congrégation à construire un rythme autonome, leurs fonctions changeantes ne sont pas officielles, mais répondent aux besoins du moment (l'opportunité du kairos) : alliés et concurrents peuvent devenir concurrents et alliés. Nous sommes ainsi témoins d'une navigation incertaine de l'organisation avec un équipage hétéroclite, croisant des navires aux allures singulières, et qui tâche de se maintenir à flot quels que soient les vents contraires.

IV. LES RELATIONS RYTHMIQUES DE L'ORGANISATION, UNE NAVIGATION INCERTAINE ENTRE DEUX ECUEILS

INTRODUCTION

Entre deux écueils qui lui seraient fatals à trop s'en approcher, la congrégation tente de se frayer une route qui lui permette de maintenir son allure propre. Nous avons distingué trois pratiques principales d'articulation rythmique : composer, pauser, imposer. Nous avons identifié quatre rôles distincts tenus par les acteurs pour cette mise en relation rythmique. Cette présentation illustrée par les données recueillies nous conduit désormais à croiser ces pratiques et ces acteurs pour distinguer des modes opératoires permettant la rencontre du rythme interne avec les rythmes externes.

Contrainte par des vents contraires, la congrégation modifie en effet son rythme interne ou le préserve autant que possible, avec l'appui de soutiens opportunément identifiés selon les situations. La navigation rythmique se tient sur un chenal tortueux dont il convient de repérer les balises (isolement et dilution), et les manœuvres de l'équipage doivent s'adapter à une météorologie variable.

L'organisation, pour gérer la relation rythmique avec les tiers concurrents, dispose avec les acteurs présents de trois modes opératoires, trois processus qu'elle peut choisir de suivre.

A. NAVIGATION EN SOLITAIRE

Si la congrégation peut bénéficier de personnes ressources pour l'accompagner dans son dialogue rythmique avec ses interlocuteurs, elle peut aussi choisir de gérer elle-même cette relation, s'estimant seule apte à défendre son rythme propre face aux « agressions » extérieures. L'organisation R1 dialogue alors directement avec ses concurrents. Elle assume seule la charge de discerner si le rythme de R4 est compatible avec le sien :



Figure 25 : Dialogue rythmique direct

Nous voyons ainsi la congrégation (R1) traiter directement avec le diocèse (R4), sans s'adjoindre l'aide de quiconque lorsqu'elle tente de se replacer aux premières loges dans le choix du futur chef d'un établissement de son giron (**SU2 – Tutelle d'un établissement**). On constatera cette même attitude dans les autres sous-unités. Jérôme (R1) demande à être

présent lors d'une rencontre avec la municipalité (R4) au sujet du lancement d'une nouvelle école (**SU1 – lancement d'une nouvelle école**) ; Jérôme dira vouloir prendre lui-même le pouls de la Mairie, bien que le pilote du projet (tantôt R2, tantôt R3) puisse traiter la relation lui-même et rendre compte à son commanditaire. La congrégation (R1) interviendra ponctuellement auprès d'un établissement (R4) pour calmer les tensions émergeant sous l'aune des interventions de Rémi (positionné ici R3, tiers-ami dérangeant) et tenter de reprendre la main sur le rythme emballé de la négociation immobilière (**SU3 – Gestion immobilière**). Enfin, longtemps, Julien (R1) estimera devoir traiter directement avec le gérant des hôtels (R4) pour freiner ses ambitions ne trouvant quiconque à même d'assurer cette fonction parmi ses alliés (**SU4 – Gestion hôtelière**).

Composer, pauser, imposer s'expriment ici « en solitaire ». La congrégation pense dans cette configuration être seule compétente pour juger du risque de dilution ou d'isolement qui la menace. Quand bien même des tiers pourraient l'assister, ceux-ci n'appartenant pas à l'organisation, elle peut présumer de leur méconnaissance pour le moins partielle de ses intérêts propres. Reprendre la main sur le rythme d'une négociation, préserver les temps privilégiés de son fonctionnement interne, estimer par elle-même les risques rythmiques qu'elle encourt faute d'information claire... sont autant de motivations qui la conduisent à préférer une relation directe avec ses interlocuteurs. Elle assure seule les fonctions d'information (collecter ou alerter), ou de négociation (temporiser, amortir) sur et avec les rythmes externes.

Le cumul des fonctions peut devenir difficile à porter. Son rythme interne régulé ne s'accommode guère de rythmes externes indépendants. Lorsque la congrégation refuse d'admettre un tiers (R2 ou R3) au Conseil de sa structure immobilière pour traiter seule avec ses interlocuteurs (**SU3 – Gestion immobilière**), elle se retrouve confrontée à l'impossibilité d'assumer l'ensemble des tâches qui lui incombent comme en témoigne par la suite son « appel à l'aide » auprès de ses soutiens pour faire avancer le lourd dossier immobilier girondin. Ces pratiques de l'organisation risquent par ailleurs d'être marqués par sa propre conception du rythme bon pour elle, et l'organisation aura tendance à se protéger excessivement au risque de s'isoler. La congrégation le reconnaîtra lorsqu'elle provoquera une réunion ou convoquera une rencontre individuelle.

B. NAVIGATION EN EQUIPAGE

Vignette 16 : Pression rythmique

Enregistrement d'une rencontre entre Arnaud et Julien au sujet de l'activité hôtelière et de son gérant (Paul) qui met une forte pression sur Julien. Didier, pourtant membre de la congrégation, ne suffit pas pour le soulager de la pression d'un gérant de plus en plus encombrant. Julien cherche des recours extérieurs (ici, Arnaud) pour prendre ses distances (31 octobre 2019) :

Julien : Ils ont intégré ce que j'ai demandé semble-t-il, parce que j'ai reçu un message et il y avait des réponses, alors il y a tout un tas de questions que pose Paul, moi je ne savais pas quoi lui répondre, mais Didier a répondu à ma place. Tu peux regarder, parce qu'il y a des histoires de baux, il y a pas mal de choses ?

Julien veut garder la distance qu'il estime nécessaire pour ne pas se voir imposer un rythme qui ne répond pas aux intérêts compris de la congrégation.

Si elle décide de composer, pauser ou s'imposer non plus seule mais avec d'autres acteurs, la navigation de l'organisation prend une forme nouvelle, plus complexe. Lorsqu'elle s'adjoit le soutien de tiers dans son dialogue rythmique, deux situations sont rencontrées :

- L'organisation dialogue indirectement avec ses concurrents :
 - o **Via R2** – Tiers-ami rassurant. R2 a pour caractéristique de rassurer l'organisation dans son rythme actuel et lui permet d'éviter la dilution de R1 dans le rythme de R4.
 - o **Via R3** – Tiers-ami dérangeant. R3 a pour caractéristique d'amener l'organisation à faire des concessions rythmiques à R4 pour ne pas perdre le contact. Son rôle est d'éviter l'isolement de R1 vis-à-vis de R4.

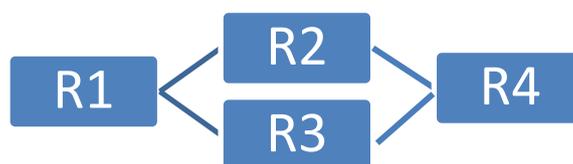


Figure 26 : Dialogue rythmique indirect

Les quatre sous-unités tendent à voir privilégié ce mode de fonctionnement. La congrégation fait en effet le plus souvent appel à des acteurs tiers pour l'appuyer dans sa démarche.

L'organisation doit identifier ces acteurs et leurs fonctions relativement aux objectifs poursuivis par elle dans sa relation rythmique avec les tiers.

Si le rythme concurrent (R4) n'est pas compatible avec celui de l'organisation (R1), selon les critères d'acceptation de l'organisation, cette dernière va devoir composer avec ce rythme différent, ce, afin de se préserver et de l'isolement et tout à la fois de la dilution.

Deux hypothèses émergent alors :

- L'organisation **accepte d'adapter son rythme** au rythme de son concurrent. La limite à cette acceptation, c'est la dilution.
- L'organisation **refuse d'adapter son rythme** au rythme de son concurrent. Elle estime le risque de dilution trop important et veut se protéger. La limite étant l'isolement et la perte de contact avec son concurrent.

Cette intervention de tiers est soit à l'initiative de la congrégation, soit à l'initiative de ces tiers-amis. La congrégation reconnaît de fait n'être pas nécessairement le meilleur juge de son risque de dilution ou d'isolement.

Cette relation médiée se retrouve dans chacune des sous-unités. Dès l'origine du dossier, Arnaud (R2) est chargé de piloter le projet d'école à destination d'enfants en difficulté scolaire ; la congrégation (R1) a rédigé une lettre encadrant sa mission précisant entre autres le rythme de la reddition de compte (**SU1 – Lancement d'une nouvelle école**). Géraldine (R2 dans le cas présent) proposera à la congrégation (R1) qui s'impatiente pourtant une pause dans les échanges avec les dirigeants de l'établissement scolaire (R4) lorsque la maladie du président progressera (**SU2 – Tutelle d'un établissement scolaire**). Rémi (R3 dans ce dossier) rendra compte à la congrégation (R1) oralement lors de réunions et par écrit dans des rapports et des mails de ses rencontres au sujet de la négociation de nouveaux baux immobiliers avec les établissements scolaires (R4).

C. UNE NAVIGATION INCERTAINE

La forte empreinte rythmique que veut inscrire la congrégation pour elle-même la met régulièrement en porte-à-faux avec son entourage qui ne l'entend pas nécessairement de la même oreille. Les résultats exposés jusqu'ici présentent une complexité inattendue dans la relation rythmique qu'entretient l'organisation avec ses interlocuteurs. Nous discernons en effet deux risques majeurs, trois pratiques, quatre acteurs portant quatre fonctions différentes. Deux modes opératoires principaux réunissent l'ensemble de ces composantes pour décrire et expliquer comment la congrégation entre en relation rythmique avec des concurrents.

Cette relation que nous apparentons à une navigation n'est pas unilatérale, ne présente pas d'a priori définitif quant à sa finalité, ne donne pas la part belle à un seul acteur social à identifier qui dominerait définitivement cette relation. Cette navigation est incertaine parce qu'elle prend des chemins multiples, parce que l'objectif à atteindre diffère selon les situations rencontrées, parce que les acteurs jouant un rôle décisif sont nombreux et changeants.

Sur la période observée, avec les nombreuses données collectées, nous avons ainsi pu dessiner un modèle interactif original. Réunissant les différents éléments qui composent les modes opératoires identifiés (écueils à éviter, pratiques de l'organisation, acteurs et leurs fonctions), nous proposons le schéma récapitulatif suivant :

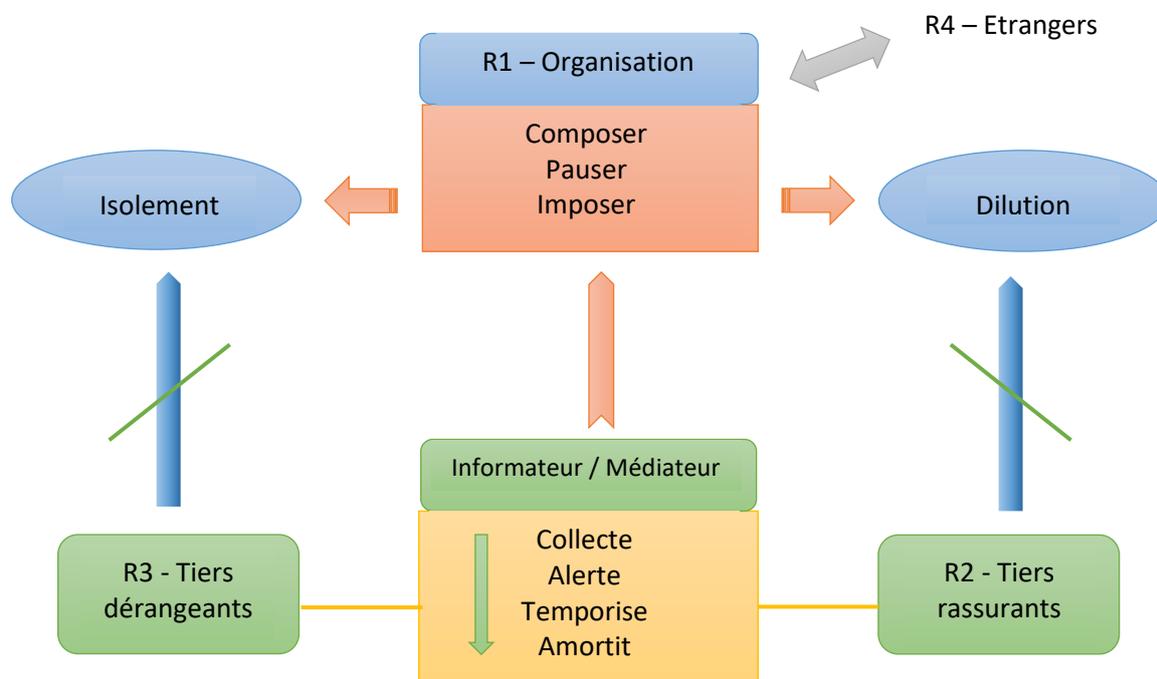


Figure 27 : L'articulation du rythme de l'organisation avec les rythmes externes

La congrégation observée présente un rythme propre très marqué par des règles internes, mais aussi une relation avec l'extérieur emprunte de la volonté de service mais aussi de la crainte d'être détourné de sa mission. Cette perception de sa relation au monde la conduit à identifier **deux risques** rythmiques majeurs :

- La dilution,
- L'isolement.

Tenue de rester en relation avec les rythmes externes, consciente des deux écueils qui la menacent, elle suit **trois pratiques** relationnelles rythmiques différentes, sans ordre de succession, selon les impératifs qu'elle identifie :

- Composer,
- Pauser,
- Imposer.

Pour réaliser ces pratiques, **quatre acteurs** sont présents dans la relation rythmique avec ses interlocuteurs :

- Elle-même, bien-sûr (R1),
- Des tiers la préservant de la dilution (R2),
- Des tiers la préservant de l'isolement (R3),
- Ses interlocuteurs en concurrence rythmique (R4).

R2 et R3 jouent **quatre fonctions** au service de l'organisation :

- Ils collectent des informations rythmiques sur les concurrents,
- Ils alertent sur les rythmes concurrents,
- Ils temporisent la relation rythmique,
- Ils amortissent les tensions rythmiques.

Selon ses vues, l'organisation entretiendra cette relation rythmique par **deux modes opératoires** :

- Directement avec ses interlocuteurs R4,
- Via R2 et R3 qui lui apportent les éléments nécessaires à son positionnement rythmique vis-à-vis de R4.

C'est ainsi une multitudes de possibilités qui s'offrent à l'organisation qui entend donner une importance réelle à la gestion du rythme de ses activités. Ayant identifié le rythme qu'elle entend préserver, souhaitant délibérément entretenir une relation suivie avec son entourage, l'organisation est conduite à identifier les interlocuteurs qui entrent en lice dans la relation rythmique. Le jeu lui sera profitable si ces efforts sont consentis. Nier cet impératif, ainsi que les données recueillies nous l'on révélé, conduira l'organisation dans une impasse. Un rythme interne en relation avec des rythmes externe suit un cours sinueux où l'organisation cherchera le bon pilotage.

CONCLUSION

La recherche du « bon rythme » par l'organisation suit occasionnellement une route chaotique, celle d'un dialogue permanent qui permet d'identifier les rythmes alentours et leurs rapports avec son rythme interne. Une construction et reconstruction s'opère alors au cours de cette articulation rythmique. Nous sommes ici face à une navigation qui met en scène de nombreux acteurs aux rôles changeant, tiers concurrents ou alliés contribuant à construire un rythme lui-même évolutif au gré des rencontres de l'organisation.

Les rythmes externes émergent dans le temps, cadenceront ou non les activités de l'organisation. Cette dernière veille en effet à inscrire volontairement son propre rythme. Sous contrainte, elle s'adaptera pour ne pas perdre le lien rythmique avec ses interlocuteurs.

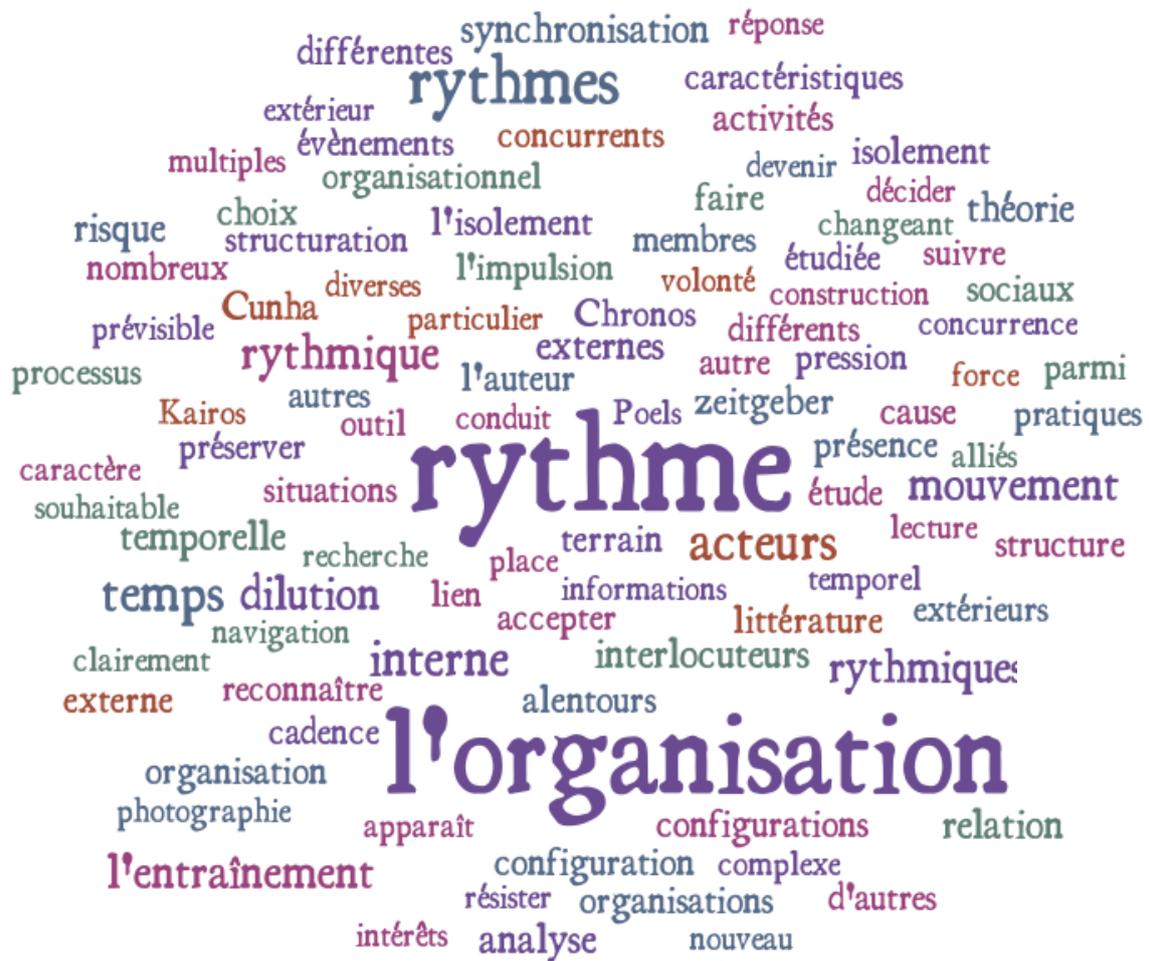
CONCLUSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Notre analyse nous a conduit à observer l'organisation construisant et reconstruisant son rythme interne à l'aune des interactions auquel elle participe avec les rythmes alentours. Partant d'un rythme interne très normé dans le cas observé, nous la voyons contrainte à composer, à résister, et si le temps le permet à discerner, et toujours à évaluer sa jauge de liberté rythmique bousculée par des tensions avec ses interlocuteurs. Les acteurs en présence sont nombreux et il convient de distinguer ses alliés dans le nombre ; ils informeront l'organisation, la guideront dans cette navigation incertaine entre isolement et dilution, si le besoin s'en fait ressentir. Rien n'est ici figé, les amis d'hier seront peut-être les concurrents de demain, voire disparaîtront du paysage rythmique avant peut-être de réapparaître dans un nouveau rôle.

L'organisation doit faire ce travail d'analyse de la situation et des acteurs en présence pour se situer dans cette « danse » rythmique aux élans évolutifs. Engager le dialogue présente de multiples possibilités qu'il s'agit de bien entrevoir. Et le dialogue rythmique engagé par l'organisation sera fécond s'il permet d'éviter les écueils de l'isolement et de la dilution rythmiques.

Notre revue révélait que la littérature en sciences de gestion ne tenait pas ce même discours. Le rythme y est décrit plus statique, alors que nous le voyons très dynamique ; la relation rythmique y est souvent vue comme unilatérale là où nous observons un jeu plus complexe de remise en cause de l'ordre rythmique établi. Pour enrichir assurément la recherche sur le rythme lui-même entre les mains des acteurs et sur le dialogue entre rythmes différents, mettons désormais nos résultats à l'épreuve des connaissances actuelles. La discussion qui s'ouvre est prometteuse de nouvelles perspectives de recherche.

4^E PARTIE : DISCUSSION



PLAN DE LA 4^E PARTIE

Introduction

I. Importance du rythme, "structuration temporelle" de l'organisation

- A. Le rythme, structuration temporelle
- B. Le rythme, un outil pour les acteurs sociaux
- C. Rythme... et mouvement rythmique

II. Compléter la théorie de l'entraînement

- A. Une synchronisation optionnelle des rythmes
- B. Des acteurs nombreux pour articuler les rythmes

III. Dépasser les configurations rythmiques de Cunha (2008 : 220)

- A. Différentes configurations rythmiques pour une même organisation
- B. Naviguer entre dilution et isolement

Conclusion

INTRODUCTION A LA DISCUSSION

Le rythme de la congrégation structure les rythmes alentours ; les rythmes alentours structurent le rythme de la congrégation. Force est de constater néanmoins que la concurrence est rude et qu'une réponse appropriée demeure vitale pour la congrégation. L'organisation appuie de toute sa force pour préserver un rythme propre. Il s'agit maintenant de déterminer en miroir de ce que la littérature scientifique nous apprend des caractéristiques rythmiques ce que le terrain observé nous enseigne. Notre terrain a permis la mise en relief d'un rythme spécifique en dialogue avec des rythmes concurrents mettant à l'épreuve la littérature, peu prolixe en la matière, et l'enrichissant sur deux domaines essentiels.

Le rythme n'a pas été jusqu'à ce jour un sujet de prédilection pour les chercheurs, expliquant sans doute les difficultés à lui donner corps entre les mains des acteurs sociaux. L'article de Poels & al. (2017), aboutissement d'un long travail de maturation, a cependant offert une photographie du rythme en lui accordant clairement des caractéristiques. Notre terrain enrichit cette approche, ainsi que celles qui se sont intéressées au rythme organisationnel, en le situant plus justement dans le continuum temporel, non pas telle une simple *structure* mais comme une *structuration* dynamique et mouvementée.

En relation avec les autres rythmes, le rythme de l'organisation s'était vu assez tôt rattaché à une théorie tiré du champ biologique sous l'impulsion en particulier d'Ancona & Chong (1992, 1996, 1999, 2001), la théorie de l'entraînement. Le confort pratique qu'apporte cette théorie a sans doute occulté des lacunes trop timidement soulevées par la littérature, que nous comblons par notre observation. L'entraînement apparaît notamment comme ne révélant qu'une situation des trois que nous analysons dans le rapport rythmique des acteurs entre eux. Nous avons présenté alors les différents modes opératoires que l'articulation rythmique revêt, mettant en scène une multitude d'acteurs aux rôles changeant, concurrençant sérieusement le seul *zeitgeber* de la théorie de l'entraînement.

Enfin, enrichi par notre analyse, nous revenons sur les configurations rythmiques de Cunha (2008 : 220) répondant à l'appel de l'auteur lui-même de voir enrichie son analyse. Selon nos observations, l'organisation n'appartient pas à une configuration rythmique spécifique, elle « navigue » d'une configuration à l'autre en réaction aux défis du moment qui lui demandent de s'éloigner des deux risques majeurs qui la menacent : l'isolement et l'autoréférentialité, la dilution et la perte de contrôle de son activité.

I. IMPORTANCE DU RYTHME, « STRUCTURATION TEMPORELLE » DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION

La littérature en sciences de gestion ne laisse pas une part importante à l'étude du rythme organisationnel. Notre étude sur le terrain d'une congrégation religieuse dont le rythme évolue de manière très normée apporte un échos nouveau à l'importance du rythme organisationnel entre les mains des acteurs. Le rythme-mouvement se présente comme une *structuration* temporelle, non plus simplement comme un temps stabilisé dans la vie agitée de l'organisation. Véritable outil entre les main des acteurs, le rythme dévoile alors des ressorts nouveaux s'il est justement identifié dans le flot d'informations que reçoit l'organisation. Sa caractérisation n'est alors qu'un pas pour le transformer à son profit.

A. LE RYTHME, STRUCTURATION TEMPORELLE

La grille de lecture des structures temporelles est très pertinente pour une analyse de l'organisation. Toute structure peut cependant donner l'apparence d'une existence figée difficile à déformer. La littérature montre que temps subjectif et temps objectif (kairos et chronos) émergent, se négocient, se transforment, évoluent sans cesse dans le flux des événements. Elle montre aussi que persiste la domination d'un temps quantifiable, mesurable, objectivement admis procurant un confort certain aux organisations.

L'organisation étudiée privilégie un temps Chronos, en résistance aux temps Kairos de ses interlocuteurs extérieurs ou à leurs autres temps Chronos. Cette fracture temporelle et rythmique impose une négociation du rythme entre les parties. L'organisation peut alors être amenée à « revoir sa copie », à repenser son propre rythme marqué par son histoire et ses pratiques normées parfois implicitement, à rejoindre une nouvelle forme rythmique, c'est-à-dire à restructurer sa temporalité.

Les structures temporelles participent du mouvement incessant des organisations au long de leur trajectoire temporelle. Elles donnent une lecture commode des perceptions de l'organisation, mais sont sujettes, à l'image des rythmes entrant en relation, à des influences transformatrices diverses. Ni subjectif, ni objectif, ou plus justement, et subjectif et objectif, le rythme se déploie sous des formes différentes au regard de notre terrain d'analyse. Sous l'impulsion des acteurs sociaux, il est manipulé au gré des diverses situations rencontrées.

Plutôt que de nous montrer un rythme telle une forme simple du temps, notre terrain d'étude a révélé un rythme organisationnel en perpétuel changement. Admettre que son impulsion puisse passer d'une autorité à une autre, reconnaître que son intensité varie entre des périodes de repos

et d'autres de mouvement, accepter que la vitesse des activités croisse et décroisse selon les besoins, c'est dire que la structuration temporelle qu'est le rythme est paradoxalement molle, car instable et en perpétuelle évolution.

Plus qu'une structure temporelle, nous observons donc un mouvement de structuration du temps. Le caractère immobile de la structure laisse place à une émergence, une évolution, voire une disparition en différents temps de l'histoire de l'organisation, en différents lieux de son expression d'un rythme changeant, selon la volonté délibérée des acteurs en lice, ou malgré leurs intentions affichées au quotidien.

Voir une structuration plutôt qu'une structure temporelle dans le rythme n'interdit pas d'observer une caractérisation dominante, voire durable mais qui accepte l'idée d'être au moins partiellement souvent remise en cause. Les acteurs en présence modèlent ainsi le rythme selon leurs besoins du moment, ou sous la domination indépassable, il est vrai parfois, d'un concurrent récalcitrant. La composition in situ d'un rythme propre adapté à son contexte, protégera les acteurs sociaux des excès d'un rythme interne trop résistant aux sollicitations extérieures, des dangers d'un rythme interne trop soucieux à se conformer à l'air du temps.

Entre les doigts plus ou moins agiles des acteurs sociaux en présence, le rythme n'est plus la simple structure temporelle identifiée par la littérature mais un processus aux formes multiples dans le continuum temporel.

B. LE RYTHME, UN OUTIL POUR LES ACTEURS SOCIAUX

Notre étude veut démontrer que les sciences de gestion gagneraient à s'intéresser plus aux rythmes organisationnels. Le rythme n'est pas un concept désincarné, strictement théorique, sa gestion fait partie des prérogatives des membres de l'organisation. Trop peu d'études s'attardent sur cet enjeu décisif alors que les observateurs avertis constatent l'importance grandissante des contraintes temporelles. Notre étude s'ajoute à quelques autres pour affirmer l'impératif pour l'organisation de gérer non seulement le rythme de ses activités in situ, mieux encore de gérer la relation rythmique qu'elle entretient avec ses interlocuteurs. Les risques majeurs sont clairement identifiés : l'isolement et la dilution. Nous avons présenté pour ce faire différents modes opératoires.

Ces modes opératoires donnent un éclairage sur le mouvement rythmique au cours de son évolution. Identifié, le rythme se plie aux contraintes extérieures comme à la volonté de l'organisation, selon les intérêts en présence. Il est l'objet de transformations permanentes sans avoir de guide permanent qui serait un parangon temporel immuable. Le rythme interne vit au rythme de l'organisation et aux rythmes de ses interlocuteurs tout à la fois. Ainsi, en lien avec

ses interlocuteurs, l'organisation réagira directement ou indirectement aux assauts rythmiques étrangers pour y résister si nécessaire, pour s'y soumettre si c'est son intérêt ou si, de guerre lasse, aucune autre solution n'émerge. Le temps de la réflexion, les réunions, les rapports, les rencontres formelles ou informelles, la collecte d'informations diverses disent aussi la réponse à apporter. Ces pratiques organisationnelles sont autant de moments qui éclairent sur la meilleure action à entreprendre, sur la meilleure réaction à mettre en œuvre.

Le rythme est au travers de cette étude un objet manipulable par les acteurs. L'organisation doit en effet faire preuve de vigilance quant à la maîtrise de son rythme sous peine d'être emportée vers des rivages qui ne lui seraient pas profitable. L'isolement menace l'organisation qui veut préserver à tout prix son rythme propre. La dilution menace l'organisation qui accepterait sans prudence de voir les rythmes extérieurs la transformer malgré sa volonté. La recherche d'un juste équilibre entre ces deux périls justifie une attention accrue de l'organisation à « l'état » de son rythme interne.

Les acteurs doivent donc faire montre de dextérité dans la manipulation de ce rythme sans cesse confronté aux agressions extérieures. Le rythme des activités de l'organisation n'est plus seulement une cadence élevée d'opérations source d'apprentissage, par exemple, c'est la vigilance à trouver, le juste rythme qui devra être installé pour rester dans le jeu.

Un objet a priori théorique se dévoile sous nos yeux comme un outil managérial parmi les autres que les membres de l'organisation actionnent selon leurs besoins. Refuser cette nécessité, c'est accepter que d'autres s'y attèlent à notre place et donnent ainsi crédit à la fatalité de l'accélération du temps, à l'intangibilité d'un donneur d'ordre rythmique indépendant dont l'organisation subirait le joug dictatorial ; à charge alors pour l'organisation de s'adapter sans cesse à ce que d'autres décideraient à sa place. Le confort de la soumission reste une soumission. Toute organisation aspire à son autonomie afin de décider de son avenir librement, nous démontrons que le rythme est un instrument déterminant de ce choix.

C. RYTHME... ET MOUVEMENT RYTHMIQUE

Pour qu'il soit un instrument utile aux yeux des membres de l'organisation, le rythme doit être clairement identifié au milieu des nombreux outils mis à disposition de l'action. La littérature, hésitant longtemps à reconnaître les vertus performatives du rythme, n'a pas permis d'en reconnaître la singularité ; ce temps marquant le temps a souffert de cette ignorance. Santos & Cunha (2015) ont apporté une pierre d'angle à l'édifice mais dans le cadre très particulier de l'improvisation. Il faut attendre Poels & al. (2017) pour nous donner une lecture plus transversale de l'intérêt du rythme comme outil organisationnel. D'un vocabulaire incertain

rencontré dans différentes études, les auteures proposent une photographie, image certes réductrice du film que nous souhaitons visionner, mais jalon essentiel à la distinction d'un outil enfin identifiable.

Tempo, vitesse, cadence, voire rythme sont souvent confondus, la traduction de l'anglais vers le français ne facilitant pas la clarté de définitions distinctives, en retenant la traduction de « cadence » pour le terme anglais de « pace », nous sous-entendons la répétition. Poels & al. (2017) associent précisément le rythme à la fréquence. Période et répétition sont cependant inhérents au rythme lui-même. Les deux termes sont présents dans l'impulsion, l'intensité et surtout la cadence. Instaurer une période dans le continuum temporel, présente par ailleurs une difficulté pour indiquer un mouvement perpétuel et changeant. L'impulsion nous donne de voir une fraction importante du mouvement, sans pourtant l'immobiliser par un « début de quelque chose ».

Ces paramètres du rythme lui-même disent-ils le mouvement que recèle intrinsèquement le rythme. Le film rythmé des événements peut-il se contenter de l'immobilité de ses caractéristiques ? Nous avons préféré dynamiser le rythme en y voyant *un mouvement émergent dans le temps cadencant les activités de l'organisation. L'organisation inscrit ce rythme volontairement ou sous contrainte.*

Les acteurs sociaux à la recherche du « bon rythme », celui qui convient à la poursuite sereine de leurs activités, vont alors entrer dans ce mouvement particulier du temps pour tenter d'en changer le cours, pour s'y soumettre, pour y apporter en tout état de cause leur contribution. Ainsi, les acteurs devront :

- **Discerner** d'où vient l'impulsion du rythme et d'où doit venir celle-ci, pour reprendre la main si elle leur échappe, ou accepter de céder son contrôle, faute de mieux, à plus influent que soi. Décider seul de son propre rythme apparaît illusoire dans nos observations tant les interactions avec l'extérieur sont nombreuses.
- **Assumer** des moments de pause face aux pressions rythmiques alentours afin d'évaluer le meilleur rythme à retenir. Collecter pour ce faire les informations directement ou indirectement sur les rythmes concurrents présents sur le champ d'action de l'organisation. Puis retourner dans les tourments rythmiques de l'activité en ayant à l'esprit les forces en présence.
- La rapidité n'est pas une condition de réussite, démontre notre étude. **Contrôler** la vitesse de réaction à une situation donnée, décélérer si son intérêt bien pensé le demande, accélérer lorsque la pression est trop forte, avec à l'esprit cette persistante

préoccupation de ne tomber ni dans un splendide isolement mortifère, ni de se diluer dans des rythmes si étrangers qu'on ne s'y reconnaîtrait plus.

Caractériser le rythme en stabilise la compréhension, manier le rythme demande aux acteurs de le considérer comme mouvant. Définir le rythme peut supposer sa stabilisation le temps de s'y accommoder, mais ne peut exclure sa mise en route pour le reconnaître pleinement. Non pas un simple nombre, mais bien un mouvement.

L'identification des seules caractéristiques du rythme, fort utiles à la compréhension du concept, pourrait masquer quelque peu sa complexité, et en particulier sa mobilité, en privilégiant un arrêt sur image sur un phénomène processuel mouvementé.

Considérant le temps comme un processus indépendant, considérant le rythme comme partie prenante de ce processus, nous comprenons le rythme comme entrant dans cette « danse temporelle » en y marquant des cycles répétitifs, certes, mais dont la répétition prend un tempo variable, dont la régularité présente quelques encornures. Le rythme se fait connaître dans le flux permanent des événements par sa forme distinctive, mais accepte quelques « variations sur un même thème », et changera de diapason si le thème l'impose.

CONCLUSION

Reconnaissant dans le rythme des formes diverses et évolutives, nous rappelons à la littérature scientifique son caractère mouvementé. Les caractéristiques mêmes du rythme organisationnel sont changeantes et perturbées. Véritable outil entre les mains des acteurs, il convient de le discerner dans le chaos apparent qui tend à s'installer parfois, au-delà des lieux communs de l'accélération du temps qui mériterait quelques nuances.

Plus encore nous observons une construction sujette à disputes entre acteurs sociaux. Unilatéralement, l'organisation ne peut décider d'impulser un rythme à ses activités, de lui inscrire une force indépendante et une cadence sur régulateur interne autonome.

Tous ces acteurs sont en concurrence pour définir le juste rythme qui convient à leur organisation, discerner des alliés parmi eux peut s'avérer vital. Chacun d'eux joue une partition qui lui est propre, parfois incompatible avec celle de son voisin. Dans cet essai, l'organisation va devoir discerner ceux qui contribueront favorablement à son rythme interne de ceux qui n'en ont cure. S'adjoindre l'assistance de *tiers-amis* et se protéger de la concurrence de *tiers-étrangers* par des pratiques qui reconnaissent l'incertitude des fins : ce qui est prévisible n'est pas encore écrit.

Structuration temporelle entre les mains d'acteurs divers, le rythme se révèle plus complexe qu'il n'y paraît au travers des caractéristiques que la littérature scientifique nous propose. Un rythme interne prendra des formes diverses sous l'influence d'acteurs nombreux à identifier. Certes, une navigation incertaine entre deux écueils, mais un « juste milieu » rythmique que l'organisation veut préserver. L'attraction comme magnétique que peuvent sembler représenter les deux écueils sont contrebalancés par une clarté rythmique essentielle pour l'organisation. Le rythme de l'organisation rencontre d'autres rythmes qui la contredisent. Cette rencontre présente quelque complexité que nous avons décryptée dans notre analyse. Considérant le rythme comme un mouvement, nous en venons naturellement à le considérer dans un mouvement qui peut être contredit, dérangé, mis en tension. Un mouvement qui suit les mouvements d'humeur du temps, sa météorologie est prévisible mais incertaine.

II. COMPLETER LA THEORIE DE L'ENTRAINEMENT

INTRODUCTION

Un rythme vu isolément est ici encore un artifice de la pensée. Artifice utile, indubitablement, mais qui trahit sa complexité. Le mouvement rythmique ne peut se concevoir sans des adversaires à sa marche régulière et courtoise. Il ne peut se concevoir sans encouragements pour conforter l'organisation. Le rythme en relation avec d'autres rythmes dévoile toute la richesse esthétique qu'est la sienne.

Protéiforme, le rythme est en construction permanente, sujet aux désidérata des acteurs en présence. Ce n'est pas un zeitgeber solidement établi qui commande nécessairement le rythme de l'organisation, qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, mais un mode opératoire plus complexe que ne le laisse entendre la théorie de l'entraînement.

A. UNE SYNCHRONISATION OPTIONNELLE DES RYTHMES

La théorie de l'entraînement a été étudiée et décortiquée, théoriquement et empiriquement. Les sciences biologiques dont elle est principalement issue renvoie à la mécanique corporelle qui veut que l'organisme adapte son état à l'environnement dans lequel il vit. L'œil perçoit la nuit tombante et communique l'information au cerveau qui impose le sommeil au corps, régulant ainsi le rythme circadien s'imposant à tout être humain. L'interprétation du phénomène dans les rapports sociaux conduit à considérer que le rythme interne de l'organisation répond à des stimuli extérieurs qu'elle doit alors interpréter pour se les approprier. Des rythmes externes imposent leur mouvement au rythme de l'organisation, permettant la synchronisation heureuse source de performance pour tous. Pourtant, même les êtres organiques que nous sommes refusent parfois d'aller dormir lorsque la nuit tombe, par choix ou sous contrainte.

L'observation de notre terrain a bien identifié le caractère entraînant de certains rythmes externes cherchant à s'imposer avec ou sans succès au rythme interne de l'organisation. Notre analyse a surtout démontré la mise en œuvre de réponses à cette impulsion extérieure, et la volonté délibérée de préserver son rythme propre face à ce qui peut parfois être considéré comme une intrusion malveillante.

Nous ne contestons pas l'existence de l'entraînement, nous remettons en cause sa simplicité et sa systématisme. Si nous ne sommes pas les premiers à le faire, notre analyse au-delà de la critique apporte un éclairage nouveau et détaillé sur les opérations en jeu dans le processus d'interaction entre rythmes.

Nous démontrons ainsi que la synchronie est une résultante parmi d'autres de l'entraînement. Quelques rares articles ont ainsi mis une brèche dans une mécanique présentée comme immuable ou tout au moins souhaitable. Nous apportons un exemple empirique de construction plus complexe que ne le laisse penser la théorie de l'entraînement entre le rythme interne à l'organisation et les rythmes externes. La synchronisation avec les rythmes extérieurs est un *arrangement* entre des rythmes en concurrence, mais ne peut être considérée comme la seule voie possible et souhaitable pour l'organisation. Nous sortons d'un schéma rythmique trop prévisible dans sa mécanique pour rejoindre un modèle plus complexe. La domination d'un rythme est parfois au mieux éphémère et fragile ; elle ne peut expliquer à elle seule la relation rythmique. La réponse du faible au fort est possible voire tentante et participe pleinement de la construction de la relation.

Encore une fois, il ne s'agit pas de nier l'importance éventuelle de rejoindre un rythme extérieur, quitte à déranger son propre rythme. Ce refus pourrait avoir des conséquences dommageables identifiés à plusieurs reprises par la littérature, à savoir un risque d'autoréférentialité et un risque d'isolement. Mais en cherchant à tout prix à suivre un rythme extérieur, l'organisation se met en danger, peut déstabiliser ses activités en remettant en cause des habitudes de travail axées sur un rythme propre. Cette « dilution » de son propre rythme dans un rythme externe peut ainsi s'avérer fatal à l'organisation. Entre isolement et dilution, l'organisation cherche sa propre voie. Les acteurs sur scène vont observer et réagir aux sollicitations externes à l'aune de ces deux risques majeurs.

A chaque fois que l'organisation s'approchera de la dilution rythmique, ses membres vont refuser de se voir imposer le rythme extérieur, vont se défaire de l'entraînement rythmique qu'on veut leur imposer malgré eux. Lorsque l'organisation tendra à s'isoler à force d'ignorer ou de craindre les rythmes alentours, ses membres vont devoir revenir sur leur confort et accepter de concéder un tant soit peu aux injonctions rythmiques étrangères.

Plutôt que de suivre aveuglément le cap fixé par un autre, l'organisation est donc amenée à « naviguer » entre dilution et isolement, en évaluant dans chaque situation l'intérêt de se plier un tant soit peu à un rythme externe, ou de résister à tout envahissement rythmique de ses interlocuteurs. Un « métissage » du rythme de l'organisation apparaît comme le plus approprié. Des pratiques observées, nous avons ainsi distingué trois réponses possibles pour l'organisation qui souhaite répondre à des acteurs porteurs de rythmes différents du sien et en concurrence, composer, pauser, s'imposer :

- **L'acceptation totale ou partielle** du rythme externe, hypothèse retenue par la théorie de l'entraînement sous l'expression de *synchronisation progressive des rythmes* –

provisoirement ou définitivement. Se soumettre à un rythme nouveau étranger au sien n'empêchera pas l'organisation de rencontrer un nouveau rythme dominant ultérieurement et lui imposera de s'adapter encore... La systématisation de cette réponse que semble reconnaître l'entraînement fait prendre le risque à l'organisation d'une dilution dans ce rythme externe étranger. Cette dilution contredira le caractère propre de son rythme, celui qui lui convient a priori, qu'elle a pu éprouver avec le temps et l'expérience.

- **Le refus total ou partiel** du rythme externe qui contrevient, selon l'organisation en proie à cette adversité, au rythme qui lui est consubstantiel et conditionne la qualité de ses activités. Cette hypothèse n'est pas raisonnablement envisagée par la théorie de l'entraînement qui exige une synchronisation du rythme interne avec un rythme externe dominant. S'il est vrai que le risque d'une telle posture est l'isolement de l'organisation, et que cette dernière doit veiller à ne pas perdre le contact avec le rythme de ses interlocuteurs, il n'en est pas moins vrai que l'organisation est amenée à se poser la question de l'opportunité de suivre un rythme qui n'est pas le sien. La synchronisation ne s'impose pas à l'organisation, révèle notre analyse.
- Le mouvement permanent comprend aussi des **périodes de stabilité**. L'oscillation hésitante entre la préservation de son rythme propre ou l'adhésion à des rythmes autres conduit l'organisation à faire un choix. Ce choix suppose une analyse de la situation, l'identification des acteurs en présence et la juste évaluation des incontournables rythmiques de l'organisation, sans quoi celle-ci ne serait plus maîtresse de sa marche et de son avenir. L'hésitation légitime entre le refus et l'acceptation d'un rythme concurrent s'appuie sur une information ferme des caractéristiques du rythme interne à préserver et d'une information documentée sur les rythmes alentours.

La synchronisation des rythmes interne et externes peut être souhaitable, l'asynchronie n'est pas une maladie. Coordination et harmonisation disent probablement mieux le souhait rythmique d'une organisation en relation avec ses interlocuteurs.

Après avoir noté cette pluralité d'exercices de la relation rythmique, il nous a paru intéressant d'aller plus loin en observant à la loupe les pratiques des acteurs. Ceux-ci sont plus nombreux à jouer de leur influence que ne le laisse entendre la théorie de l'entraînement.

B. DES ACTEURS NOMBREUX POUR ARTICULER LE RYTHME

Le *zeitgeber*, donneur d'ordre temporel est la figure tutélaire de la théorie de l'entraînement. C'est l'acteur-clé qui donne le juste rythme à l'organisation tout entière, nous dit communément la littérature. Parmi les nombreux acteurs en présence, l'organisation est tenue de l'identifier et de s'y soumettre sous peine d'être déclassée. Si la présence de rythmes dominants cherchant à attirer des rythmes plus faibles n'est pas remise en cause par notre étude, nous démontrons néanmoins que d'autres rôles sont actifs dans la mise en œuvre de l'articulation rythmique. Des alliés ou des concurrents rythmiques entrent dans la danse de mise en relation du rythme interne à l'organisation avec les rythmes externes de ses multiples interlocuteurs.

Cette veille que nous observons doit être réalisée par des acteurs « *clés-de-voute* » de l'organisation en lien avec ce ou ces *zeitgeber(s)* externes en apportant des informations sur les cadences, les cycles et les rythmes à l'organisation (Gersick, 1994) ; l'auteur invite même les équipes à dessiner une carte temporelle indiquant les principaux rythmes (ainsi que les cadences et les cycles) externes et les règles de synchronisation retenues. A moins de devenir soi-même *zeitgeber* du système, l'organisation devra accepter des interruptions, des changements intempestifs imposés par d'autres porteurs de rythmes.

Nous appelons la recherche à revisiter le rythme pour en faire un véritable outil entre les mains des acteurs sociaux. Il serait paradoxale de remettre cet outil précieux entre les mains d'un seul, qui plus est, en dehors de l'organisation, voire insouciant des souhaits de l'organisation qu'il contraint. La main invisible du marché gagne à être incarnée, pour lui donner le change.

Ainsi le *zeitgeber* donne l'impulsion, la cadence, l'intensité du rythme... ou pas. Suivre coûte que coûte le *zeitgeber* qui imposera la synchronisation du rythme interne de l'organisation sur le rythme externe vise à entraîner la dilution du rythme interne. Or, l'organisation a construit au fil du temps, ou considère a priori, un rythme qui lui convient. Celui-ci fait place à son histoire, à son expérience, à la perception qu'elle se fait de son intérêt particulier. Ce rythme interne permet à l'organisation de garder la maîtrise de son activité, de décider aussi librement que possible de son avenir. Y contrevenir peut conduire à la fragiliser.

Notre analyse apporte des éléments de compréhension à ce risque inhérent à la recherche du juste rythme organisationnel par les acteurs sociaux. Rechercher à tout prix la synchronisation du rythme interne avec les rythmes externes est contradictoire avec la navigation entre isolement et dilution que nous avons observée sur notre terrain. Le risque de dilution que nous associons à la synchronisation conduit l'organisation à interroger en permanence sa position rythmique vis-à-vis des tiers. Lorsque le rythme de l'organisation est par ailleurs très marqué

(chronos dans notre cas), et que l'organisation n'est pas a priori Zeitgeber, sa résistance peut être vitale. Elle devra négocier un compromis ou faire un pas de côté si elle n'obtient pas gain de cause. L'entraînement, c'est-à-dire l'alignement des rythmes, n'est pas nécessairement souhaitable pour les parties présentes.

Et la seule borne de la dilution ne suffit pas à rythmer la marche de l'organisation, l'isolement représente un seuil supplémentaire à ne pas franchir. Résister coûte que coûte à un « donneur de rythme » extérieur peut cependant conduire à l'isolement, à la perte de lien avec interlocuteurs. Le zeitgeber n'est donc pas un ennemi à abattre, mais un acteur qui tente sa chance dans le jeu concurrentiel rythmique. Nous ne percevons pas dans notre observation une relation de *dominant* à *dominé*, au profit ou non de l'organisation. Nous observons plus véritablement une négociation récurrente, un « *courtage* » nous disent Reinecke & Ansari (2015), appelant effectivement une certaine dextérité pour reconnaître l'interdépendance de perceptions temporelles différentes et pour y répondre.

Le choix de l'organisation repose ainsi sur des informations collectées directement ou via des tiers sur les rythmes externes, mais aussi sur la connaissance de son rythme propre. Le mode opératoire des acteurs en présence varie selon les situations.

- **Directement**, l'organisation entre en relation avec ses interlocuteurs pour résoudre une tension rythmique.
- **Indirectement**, elle s'appuie sur des tiers qui l'informeront et la guideront sur la route sinueuse qui évite isolement et dilution. Ils conforteront l'organisation le rythme existant de l'organisation lorsque celle-ci tendra à se diluer dans un rythme étranger qui ne lui convient pas. Ils inciteront l'organisation à concéder sur son rythme existant pour qu'elle ne perde pas le lien précieux qu'elle entretient avec ses interlocuteurs.

Non seulement la synchronisation des rythmes n'est pas toujours souhaitable, mais si elle advient, elle peut n'être que temporaire. Notre analyse a présenté différentes situations au travers des pratiques organisationnelles qui abondent dans ce sens. Le mouvement rythmique accompagne un mouvement situationnel, suppose donc une adaptation des réponses à apporter. Cette veille qui construit le rythme de l'organisation doit être ainsi réalisée par elle-même ou par des acteurs-clés, en lien avec ce ou ces zeitgeber(s) revendiqués, qui apportent des informations sur les cadences, les impulsions, les intensités, sur les rythmes concurrents.

Le rôle de ces différents acteurs sociaux sera favorable ou défavorable aux intérêts de l'organisation, chacun d'eux jouant sa propre partition dans un concert qui tend à la cacophonie.

L'organisation doit alors repérer parmi ses alliés ceux qui la confortent dans ses choix rythmiques, mais aussi accepter ceux qui contredisent ses a priori mais travaillent en sa faveur. Parmi ses concurrents, l'organisation doit aussi identifier ceux qui pourraient devenir ses alliés. Un allié peut devenir un concurrent, un concurrent peut devenir un allié, de même qu'un zeitgeber doit savoir qu'il ne dominera qu'un temps.

Reconnaître l'incertitude n'est pas nier la prévisibilité inhérente au rythme, mais s'accommoder de situations à chaque fois différentes dont les principes actifs sont cependant connus. Le rôle des acteurs n'est pas d'identifier et de suivre un rythme dominant mais de rechercher le juste rythme de l'organisation entre dilution et isolement.

CONCLUSION

La littérature sur l'interaction entre rythmes a commencé à présenter les limites de l'entraînement, notre étude poursuit le travail entamé et apporte une analyse élargissant le champ des possibles. La théorie de l'entraînement reste très pertinente dans certaines situations, sa systématisation oublie le choix offert à l'organisation de préserver son propre rythme si elle le juge vital, sans risque d'isolement.

La synchronisation ne s'impose pas, un zeitgeber unique ne s'impose pas. L'interaction entre rythmes suit une navigation plus tortueuse que rectiligne, multilatérale plutôt qu'unilatérale. Le choix du type d'interaction entre son propre rythme et les rythmes externes reste ouvert pour l'organisation. Nous en avons dévoilé les modes opératoires de construction en mettant en scène, non pas un zeitgeber, mais des acteurs multiples aux fonctions évolutives.

La théorie de l'entraînement a inspiré de nombreuses recherches fort intéressantes, l'une d'entre elle se voit corrigée par notre étude : celle portant sur les configurations rythmiques de Cunha (2008 : 220).

III. DEPASSER LES CONFIGURATIONS RYTHMIQUES DE CUNHA (2008 : 220)

INTRODUCTION

La théorie de l'entraînement a vu une remise en cause partielle par l'article de Cunha (2008 : 220). Décrivant une alternative à l'unilatéralité de l'entraînement, l'auteur distingue des configurations rythmiques différentes selon leur considération chronos ou kairos sur le temps. Ici encore, nous avons une photographie d'un film dont les scènes défilent pourtant sans cesse pour raconter une histoire. Tout configuration est d'abord une « figuration », à savoir une image plus ou moins fidèle de la réalité. Cette figure immobilise le temps et nous souhaitons au contraire l'observer en mouvement. Le rythme, objet d'intérêt de l'auteur, a cette particularité d'être stabilité et mouvement tout à la fois. Réconcilions donc l'immobilité de la configuration avec la force dynamisante du rythme.

A. DIFFERENTES CONFIGURATIONS RYTHMIQUES POUR UNE MEME ORGANISATION

Cunha (2008 : 220) introduit une relation étroite entre les temps Chronos et Kairos et les relations rythmiques en proposant des configurations rythmiques pour les organisations. L'auteur observe la pression temporelle exercée par leurs interlocuteurs sur les organisations : *« L'idée que les organisations et leurs membres sont maintenant pressés par l'urgence du temps est devenue une perception courante. Plutôt que de considérer les contraintes de temps ou les techniques pour mieux utiliser le temps comme une arme compétitive, on considère un thème complémentaire : les rythmes de la vie organisationnelle. »* La pression temporelle exercée sur les organisations conduit ces dernières à gérer leur rythme de différentes manières. L'auteur introduit ici une contradiction à l'entraînement unilatéral d'un rythme sur un autre, sans toutefois vouloir remettre en cause la théorie.

D'un point de vue général, l'intérêt d'une classification est de permettre de rattacher une organisation à un ordre, sa faiblesse est de simplifier à l'extrême son caractère changeant et protéiforme dans le temps. La congrégation devrait néanmoins trouver sa place dans les configurations décrites par Cunha (2008 : 220) ; tentons d'appliquer l'analyse de l'auteur à notre terrain.

En référence à cette analyse, nous pouvons affirmer que l'organisation étudiée, afin d'éviter d'entrer dans une spirale menant à répondre avec une réactivité élevée au rythme de ses interlocuteurs, crée un rythme interne qui lui permet de suivre les rythmes des évolutions alentours, tout en évitant les risques liés à une exposition excessive. L'organisation doit savoir réagir vite sans être victime du changement externe.

L'organisation, terrain de notre observation, est capable de synchroniser ses activités de manière à ce que les processus temporels fonctionnent comme un « métronome », établissant un rythme prévisible et linéaire. De conserve, l'organisation cultive sa propre logique rythmique de l'intérieur, via ses rythmes internes implicites, voire normatifs.

La transition entre les cycles rythmiques sont assimilés par l'organisation créant ses propres « *chorégraphies de transition* ». L'horloge interne de l'organisation instaure un calendrier qui marque résolument le passage du temps, articule les événements entre eux et fournit à son fonctionnement une logique interne. Cette logique peut être une source d'avantage face à ses concurrents rythmiques, une capacité de réaction excessive pouvant entraîner une « *dérive organisationnelle* ».

Les rythmes générés au sein de l'organisation étudiée créent un sentiment de contrôle, tout en imposant simultanément discipline et ordre, tachant de forcer les autres à la suivre. Dans des cas particuliers de domination – même temporaire – des rythmes internes par rapport aux rythmes externes, l'organisation peut vouloir protéger un rythme hautement intrinsèque qui différencie clairement l'organisation de ses interlocuteurs extérieurs.

Ainsi, l'organisation développe une structure forte et une liberté d'expression importante orientée en priorité au service de ses propres intérêts. L'organisation étudiée vit essentiellement de son propre rythme interne avec un calendrier à l'horloge pendulaire singulier. L'organisation veille au respect de ce processus interne, condition de la maîtrise de ses activités.

Malgré cette description largement inspirée des critères descriptifs de l'article de Cunha (2008 : 220), nous sommes néanmoins en peine pour faire entrer cette organisation dans l'une des configurations proposées. Notre terrain est certes spécifique, mais sa description faite dans notre thèse ne lui donne pas un particularisme tel que son exemple ne puisse être reproductible. Il est donc intéressant de comprendre notre difficulté.

B. NAVIGUER ENTRE DILUTION ET ISOLEMENT

Nous avons observé une organisation à la recherche d'un juste équilibre entre dilution et isolement pour conduire ses affaires. Cette organisation entend suivre un rythme interne normé, au calendrier exigeant fixé sans souci des contingences extérieures.

Selon Cunha (2008 : 220), le plus grand risque encouru par certaines organisations qui tendent à fortifier leur rythme propre au détriment des rythmes extérieurs, et malgré leur volonté de servir leur environnement, est « *l'auto-référentialité* ». Ce basculement déconnecte les activités cadencées par l'horloge interne à l'organisation de l'horloge externe des événements extérieurs. Si la souplesse de la congrégation peut lui permettre de rester en lien avec son environnement,

elle peut aussi lui interdire toute cohérence à long terme. Par ailleurs ses structures lourdes lui font courir le risque d'une « *ossification* » et d'un isolement face à un environnement changeant parfois rapidement. Concilier la pendule interne de l'organisation et le rythme de l'environnement est un défi majeur.

Refuser l'entraînement du rythme interne par les rythmes externes peut entraîner l'organisation vers un isolement mortifère, certes, mais nous avons illustré un autre risque qui est la dilution dans un rythme externe contraire aux intérêts objectifs rythmiques internes, ou pour le moins perçus comme tels par l'organisation. La navigation incertaine qui est celle de l'organisation la contraint à un exercice de remise en cause selon les situations rencontrées qui appelle des sensibilités différentes de son rythme interne porté par ses membres et pas ses alliés aux rythmes externes concurrents. Assistée ou non d'alliés rythmiques, elle acceptera, refusera ou hésitera sous la pression des rythmes alentours.

Comment, dans ces conditions, rattacher l'organisation à une posture spécifique ? N'est-elle pas hyper-compétitive lorsqu'elle parvient à s'imposer dans la négociation rythmique ? N'est-elle pas sous pression lorsqu'elle est contrainte de composer avec le rythme extérieur ? L'auteur appelle à explorer ce passage d'une configuration à une autre. Notre étude montre la complexité de la relation rythmique de l'organisation avec l'extérieur en apportant un exemple de positionnement variable en fonction des événements auxquels l'organisation est appelée à s'adapter. Selon les circonstances, l'organisation devra résister aux rythmes de son entourage ou au contraire se plier au moins en partie à l'injonction rythmique de ses interlocuteurs.

Plutôt que figer l'organisation dans l'une des quatre configurations, nous sommes conduit à faire circuler l'organisation d'une configuration à l'autre, au gré des événements. Lutter contre l'isolement la conduira peut-être accepter temporairement d'être « *sous pression* ». Éviter une dilution fatale à son existence propre, conduira l'organisation à devenir hyper-compétitive. Lorsque celle-ci éprouvera le besoin d'une pause pour faire un choix à l'aune des informations collectés sur les rythmes alentours par elle-même ou par ses colistiers, alors devra-t-elle se mettre « *hors du temps* ».

L'organisation navigue entre dilution et isolement, elle navigue donc entre différentes configurations, sans ordre apparent, sinon celui des situations qu'elle rencontre. La flèche ci-après représentée, ne prévaut pas, mais tente d'insuffler à nouveau un mouvement :

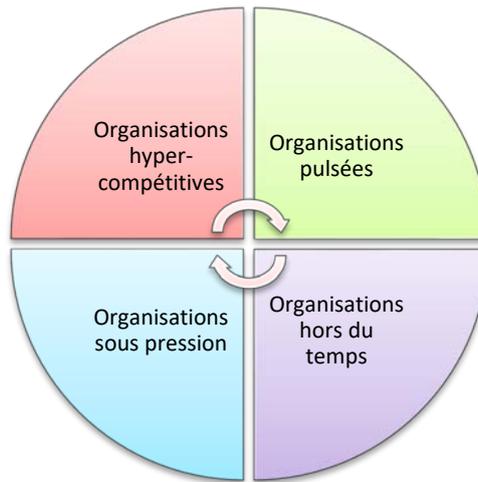


Figure 28 : L'organisation navigue entre différentes configurations rythmiques

Telle une photographie, les configurations rythmiques de Cunha (2008 : 220) nous disent la posture à l'instant 't' de l'organisation. Donnons crédit à l'auteur de la pertinence de l'observation. Mais reconnaissant qu'à l'instant 't+1', l'organisation pourra avoir rejoint une nouvelle catégorie.

Nous devons confesser que nous avons été longtemps tenté de rattacher l'organisation que nous avons étudiée à la catégorie des organisations « pulsées ». La description proposée semblait rejoindre notre préoccupation de décrire une organisation protéiforme, adaptable au changement. Mais certains traits ne nous convenaient décidément pas, ne serait-ce que la synchronisation des rythmes qui finissait par l'emporter. Cette catégorie pourtant offre une diversité de postures à l'organisation que les trois autres ne proposent pas. Toutes les organisations ne sont-elles pas pulsées ? Fortes d'un rythme interne propre, mais devant s'accorder avec les rythmes alentours ? L'organisation hyper-compétitive risque l'isolement, l'organisation sous pression risque la dilution, l'organisation hors du temps ne pourra l'être bien longtemps... Il manque peu de choses à l'organisation pulsée pour survivre durablement aux trois autres, sous réserve notable de l'entraînement qui doit rester une option !

CONCLUSION

La description de l'organisation « pulsée » par Cunha (2008 : 220) laisse entendre un relatif équilibre trouvé par l'organisation entre isolement et dilution (bien que l'auteur identifie essentiellement le risque d'isolement, « d'ossification »). Nous avons, reconnaissons-le, pensé installer confortablement l'organisation que nous avons étudiée dans cette partie du tableau. Mais le mouvement régissant notre analyse, cherchant à dynamiser une lecture de la

structuration temporelle que nous considérons parfois comme trop figée, nous a privé de cette possibilité. D'une configuration à l'autre, l'organisation articule son rythme propre avec les rythmes externes, cédant plus ou moins, résistant peu ou prou. Les acteurs contribuent à cette vigilance, et notre étude a montré que s'enfermer dans une posture apparaît désormais comme illusoire.

CONCLUSION DE LA DISCUSSION

Caractériser le rythme était un exercice nécessaire pour lui donner des lettres de noblesse, reconnaissant son importance dans le champ organisationnel. Loin des approximations le plus souvent rencontrées, Poels & al. (2017) avec trois caractéristiques principales nous donnent une photographie du rythme, comme l'encéphalogramme donne la représentation du rythme cardiaque sur un court instant. Nos résultats présentent un rythme en mouvement à la trajectoire prévisible mais incertaine.

Et dans cette veine, plutôt qu'un donneur d'ordre unique qui déciderait de l'impulsion, de l'intensité et de la cadence, nous avons rencontré de multiples acteurs accueillant plus ou moins favorablement, refusant parfois même le ton qu'on veut leur imposer. Rien de définitif dans la relation qu'entretient le rythme de l'organisation avec les rythmes qui l'assaillent, les nombreux acteurs en présence conduisent une navigation qui évite les écueils de l'isolement et de la dilution et autorisent un choix plus libre s'il est réfléchi à l'aune de ses propres intérêts rythmiques.

Et aucune boîte de rangement ne conviendra à notre film sans début ni fin, l'enfermer nous empêcherait de découvrir la richesse infinie de son scénario.

CONCLUSION GENERALE



I. CONTRIBUTIONS DE NOTRE RECHERCHE

A. CHRISTOPHE ET ARNAUD

Si nous reprenons la rencontre entre Christophe et Arnaud qui introduit notre thèse sous l'éclairage théorique que nous apportons dans ces pages, sa lecture serait sans doute la suivante. Christophe est garant pour l'organisation de la sérénité d'une marche lente et persévérante héritée de temps anciens ; Arnaud veut bousculer ce rythme fermement établi pour coller à des contraintes environnantes plus immédiates. Notons tout d'abord que rien ne présume ici de la bonne marche que devrait suivre l'organisation ; et Christophe et Arnaud ont raison : de calmer le jeu pour le premier, de vouloir accélérer le pas pour le second, ils témoignent ainsi du dilemme que traverse toute organisation qui veut durer.

Alors que Christophe a la distance nécessaire pour se préserver de la cadence des événements alentours, Arnaud « colle » aux impératifs de réponses en temps voulu aux sollicitations extérieures. A l'issue du bref passage qui relate leur rencontre fortuite, la réconciliation entre les deux attitudes n'est pas au rendez-vous : on devine Christophe retournant à la lecture de son ouvrage, et nous voyons Arnaud rattrapé par les turpitudes qui l'animent. La courte pause dont nous avons été les spectateurs n'a pas suffi à résoudre leur différend. Dans l'intérêt de l'organisation, cette réconciliation est pourtant nécessaire.

Nous avons identifié la pause dans nos résultats d'analyse comme une réponse aux tensions rythmiques, mais c'est une pause qui permet de choisir la bonne attitude tenir en identifiant la priorité du moment. Cette rencontre dans les couloirs revêt bien une forme de pause pour l'un et l'autre des protagonistes. Cependant, leur dialogue révèle qu'Arnaud doit composer alors que Christophe lui demande de s'imposer. Et chacun de camper sur ses positions. Que l'un des deux l'emporte sur l'autre sans compromis préalable et l'organisation prendra le risque de perdre la main sur le rythme qui lui serait favorable. Et dans ce cas, et Christophe et Arnaud ont tort.

Cette issue décevante trouvera probablement un remède en redisant à Christophe les contraintes objectives que rencontre Arnaud ; mais aussi en rappelant à Arnaud la légitimité de Christophe à retenir ce qui sert la bonne fortune de l'organisation. La mémoire de Christophe relativise la fébrilité d'Arnaud. Ce dernier prend le risque en cherchant à tout prix une réponse immédiate à sa préoccupation, qu'une autre question ne surgisse à laquelle il voudra répondre sans coup férir, entrant alors dans un élan devenu contreproductif car générateur de questions incessantes et angoissantes. Mais Christophe doit aussi lever la tête de son ouvrage pour accepter d'adapter sa lecture des événements à la réalité rencontrée par Arnaud. Celui-ci apporte un regard différent source de remises en cause sur ce qui paraît pourtant bien établi.

Seul, Christophe conduirait l'organisation à son isolement, loin des réalités du monde. Tandis que seul, Arnaud conduirait l'organisation à sa dilution dans un mode de fonctionnement délétère.

Soit leur dialogue suffit à estimer la bonne attitude à tenir, soit ils conviennent d'une tierce personne qui les éclairera d'une analyse nouvelle. Christophe comprendra alors qu'il aura parfois raison de persister dans sa lecture et Arnaud devra alors l'écouter. En d'autres lieux et d'autres temps, c'est Arnaud qui aura raison de bousculer Christophe qui consentira alors à une cadence moins sensible au calme rassurant des réflexions apaisées. Et l'organisation oscillera sans cesse entre des décélérations et des accélérations choisies ou consenties, mais toujours délibérées et orientées vers son intérêt vital.

Osons donc demander à Christophe de prêter son livre à Arnaud, à Arnaud d'inviter Christophe à sa prochaine réunion. A moins que ce ne soit Géraldine qui ne le demande... Autrement dit, aux managers de choisir le bon rythme pour l'organisation avant qu'un étranger ne le fasse à leur place.

B. LE RYTHME, MOUVEMENT DU TEMPS ET SUJET DE GESTION DES ORGANISATIONS

Répondre à la question lancinante du temps dans nos vies est un défi sans cesse renouvelé. Apporter une illustration de l'omniprésence du rythme au cœur du quotidien de nos activités est une réponse, certes partielle mais essentielle, à cette question éternellement posée. Et puisqu'il est l'objet d'attention des arts et des sciences, c'est que le rythme recèle inmanquablement de nombreux attraits. Les sciences de gestion ne peuvent l'ignorer, sous prétexte que ses contours seraient difficiles à dessiner. La recherche, avec patience, a réussi à le caractériser clairement ; mais le caractériser peut sans doute en limiter la portée. N'hésitons pas alors à le rendre plus actif en l'observant dans sa dynamique remarquable entre toutes. Le rythme est à l'image du temps, changeant mais perceptible. S'il imprime de sa marque la vie des acteurs sociaux, il peut se voir transformé par leurs actions.

Nous avons souhaité, en traitant de l'articulation entre le rythme interne d'une organisation et les rythmes externes qu'elle rencontre éclairer un concept trop peu connu en sciences de gestion. Nous avons apporté une lecture plus dynamique d'une notion que l'on est tenté de caractériser sous des vocables statiques. Le processus fluide continu du temps suppose en effet de la stabiliser pour l'analyser, l'objet « rythme » appelle la même vigilance. Mais nous avons tenté d'apporter par cette étude un regard plus proche de la réalité rythmique que les conceptualisations commodes à sa compréhension. Définir le rythme reste un débat ouvert, mais un débat indispensable pour qu'il rejoigne définitivement l'établi des organisations.

Sous pression des rythmes alentours, l'organisation n'est pas démunie. Au regard de notre étude, nous pouvons affirmer que subir les rythmes contraires s'apparente parfois pour l'organisation à un choix ou au mieux à une paresse. L'objet rythme est un outil parmi d'autres de conduite de ses activités. Il entre en tension avec de nombreux concurrents, mais reste manipulable par les acteurs qui en prennent le temps. Le rythme est un mouvement caractéristique du temps, en construction permanente, qu'il s'agit de saisir pour le soumettre à chaque fois que l'opportunité se présente. L'identifier dans le flot temporel est un exercice peut-être délicat, mais résolument essentiel pour celui qui ne souhaite pas rester béat devant les contraintes qu'on lui impose.

L'étude empirique que nous avons menée s'est penchée sur les pratiques des organisations pour discerner le processus de formation, de déformation et de transformation de la relation rythmique. Nous avons montré que l'organisation n'a pas pour seule vocation à suivre aveuglément un rythme dominant mais est au contraire très souvent invitée à négocier avec les rythmes alentours pour construire son propre rythme qui peut être vital à la poursuite de son activité. L'organisation s'appuie alors sur des acteurs sociaux divers, jouant chacun un rôle appelé éventuellement à changer, dans cette négociation d'un rythme propice à son développement serein. Evitant de tomber dans les excès de l'isolement et de la dilution, l'organisation, via ses membres mais avec la médiation de nombreux acteurs, entretient un dialogue aux formes évolutives selon l'adversité rythmique rencontrée. Ce n'est plus un acteur dominant qui règle un rythme synchronisé, c'est une multitude d'acteurs qui tâchent de faire valoir des intérêts communs, synchroniques ou non, la synchronisation n'est plus une fin en soi. Le choix du meilleur rythme à entretenir repose sur une connaissance de son propre rythme, de ses limites et des concessions à faire pour garder le contact avec ses interlocuteurs, de sa force et de l'intransigeance à faire valoir lorsque la pression extérieure fragilise l'organisation.

C. SYMPHONIE ORGANISATIONNELLE

Le « Poème Symphonique » du compositeur György Ligeti⁵³ requiert cent métronomes que dix exécutants, à l'impulsion du chef d'orchestre, déclenchent aussi simultanément que possible. La symphonie est ainsi lancée. Elle livre alors les battements désordonnés de ces multiples boîtiers, chacun suivant son rythme propre. Progressivement, les métronomes s'arrêtent les uns après les autres. Succédant aux longues minutes d'une cacophonie surprenante, nous entendons enfin de plus en plus nettement la périodicité singulière de battements individuels. La

⁵³ Compositeur hongrois né en 1923, mort en 2006.

symphonie prend fin après que le dernier métronome a battu seul quelque temps. Ligeti met ici en scène le désordre d'instruments censés ordonner... et l'entropie qui cesse enfin au profit du silence apaisant.

L'organisation cherchant à articuler au mieux sa relation rythmique avec son entourage ressemble à cette œuvre musicale originale. La superposition des rythmes ne présage pas de celui qui restera seul à battre librement à l'issue du parcours, avant de s'éteindre à son tour.

Aussi, notre recherche, en investissant les rythmes sous de nouveaux atours, non seulement révèle sa qualité de sujet managérial, mais démontre de plus l'imprévisibilité du rythme vainqueur de sa rencontre avec les autres rythmes. La littérature en gestion se trouve ici enrichie d'un nouvel outil et de son maniement.

II. « RESONNANCES » DE NOTRE RECHERCHE

A. UNE ETUDE QUI EN APPELLE DE NOUVELLES

« *Les sciences sociales doivent poser des questions qui 'résonnent' avec la vie des gens, qui électrisent les étudiants et déclenchent alors, à leur tour, des recherches empiriques.* » Rosa, (2010). L'approche pratique réconcilie l'étude théorique et son exercice quotidien dans l'organisation. Nous entrons en familiarité avec ce que nous observons en le rapprochant de nos expériences personnelles. Nous espérons que cette intimité suscitera des compléments à notre contribution.

Notre étude est exploratoire sur un cas unique. L'expérimentation gagnerait à diversifier les terrains, à conforter ou à corriger, et pour le moins à affiner nos résultats. Existe-t-il une coloration culturelle à la perception du rythme, à ses interconnexions avec l'extérieur ? Nous avons volontairement écarté les activités africaines de notre terrain d'observation, craignant d'introduire un « biais » culturel délicat à manier, ce biais mérite cependant qu'on s'y attarde. De plus, nous avons retenu un rythme organisationnel unifié face à de multiples rythmes alentours, pourtant des articulations peuvent se déployer entre ces rythmes externes et des rythmes internes divers. Il nous paraît par ailleurs difficile de séparer continuellement les *perspectives temporelles* du rythme lui-même ; ce confort intellectuel détournerait à terme du réel, or, on devine les connexions possibles entre rythme, relation au passé, au présent et au futur. Enfin, nous avons croisé dans notre recherche des considérations spatiales associées au temps, nous retrouvons sans doute de tels rapport entre rythme et espace.

B. D'AUTRES TERRAINS D'OBSERVATION

L'étude empirique a été conduite en observant une organisation « inhabituelle ». Son caractère original met en relief une relation rythmique nous permettant de décortiquer plus simplement son mécanisme. Si nous avons évacué les activités religieuses de l'organisation observée, c'est pour permettre au lecteur qui a de fortes chances de se trouver dans une organisation aconfessionnelle, de transporter les activités décrites dans celles qu'il rencontre habituellement. Faisant plus ample connaissance avec ce type d'organisation, nous avons décrit une organisation dont les traits sont communs à beaucoup d'autres plus « habituelles » dans les sciences de gestion.

L'observation d'organisations plus communes apporterait des éléments supplémentaires et des nuances à la connaissance du rythme organisationnel lui-même comme à la compréhension de l'articulation complexe entre les rythmes. Notre terrain accueille des activités non commerciales et des activités commerciales, sans que nous ayons discerné de différence de traitement du rythme. Le secteur strictement marchand d'une organisation aura cependant possiblement une influence sur la relation rythmique entre acteurs sociaux. Les logiques capitalistes ne sont pas les logiques philanthropiques. Existe-t-il en somme un traitement sectoriel de la relation rythmique ?

Par ailleurs, notre terrain est une organisation mettant en scènes des acteurs aux rôles divers. L'interaction rythmique entre groupes, entre individus suivent-elles les mêmes modes opératoires ? Le rythme lui-même doit-il être considéré sous les mêmes traits au niveau du groupe, au niveau de l'individu ?

Autant de terrains nouveaux apporteront autant de réponses nouvelles à la définition du rythme et à son interaction avec d'autres rythmes.

C. IMPACTS CULTURELS SUR L'ARTICULATION ENTRE RYTHMES

La congrégation en France entretient des relations régulières avec plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, mais aussi avec des pays du monde entier. Nous avons volontairement écarté ces zones étrangères de nos sous-unités d'analyse. Introduire des aspects culturels apporte un biais qui aurait nui à la lisibilité de notre analyse exploratoire. Mais la mondialisation accrue des échanges et des déplacements nous interdit d'ignorer durablement cette réalité. Quelle est la place du facteur culturel dans la mise en relation de rythmes différents ? Probablement une telle lecture serait-elle effectivement riche d'enseignements pour la recherche. Les structures temporelles ont une source culturelle dans la littérature avec la mono-chronicité de certains pays, face à la poly-chronicité d'autres. Quand bien nous considérions cette approche comme

trop simple, immanquablement le rythme ivoirien en relation avec le rythme français (par exemple) peut sans doute révéler des dynamiques nouvelles au rythme lui-même et au dialogue qu'il entretient avec ses concurrents.

Nous fréquentons assidument plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, nous avons régulièrement rencontré des difficultés temporelles rythmiques : au risque du cliché, je peux témoigner d'un retard de vingt-quatre heures à un rendez-vous sans que je puisse m'en offusquer. Afin précisément de quitter tout préconçu, notre expérience singulière trouvera probablement échos dans une étude approfondie des rapports rythmiques entre cultures différentes et des conséquences qu'elle induit sur la construction rythmique de l'organisation.

D. ARTICULATION RYTHMIQUE DANS L'ORGANISATION

Nous pouvons supposer que l'articulation avec les rythmes extérieurs de l'organisation que nous décrivons et analysons peut se retrouver à l'intérieur de celle-ci, encore faut-il le démontrer par l'observation. La théorie de l'entraînement trouve son origine dans la relation entre l'organisme vivant et son environnement naturel ou culturel. Elle a cependant été mise en discussion au sein même de l'organisation. Notre étude s'est tenue à l'observation d'un rythme interne unifié face à de multiples rythmes alentours afin d'en simplifier l'analyse.

Nous savons par la littérature que la construction du rythme interne ne va pas de soi, et mettre à l'épreuve la mécanique que nous avons décrite et analysée dans l'organisation elle-même est bien évidemment digne d'intérêt.

Croiser cette construction avec celle que nous avons observée, des rythmes internes interagissant avec des rythmes externes, témoignerait par ailleurs de multiples interdépendances. Le chaos devant finalement laisser place à un ordre quel qu'il soit. Suivre ces divers dialogues apporterait sans nul doute des éléments nouveaux à l'étude que nous avons faite sur les sous-unités d'un cas unique. Il ne s'agit plus d'un rythme qui rencontre des rythmes, ainsi que dans notre observation, mais de plusieurs rythmes internes qui rencontrent de multiples rythmes externes. Cette rencontre construisant à son tour les rythmes internes, etc.

E. PERSPECTIVES TEMPORELLES ET ARTICULATION DES RYTHMES

Nous avons cité le romancier Kundera (1995) dans notre introduction ; il décrit à sa manière le lien étroit qui unit le rythme et l'orientation temporelle. L'organisation observée porte une histoire bicentenaire qui semble modeler sa structure temporelle principale et le rythme interne construit en conséquence. L'influence de l'orientation temporelle (relations au présent, au passé et au futur des acteurs sociaux) sur les activités organisationnelles a été observé par la recherche.

Approfondir les liens existants entre les orientations temporelles et les rythmes organisationnels apporterait des éléments de compréhension sur la structuration du temps dans les organisations. Ainsi que l'affirme le romancier, une orientation vers le passé ralentit-elle le rythme des activités ? Une orientation vers le futur l'accélère-t-elle ? La force de l'instant présent paralyse-t-elle ou dynamise-t-elle le rythme ? Mêmes questions sur l'articulation rythmique simplifiée ou complexifiée par des orientations temporelles en interaction. Des réponses à ces questions donneraient immanquablement autant d'arguments à une attention accrue au rythme dans les organisations.

Nous avons simplement défriché un phénomène peu observé, qui s'appuyait en conséquence sur une théorie qui méritait une critique argumentée. L'interaction entre rythmes ne répond qu'épisodiquement à l'entraînement, y distiller la perspective temporelle des acteurs en lice peut apporter une coloration nouvelle au phénomène. Renouveler une étude sur les modes opératoires de la rencontre entre rythmes avec l'apport de cet autre champ de la recherche permettrait de déplacer le sujet pour l'enrichir.

F. RYTHMES ET ESPACES

Einstein et Proust sont d'accord pour nous inviter à penser ensemble le temps et l'espace. Le romancier décrivant une église affirme : « *Tout cela faisait d'elle pour moi quelque chose d'entièrement différent du reste de la ville : un édifice occupant, si l'on peut dire, un espace à quatre dimensions — la quatrième étant celle du Temps — déployant à travers les siècles son vaisseau qui, de travée en travée, de chapelle en chapelle, semblait vaincre et franchir, non pas seulement quelques mètres, mais des époques successives d'où il sortait victorieux.* »⁵⁴ L'édifice décrit par Proust n'est pas simplement une chose statique dans l'espace, mais une suite d'évènements dans l'espace-temps.

La théorie de la relativité d'Einstein a inspiré la théorie de l'univers-bloc qui affirme en physique ce que Proust décrit en littérature. L'univers-bloc considère le temps au sein d'un univers qui se déploie en un continuum d'espace-temps où tous les événements présents, passés et futurs existent de la même façon. Un même événement pouvant être dans le passé d'un observateur et le futur d'un autre se croisant au même endroit au même moment, le présent devient une notion relative à un observateur. La flèche du temps disparaît, l'espace-temps est

⁵⁴ Proust, M. : « *Tout cela faisait d'elle pour moi quelque chose d'entièrement différent du reste de la ville : un édifice occupant, si l'on peut dire, un espace à quatre dimensions — la quatrième étant celle du Temps — déployant à travers les siècles son vaisseau qui, de travée en travée, de chapelle en chapelle, semblait vaincre et franchir, non pas seulement quelques mètres, mais des époques successives d'où il sortait victorieux* » Du côté de chez Swann. ACTISCE – Conférence : le futur existe-t-il déjà dans l'avenir – Etienne Klein – 21/05/2019 : <https://www.youtube.com/watch?v=LF6ZxiBN4Ek> 38^e minute.

une réalité présente de toute éternité dans laquelle se déploie la suite des évènements, passés, présents et futurs. L'espace-temps accepte ici une représentation géométrique à quatre dimensions, ainsi que le propose Minkowski⁵⁵, trois pour l'espace, une quatrième pour le temps. L'accélération du temps peut aussi se penser en lien avec les espaces. Et la sociologie ne s'y trompe pas, qui emboîte le pas de la physique en reconnaissant que « *la divagation est aussi problématique que la station permanente, les deux troublent l'économie politique de l'espace contemporain [...]. En tout cas, stationner sans motif, se tenir immobile ou presque, faire du 'surplace' est sans aucun doute considéré comme une remise en cause d'une norme sociale puissante* » (Lussault, 2009 : 27). Si l'occupation des places est un mode d'action éprouvé, il correspond aussi à une dynamique propre à l'espace mondialisé des capitales, qui favorise la mobilité des élites et considère le stationnement comme un obstacle sinon une menace. Cette relation reconnue désormais comme étroite entre espace et temps ne manquera pas d'éclairer d'un jour nouveau la définition du rythme lui-même que certains considèrent désormais en lien incessible avec l'espace, mais dessinera des chemins tout aussi nouveaux de l'interaction de ces espaces-rythmes avec d'autres espaces-rythmes.

III. LE SENS DE L'HARMONIE

Nous avons comparé la construction du rythme organisationnel à la navigation d'un navire sur un chenal balisé par l'isolement et la dilution rythmiques. Plus communément, plus naturellement aussi, nous aurions pu faire une comparaison aux accents musicaux. En l'occurrence, la relation rythmique était menée, nous semblait-il, comme un orchestre symphonique, sous l'impulsion d'un chef, où chacun semblait tenir son rang, du premier violon au triangle – un rythme dominant et des rythmes dominés, un *zeitgeber* qui ordonne le mouvement rythmique général, une volonté commune de se coordonner à tout prix. La relation entre rythmes concurrents ressemble pourtant à s'y méprendre à un *ensemble* de jazz, chacun est en effet à même de jouer sa propre partition. Or, même le jazz produit une harmonie, suit une direction ou un métronome, et ce, quel que soit le talent des solistes qui en composent l'ensemble. Et ne dit-on pas que la richesse du jazz est telle qu'il est difficile de décrire précisément ce qui le caractérise ?

La construction du rythme ne dépend pas d'un seul mais d'un ensemble, il se déploie librement tout en marquant le temps de son empreinte reconnaissable entre toutes, il demande la participation du plus grand nombre, chacun selon ses talents. Le champ des possibles est alors

⁵⁵ Hermann Minkowski (1864-1909) est un mathématicien et physicien allemand.

immense et le parcourir nous demandera encore bien du temps. Hâtons-nous lentement, mais hâtons-nous surement, l'éternité n'y suffira pas.

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Adam, B. (1990). *Rhythmic activity in animal physiology and behavior*. London: Academic Press, p. 73
- Adam, B. (1995). *Timewatch*, Cambridge, England: Polity Press.
- Adam, B. (2007). *Time*. Polity Press.
- Adam, B. (2013). *Time and social theory*. Polity Press.
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309-330.
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
- Albert, S., & Bell, G. G. (2002). Timing and music. *Academy of Management Review*, 27(4), 574-593.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, 36(2), 247-271.
- Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (1992). Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13(5), 335-348.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99-110.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37(4).
- Ancona, D. G., & Chong, C. L. (1992). Timing is everything: entrainment and performance in organization theory. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 166-169). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Ancona, D. G., & Chong, C. L. (1999). Cycles and synchrony: The temporal role of context in team behavior.

Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001a). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.

Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001b). Time: A new research lens. *Academy of management Review*, 26(4), 645-663.

Ancona, D., & Chong, C. (1991). *Entrainment: Cycles and synergy in organizational behavior*. Cambridge, MA: Sloan School of Management.

Ancona, D., & Chong, C. L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, 1996, 18, 251-284.

Ancona, D., & Waller, M. J. (2007). The dance of entrainment: Temporally navigating across multiple pacers. In R. Hodson, & B. Rubin (Eds.), *Research in the Sociology of Work*, Vol. 17. (pp. 115–146). San Diego, CA: JAI/Elsevier.

Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small group research*, 35(1), 73-105.

Atkinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 248-261.

Audet, M., & Parissier, C. (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité. *Recherches qualitatives*, 32(2), 1-12.

Bakken, T., Holt, R., & Zundel, M. (2013). Time and play in management practice: An investigation through the philosophies of McTaggart and Heidegger. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 13-22.

Ballard, D. I., Tschan, F., & Waller, M. J. (2008). All in the timing: Considering time at multiple stages of group research. *Small Group Research*, 39(3), 328-351.

Balzac, H. de (1857). *La peau de chagrin*. Librairie Nouvelle.

Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916-930.

- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.
- Beck, N., Brüderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51(3), 413-435.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and corporate change*, 13(4), 643-678.
- Benveniste, E. (1974). *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard, 1966.
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.
- Bidet, A. (2007). Le corps, le rythme et l'esthétique sociale chez André Leroi-Gourhan. *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, (48-49), 15-38.
- Blagoev, B., & Schreyögg, G. (2019). Why do extreme work hours persist? Temporal uncoupling as a new way of seeing. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1818-1847.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of management Review*, 26(4), 566-585.
- Bluedorn, A. C. (1993). Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments. *Journal of Management*, 19(2), 163-191.
- Bluedorn, A. C. (1998). An interview with anthropologist Edward T. Hall. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 109-115.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 654-668.
- Bluedorn, A. C., & Standifer, R. L. (2006). Time and the temporal imagination. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 196-206.

- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 17-26.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. Routledge.
- Bonneau, L. (2007). Inter-organisational time: The example of Quebec biotechnology. *International Journal of Innovation Management*, 11(01), 139-164.
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2011). Emergence de l'agir collectif dans la course à la voile: rythme et coordination. *Management & Avenir*, (1), 435-448.
- Bresman, H. (2013). Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D. *Academy of Management Journal*, 56(1), 35-61.
- Bricage, P. (2013). Time management by living systems: time modularity, rhythms and conics running calendars. Methodology, theory and applications. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(6), 677-692.
- Brislin, R. W., & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology*, 52(3), 363-382.
- Bristow, A., Robinson, S., & Ratle, O. (2019). Academic Arrhythmia: Disruption, Dissonance, and Conflict in the Early-Career Rhythms of CMS Academics. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 241-260.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*, Harvard Business School Pr., Boston, MA.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Cetina, K. K., Schatzki, T. R., & Von Savigny, E. (Eds.). (2005). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Chapoulie, J. M. (1984). Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie*, 582-608.

- Chia, R. (2002). Essai: Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, 23(6), 863-868.
- Clark, P. A. (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology (No. 6). Work Organization Research Centre, University of Aston.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/becoming/organizing. *Organization*, 12(2), 147-167.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. *Management learning*, 41(3), 265-283.
- Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cuche, D. (1996). La notion de culture dans les sciences sociales. Lectures, Les rééditions.
- Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 316-341.
- Cunha, M. P. (2004). Organizational time: A dialectical view. *Organization*, 11(2), 271-296.
- Cunha, M. P. (2008). 12 The organizing of rhythm, the rhythm of organizing. *Time in organizational research*, 3, 220.
- Cunha, M. P., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), 511-529.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2004). Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies*, 25(2), 261-286.
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773-791.
- Das, T. K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic management journal*, 8(2), 203-209.
- Dawson, P. (2014). Reflections: On time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285-308.
- De La Bruslerie, H. (2009). Le temps, la finance et le management des entreprises. *Revue française de gestion*, (8), 31-57.

- Deligny, C., & Noël-Lemaître, C. (2017). Pour une lecture platonicienne de la compétence éthique au travail. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 57-63.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Dibrell, C., Fairclough, S., & Davis, P. S. (2015). The impact of external and internal entrainment on firm innovativeness: A test of moderation. *Journal of Business Research*, 68(1), 19-26.
- Dille, T., & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal of Project Management*, 29(4), 480-490.
- Dougherty, D., Bertels, H., Chung, K., Dunne, D. D., & Kraemer, J. (2013). Whose time is it? Understanding clock-time pacing and event-time pacing in complex innovations. *Management and Organization Review*, 9(2), 233-263.
- Durkheim, É., & Mauss, M. (2017). *De quelques formes primitives de classification*. Presses Universitaires de France.
- Dutton, J.E. & Duncan, R.B. 1987. The creation of momentum for change through strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 8(3): 279-295.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still. *Harvard business review*, 76(2), 59-70.
- Ezeh, P. J. (2003). Participant observation. *Qualitative Research*, 3(2), 191-205.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of qualitative research*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 301-316.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of management Review*, 29(3), 404-422.
- Fritz, D. A., & Ibrahim, N. A. (2010). The impact of leadership longevity on innovation in a religious organization. *Journal of business ethics*, 96(2), 223-231.
- Garud, R., Gehman, J., & Kumaraswamy, A. (2011). Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32(6), 737-767.
- Généreux, J. (2016). *La dissociété*. Le Seuil.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review*, 98(2), 341-354.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick, C. J. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management journal*, 32(2), 274-309.
- Gersick, C. J. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of management journal*, 37(1), 9-45.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human relations*, 54(1), 131-139.
- Gherardi, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning*, 40(2), 115-128.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a matter of taste!. *Management Learning*, 40(5), 535-550.
- Gherardi, S. (2010). Telemedicine: A practice-based approach to technology. *Human relations*, 63(4), 501-524.
- Gherardi, S. (2011). Organizational learning: The sociology of practice. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 2, 43-65.

- Gherardi, S., & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies. *Organization studies*, 9(2), 149-164.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Goodman, G., Lawrence, B. S., Ancona, D. P. S., & Tushman, M. L. (2001). Introduction. *Academy of Management Review* 2001. Vol. 26, No. 4, 507-511.
- Graebner, M. & Eisenhardt, K. M. (2004) 'The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms', *Administrative Science Quarterly*, 49: 366-403.
- Graham, R. J. (1981). The role of perception of time in consumer research. *Journal of consumer research*, 7(4), 335-342.
- Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1009-1035.
- Hall, E. T. (1973). *The Silent Language*. New York: Anchor book.
- Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne. Etats-Unis, France*. Paris, Editions du Seuil.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.

- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford University Press.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40, 175-196.
- Hernes, T. (2007). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. Routledge.
- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 44(3), 253-266.
- Hernes, T., & Weik, E. (2007). Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 251-264.
- Hernes, T., Hendrup, E., & Schäffner, B. (2015). Sensing the momentum: A process view of change in a multinational corporation. *Journal of Change Management*, 15(2), 117-141.
- Hernes, T., Simpson, B., & Soderlund, J. (2013). Managing and temporality. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 1-6.
- Hickson III, M. (1974). Participation-Observation Technique In Organizational Communication Research. *The Journal of Business Communication* (1973), 11(3), 37-42.
- Holmer-Nadesan, M. (1997). Essai: Dislocating (instrumental) organizational time. *Organization Studies*, 18(3), 481-510.
- Hopp, C., & Greene, F. J. (2018). In pursuit of time: Business plan sequencing, duration and intraentrainment effects on new venture viability. *Journal of Management Studies*, 55(2), 320-351.
- Hussenot, A., & Missonier, S. (2016). Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. *Organization Studies*, 37(4), 523-546.
- Huy, Q. N., & Mintzberg, H. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.
- Hydle, K. M. (2015). Temporal and spatial dimensions of strategizing. *Organization Studies*, 36(5), 643-663.

- Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods – a Case Example of Participant Observation. *Electronic journal of business research methods*, 7(1).
- Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276-294.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 93-105.
- Jaques, E. 1982. *The form of time*. New York: Crane Russak.
- Jarzabkowski, P. A., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2012). Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907-927.
- Jarzabkowski, P., Lê, J., & Spee, P. (2017). Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. *The SAGE handbook of process organization studies*, 237-253.
- Kaufman, C. F., Lane, P. M., & Lindquist, J. D. (1991). Exploring more than 24 hours a day: A preliminary investigation of polychronic time use. *Journal of consumer research*, 18(3), 392-401.
- Kawulich, B. B. (2005, May). Participant observation as a data collection method. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 6, No. 2).
- Kelly, J. R., & Karau, S. J. (1993). Entrainment of creativity in small groups. *Small Group Research*, 24(2), 179-198.
- Kelly, J., Futoran, G. C., & McGrath, J. E. (1990). Capacity and capability: Seven studies of entrainment of task performance rates. *Small Group Research*, 21(3), 283-314.
- Kerber, K., & Buono, A. F. (2018, July). In Defense of Directed Change: A Viable Approach in the Rhythm of Change. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11830). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Wood, E. (2010). Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 104-119.

- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat—Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1), 160-184.
- Kohl-Arenas, E. (2015). The Self-Help Myth: Towards a Theory of Philanthropy as Consensus Broker. *American Journal of Economics and Sociology*, 74(4), 796-825.
- König, C. J., & Waller, M. J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23(2), 173-190.
- Kundera, M. (1995). *La lenteur*. Edition Gallimard.
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005-1064.
- Laamanen, T., & Keil, T. (2008). Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective. *Strategic management journal*, 29(6), 663-672.
- Labianca, G., Moon, H., & Watt, I. (2005). When is an hour not 60 minutes? Deadlines, temporal schemata, and individual and task group performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 677-694.
- Lallement, J. (2010). The effects of time pressure on information processing. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 25(4), 45-69.
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1-13.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, 1(9), 1-27.
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860.

- Lawrence, B. S. (2001). Timing norms: The rhythm of interaction. *Academy of Management Review*, 26(4), 648-651.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of management review*, 26(4), 624-644.
- Lee, H. (1999). Time and information technology: monochronicity, polychronicity and temporal symmetry. *European Journal of Information Systems*, 8(1), 16-26.
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: Towards a new research direction. *Organization studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lefebvre, H. 2004. *Rhythmanalysis: Space, time and everyday life*. London: Continuum.
- Letiche, H., & Hagemeyer, R. E. (2004). Linkages and entrainment. *Journal of Organizational Change Management*, 17(4), 365-382.
- Lindkvist, L., Bengtsson, M., Svensson, D. M., & Wahlstedt, L. (2016). Replacing old routines: how Ericsson software developers and managers learned to become agile. *Industrial and Corporate Change*, 26(4), 571-591.
- Lingard, H. C., Francis, V., & Turner, M. (2010). The rhythms of project life: a longitudinal analysis of work hours and work–life experiences in construction. *Construction Management and Economics*, 28(10), 1085-1098.
- Linstead, S., & Mullarkey, J. (2003). Time, creativity and culture: Introducing Bergson. *Culture and Organization*, 9(1), 3-13.
- Llewellyn, N. (2008). Organization in actual episodes of work: Harvey Sacks and organization studies. *Organization Studies*, 29(5), 763-791.
- Lord, R. G., Dinh, J. E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change. *Academy of Management Review*, 40(2), 263-290.
- Lubatkin, M., & Chatterjee, S. (1991). The strategy-shareholder value relationship: Testing temporal stability across market cycles. *Strategic Management Journal*, 12(4), 251-270.
- Luciano, M. M., Bartels, A. L., D’Innocenzo, L., Maynard, M. T., & Mathieu, J. E. (2018). Shared team experiences and team effectiveness: Unpacking the contingent effects of entrained rhythms and task characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1403-1430.

- Lussault, M. (2009). *De la lutte des classes à la lutte des places*. Paris : Grasset.
- Madjar, N., & Oldham, G. R. (2006). Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19(2), 117-131.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-565.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M., & Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313-1333.
- Mauss, M. (1947). *Manuel d'ethnographie* (Vol. 102). Paris : Payot, p. 85.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473-492.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of management review*, 35(4), 604-626.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small group research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J. E., & Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. *Research in organizational behavior*.
- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). Dynamics in groups and teams. *Handbook of organizational change and innovation*, 50-72.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4), 591-614.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 13(S2), 39-59.

- Mitchell, T. R., & James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, 26(4), 530-547.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of management Journal*, 44(6), 1251-1262.
- Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., West, B., Ellis, A. P., & Porter, C. O. (2004). Asymmetric adaptability: Dynamic team structures as one-way streets. *Academy of Management Journal*, 47(5), 681-695.
- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of management review*, 25(4), 796-812.
- Musante, K., & DeWalt, B. R. (2010). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Rowman Altamira.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Mutch, A. (2016). The limits of process: On (re) reading Henri Bergson. *Organization*, 23(6), 825-839.
- Nguyen Huy, Q. U. Y. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of management Review*, 26(4), 601-623.
- Nicolini, D. (2007). Stretching out and expanding work practices in time and space: The case of telemedicine. *Human Relations*, 60(6), 889-920.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. *Organizational ethnography*, 120-138.
- Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22(3), 602-620.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. OUP Oxford.

- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. *The Sage handbook of process organization studies*, 110-126.
- Ofori-Dankwa, J., & Julian, S. D. (2001). Complexifying organizational theory: Illustrations using time research. *Academy of Management Review*, 26(3), 415-430.
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-386.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, 13(6), 684-700.
- Palmié, M., Zeschky, M., Winterhalter, S., Sauter, P. W., Haefner, N., & Gassmann, O. (2016). Coordination mechanisms for international innovation in SMEs: effects on time-to-market and R&D task complexity as a moderator. *Small Business Economics*, 46(2), 273-294.
- Peneff, J. (2009). *Le goût de l'observation. Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales. Lectures, Les livres.*
- Pérez-Nordtvedt, L., Payne, G. T., Short, J. C., & Kedia, B. L. (2008). An entrainment-based model of temporal organizational fit, misfit, and performance. *Organization Science*, 19(5), 785-801.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative science quarterly*, 44(1), 57-81.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management journal*, 45(5), 931-955.
- Poels, T. (2006). *Ritmiek van organisatieverandering. Eburon Uitgeverij BV.*
- Poels, T., Klein Hesselink, J., Kielema, J. (2011). *Case Book Rhythmics of Organizational Change. Foundation of Rhythmics of Organizational Change.*

- Poels, T., Tucker, D. A., & Kielema, J. (2017). The development of a theoretical framework of organisational rhythm. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 888-902.
- Pradel, B. (2012). Les caractéristiques traditionnelles du rythme social (1/3). Consulté à l'adresse <http://rhuthmos.eu/spip.php?article511>
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618-648.
- Rhee, K. S. (2008). The beat and rhythm of competency development over two years. *Journal of Management Development*, 27(1), 146-160.
- Rosa, H. (2010). Accélération. Une critique sociale du temps. Lectures, Les livres.
- Rosa, H. (2017). Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive. La découverte.
- Rowell, C., Gustafsson, R., & Clemente, M. (2016). How Institutions Matter "In Time": The Temporal Structures of Practices and Their Effects on Practice Reproduction', *How Institutions Matter. Research in the Sociology of Organizations*, 48, 303-327.
- Roy, D. F. (1960). Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4).
- Sahay, S. (1997). Implementation of information technology: a time-space perspective. *Organization studies*, 18(2), 229-260.
- Santos, P., & Cunha, M. (2015). Rhythm, Time and Improvisation. In Stark W., Vossebrecher D., Dell C., & Schmidhuber H. (Eds.), *Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme* (pp. 93-108).
- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.

- Schultz, M., & Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic Organization*, 18(1), 106-135.
- Shayan, A., Elahi, S., Ghazinoory, S., & Hoseini, S. H. K. (2018). Designing a model for learning self-organized innovation network: Using embedded case studies. *Computers & Industrial Engineering*, 123, 314-324.
- Shi, W., & Prescott, J. E. (2012). Rhythm and entrainment of acquisition and alliance initiatives and firm performance: A temporal perspective. *Organization Studies*, 33(10), 1281-1310.
- Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 75-99.
- Söderlund, J. (2002). Managing complex development projects: arenas, knowledge processes and time. *R&D Management*, 32(5), 419-430.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Standifer, R., & Bluedorn, A. (2006). Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models. *Human Relations*, 59(7), 903-927.
- Staudenmayer, N., Tyre, M., & Perlow, L. (2002). Time to change: Temporal shifts as enablers of organizational change. *Organization Science*, 13(5), 583-597.
- Stjerne, I. S., Söderlund, J., & Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 37(2), 347-365.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.

- Turner, S. F., & Rindova, V. P. (2018). Watching the clock: Action timing, patterning, and routine performance. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1253-1280.
- Vaara, E., & Lamberg, J. A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, 41(4), 633-657.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Van der Valk, W. (2008). Service procurement in manufacturing companies: Results of three embedded case studies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 301-315.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2012). *When to use what research design*. Guilford Press.
- Volk, S., Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Becker, W. J. (2017). Chronotype diversity in teams: Toward a theory of team energetic asynchrony. *Academy of Management Review*, 42(4), 683-702.
- Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600.
- Waller, M. J., Zellmer-Bruhn, M. E., & Giambatista, R. C. (2002). Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1046-1055.
- Winkin, Y. (1997). L'observation participante est-elle un leurre?. *Communication et organisation*, (12).
- Wright, T. A. (1997). Time revisited in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 201-204.

- Wu, D., Ngugi, B., & Moody, G. D. (2016). Identifying new temporal coordination requirements for calendar systems through a temporal structure lens. *Computers in Human Behavior*, 64, 728-738.
- Yakura, E. K. (2002). Charting time: Timelines as temporal boundary objects. *Academy of Management journal*, 45(5), 956-970.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition).
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Younès, C. (2007). *Henri Maldiney : philosophie, art et existence*. Editions du Cerf.
- Zaheer, S. (1995). Circadian rhythms: The effects of global market integration in the currency trading industry. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 699-728.
- Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.
- Zerubavel, E. (1985). *Hidden rhythms: Schedules and calendars in social life*. Univ of California Press.

ANNEXES

I. PRECISION SUR LES TRADUCTIONS

Les traductions de l'anglais ou de toute autre langue des citations reprises dans le corps du texte sont faites avec l'outil logiciel DeepL (DeepL GmbH, Im Mediapark 8a, 50670 Cologne, Allemagne).

II. HISTORIQUE DU TERRAIN D'OBSERVATION

A. HISTORIQUE DE L'ORGANISATION ELLE-MEME

Nous reconstituons l'histoire de l'organisation en nous fondant sur ses archives consultées à Paris, Bordeaux et Rome, des ouvrages sur le sujet, ainsi que sur les informations collectées depuis quinze années, ayant été de près ou de loin associé aux réflexions et aux décisions, sans toutefois être membre des conseils et autres organes de délibération de la congrégation. Il s'agit de mails, de comptes-rendus de réunions, d'échanges informels entre l'observateur et les différents acteurs du dossier. Les dates essentielles sont retracées ci-après :

1789-1815 : De la Révolution à l'Empire. Guillaume C., prêtre réfractaire, déclaré hors-la-loi, choisit de s'exiler en Espagne plusieurs années durant. A son retour, il veut « rechristianiser la France » en créant une première congrégation de laïcs. Il dût alors convaincre le Vatican de la pertinence de la « mixité » entre frères et prêtres. Le nouveau monde sorti de la Révolution est assimilé : le mélange des milieux sociaux est désormais une réalité, bien que s'appuyant encore s'appuie sur le concours de l'aristocratie et de la haute bourgeoisie.

1816 : Il crée un institut religieux féminin.

1817 : Il crée un institut religieux masculin.

« L'homme qui ne meure point » disait Guillaume C. de ses Instituts.

Le fondateur demande aux religieux de ses instituts de ne porter aucun signe distinctif, afin de se fondre au sein de la population.

1819 : Création du premier établissement scolaire des Frères à Bordeaux. L'éducation sera par la suite la mission privilégiée assignée à la congrégation.

1825 : Reconnaissance officielle de la congrégation par l'Etat.

1838 : Ouverture d'un établissement scolaire dans les Vosges (**cf. SU2 – Suivi d'un établissement scolaire**).

Guerre de 1870 : La congrégation est très présente en Alsace-Lorraine. Les religieux alsaciens sont nombreux à s'expatrier pour échapper au travail obligatoire en Allemagne. Des missions sont ainsi créées aux Etats-Unis, au Japon...

1880 : la République retire sa reconnaissance à la congrégation.

1903 : Loi d'interdiction des congrégations et confiscation des biens religieux. Les membres de la congrégation quittent alors la France vers de nouvelles terres de mission pour échapper à l'interdiction d'exercer leur vocation. C'est à cette occasion que les biens de la congrégation sont repris par des « amis » qui se constituent en société (**cf. SU3 – Immobilier**).

1905 : Loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat.

Lors des deux guerres mondiales, des Frères se retrouvent dans les deux camps opposés...

1948 : Installation pérenne en Afrique.

1962 : Concile de Vatican II. Une des conséquences sera la baisse des vocations religieuses qui touche entre autres la congrégation observée.

1985 : Reconnaissance légale de la congrégation par l'Etat.

2004 : Recrutement d'un laïc aux affaires économiques et juridiques, jusqu'à maintenant toujours confiées à un religieux.

2008 : La congrégation est confrontée à d'importantes difficultés financières pour garder des biens, anciennes écoles, dont l'entretien est coûteux. Dans l'est, une activité commerciale est choisie pour occuper un ancien collège, un hôtel (**cf. SU4 – Hôtellerie**).

2008 : Création du ComEco, conseil d'experts laïcs bénévoles qui viennent assister les religieux sur les questions sensibles économiques et financières.

2009 : création d'une fondation reconnue d'utilité publique pour lever des fonds auprès du grand public, des entreprises, des organisations publiques.

2010 : Nomination d'un même commissaire aux comptes pour les écoles et d'un même commissaire aux comptes pour les sociétés propriétaires, afin d'améliorer le contrôle de ses nombreuses activités en France.

2016 : La volonté de maintenir le dynamisme de ses activités conduit la congrégation à envisager l'ouverture d'une école pour les enfants en grande difficulté scolaire ou sociale (**cf. SU1 – Nouvelle Ecole**).

2017 : Le Chapitre provincial décide de devenir Région, autrement dit d'acter l'absence de vocations religieuses pour la congrégation en France et de revoir sa gouvernance. Une collaboration accrue avec des laïcs s'impose donc pour maintenir son influence sur ses œuvres.

2018 : Le Chapitre général demande la mise en place de relations plus étroites entre les membres de la « Famille » (à savoir Frères, Sœurs, laïcs consacrés, Fraternités), soit environ

20.000 membres dans le monde. A titre accessoire la collaboration avec d'autres laïcs est demandée.

2019 : La congrégation est à cette date présente dans 25 pays à travers le monde. Le Nord tend à vieillir, tandis que le Sud est en phase de croissance et prépare son autonomie pour le moins économique et de gouvernement vis-à-vis du Nord.

Nous nous intéressons dans la présente étude à la branche française de la congrégation, dénommée Province de France.

B. HISTORIQUE DES SOUS-UNITES D'ANALYSE

1. SU1 : Projet « Nouvelle Ecole »

Nous reconstituons l'histoire de cette activité en nous fondant sur les informations collectées depuis son origine. La réflexion préalable appartient aux seuls Frères à qui j'ai proposé une lettre de mission pour mettre en œuvre leur intuition. Les informations sont donc toutes de première main, que ce soient les documents (mails, rapports, documents de travail...), les observations et autres enregistrements transcrits.

En 2015, une conversation à bâtons rompus après un RDV avec son Conseil en affaires juridiques révèle à des religieux de la congrégation l'investissement personnel de l'avocat dans une association promouvant des offres éducatives d'enseignement primaires et secondaires alternatives aux offres publiques et privées habituelles. Le contexte national est en effet favorable à des propositions palliant les insuffisances soulevées par plusieurs études de l'éducation standardisée et de masse en vigueur en France depuis de nombreuses années, schéma retenu par la Congrégation elle-même dont le réseau de sept établissements en France ne compte que des établissements sous contrat d'association avec l'Etat. La congrégation qui cherche un nouveau souffle voit aussi dans ce projet l'opportunité de redécouvrir un public quasiment disparu de ses établissements, qui fut pourtant au cours de son histoire un public privilégié dans son offre éducative.

Contact est donc pris par un Frère de la congrégation avec l'association, convaincant celui-ci de promouvoir un nouveau format d'enseignement, en lien avec l'association rencontrée, auprès de sa congrégation. La force de conviction du religieux suscite l'attention mais aucun religieux n'est disponible pour conduire le projet, complexe en soi, malgré l'assistance de l'association expérimentée. Les mois s'écoulent, quelques rares rencontres avec d'autres congrégations investies sur le champ visé par la congrégation alimentent la réflexion de quelques religieux. Mais l'idée ne voit pas le moindre commencement d'étude.

En juillet 2016, les trois principaux Frères de l'Administration provinciale convoquent Arnaud à une réunion de travail sans évoquer d'ordre du jour. Ce dernier est en charge des affaires économiques et juridiques de la congrégation et vient de conclure la fusion de cinq sociétés de la congrégation ; le dossier aurait pu être source de tensions, pourtant, après plus de dix-huit mois de travail⁵⁶ celui-ci est conclu sans vague. Le succès de ce projet, la méthodologie collégiale retenue convainc les Frères de confier une étude de leur projet d'établissement à Arnaud. Ce dernier, accepte bien que surpris d'être ainsi impliqué dans un sujet éminemment éducatif et pédagogique, domaine de compétence dont il est a priori relativement éloigné. Il n'est pas difficile cependant aux Frères de le convaincre d'accepter de relever le défi.

Le 27 septembre 2016 : une réunion de lancement de l'étude est programmée. En vue de cette rencontre, Arnaud propose lors d'un entretien avec Jérôme les conditions de la conduite du projet, différentes personnes sont identifiées pour rejoindre l'équipe de travail. Arnaud confirme sa volonté de voir clarifiée ses responsabilités par une lettre de mission fixant l'objet, les conditions matérielles et le calendrier de la mission. Jérôme rappelle la condition de validation par les Conseil et Chapitres provinciaux d'octobre pour officialiser le projet et la mission. Malgré cette échéance, une réunion de lancement aura bien lieu à la date prévu le 27 septembre. Cette réunion vise à impliquer immédiatement l'établissement scolaire de la congrégation en région parisienne afin de porter avec elle le projet. La réunion se passe sous les meilleurs auspices. Le calendrier kairotique du projet l'emporte ici sur le calendrier chronologique de la congrégation.

« Consciente des enjeux que revêt pour [elle] une présence plus importante auprès d'enfants en grande difficulté ou déscolarisés, auprès de leurs familles souvent marginalisées, le Conseil provincial, puis le Chapitre provincial du mois d'octobre 2016, ont exprimé leur intérêt pour l'expérience initiée⁵⁷ » par l'association rencontrée quelques mois plus tôt. *« Conscients par ailleurs de l'ampleur du sujet, tant du fait de sa nouveauté que de ses implications pastorales, organisationnelles et économiques », la congrégation « souhaite mieux comprendre le projet et demande une étude pour pouvoir se prononcer sur l'opportunité de faire avancer ce projet ou non⁵⁸. »*

Le 6 décembre 2016, après plusieurs concertations avec l'intéressé, Jérôme, au titre de l'Office d'Education pour la congrégation missionne Arnaud par lettre écrite pour réaliser une étude de faisabilité en vue de l'ouverture d'un établissement scolaire destiné à des enfants en grande

⁵⁶ Cf. cas Immobilier.

⁵⁷ Cf. lettre de mission.

⁵⁸ Idem.

difficulté scolaire. L'étude devra être remise, précise la lettre de mission, en juillet 2017 pour une mise en œuvre, dans le cas d'une validation du Chapitre provincial, à la rentrée scolaire 2018. La lettre de mission demande une « *que cette étude de faisabilité fasse l'objet d'un suivi régulier par la Province de France (présentation des principales étapes pour validation)* », sans préciser de fréquence ni de périodicité pour ces compte-rendu de l'avancée des travaux. Arnaud forme deux équipes de travail, l'une sur les questions éducatives et pédagogiques, l'autre sur les question économiques et organisationnelles. En tout, une dizaine de personnes bénévoles recrutées dans l'entourage de l'établissement scolaire (parents, alumni...) pour leurs compétences dans les domaines cités. Un religieux de la congrégation est membre de la première équipe. Arnaud anime une réunion mensuelle par équipe entre janvier et juillet 2017. De nombreuses rencontres avec des acteurs de l'éducation en milieu défavorisé et de l'aide sociale en France sont par ailleurs organisées, ainsi que dans le quartier d'implantation pressenti ; des membres de l'équipe rejoignent à des conférences et autres tables-rondes sur ces sujets. Un premier rapport d'étape est remis par Arnaud à Jérôme en avril 2017. Dans ce rapport, un calendrier des tâches à réaliser prévoit une ouverture de l'école en septembre 2018, telle que le préconise la lettre de mission reçue. Entre janvier et juillet (et par la suite) plusieurs rencontres informelles entre Arnaud et Jérôme permettent des échanges sur l'avancée du dossier.

En juillet 2017, l'étude de faisabilité remise par Arnaud est validée par le Chapitre provincial qui préconise un approfondissement de l'étude en vue de sa validation définitive. Mais en août 2017 est nommée par l'Administration générale de la congrégation à Rome un nouveau Provincial qui doit former un nouveau Conseil provincial et une nouvelle Administration provinciale. Jérôme est remplacé par Christophe à l'Office d'éducation, donc pour le suivi du projet d'établissement scolaire en banlieue parisienne. Notons que Jérôme est affecté par le nouveau provincial pour une année dans la branche américaine de la congrégation (à Dayton exactement). Christophe ne cache pas son scepticisme vis-à-vis du projet d'école avec de solides arguments qu'il a pu présenter au Chapitre précédant... Ces réserves, ainsi que la mise en place de la nouvelle équipe vont stopper les travaux sur le projet, Arnaud ne parvenant pas à obtenir le feu vert pour continuer. Le rythme de la congrégation interrompt la marche du projet.

Christophe, fidèle à sa congrégation, ne contredira pas une décision du Chapitre, et, sous l'insistance Arnaud, les travaux reprennent finalement en avril 2018, après huit mois d'interruption. Arnaud en profite pour renouveler ses équipes et réorganiser la conduite du dossier. De nouvelles rencontres, de nouveaux éléments alimentent le projet ; surtout une autre

association plus expérimentée et plus influente se substitue à la première rencontrée qui avait encouragé le lancement du projet en 2016 et apporte un soutien précieux. L'avancée des travaux est présentée au Chapitre provincial de juillet 2018. Le Chapitre confirme sa volonté de voir pérennisée l'étude.

En septembre 2018, les problèmes de santé de Christophe conduisent le Provincial à le rappeler Jérôme pour lui succéder. Jérôme reprend immédiatement les contacts avec Arnaud, met à jour sa connaissance du dossier et confirme l'élan du projet. Les Chapitres de 2017 et 2018 ont encouragé la poursuite de l'étude, mais des interrogations émergeaient çà et là, Arnaud va donc s'évertuer à impliquer les différentes parties prenantes de façon plus prégnantes, pour éviter de renouveler les mésaventures du rythme erratique des nominations de la congrégation. L'établissement scolaire de la congrégation, l'association partenaire, la Mairie du lieu d'implantation visé, le diocèse dont dépend le lieu d'implantation, passage hiérarchique obligé de la congrégation... sont sollicités. En janvier 2019, le projet est présenté par Jérôme (Arnaud étant indisponible) au Conseil de Tutelle ; c'est ce Conseil qui suivra le futur établissement après son ouverture avec les autres établissements du réseau scolaire de la congrégation. En février 2019, Arnaud présente le projet aux chefs d'établissement du réseau scolaire de la congrégation ; en mars 2019, c'est à l'organisation européenne chargée des affaires éducatives de la congrégation qu'Arnaud présente le projet. En février 2019, une réunion d'information est proposée à plusieurs acteurs gravitant autour du projet ou de la congrégation, appuis effectifs ou potentiels du projet.

De même que la « neutralisation » d'un projet concurrent découvert par le religieux membre de l'équipe éducative et qui aurait pu troubler la bonne marche du projet de la congrégation est à l'œuvre ; Arnaud, Pierre et Fabienne négociant lors de plusieurs réunions avec le groupe concurrent l'absorption de leur projet dans le projet de la congrégation. Depuis avril 2018, Arnaud s'appuie en effet régulièrement sur Pierre et Fabienne pour gérer de manière transversale le dossier.

2. SU2 : Suivi d'un établissement scolaire

Nous reconstituons l'histoire de cette activité en nous fondant sur les informations collectées depuis quinze années, ayant été de près ou de loin associé aux réflexions et aux décisions (quoique de manière plus distante depuis plusieurs années. Il s'agit de mails, de compte-rendu de réunions, d'échanges informels entre l'observateur et les différents acteurs du dossier.

L'histoire de l'établissement vosgien est étroitement liée à l'histoire de la congrégation, de son développement comme des heurts que l'histoire lui opposa. En 1839, du vivant du fondateur de la congrégation, ouvre cette école qui connaît rapidement un grand succès. La collaboration avec les pouvoirs publics est étroite, celle-ci voyant d'un très bon œil l'implantation congréganiste. Sa naissance participant au lancement et à l'expansion de la congrégation confère au site une valeur particulière aux yeux des religieux.

Cependant, à la grande satisfaction de la congrégation, les frontières de l'annexion de 1870 s'arrêtent devant le site d'implantation de l'école, faisant du lieu un bastion de patriotisme revendiqué. Quant à l'interdiction des congrégations religieuses de 1903, conduira à la mise en correctionnelle de la communauté locale soupçonnée – à juste titre – de perpétrer une vie congréganiste. Ce sont autant d'évènements qui renforceront la méfiance de la congrégation à l'égard de la puissance étatique avec ce symbole scolaire entretenu.

Les bombardements de la Seconde Guerre mondiale toucheront de plein fouet les bâtiments scolaires, obligeant les frères à déménager en 1945 dans la même ville. A partir de cette date, l'école sera tributaire de la santé économique locale. Une industrie florissante se développant, les familles des salariés trouvent dans l'enseignement dispensé par les Frères une réponse satisfaisante. Plusieurs établissements privés confessionnels scolarisent de nombreux enfants en plus de l'établissement des Frères. L'implantation est solide et appréciée, la congrégation trouve en cette terre, au voisinage d'un département prospère en recrutements pour la congrégation, un point d'appui certain à son activité missionnaire. Ajoutons que la congrégation verra dans la loi Debré de 1958 l'occasion d'un contrat d'association avec l'Etat, tout comme elle veillera à cette collaboration étroite avec les pouvoirs publics sur le reste du territoire, sans doute pour des raisons économiques, certes, mais aussi pour faire valoir une volonté affichée de rejoindre le cahier des charges imposé par la législation nationale.

L'école est aujourd'hui portée juridiquement par une association loi 1901 animée par un Conseil d'administration de bénévoles, souvent eux-mêmes anciens élèves. La propriété est exclusivement religieuse au moyen d'une société civile immobilière.

La crise industrielle aura raison de la sérénité ambiante. Les fermetures d'usines, la délocalisation d'importantes implantations industrielles et commerciales depuis une vingtaine d'années rendent la démographie scolaire tendue. Cette phase déclinante perdure aujourd'hui avec de nombreuses incertitudes sur l'offre scolaire locale. Alors que sur cette période de tarissement conjoint des vocations religieuses, plusieurs communautés religieuses ferment en France, faute de forces vives, la congrégation décide au prix d'importants efforts économiques de maintenir sa présence dans cette zone économique sinistrée.

Les effectifs ne cessent de s'affaiblir rendant la gestion économique de plus en plus délicate. Il s'agit de trouver des économies, parfois au prix de licenciements, ou de repérer des gisements nouveaux de ressources, le subventionnement direct par la congrégation ne pouvant être pérennisé. Le sujet des subventions publiques territoriales aux établissements privés d'association avec l'Etat est en l'occurrence l'objet de nombreux contentieux. Le calcul du forfait communal étant calculé sur le montant octroyé par enfant à l'école publique, le forfait départemental calculé quant à lui au montant versé par le département aux collèges publics. Le calcul des collectivités territoriales est contesté par l'enseignement privé, l'établissement vosgien de la congrégation n'échappe pas au mouvement national. Les relations entre la mairie et l'écoles se tendent tout particulièrement dans les années 2000. L'élection d'un nouveau maire déblocuera la situation (une position claire de la Cour des Comptes aidant), et conduira à l'augmentation sensible de la subvention publique, rétablissant ainsi la paix entre les parties... mais n'apportant pas de solution pérenne pour la santé économique de l'établissement qui subit comme ses semblables du secteur public une hémorragie des effectifs toujours plus importante. Quatre établissements privés sont fragilisés par le contexte économique défavorable : trois établissements sont sous autorité du diocèse, un sous l'autorité de la congrégation. Pour passer le cap, après moultes délibérations pendant plusieurs années, décision est prise de fusionner l'association portant les trois établissements diocésains et l'association de la congrégation. L'opération est essentiellement négociée au niveau de la congrégation et du diocèse, peu avec les intéressés eux-mêmes qu'il s'agit simplement de rassurer ou de calmer. La fusion des patrimoines des deux associations dans une association nouvellement créée est effective en janvier 2018. Les « hommes » du diocèse sont placés aux postes-clés. La survie de l'ensemble passe par une redistribution de l'offre éducative et des fonctions, les uns et les autres se trouvant en doublon : la fusion s'est faite sans traiter de ces dysfonctionnements prévisibles, afin de ne pas empêcher une opération qui devenait urgente et qui n'avait pas abouti quelques années auparavant lors d'une première tentative.

Un organe commun d'animation avec un représentant de la congrégation, la déléguée de Tutelle, et un représentant du diocèse, le directeur diocésain, répondant pour la première devant le religieux Supérieur de la congrégation, le deuxième devant l'évêque. Le compromis prévoit une concertation préalable entre les deux parties pour tous les sujets décisifs intéressant l'établissement scolaire. Une rencontre mensuelle entre la déléguée des Frères et le délégué de l'évêque doit permettre d'avancer de conserve. Mais les mois passent et la concertation ainsi régulée ne permet pas d'apporter des réponses appropriées, de nombreuses résistances s'exprimant dans le Conseil d'administration de l'établissement scolaire : les solutions

émergentes s'avérant douloureuses pour des pans entiers de l'activité scolaire, elles interdisent la définition d'une perspective claire de redressement de l'ensemble scolaire.

Les Frères sont mal à l'aise avec le processus en cours qui ne leur permet pas de peser librement sur la marche de leur œuvre qu'ils craignent même de voir fragilisée dans ce mécanisme de mutualisation. Le territoire d'implantation est une terre de mission historique pour la congrégation qu'elle ne souhaite pas abandonner, mais elle cherche encore les moyens de prolonger sa présence malgré des forces religieuses déclinantes et des conditions financières exigeantes. L'évêque est maître sur son territoire ecclésial, la congrégation est donc soumise à son autorité : c'est bien l'évêque qui donne le diapason et qui a le dernier mot sur toutes questions intéressant le diocèse. L'organisation congréganiste se trouve à appliquer un protocole d'accord où, sur le papier, l'évêque et la congrégation partagent le même pouvoir décisionnel sur l'établissement, cependant, la congrégation est *canoniquement* soumise à l'autorité de l'évêque.

En mars 2019, alors que commence notre analyse, les relations avec la mairie sont au beau fixe. Ainsi qu'en témoigne le chef d'établissement, la municipalité qui voit son tissu économique continuer à se déliter, avec son lot de départ de familles de son territoire, reconnaît l'importance de préserver le deuxième employeur de la ville (après l'hôpital). La déléguée de tutelle est sur le front pour représenter la congrégation auprès du diocèse. Les Frères se réservent néanmoins le droit de quelques rencontres avec l'évêque.

3. SU3 : Gestion du patrimoine immobilier

Nous reconstituons l'histoire de cette activité en nous fondant sur les informations collectées depuis quinze années, sur des archives de la congrégation et sur mes propres observations ayant été de près ou de loin associé aux réflexions et aux décisions concernant la gestion immobilière de la congrégation. Il s'agit de mails, de compte-rendu de réunions, d'échanges informels entre l'observateur et les différents acteurs du dossier.

En 1903, la crise qui confronta l'Eglise et l'Etat visait entre autres à dessaisir les congrégations et l'Eglise de ses possessions foncières. La congrégation, terrain de notre étude, en plein développement à l'époque fut comme ses consœurs la cible des pouvoirs publics. Afin d'échapper à la mainmise de l'Etat, des proches de la congrégation, fortunés pour beaucoup, se constituèrent localement en société pour acquérir les biens visés et ainsi les protéger juridiquement des ambitions politiques. N'ayant aucun intérêt à les gérer ou à en tirer profit, les nouveaux administrateurs mettaient les biens acquis à la libre disposition des religieux qui

purement continuer à exercer leurs prérogatives de fait comme des quasi-proprétaires. La paix revenue entre l'Etat et les congrégations catholiques, des Conseils d'administration de non-religieux restèrent constitués mais on officialisa progressivement le pouvoir effectif des religieux sur « leurs » biens.

Depuis, les Frères de la congrégation ont dû accompagner leur développement par des acquisitions immobilières afin d'abriter leurs nombreuses œuvres en France et à l'étranger. Les années 70 qui virent commencer l'affaiblissement des effectifs contribuèrent aussi à inciter les Frères à se libérer de certaines œuvres et des biens qui y étaient attachés. S'entourant de quelques experts, ils négocient donc ces transactions immobilières de façon à préserver la qualité de leur patrimoine. La raréfaction des recrutements dans la communauté congréganiste entraîna la disparition de communautés locales et le départ de l'œuvre. Un principe dominant s'est construit petit à petit avec les années qui veut que l'exploitation d'une œuvre soit accompagnée de sa propriété, que la propriété d'un bien abrite une œuvre de la congrégation. C'est ainsi que la congrégation quitta Quimperlé, La Rochelle, Colmar et d'autres lieux où leur présence fut historiquement importante, pour se concentrer sur d'autres lieux.

En 2013, la congrégation est encore propriétaire d'un ensemble conséquent d'immeubles et de terrains répartis dans toute la France : établissements scolaires, maisons hôtelières, logements communautaires. Et bien que des regroupements eurent lieu, la congrégation compte plusieurs sociétés anonymes propriétaires de leur patrimoine foncier et immobilier en France. Les Frères, par l'intermédiaire d'une sorte de holding (un syndicat professionnel) détiennent un contrôle exclusif du capital de chacune des sociétés. De nombreuses actions sont en déshérence, les détenteurs ayant reçu par transmission successorale parfois une seule action qui s'est perdue dans les limbes notariales et administratives, ou encore ces actionnaires ayant changé d'adresse sans le signaler, résident désormais parfois dans des contrées lointaines. Néanmoins, les administrateurs laïcs bénévoles (aucun jeton de présence, ni aucun dividende n'est versé, que ce soit aux administrateurs, aux « petits » actionnaires, ou à la congrégation principale actionnaire) sont nombreux et prêtent leurs diverses compétences – appropriées ou non à l'objet immobilier – à la congrégation qui décide au final des opérations à mener.

Cependant, la gestion d'un tel parc immobilier et foncier devient avec les législations successives, en particulier dans les établissements recevant du public (ERP) de plus en plus contraignantes conduisant à des investissements conséquents. Les baux avec les locataires scolaires ou hôteliers sont parfois datés, et généralement peu adaptés à ce nouveau contexte. Des difficultés émergent progressivement avec des sites mal entretenus, des travaux de sécurité engagés dans l'urgence et des tensions de plus en plus fréquentes entre les locataires et les

propriétaires, entre les dirigeants écoles, des hôtels et les administrateurs locaux, la congrégation devant arbitrer les différends. La congrégation a le sentiment de perdre la main sur leurs biens et en conséquence de ne plus en maîtriser l'esprit. Une rationalisation s'impose. Arnaud entouré des bénévoles du ComEco (Commission consultative sur les affaires économiques de la congrégation) propose dans un premier temps de planifier et hiérarchiser les travaux à faire, suscitant des débats parfois infructueux. Les baux inadaptés, les positions hésitantes des Frères sur des sujets qui sont d'une technicité croissante ne permettent pas un retour à la sérénité, et la congrégation est de plus en plus sollicitée pour pallier des défauts de financement locaux.

Afin de permettre à la congrégation trop éloignée géographiquement et techniquement de ces préoccupations, les conseils d'un avocat encouragent la congrégation à fusionner les cinq sociétés propriétaires d'immeubles scolaires ou immobiliers. L'ambition des Frères est non seulement de mieux contrôler l'entretien du parc immobilier, mais aussi de simplifier l'organigramme des structures qui compte en plus de ces sociétés immobilières une quinzaine d'associations, une SARL, un syndicat professionnel, un groupement d'intérêt économique, une fondation reconnue d'utilité publique... autant de lieux aux statuts juridiques complexes et spécifiques. La congrégation voit les personnes salariées et bénévoles relativement à l'aise dans la manipulation juridique, fiscale ou financière de ces entités, et sent lui échapper la supervision de l'ensemble dont la technicité leur échappe. Veiller à l'esprit des œuvres suppose d'accorder les principes de gestion avec cet esprit. Décision est donc prise de fusionner les sociétés propriétaires des immeubles, à l'exception de la société abritant un immeuble scolaire sis dans l'est de la France, objet d'une attention particulière (cf. **SU2 – Gestion d'un établissement scolaire**).

La centralisation inhérente à cette fusion inquiète les locataires, les présidents et les chefs d'établissement des écoles en particulier, qui voient une partie de leurs attributions leur échapper. Le dossier est donc sujet à des tensions potentielles multiples. Le ComEco, sous la conduite de Arnaud se voit confier la conduite du dossier sous couvert d'un suivi strict de la congrégation qui craint plus que tous des débordements, un Frère sera rattaché au groupe de pilotage. Pendant dix-huit mois, les échanges, réunions et autres négociations ont lieu entre le groupe de pilotage et les locataires sous l'œil vigilant de la congrégation. La fusion est conclue finalement sans heurts en février 2016, au grand soulagement des Frères. La fusion prévoyait un organe collégial pour être informé des activités et contribuer aux décisions de la nouvelle société. Cet organe n'a toujours pas vu le jour, la congrégation ayant de fait centralisé les décisions entre ses mains.

Les anciennes sociétés immobilières locales comptaient exclusivement des administrateurs bénévoles. La nouvelle société issue de la fusion de ces sociétés ne compte que des administrateurs religieux de la congrégation n'ayant aucune compétence en matière immobilière. Le capital de la société étant par ailleurs détenu à plus de 90% par la congrégation. Les 10% restant sont des actionnaires individuels pour la plupart en déshérence ; une procédure est en cours pour les exclure du capital.

En 2019, il s'agit pour la congrégation, dans un premier temps via la déléguée de Tutelle et le Frère président de la société fusionnée, de gérer les suites de cette fusion, à savoir la renégociation des baux existants afin de répartir la charge des travaux et les investissements à due proportion entre la nouvelle société propriétaire, issue de la fusion, et les locataires inquiets de ne plus contrôler cette activité immobilière stratégique pour leur développement. Progressivement, s'installe de fait un nouveau binôme entre le Frère-président et deux bénévoles du ComEco. Des tournées se multiplient pour faire évoluer la relation juridique entre les parties au cours de rencontres parfois houleuses : il s'agit généralement de revoir à la hausse le montant des loyers de façon à permettre aux locataires de se concentrer sur leur métier et à la société propriétaire d'exercer le sien. La plupart des chefs d'établissement et des présidents des associations exploitantes jouent le jeu jusqu'à favoriser une centralisation de la trésorerie qui n'est pas prévue dans le projet initial. Un ou deux sites font de la résistance.

4. SU4 : Gestion d'une activité hôtelière

Nous reconstituons l'histoire de cette activité en nous fondant sur les informations collectées depuis la création de l'activité à laquelle nous avons été associé. Il s'agit de mails, de comptes-rendus de réunions, d'échanges informels entre l'observateur et les différents acteurs du dossier.

En janvier 2008⁵⁹, la congrégation crée la société par actions VV dont le siège est en Alsace. L'activité est commerciale, à savoir de l'hôtellerie-restauration et de la location de salles pour des séminaires d'entreprises. Avant d'en venir à ce nouveau métier, la congrégation a envisagé de transformer cette ancienne école fermée dans les années 70, en maison de retraite médicalisée ; en effet, résident encore à cette date une communauté religieuse de vingt Frères âgés. Devant les risques identifiés par cette perspective, la congrégation s'est repliée vers l'hôtellerie touristique et professionnelle pour occuper ce château alsacien de 3.000 m² devenu une charge d'entretien trop lourde à porter. Si la vente du bien avait envisagée, celle-ci n'a pas

⁵⁹ Cf. Greffe du tribunal de commerce.

reçu l'approbation du Chapitre provincial, le bien ayant été acquis au XIX^e siècle par le fondateur de la congrégation lui-même. Le projet est piloté par un professionnel recruté pour diriger ensuite l'activité. L'investissement financier de la congrégation pour transformer la propriété en un hôtel trois étoiles est conséquent et suppose un endettement bancaire – mode de financement inédit pour la congrégation habituée à vivre sur ses fonds propres. La congrégation est le seul actionnaire de la société créée, elle la préside en tant que personne morale (et sans Conseil d'administration, comme la réglementation des SAS l'y autorise).

En février 2009⁶⁰, un immeuble propriété de la congrégation en Ile-de-France rejoint la société VV comme établissement secondaire. Les espaces étaient devenus sans usage, l'association les gérant n'ayant plus guère d'activité, cet immeuble donc transformé pour héberger des personnes de passage ainsi que pour la location de salles. Une directrice est recrutée pour l'exploitation de l'activité.

Dans l'est de la France, une association de la congrégation fête bientôt son cinquantenaire. Elle est propriétaire d'un ensemble de chalets qui accueille des promeneurs de toute la France et des touristes de passage. Sa fréquentation en baisse sensible depuis plusieurs années, la congrégation investit dans sa transformation partielle en un hôtel deux étoiles et intègre son exploitation à celle de VV. Le site devient donc lui aussi un établissement secondaire de VV en juillet 2009⁶¹. Le directeur de l'association est nommé directeur de l'hôtel nouvellement créé. Dix-huit mois après sa création, VV héberge donc trois sites hôteliers. Le directeur alsacien devant coordonner l'activité des trois sites.

L'apprentissage du métier est parfois douloureux et source de tensions entre les religieux de l'Administration provinciale et les salariés ou les bénévoles chargés de les accompagner pour la conduite des affaires. Les tribulations traversées témoignent du rapport complexe entretenu entre la congrégation et un environnement professionnel qu'elle ne connaît pas initialement. Les difficultés rencontrées aboutiront de manière démonstrative à la fermeture du site auparavant associatif en août 2015. L'association est gérée par un neveu d'un prêtre de la congrégation décédé quelques années plus tôt. Ce prêtre a consacré une bonne partie de sa vie au site, lui donnant une coloration atypique et lui procurant une réputation de convivialité qui attirait nombre de fidèles et de curieux. Haut en couleur, le prêtre conduira ce lieu d'accueil pendant plusieurs décennies jusqu'à sa mort. C'est lui qui recrutera son neveu alors cuisinier. Ce dernier deviendra progressivement responsable du site, s'adjoignant les services de son épouse et de sa fille. Il a toute la confiance de la congrégation qui voit en lui un digne

⁶⁰ Idem.

⁶¹ Idem.

représentant de l'identité congréganiste attachée à l'esprit de famille, simple et convivial, tel qu'il se vit dans leurs chalets vosgiens. Mais la réalité économique, l'évolution des attentes des « clients » du lieu d'accueil, fragilisent l'activité qui devient nettement déficitaire et menace de disparaître si aucun argent frais n'est injecté. L'absorption par VV ne sauvera pas cette maison qui disparaît avec son histoire faite de soirées près de la cheminée au son de la guitare et des chants des locataires.

Les deux autres sites parviennent quant à eux, non sans embûches, à s'installer dans leur environnement concurrentiel. Les religieux restent seuls maîtres à bord de la SAS en s'appuyant par moments sur leur entourage proche, salarié ou bénévole, pour être conseillés sur la conduite ces affaires. Si l'hôtel francilien tient ses promesses financières, l'ambiance interne est des plus tendues ; l'exact inverse est constaté en Alsace, suscitant un même doute chez l'actionnaire unique quant à l'opportunité de s'être lancé dans cette aventure commerciale.

En septembre 2016, le directeur du site alsacien et la directrice du site francilien annoncent leur départ. En octobre, les Frères de l'Administration provinciale convoquent à une rencontre trois proches pour avoir leurs conseils sur la continuation de l'activité : le gérant d'une société informatique prestataire de la congrégation, le président bénévole d'un établissement scolaire de la congrégation (et ancien dirigeant de multinationale), tous deux proches de l'un des Frères, et Arnaud qui suit l'activité depuis son origine. Ils sont consultés sur une proposition de contrat d'assistance de gestion des deux maisons hôtelières. Le consultant ayant fait cette proposition a été recommandé par un membre bénévole du Comité économique (ComEco) de la congrégation, créée en 2015 et rassemblant cinq experts retraités ou en activité sur les dossiers complexes que doit gérer la congrégation. Malgré les réserves exprimées par les personnes consultées, le Conseil provincial de décembre 2016 décidera la signature d'un contrat de conseil auprès du consultant.

Le contrat signé prévoit le recrutement d'un directeur pour chacun des deux sites et l'assistance de l'exploitant pour la gestion des deux hôtels, ce, pour une durée de trois ans renouvelables. Le consultant suggère une stratégie sensiblement différente de celle suivie jusqu'à maintenant pour les deux maisons. Ainsi, à compter de janvier 2017, en binôme avec le Frère président la société VV au nom de la congrégation, il va donner une impulsion nouvelle à l'activité hôtelière de la congrégation. Ainsi, il va faire adhérer les deux hôtels à une chaîne européenne et les faire monter en gamme obtenant une quatrième étoile pour l'enseigne alsacienne ; il réforme par ailleurs radicalement le management interne.

En septembre 2017, une nouvelle équipe provinciale (Administration et Conseil étant en fin de mandat) prend ses fonctions. Les nouveaux Frères en responsabilité confirment la gouvernance

du site VV contrôlée exclusivement par les religieux de la congrégation, et depuis peu accompagnée par un consultant-gérant. Le ComEco continue de suivre néanmoins ce dossier et dispense ses conseils à la congrégation. Cependant, les deux hôtels peinent à atteindre une rentabilité satisfaisante, suscitant d'importantes questions sur les choix stratégiques engagés. Ceux-ci sont maintenus malgré les résultats qui se font attendre, mais une crise de confiance prend alors naissance entre la congrégation et le consultant.

Pour atteindre les résultats promis, le consultant demande à la congrégation de nouveaux investissements que cette dernière lui refuse. Un Ancien élève d'un établissement scolaire de la congrégation, JBA, est sollicité pour apporter son regard de praticien du secteur hôtelier. Plus tard, à l'initiative d'Arnaud, deux rencontres importantes se penchent sur l'avenir des deux maisons, l'une en février, l'autre en mars 2019 qui réunissent les Frères de l'Administration provinciale et les membres du ComEco. Les conclusions sont sévères à l'égard de la situation des deux hôtels et de la prestation du consultant-gérant. Le ComEco est appelée à faire des propositions alternatives alors qu'approche l'échéance du préavis du contrat du consultant. De plus, des investigations diligentées à l'issue des deux réunions constatent des écarts sensibles entre les documents financiers remis par le consultant à la congrégation et ceux produits par l'expert-comptable, sans que l'origine n'en soit découverte, mais entamant plus encore la confiance des Frères vis-à-vis du consultant.

Le contrat ne sera finalement pas reconduit, ni sous sa forme actuelle, ni sous une forme simplifiée proposée in extremis par le consultant. Arnaud se voit confier la mission de veiller à une transition sereine du mode de gouvernance de l'hôtel alsacien vers un schéma plus classique, ainsi que la mise en œuvre avec les équipes locales d'un plan de redressement de l'hôtel. Quant à l'hôtel francilien, il est demandé à réorienter progressivement son activité de location de salles vers un objet à vocation éducative et de formation.

Si la présidence de la société VV reste entre les mains d'un Frère (le titulaire de l'Office de Temporel), la demande est formulée de constituer une équipe d'experts qui apportera ses conseils à la congrégation pour conduire la Maison. Les Frères expriment clairement leur vœu de se consacrer aux sujets touchant au sens de l'activité, plutôt qu'aux sujets touchant à la technique hôtelière. Ponctuellement, néanmoins, les Frères vont chercher des informations sur le terrain sans le filtre de leur équipe-conseil, directement auprès des salariés ou par l'intermédiaire de la communauté religieuse qui réside sur place.

RESUME

Mots-clés : structures temporelles, rythmes, perspective pratique, cas enchâssés, théorie de l'entraînement.

Notre thèse propose de s'intéresser à un concept peu fréquenté par les chercheurs en sciences de gestion, alors que de nombreux domaines de recherche y voient un thème incontournable, le rythme organisationnel. Pour aborder le sujet, nous souhaitons plus particulièrement analyser la rencontre du rythme de l'organisation avec les rythmes qu'elle rencontre. Or, parmi les structures temporelles, le rythme peine à trouver dans la littérature une définition claire. Poels & al. (2017) nous proposent néanmoins une caractérisation que nous interpréterons dans une version plus dynamique. Aussi, la rencontre entre rythmes est-elle dominée par la théorie de l'entraînement qui distingue un acteur essentiel, le « zeitgeber », donneur d'ordre rythmique externe qui régit le rythme interne de l'organisation. Afin de rendre accessible un concept théorique, nous encadrons notre recherche par la perspective pratique. Notre analyse s'appuie sur l'observation d'un cas inhabituel aux activités néanmoins communes, une congrégation religieuse catholique. En nous appuyant sur des archives bicentennaires, de multiples données de première main collectées depuis quinze ans et un livre de bord tenu le long de l'année 2019, nous avons observé le phénomène sous des angles nouveaux. Trois pratiques, quatre acteurs et deux modes opératoires complètent la connaissance actuelle sur le rythme et sa rencontre avec des rythmes concurrents, ouvrant de nouvelles voies à la recherche sur un outil, le rythme, qui gagnerait à être plus considéré par les gestionnaires.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	8
I. L'ACCELERATION DU TEMPS : LES ORGANISATIONS SOUS PRESSION ...	9
A. LE RYTHME EST-IL UN ENJEU MANAGERIAL ?	9
B. LE RYTHME EST BIEN UN ENJEU MANAGERIAL !	11
II. LE TEMPS EN QUESTION	12
A. LE TEMPS DIVIN	12
B. LE TEMPS CERTAIN	13
C. LE TEMPS DES SCIENCES	14
III. ORGANISMES ET ORGANISATIONS RYTHMEES	15
A. RYTHME ET NATURE	15
B. RYTHME ET CULTURE	16
C. RYTHMES ESSENTIELS	18
D. DU RYTHME AUX RYTHMES	18
IV. QUESTION DE RECHERCHE	20
V. PLAN DE LA THESE	21
1^{ERE} PARTIE : REVUE DE LITTERATURE	23
PLAN DE LA 1^{ERE} PARTIE	24
INTRODUCTION A LA REVUE DE LITTERATURE	25
I. LES STRUCTURES TEMPORELLES	26
INTRODUCTION	26
A. STRUCTURER LE TEMPS POUR LE COMPRENDRE	26
1. <i>Le temps, un objet entre les mains des acteurs sociaux</i>	26
2. <i>Mono-chronicité et poly-chronicité</i>	29
B. LE TEMPS DE L'HORLOGE N'EST PAS LE TEMPS DES EVENEMENTS	30
1. <i>Généralités</i>	30

2.	<i>Temps objectif</i>	32
3.	<i>Temps subjectif</i>	32
4.	<i>Chronos et Kairos</i>	33
	CONCLUSION	34
II.	LE RYTHME, UNE STRUCTURE TEMPORELLE	35
	INTRODUCTION.....	35
A.	UNE DEFINITION DU RYTHME QUI PEINE A SURGIR.....	35
1.	<i>Le rythme, un temps objectif et subjectif</i>	35
2.	<i>Le rythme vu telle une structure du temps prévisible</i>	36
3.	<i>Le rythme et ses adjoints</i>	37
a)	<i>Clarifier le terme</i>	37
b)	<i>Le rythme, cycle dans le temps ou séquence d'évènements</i>	38
c)	<i>Le rythme, un temps cadencé</i>	39
d)	<i>La régularité, la répétition, la fréquence... et le rythme</i>	39
4.	<i>Sortir de la confusion entourant le rythme</i>	41
B.	UN CADRE DE RECONNAISSANCE DU RYTHME	41
1.	<i>Le rythme, objet singulier entre les mains des acteurs sociaux</i>	41
2.	<i>Les paramètres du rythme</i>	42
3.	<i>Un cadre conceptuel pour le rythme organisationnel</i>	44
4.	<i>Les paramètres du rythme</i>	47
a)	<i>L'impulsion</i>	47
b)	<i>L'intensité</i>	48
c)	<i>La cadence</i>	49
5.	<i>Les paramètres de la fréquence</i>	51
a)	<i>La période</i>	51
b)	<i>La répétition</i>	51
C.	POUR UNE DEFINITION DYNAMIQUE DU RYTHME	53
1.	<i>Le rythme un temps singulier, une structure plurielle</i>	53
2.	<i>Une définition décidément difficile à cerner</i>	54
a)	<i>Digression théorique</i>	54
b)	<i>Désenclaver le rythme organisationnel</i>	55
3.	<i>Le rythme, un mouvement particulier du temps</i>	56
	CONCLUSION	57

III. L'ARTICULATION ENTRE RYTHMES	58
INTRODUCTION.....	58
A. RENCONTRE ENTRE STRUCTURES TEMPORELLES	58
1. <i>Un conflit en puissance</i>	58
2. <i>Résoudre le conflit rythmique</i>	59
B. LE RYTHME EN INTERACTION AVEC LES AUTRES RYTHMES	60
1. <i>Décrire le phénomène</i>	60
2. <i>Théorie de l'entraînement</i>	61
a) <i>Du concept à la théorie</i>	61
b) <i>Formes de l'entraînement</i>	63
3. <i>Les conditions de réalisation de l'entraînement</i>	66
4. <i>Des configurations rythmiques</i>	68
a) <i>Rythmes, temps chronos et temps kairos</i>	68
b) <i>Quatre configurations</i>	69
5. <i>Un acteur essentiel à l'entraînement : le « zeitgeber »</i>	70
C. L'ENTRAÎNEMENT, UNE THEORIE DOMINANTE QUI APPELLE DES PRECISIONS	72
1. <i>L'entraînement synchronique... dans les deux sens ?</i>	72
2. <i>Un acteur dominant ?</i>	73
3. <i>Un dialogue rythmique et des acteurs en mouvement</i>	74
CONCLUSION	75
IV. SYNTHÈSE CRITIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	76
INTRODUCTION.....	76
A. REGARD CRITIQUE SUR LE RYTHME ET L'ENTRAÎNEMENT	76
1. <i>Revisiter le rythme organisationnel</i>	76
2. <i>Dépasser la théorie de l'entraînement</i>	77
B. QUESTION DE RECHERCHE.....	77
CONCLUSION	78
CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	79
2^E PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE.....	80
PLAN DE LA 2^E PARTIE	81

INTRODUCTION AU CADRE CONCEPTUEL ET A LA METHODOLOGIE.....	82
I. CADRE CONCEPTUEL : APPROCHE PAR LES PRATIQUES.....	83
A. THEORIE ET PRATIQUES RYTHMIQUES	83
B. PERSPECTIVE PRATIQUE	85
1. <i>Dépasser le conflit entre temps objectif et temps subjectif</i>	85
2. <i>Qu'est-ce qu'une pratique ?</i>	86
a) <i>Faire et dire</i>	86
b) <i>Le processus de formation des pratiques</i>	87
c) <i>Les pratiques sont répétitives</i>	88
d) <i>Les pratiques sont interconnectées</i>	89
e) <i>Choisir une définition des pratiques organisationnelles</i>	89
C. LES PRATIQUES REVELATRICES DES RELATIONS RYTHMIQUES.....	91
II. ETUDE EXPLORATOIRE SUR L'ARTICULATION DES RYTHMES	94
A. GENERALITES	94
B. TERRAIN D'OBSERVATION	94
1. <i>Un cas inhabituel pour des activités habituelles</i>	94
a) <i>Un cas inhabituel</i>	94
b) <i>Des activités habituelles</i>	95
2. <i>Organigramme actuel</i>	97
C. ETUDE DE CAS ENCHASSES	98
1. <i>Dispositif méthodologique</i>	98
a) <i>Etude de cas</i>	98
b) <i>Etude de cas enchâssés</i>	99
c) <i>Niveau d'analyse</i>	101
2. <i>Distinction de quatre sous-unités d'analyse</i>	101
a) <i>Critères de choix des sous-unités (SU)</i>	101
b) <i>SU1 : Projet « Nouvelle Ecole »</i>	103
c) <i>SU2 : Gouvernance (Tutelle) d'un établissement scolaire</i>	104
d) <i>SU3 : Gestion du patrimoine immobilier</i>	105
e) <i>SU4 : Développement d'une activité hôtelière</i>	106
3. <i>Complément en vue de l'analyse dans les sous-unités</i>	107
III. OBSERVATION PARTICIPANTE ?	108

A.	OBSERVATEUR ET/OU PARTICIPANT	108
B.	SUJETS DE VIGILANCE	108
C.	UNE « SCHIZOPHRENIE » DEPASSEE.....	109
D.	CONDITIONS ETHIQUES VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION ET DES TIERS.....	111
1.	<i>Neutralité</i>	111
2.	<i>Transparence</i>	111
3.	<i>Confidentialité</i>	112
IV.	RECUEIL DES DONNEES.....	113
A.	NATURE DES DONNEES	113
1.	<i>Recueil des données et perspective pratique</i>	113
2.	<i>Principes</i>	113
3.	<i>Recueil de données sur les pratiques</i>	114
4.	<i>Diversification des sources et triangulation des données</i>	115
a)	<i>Généralités</i>	115
b)	<i>Livre de bord</i>	115
c)	<i>Enregistrements</i>	116
d)	<i>Données secondaires</i>	117
5.	<i>Tableau de synthèse des données collectées</i>	117
B.	DIFFERENTS TYPES DE DONNEES SELON LES PERIODES	119
1.	<i>Généralités</i>	119
2.	<i>Depuis deux siècles</i>	120
3.	<i>Depuis 2004</i>	120
4.	<i>En 2019</i>	120
V.	ANALYSE DES DONNEES.....	120
A.	ZOOM AVANT & ZOOM ARRIERE SUR LES PRATIQUES ET LES ACTEURS	120
1.	<i>Perspective pratique et méthodologie</i>	120
2.	<i>Zoom avant</i>	122
a)	<i>Zoom avant sur les pratiques rythmiques</i>	122
b)	<i>Zoom avant sur les acteurs</i>	122
3.	<i>Zoom arrière</i>	123
a)	<i>Les liens entre pratiques</i>	123
b)	<i>En amont, les causes des pratiques</i>	124

c) <i>En aval, les effets des pratiques</i>	124
d) <i>En synthèse, une comparaison des pratiques</i>	124
B. DEROULEMENT EFFECTIF DE L'ANALYSE	125
1. <i>Généralités</i>	125
2. <i>Un préalable : définir le rythme de l'organisation</i>	126
a) <i>LE rythme interne de l'organisation (et LES rythmes externes)</i>	126
b) <i>Etablissement d'un schéma narratif général</i>	127
3. <i>Zooms avant : les pratiques et les acteurs dans les sous-unités</i>	130
a) <i>Les pratiques rythmiques en interaction</i>	130
b) <i>Les acteurs, auteurs des pratiques, en relation</i>	132
4. <i>Zooms arrière : le dialogue rythmique entre l'organisation et les tiers</i>	133
a) <i>En amont et en aval des pratiques</i>	133
b) <i>Comparaison des pratiques : dessiner les modes opératoires de la relation</i> <i>rythmique</i>	134
CONCLUSION DU CADRE CONCEPTUEL ET DE LA METHODOLOGIE	136
3^E PARTIE : RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE	137
PLAN DE LA 3^E PARTIE	138
INTRODUCTION AUX RESULTATS DE LA RECHERCHE	139
I. LE RYTHME DE LA CONGREGATION FACE AUX RYTHMES QU'ELLE RENCONTRE	142
INTRODUCTION.....	142
A. LES MARQUEURS DU RYTHME DE LA CONGREGATION.....	143
1. <i>Le poids d'une histoire séculaire</i>	143
2. <i>Le calendrier de l'organisation</i>	145
3. <i>Un fonctionnement interne très régulé</i>	147
B. LE RYTHME DE LA CONGREGATION SELON NOTRE DEFINITION	149
1. <i>Généralités</i>	149
2. <i>Mouvement caractéristique émergeant dans le temps</i>	151
3. <i>... cadencant les activités de l'organisation</i>	152
4. <i>L'organisation inscrit ce rythme, volontairement ou sous contrainte</i>	152
5. <i>Une « ossature » rythmique organisationnelle</i>	152

C.	UNE RELATION RYTHMIQUE SENSIBLE AVEC LES TIERS	153
1.	« Les agressions du monde ».....	153
2.	Le risque d'autoréférentialité.....	155
3.	Le rythme de l'organisation entre isolement et dilution	156
	CONCLUSION.....	158
II.	ENTRE ISOLEMENT ET DILUTION, LES PRATIQUES	159
	INTRODUCTION.....	159
A.	COMPOSER	159
1.	Concessions du rythme interne aux rythmes externes.....	159
2.	Composer sans se diluer	161
B.	PAUSER	162
1.	Une pause réflexive	162
2.	Faire une pause avant de se remettre en mouvement	164
C.	IMPOSER.....	165
1.	Préserver son rythme interne est parfois vital	165
2.	Imposer sans s'isoler.....	167
	CONCLUSION.....	169
III.	ENTRE ISOLEMENT ET DILUTION, LES ACTEURS.....	171
	INTRODUCTION.....	171
A.	PRESENTATION DES ACTEURS DANS CHAQUE SU.....	171
1.	Généralités	171
2.	Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU1 – Création d'une nouvelle école.....	171
3.	Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU2 – Suivi d'un établissement scolaire 173	
4.	Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU3 – Gestion immobilière.....	174
5.	Les auteurs des pratiques rythmiques de la SU4 – Gestion hôtelière.....	175
6.	De nombreux acteurs contribuant à la relation rythmique.....	176
B.	DES FONCTIONS OFFICIELLES, DES ROLES OFFICIEUX	177
1.	Premier constat : des intermédiaires très utiles à l'organisation.....	177
2.	Deuxième constat : des acteurs divers, des rôles divers	180
3.	Troisième constat : une relation rythmique protéiforme entre l'organisation et les tiers 181	

C.	QUATRE TYPES D'ACTEURS IMPLIQUES DANS LA RELATION RYTHMIQUE.....	183
1.	<i>Des rythmes et des hommes.....</i>	183
2.	<i>Con-struction de la relation rythmique.....</i>	186
3.	<i>Des acteurs sociaux aux rôles évolutifs.....</i>	187
	CONCLUSION.....	189
IV.	LES RELATIONS RYTHMIQUES DE L'ORGANISATION, UNE NAVIGATION INCERTAINE ENTRE DEUX ECUEILS.....	190
	INTRODUCTION.....	190
A.	NAVIGATION EN SOLITAIRE.....	190
B.	NAVIGATION EN EQUIPAGE.....	191
C.	UNE NAVIGATION INCERTAINE.....	193
	CONCLUSION.....	196
	CONCLUSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	197
	4^E PARTIE : DISCUSSION.....	198
	PLAN DE LA 4^E PARTIE.....	199
	INTRODUCTION A LA DISCUSSION.....	200
I.	IMPORTANCE DU RYTHME, « STRUCTURATION TEMPORELLE » DE L'ORGANISATION.....	201
	INTRODUCTION.....	201
A.	LE RYTHME, STRUCTURATION TEMPORELLE.....	201
B.	LE RYTHME, UN OUTIL POUR LES ACTEURS SOCIAUX.....	202
C.	RYTHME... ET MOUVEMENT RYTHMIQUE.....	203
	CONCLUSION.....	205
II.	COMPLETER LA THEORIE DE L'ENTRAINEMENT.....	207
	INTRODUCTION.....	207
A.	UNE SYNCHRONISATION OPTIONNELLE DES RYTHMES.....	207
B.	DES ACTEURS NOMBREUX POUR ARTICULER LE RYTHME.....	210
	CONCLUSION.....	212

III. DEPASSER LES CONFIGURATIONS RYTHMIQUES DE CUNHA (2008 : 220)	
213	
INTRODUCTION.....	213
A. DIFFERENTES CONFIGURATIONS RYTHMIQUES POUR UNE MEME ORGANISATION.....	213
B. NAVIGUER ENTRE DILUTION ET ISOLEMENT	214
CONCLUSION.....	216
CONCLUSION DE LA DISCUSSION	218
CONCLUSION GENERALE	219
I. CONTRIBUTIONS DE NOTRE RECHERCHE	220
A. CHRISTOPHE ET ARNAUD	220
B. LE RYTHME, MOUVEMENT DU TEMPS ET SUJET DE GESTION DES ORGANISATIONS	221
C. SYMPHONIE ORGANISATIONNELLE	222
II. « RESONNANCES » DE NOTRE RECHERCHE	223
A. UNE ETUDE QUI EN APPELLE DE NOUVELLES	223
B. D'AUTRES TERRAINS D'OBSERVATION	224
C. IMPACTS CULTURELS SUR L'ARTICULATION ENTRE RYTHMES	224
D. ARTICULATION RYTHMIQUE DANS L'ORGANISATION.....	225
E. PERSPECTIVES TEMPORELLES ET ARTICULATION DES RYTHMES	225
F. RYTHMES ET ESPACES	226
III. LE SENS DE L'HARMONIE	227
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	229
ANNEXES.....	249
I. PRECISION SUR LES TRADUCTIONS.....	249
II. HISTORIQUE DU TERRAIN D'OBSERVATION	249
A. HISTORIQUE DE L'ORGANISATION ELLE-MEME.....	249
B. HISTORIQUE DES SOUS-UNITES D'ANALYSE.....	251
1. <i>SU1 : Projet « Nouvelle Ecole »</i>	251

2. <i>SU2 : Suivi d'un établissement scolaire</i>	254
3. <i>SU3 : Gestion du patrimoine immobilier</i>	257
4. <i>SU4 : Gestion d'une activité hôtelière</i>	260
RESUME	264
TABLE DES MATIERES	265
LISTE DES FIGURES	275
LISTE DES TABLEAUX	276
LISTE DES VIGNETTES	277

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : St-Omer, L. (1120). Cycle de la lune en un mois	17
Figure 2 : Bingen (de), H. (1174). Vision des saisons	17
Figure 3 : Informations temporelles dans l'organisation (à partir de Blount & Janicik, 2001)	27
Figure 4 : Rôle des structures temporelles	28
Figure 5 : Intensité, impulsion et cadence au cours d'un cycle (Poels, 2006)	46
Figure 6 : Fréquence – Période et répétition (Poels, 2006)	47
Figure 7 : Cartographie de la théorie des groupes existante (Ancona & Chong, 1999).....	64
Figure 8 : Entraînement par phase ou au tempo (Pérez-Nordtvedt & al, 2008).....	66
Figure 9 : L'entraînement dans la littérature scientifique	67
Figure 10 : Le zeitgeber dans la théorie de l'entraînement	72
Figure 11 : La perspective pratique.....	86
Figure 12 : La pratique (selon la perspective pratique).....	91
Figure 13 : Organigramme du réseau proche de la congrégation	97
Figure 14 : Etude de cas enchâssés (Yin, 2018 : 48).....	100
Figure 15 : Démarche d'analyse selon la perspective pratique	121
Figure 16 : Déroulement de l'analyse	125
Figure 17 : Exemple <i>figuratif</i> de tableau synoptique du mois de juin 2019	128
Figure 18 : Schéma actif de la relation rythmique	132
Figure 19 : Synoptique des évènements de septembre 2019.....	142
Figure 20 : Un équilibre rythmique entre isolement et dilution.....	156
Figure 21 : Cercle rythmique de l'organisation	158
Figure 22 : Trois pratiques d'articulation rythmique.....	159
Figure 23 : Acteurs en présence	185
Figure 24 : Rôles des acteurs.....	187
Figure 25 : Dialogue rythmique direct	190
Figure 26 : Dialogue rythmique indirect.....	192
Figure 27 : L'articulation du rythme de l'organisation avec les rythmes externes	194
Figure 28 : L'organisation navigue entre différentes configurations rythmiques.....	216

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Brislim & Kim, 2003.....	30
Tableau 2 : Distinction entre le temps objectif et le temps subjectif	34
Tableau 3 : Vocabulaire associé au rythme dans la littérature de gestion.....	40
Tableau 4 : Dimensions temporelles du rythme (Santos & Cunha, 2015).....	43
Tableau 5 : Cadre théorique du rythme organisationnel (Poels & al, 2017).....	45
Tableau 6 : Rapprochement des termes et leurs définitions retenus par Santos & Cunha (2015) et par Poels & al. (2017) pour caractériser le rythme.....	53
Tableau 7 : Configurations rythmiques des organisations (Cunha, 2008 : 220).....	70
Tableau 8 : Définitions de la pratique (Nicolini & Monteiro, 2017 : 110)	90
Tableau 9 : Cadre analytique basé sur la pratique (Gherardi, 2010).....	92
Tableau 10 : Les quatre sous-unités d'analyse.....	102
Tableau 11 : Données collectées en vue de l'analyse	118
Tableau 12 : Zoom arrière sur les pratiques.....	124
Tableau 13 : Schéma narratif de la relation rythmique entre la congrégation et ses interlocuteurs	130
Tableau 14 : Thèmes du schéma narratif (à partir de notre propre définition du rythme).....	131
Tableau 15 : Exemple du programme du mois d'octobre	146
Tableau 16 : Tableau synoptique des évènements de septembre	150
Tableau 17 : Rythme caractéristique des activités de la congrégation.....	153
Tableau 18 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU1	172
Tableau 19 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU2	173
Tableau 20 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU3	174
Tableau 21 : Auteurs des pratiques rythmiques de la SU4	175

LISTE DES VIGNETTES

Afin d'illustrer nos résultats, nous avons inséré des vignettes tirées directement des données collectées.

Vignette 1 : La bibliothèque de la salle du Conseil.....	139
Vignette 2 : Histoire rythmée	144
Vignette 3 : Le « temps des religieux ».....	148
Vignette 4 : Autoréférentialité.....	155
Vignette 5 : Chemin vers une fusion.....	160
Vignette 6 : Reprise en main du rythme interne.....	163
Vignette 7 : Urgence !	164
Vignette 8 : Reprise en main	167
Vignette 9 : Horloge(s).....	169
Vignette 10 : Rester maître des horloges	176
Vignette 11 : « Climat détestable »	178
Vignette 12 : Incompréhension entre rythmes	181
Vignette 13 : De la nécessité d'un intermédiaire	182
Vignette 14 : Un relai rythmique.....	185
Vignette 15 : Informer sur les rythmes en présence.....	188
Vignette 16 : Pression rythmique	191