

Les organisations et leur récit des temps d'hier : de la stratégie au travail

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Les organisations et leur récit des temps d'hier : de la stratégie au travail. Revue d'Anthropologie des Connaissances, Société d'Anthropologie des Connaissances, 2014, 8, 1 (1), pp.71-95. <10.3917/rac.022.0071>. <hal-01183663>

HAL Id: hal-01183663

<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01183663>

Submitted on 22 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES ORGANISATIONS ET LEUR RÉCIT DES TEMPS D'HIER

De la stratégie au travail

Pascal Ughetto

S.A.C. | *Revue d'anthropologie des connaissances*

2014/1 - Vol. 8, n° 1
pages 71 à 95

ISSN 1760-5393

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2014-1-page-71.htm>

Pour citer cet article :

Ughetto Pascal, « Les organisations et leur récit des temps d'hier » De la stratégie au travail,
Revue d'anthropologie des connaissances, 2014/1 Vol. 8, n° 1, p. 71-95. DOI : 10.3917/rac.022.0071

Distribution électronique Cairn.info pour S.A.C..

© S.A.C.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

DOSSIER « À LA RECHERCHE DU MÉTRONOME INVISIBLE DES ORGANISATIONS »

LES ORGANISATIONS ET LEUR RÉCIT DES TEMPS D'HIER

De la stratégie au travail

PASCAL UGHETTO

RÉSUMÉ

Les années récentes ont vu se développer une critique de l'intensification du travail. Mais il importe surtout de voir dans quelle mesure l'activité bénéficie ou non d'une organisation. Dans le travail, au sein des entreprises ou des administrations, le temps des salariés est structuré. Des dispositifs d'organisation, des objets, des définitions de fonctions lui donnent un cadre structuré tandis que les pratiques structurent le temps en retour. Cette structuration passe par la connaissance par les directions de ce à quoi les agents de terrain consacrent quotidiennement leur temps de travail. Cette connaissance peut se réduire à une simple prise d'information ponctuelle, voire lacunaire, mais elle peut aussi consister en un effort organisé pour faire remonter vers la décision stratégique la connaissance, par les agents de terrain cette fois, des situations et des réalités de l'activité. L'article cherche à montrer que, dans le travail, le temps n'est pas seulement une affaire de cadence, mais que compte également ce à quoi est consacré ce temps, ce qu'il produit. Par ailleurs, le temps n'est pas seulement structuré par un *organizing*, mais aussi par un *strategizing*. Celui-ci propose un récit qui rend ou non visible ce que produit l'utilisation de ce temps par les diverses catégories de salariés. L'article montre à propos de deux organismes HLM que la stratégie, en élaborant un récit du passé plus ou moins construit, aide ou non à rendre visibles des activités que les gardiens d'immeuble pourraient développer à partir de leur connaissance des situations pratiques.

Mots clés : activité, organisation, organismes HLM, stratégie, temps de travail

INTRODUCTION

Le temps vécu par les salariés est souvent décrit comme leur imposant des rythmes de moins en moins supportables et les obligeant à jongler avec de nombreux engagements simultanés (Devetter & de Coninck, 2012 ; Dressen & Flocco, 2012). Ces dérèglements sont imputés à des transformations comme la managérialisation, la financiarisation et les formes de gouvernance consacrant la suprématie de considérations de court terme au détriment d'un travail en profondeur.

Les analyses invitant à considérer le travail comme une activité incitent cependant à envisager le temps comme entrant totalement dans la matérialité du travail, au sein de laquelle se tissent de riches relations entre manifestations de la dimension temporelle et réalisation des tâches. Ainsi la dispersion n'est-elle pas réductible à une condition subie, un sort infligé aux salariés, mais recouvre un mode d'existence des contraintes qui voient quasiment toujours des individus et des collectifs faire face à de la multi-activité, assumer l'entrelacement des lignes d'action et développer des stratégies pour le faire en prenant appui sur un environnement équipé (Datchary & Licoppe, 2007 ; Datchary, 2011). Cela ne signifie pas que les salariés se débrouillent avec le temps sans tensions. Cela indique surtout que le temps des activités est à replacer dans une organisation – il est parfois question d'*organizing* – qui donne une structuration socio-matérielle aux actions : il s'agit notamment des objets et divers cadrages qui peuvent, simultanément, contraindre les actions et donner des points d'appui pour les accomplir (Orlikowski & Yates, 2002).

Dans cet article, je propose un double complément aux conclusions habituelles. Premièrement, l'activité de travail n'est pas qu'affaire de cadence à tenir. En termes d'activité, du reste, l'observation laisse apercevoir, derrière la tenue du rythme, toute l'importance de l'investissement du travail au travers de sa rythmicité (Bidet, 2008 ; 2011). La conduite de l'activité exige la construction de formes d'aisance passant elles-mêmes par des modalités construites d'engagement du corps et de tension de l'esprit, de sorte que les tâches et le temps ne sont pas investis de la même manière selon les segments professionnels. Mais, par ailleurs, la façon dont le temps est occupé et dont cela est vécu ne renvoie pas qu'à l'intensité du travail, mais à la manière dont on meuble ce temps de travail. Une grande part de la plainte sur le travail, depuis plusieurs années, articule l'exaspération à l'égard de l'obligation de se sentir toujours travailler dans l'urgence (Raveyre & Ughetto, 2006) et le regret d'un travail qui « perd de son sens ». Le problème exprimé n'est pas seulement celui de devoir travailler toujours plus vite, mais l'impossibilité matérielle d'aboutir à un travail bien fait, c'est-à-dire de se sentir dans ses actes en conformité avec les exigences professionnelles que l'on s'assigne. Ce que l'on produit dans le travail, ce sur quoi débouche le temps consacré à faire, fait donc partie intégrante de l'enjeu du temps dans les activités. Le temps ne renvoie pas qu'à l'intensité, mais aux savoirs que l'on y développe.

Ces savoirs sont plus ou moins valorisés par la stratégie des directions d'entreprises dans sa propre activité de définition des enjeux de l'évolution des prestations et de l'organisation adéquate. Les directions des sièges, en concevant les objectifs de travail et les outils de gestion pour les agents des services opérationnels élaborent ceux-ci sur la base de ce qui est parfois une bonne connaissance de ce travail, de ses temps, de ses rythmes et, dans d'autres cas, sur des prises d'information plus superficielles. Celles-ci peuvent être ressenties sur le terrain comme confinant à la méconnaissance des temps du travail. Ce qui est déploré par les salariés comme un manque de reconnaissance de leur travail renvoie parfois très directement à cette méconnaissance des temps, autrement dit à la constitution de dispositifs d'organisation, voire aux formulations de la stratégie, qui se contentent d'une information ponctuelle et se dispensent d'alimenter dirigeants et gestionnaires des sièges par une connaissance plus élaborée de ce que les agents de base savent.

Deuxièmement, la structuration – qu'on entendra au sens de Sewell (1992) – ne repose pas uniquement sur l'*organizing*, mais remonte jusqu'au *strategizing*. Ce qui stabilise le rapport au temps dans les actions entreprises n'est pas seulement donné par les calendriers, les échéances, les outils de programmation de projets. C'est aussi la façon dont l'élaboration permanente de la stratégie fait écho ou non aux pratiques et au sens à travers lesquels les salariés occupent leur temps au travail. Chaque jour, les salariés passent du temps à tenter des actions, emploient des minutes ou des heures à faire, avec une représentation des finalités auxquelles ils aimeraient pouvoir répondre. Le temps est chargé de toute une série d'intentions et de tentatives, au moins dans l'esprit des sujets, quand bien même elles sont parfois arrêtées ou empêchées (Clot, 1999, 2008) et éventuellement confinées au statut de travail invisible (Star & Strauss, 1999). Mais dans le cadre d'une organisation hiérarchique, cela n'existe pas indépendamment de la façon dont les auteurs de la stratégie parlent de ce qui est fait, l'évoquent publiquement ou non, l'envisagent sous telle ou telle qualification. Le récit que les salariés peuvent faire de l'utilisation de leur temps prend potentiellement appui sur le récit qu'en fait la stratégie. Le point n'est pas anecdotique : il a à voir avec ce que les acteurs d'entreprises appellent, depuis quelques années, un problème de reconnaissance, et lui restitue toute sa dimension matérielle. Je tenterai de montrer l'importance, pour la réalisation du travail, de la mise en récit de la stratégie et, plus spécifiquement, d'un récit des temps passés.

Je m'appuierai sur le matériel empirique issu de recherches sur l'organisation et le travail dans des organismes du logement social, et plus spécialement sur une enquête ayant porté sur ce qui est généralement nommé, dans ce secteur, la « gestion de proximité », que je définirai plus bas. L'un des personnages récurrents de cette gestion de proximité est le gardien d'immeuble, souvent défini comme un « personnel de proximité ». Derrière une définition spatiale d'un rôle professionnel (un agent caractérisé par le fait d'être dans le périmètre immédiat des habitants), et bien sûr un enjeu de définition relationnelle (un

agent qui ne se tient pas à distance des besoins et demandes des habitants), s'esquisse la question du temps du gardien : à quoi doit-il s'occuper ? Dégagé de la surveillance directe de sa hiérarchie, ne perd-il pas son temps ? Mais dans la comparaison de bailleurs sociaux – deux organismes seront particulièrement mis en vis-à-vis dans l'analyse qui suit –, il y a matière à faire apparaître le problème de ce que produit un gardien dans son temps de travail et de ce que les directions en connaissent, des dispositifs par lesquels ils s'en forment une connaissance approfondie ou non ; et d'autre part celui de savoir comment la narration de la stratégie change quelque chose à la représentation de ce temps et de ce qu'il produit. Ce que le travail est susceptible de devenir dépend beaucoup de la façon dont il est l'objet d'une simple prise d'information de la part des sièges ou d'une connaissance sur ce qui rythme l'activité des personnels de terrain et, ce faisant, de ce que ces derniers produisent et pourraient produire.

DÉFINIR DES POLITIQUES DE PROXIMITÉ, DÉFINIR LE BON USAGE DU TEMPS PAR LES GARDIENS D'IMMEUBLE

Depuis plus de vingt ans, le secteur HLM est le lieu d'un travail managérial intense pour définir la stratégie des organismes. Pour ce faire, la réflexion n'invoque pas le temps, mais l'espace, en déclarant affronter l'enjeu de la proximité.

La proximité comme organizing et comme strategizing

Dans le secteur, la « gestion de proximité » est l'expression consacrée pour désigner les politiques qui se déploient depuis une vingtaine d'années pour décentraliser une partie de leur fonctionnement. Les organismes HLM ont laissé derrière eux l'époque principalement dévolue à la construction des grands ensembles et se consacrent depuis lors davantage à la gestion de leur parc locatif. Le cœur de leur fonctionnement s'est ainsi déplacé vers des activités qui ne sont historiquement pas celles qui ont été le plus valorisées : attribuer les logements, gérer les baux, faire face aux difficultés de locataires à s'acquitter de leur loyer, voire assurer une certaine qualité de vie.

Si les organismes sont désormais unanimes à déclarer développer des politiques de gestion de proximité, ils y associent des significations et des pratiques très diverses. L'expression ne recouvre pas un contenu normalisé. Or les mots et, plus largement, la communication, fabriquent de l'organisation (Taylor & Robichaud, 2004 ; Cooren, Taylor, & Van Every, 2006). L'acceptation du mot « proximité » est assez décisive de ce qui est attendu de l'organisme en général et de chacun des personnels en particulier. Ce mot qui renvoie fondamentalement à la spatialité incorpore des normes implicites de la bonne

utilisation de son temps, en tant qu'agent de l'organisme, au profit des finalités poursuivies. Les conversations, et notamment ce que l'on pourrait appeler les conversations de gestion, entre les collaborateurs et leur hiérarchie, vont ainsi pouvoir abriter des entendus et des malentendus, des accords et des désaccords, sur la symbolisation et les pratiques du temps au profit d'une logique géographique. Cela est favorisé par l'extrême polysémie du terme : parle-t-on d'une proximité purement géographique : le fait de gérer près du parc locatif et des habitants ? D'une proximité dans les rapports : se mettre en position d'écoute des locataires et non plus de décréter ce que l'on estime être leur bien ?

Ce que S. Gherardi et D. Nicolini disent de la sécurité s'applique donc particulièrement à notre sujet : être capable de tenir dans les faits une politique de proximité est une compétence organisationnelle qui n'existe pas en dehors des pratiques ordinaires. La proximité, pas plus que la sécurité, n'existe en soi, mais seulement à travers « une série de pratiques façonnées par un système de symboles et de significations qui orientent l'action, mais est constituée de quelque chose de plus » ; elle est « une pratique située, une propriété émergente d'un système sociotechnique [...], un "faire" qui implique des gens, des technologies et des formes textuelles et symboliques assemblées dans un système de relations matérielles. » (Gherardi & Nicolini, 2003, p. 208, ma traduction). Ainsi constitué et ancré dans des artefacts, le savoir de proximité devient « capable d'influencer le style et la manière dans lequel du sens et de la valeur sont attribués aux événements » (*ibid.*, p. 209). Il suffit d'ajouter une notion de trajectoire d'élaboration de cette compétence de la proximité pour concevoir comment, d'un organisme HLM à l'autre, vont se consolider des systèmes matériels et interprétatifs de la proximité, à la fois structurés et structurants, plaçant les acteurs dans des situations où occuper son temps dans une visée de proximité sera investi d'enjeux très différents. Ces systèmes sont composés d'objets – des livrets d'accueil, des chartes d'engagements vis-à-vis des locataires, des comptes rendus d'enquêtes de satisfaction, etc. –, de dispositifs d'organisation et de gestion – en particulier, le découpage des fonctions, la formalisation des rôles, responsabilités, obligations, assignés aux titulaires de ces fonctions – ; ils comprennent aussi des discours ou des récits, plusieurs d'entre eux pouvant entrer en concurrence. Les objets sont, pour partie, des transcriptions de ces discours et aident à les performer.

La proximité, dès lors, a fortement à voir avec un *organizing* (Czarniawska, 1997, 2008) qui l'ancrera dans des dispositifs socio-matériels. Mais, à travers les narrations, cela remonte jusqu'au *strategizing* (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007) – autrement dit à la stratégie en train de se faire et qui nécessite bel et bien un travail continu d'élaboration. La qualification de la proximité n'est pas qu'un enjeu spécialisé du travail d'organisation ; c'est véritablement un enjeu de qualification de l'option stratégique prise dans chacun des organismes. À la limite, il s'agit de passer d'une définition du « métier » de l'organisme organisée autour du bâti (construction, entretien du bâti...) à une définition tournant

autour des services à rendre aux habitants (les loger et, au-delà, leur assurer des conditions d'habitat de qualité, voire un cadre de vie).

La proximité va ainsi pouvoir entrer dans des processus de structuration conjointe de la stratégie, de l'organisation et du travail, la structuration étant entendue dans le sens défendu par Sewell (1992). Celui-ci accorde une grande place à la capacité des acteurs, évoluant parmi une pluralité de structures qui n'entretiennent pas des liens de parfaite homologie, à combiner les contraintes, les schémas d'action et les ressources, au sein de pratiques qui ne sont pas libres, mais donnent un rôle réel à l'interprétation et à son incorporation dans des pratiques non parfaitement contrôlables ni prévisibles.

La proximité : derrière le spatial, le temporel

Les données utilisées sont issues d'une enquête¹ qui a porté sur l'organisation de la gestion de proximité dans sept organismes. L'hypothèse était formée que, quotidiennement utilisée par les acteurs de ce secteur, l'expression recouvrait cependant de notables variations de sens et se traduisait dans des formes d'organisation et des principes de management éventuellement assez variés. L'hypothèse était également que la proximité véhiculait à chaque fois des représentations potentiellement très différentes de l'importance et des bonnes modalités du travail des personnels de terrain, des coordinations et coopérations avec l'activité effectuée en agence ou dans les sièges et du soutien apporté par l'organisation aux actions entreprises dans les situations locales. L'enquête s'est fondée sur le constat – mis en exergue dans une précédente recherche (Ughetto, 2011a, b) – que les bailleurs sociaux interviennent sur des territoires qui, pour les personnels, constituent des terrains d'action très distincts (des zones urbaines sensibles, de l'habitat rural dispersé, des résidences de centre-ville...), ne leur opposant par les mêmes difficultés, n'appelant pas d'eux exactement la même activité, et s'est intéressée à la façon dont cela figure ou non dans la définition et les pratiques de la proximité.

Dans chacun des organismes, des entretiens semi-directifs – six dans un cas et sept dans l'autre – ont été réalisés avec la direction pour appréhender la construction de la proximité, le récit qui en est fait et les organisations et principes de management qui sont élaborés, en veillant à rassembler ces données auprès de diverses composantes des équipes de direction : directeur général, directeurs en charge du patrimoine bâti, de la gestion locative, de la clientèle, etc. Deux sites étaient ensuite retenus, supposés receler, pour les équipes de direction, des contrastes notables. Il était observé à quel degré et de quelle façon celles-ci les interprétaient comme des territoires de nature différente et s'ils faisaient l'objet de modalités spécifiques d'organisation. Les agences dont relevaient ces sites faisaient alors l'objet d'une série d'entretiens semi-directifs (respectivement 18 et 19) avec la direction de ces agences et les catégories de

1 Enquête réalisée avec Emmanuelle Bonetti et Christophe Paillot (HTC).

personnels impliqués (chargés de clientèle, d'attribution, de recouvrement, conseillères en économie sociale et familiale, techniciens, etc.). De nouveau, il s'agissait d'observer la façon dont les sites étaient qualifiés, les pratiques qui les concernaient, les formes de coopération avec les agents présents sur place, quels étaient les degrés de connaissance des sites, d'interconnaissance avec les personnels de terrain. Puis, les équipes de terrain (gardiens, chefs de secteurs...) faisaient à leur tour l'objet d'entretiens pour reconstituer leur interprétation du site, de la relation entre celui-ci et les règles de l'organisation, les coordinations avec les agences et le siège, les transmissions d'information, les formes d'interconnaissance, les pratiques de travail, etc. Peu de temps a pu être consacré à des observations, mais celles de l'enquête déjà citée pouvaient s'avérer exploitables. Les écrits de l'entreprise (y compris des supports de communication interne ou externe) ont été étudiés.

L'enquête a pu confirmer que les organismes se donnaient des acceptions générales de la notion de proximité non seulement diverses mais peu explicitées. Elle a aussi permis d'observer qu'à travers les questions d'organisation et de management, les politiques de proximité ne mobilisent pas seulement une dimension spatiale, mais traduisent celle-ci dans du temporel : le temps des activités des personnels aux différents échelons (des directeurs d'agence aux gardiens) et les attentes de la hiérarchie à l'égard d'un bon usage du temps. Dans le cadre du présent article, on se limitera au temps des gardiens. Au sein des sept organismes, deux vont, à partir de maintenant, être utilisés pour l'analyse.

Ces deux bailleurs ont des définitions et des pratiques très différentes de la proximité. Du point de vue de l'accent placé par la stratégie sur ce thème, l'un et l'autre paraissent représenter des cas très opposés.

Dans le premier organisme, que l'on dénommera Habitat départemental (HD), la proximité équivaut presque systématiquement, pour les membres de l'équipe de direction comme pour tout autre type d'interlocuteur, aux agents de proximité². Dans le secteur, il est devenu courant de nommer ainsi les gardiens, personnels que beaucoup de politiques d'entreprises tentent d'installer dans le rôle de « premier interlocuteur des locataires ». Dans le cas de HD, la référence à cet argument est peu présente. Tous les membres de la direction entendent les agents de proximité comme une expression synonyme de l'obligation légale qui contraint les bailleurs sociaux à doter de gardiens les ensembles en ZUS, dans les proportions d'un gardien pour 100 logements (décret du 28 décembre 2001, articles R 127-1 et R 127-2 du Code de la construction et de l'habitation). Les personnels de proximité équivalent donc au « décret gardien » et sont appréhendés à partir de la question de la « récupération » de leur salaire sur les charges supportées par les locataires³.

2 HD est un office public gérant 16.000 logements avec un effectif de 300 personnes.

3 Décret 2008-1411 du 19 décembre 2008 permettant aux bailleurs d'intégrer la rémunération du gardien dans les charges locatives, à 75 % lorsqu'il assure la totalité des tâches d'enlèvement des ordures ménagères et d'entretien des parties communes, ou à 40 % lorsqu'il n'assume que l'une des deux.

Dans le processus de création de significations, l'expression telle qu'elle est utilisée dans cet organisme traduit donc le fait que les membres de sa direction interprètent l'environnement comme lui imposant cette contrainte réglementaire, subie plus que réinterprétée. Pour raisonner à la manière de Weick, cet organisme interprète l'environnement d'une manière qui le fait advenir (*enactment*) comme une réalité exogène, peu susceptible d'être transformée par la stratégie (Weick, 1995).

Dans ce cadre, la préoccupation principale de la direction, des personnels du siège et de la ligne hiérarchique porte sur le sentiment que les agents de proximité n'occupent pas pleinement ni correctement leur temps. Il est souvent affirmé qu'il leur manque d'être « davantage managés ». Les enjeux auxquels le directeur général s'estime confronté consistent prioritairement, selon lui, à « remettre un échelon dans le système » pour que des objectifs et des principes de travail leur soient adressés de façon plus serrée. Réciproquement, cela doit, à ses yeux, pouvoir faire bénéficier les gardiens d'une meilleure intégration dans l'organisation d'ensemble, alors qu'ils se sentent isolés.

Dans le second organisme, que l'on appellera Mines Habitat (MH)⁴, la définition de la proximité et de ses enjeux ne se réfère pas immédiatement aux gardiens, mais en fait plutôt une orientation politique portée par la direction. La proximité est une façon de concevoir l'offre attendue par les locataires et de la réviser en fonction de l'évolution de besoins constatés de manière privilégiée dans telle ou telle résidence ou agence : par exemple, le vieillissement de la population posant des problèmes d'autonomie (dans l'entretien du logement, la possibilité d'aller faire ses commissions, etc.). Dans cette perspective, les gardiens sont vus comme étant à proximité des habitants et donc en contact avec les problèmes concrets que l'organisme ne peut pas connaître spontanément ou *in abstracto*. Ils apparaissent alors comme exerçant des activités pratiques (p. ex. faire le ménage) et, par l'entremise de celles-ci, comme détenteurs de connaissances sur leur territoire. On attend d'eux une activité consistant à communiquer cette connaissance à leur hiérarchie, pour que celle-ci en fasse usage pour concevoir des enjeux d'organisation et des orientations stratégiques.

Le contraste entre les deux organismes est passible d'une analyse qui soulignerait ce que les différencie du point de vue organisationnel, juridique, économique. Le fait que l'un soit une entreprise sociale pour l'habitat (société anonyme) et l'autre un office public départemental compte assurément dans l'histoire de ces organismes et dans l'explication de ce qu'ils sont aujourd'hui. Mais il ne faudrait surtout pas réduire cela à l'idée que, en raison de leur statut, chacun serait « naturellement » porteur de ce qu'il donne à voir. Surtout, ce n'est pas l'objet de l'article que de rendre compte des mécanismes les plus profonds du contraste qu'ils représentent. Les deux organismes ont été choisis ici, parmi les sept, non pour donner à voir une « bonne » et une « mauvaise »

4 MH est une entreprise sociale pour l'habitat (ESH) qui gère 30.000 logements, au sein d'un groupe qui en totalise 43.000. Le groupe comprend 590 personnes et la communication de l'entreprise fait valoir que les deux tiers sont directement en contact avec les locataires.

structuration du temps – le problème n'est pas d'évaluer –, mais parce qu'ils représentent deux configurations intéressantes et très distinctes.

L'ART DE RENDRE UTILE LE TEMPS DE TRAVAIL DU GARDIEN D'IMMEUBLE

Comment les personnes utilisent-elles, correctement ou non, leur temps ? Cela constitue un enjeu pour la stratégie et les liens entre stratégie et activités de travail. Il convient d'étudier quels fils relient concrètement la stratégie et les activités. Tout un chaînage existe en fait.

Un temps structuré

Les gardiens ont d'immenses libertés dans l'organisation de leur temps, tenant au fait que, sans surveillance immédiate de leur hiérarchie, ils ont une palette assez large d'activités à réaliser dans leur journée : procéder au nettoyage des parties communes, sortir les conteneurs d'ordures ménagères, prendre en compte les demandes d'intervention des locataires pour des réparations, planifier la venue des entreprises pour ces interventions, éventuellement faire les états des lieux entrants ou sortants, etc. Le gardien a de nombreuses occupations, certaines faisant manier le balai et la serpillière, d'autres l'ordinateur, d'autres encore le tournevis ; devant les locataires ou en leur absence, en interaction avec eux autour d'un écran ou en visite dans leur logement ; à l'improviste ou programmé à l'avance. Sortir les conteneurs d'ordures ménagères ne se fait pas quand l'envie les prend, à la différence de changer une ampoule défectueuse ; c'est au contraire une manipulation qui exige du temps et doit répondre aux horaires de passage des services de collecte. En revanche, ils peuvent profiter de la sollicitation d'un habitant pour, toutes affaires cessantes, abandonner le nettoyage des parties communes pendant quelques minutes et passer un coup de fil à une entreprise de service. C'est donc un temps structuré par une régulation de contrôle aussi bien que par une régulation autonome (Reynaud, 1988). Les gardiens se sont toujours dotés d'outils pour organiser leur activité, en particulier dans la part qui les soumet à la confrontation, pas forcément bienveillante, aux habitants (Gold, 1952, 1964 ; Laé, 1996). Ils s'arrangent pour éviter de les croiser alors qu'ils effectuent du sale boulot ou pour, au contraire, organiser le temps de manière à faire constater que le travail a été fait (Hood, 1988). Mais, alors que les gardiens ont longtemps vécu dans une nette distinction entre le monde des loges et celui des bureaux (Marchal, 2006), leur intégration dans l'organisation, ses objets, ses procédures et ses rythmes est de plus en plus organisée.

Des plannings précisent publiquement sur quelles plages sont supposées se faire des activités comme recevoir les locataires ou se consacrer au ménage

dans les parties communes. Des applications informatiques de « traitement de la réclamation » permettent de savoir que le gardien a enregistré une demande d'intervention et de lui fixer un délai pour résoudre le problème.

Cela entame, mais n'annule pas les possibilités d'utilisation du temps à la convenance des individus.

Dans l'enquête ici exploitée, se confirme l'observation faite dans les précédentes : chez HD, les dispositifs de réception des locataires prévoyant que le gardien est formellement présent en loge est appréhendé par les gardiens comme un temps vide, parce que ne correspondant pas aux heures où les locataires ont des chances de passer. Cela contraste avec l'effervescence d'autres moments, plus actifs : Mme Delarue (tous les noms ont été modifiés) a le sentiment de connaître fréquemment « une journée de 100 à l'heure, vous rentrez le soir [*soupir*]... ». Elle observe avec satisfaction que, le jour de l'entretien, « on entre en période calme » : de nombreux locataires sont partis en congés, « donc ça permet aussi de faire des choses qu'on n'a pas le temps de faire, genre mettre les platines des noms de nouveaux locataires et d'interphones, faire plus de relevés de casse ». Le temps du gardien n'est pas entièrement régi à sa guise, il intègre diverses sources de structuration qui le rythment, le scandent. Ainsi, le « point ascenseur » : « il faut le remplir toutes les semaines ».

Dans le présent article, il ne s'agit pas de décider si les gardiens utilisent ou non correctement leur temps, mais de s'intéresser à la façon dont la structuration de leur temps entretient des liens avec la stratégie et, plus encore, si un lien existe entre le temps du travail des gardiens et le temps que raconte la stratégie.

Dans les deux organismes, un rôle majeur a été joué par le constat, issu d'enquêtes de climat social, que les gardiens ne s'estimaient pas reconnus par les autres catégories de personnel comme faisant pleinement partie de l'organisme. Les directions y ont vu un problème de « manque de reconnaissance » et, plus concrètement, d'isolement, de manque d'intégration et d'écoute. On va s'apercevoir que cela a partie liée avec les échanges entre le siège et les gardiens sur ce que produit le temps de travail de ces derniers.

Habitat départemental : une simple prise d'information par le siège sur l'utilisation du temps

L'extrait suivant de la synthèse d'une étude réalisée par une responsable Qualité sur les gardiens et leur place dans l'organisme fait partie des documents de gestion ayant contribué à édifier, au sein de l'équipe dirigeante d'Habitat départemental, le diagnostic d'un « problème d'écoute » et d'isolement des gardiens. Il livre des indices des relations de travail, des sollicitations adressées aux gardiens, et donc de la façon dont leur temps est structuré de ce point de vue. Cette source n'est donc pas à prendre comme un succédané d'informations sur le temps vécu par les gardiens que l'enquête mobiliserait à défaut de pouvoir s'appuyer sur des entretiens effectués avec eux. On trouve au contraire dans cet écrit la trace de la façon dont une responsable du siège tente, dans la limite de sa position dans l'organisation, de structurer la relation entre siège et loges.

Globalement, les missions principales des gardiens sont connues de leurs collègues d'agence qui, cependant, leur en reconnaissent peu en matière de gestion sociale (contribution aux initiatives des locataires, participation aux activités d'animation de quartier, intervention en cas de conflit de voisinage).

Relations de travail des collègues d'agence avec les gardiens

Les principales activités pour lesquelles les collaborateurs d'agence sollicitent les gardiens sont les suivantes (par ordre décroissant du nombre de citations) :

- Les diagnostics techniques dans le cadre des réclamations ou des sinistres (16)
- Les états des lieux d'entrée, de sortie ou visite-conseil (8)
- Les visites des logements à commercialiser (7)
- Les contrôles de travaux au regard de la facturation (6)
- Le relationnel avec les entreprises : demandes d'intervention, relances, accueil et remises de clés (6).

Les principales sollicitations des gardiens auprès de leurs collègues d'agence sont les suivantes (...) :

1. Des demandes ou transmissions d'informations relatives aux réclamations techniques (21) : expertise technique pour confirmation de diagnostic (6), suivi des commandes aux entreprises dont relances (6), transmission des réclamations ou déclarations de sinistres (6), autorisation de demandes d'interventions urgentes (3)
2. Des demandes d'informations sur le locataire et/ou son logement (8)
3. La transmission de réclamations pour trouble de voisinage (3)
4. Des demandes ou transmissions d'information relatives aux états des lieux (2).

Ces relations de travail s'organisent davantage par courriel ou téléphone. Quelques gardiens se rendent régulièrement en agence (pour ceux dont la loge est à proximité) et quelques techniciens (plus mobiles que les autres collaborateurs d'agence) se rendent parfois en loges (pour celles les plus éloignées de l'agence). Par ailleurs, des réunions avec les collaborateurs d'agence se tiennent à des fréquences régulières (...).

70 % des collaborateurs approchés jugent plutôt satisfaisantes (...) leurs relations de travail avec les Agents de proximité, mais 30 % les jugent plutôt insatisfaisantes, en raison des dysfonctionnements suivants :

- De trop nombreux contacts des Agents de proximité vers les Techniciens (pour se faire confirmer des initiatives, rendre compte, transmettre les dossiers difficiles, etc.)
 - Une implication des Agents de proximité perçue toute relative par les Chargés de clientèle, sur la gestion locative, en raison d'une trop grande polyvalence du métier du gardien (et notamment d'une compétence technique qui ne leur est cependant pas reconnue)
 - L'absence de contrôle de leur travail.
-

C'est notamment par ce type de documents traduisant des enquêtes internes que se fabriquent, dans les organismes, une représentation et une gestion du temps. Ici, faut-il retenir, les personnels des agences solliciteraient donc leurs collègues « de proximité » pour la part de leurs dossiers nécessitant une information qu'ils ne détiennent pas directement. Cela est tout à fait convergent avec ce que les personnels des sièges ont pu exprimer lors des entretiens. La proximité est alors celle qui se manifeste vis-à-vis des sources d'information. Ce à quoi on consacre son temps dans les loges est, en définitive, d'une importance mineure pour les bureaux : il se trouve simplement que, dans ce temps, les gardiens sont susceptibles d'obtenir ou de provoquer une information indispensable au parfait traitement du dossier dans les agences ou le siège. La proximité désigne cet ensemble de données utiles au travail administratif qui n'est pas à portée de main des bureaux. Par exemple, les personnels d'agence traitant des sinistres ou des demandes d'intervention (« réclamations ») ne peuvent faire aboutir le dossier sans disposer du diagnostic technique et en font donc la demande au gardien. Réciproquement, ce serait aussi le vocabulaire de l'information qui s'imposerait dans la sollicitation des agences par les gardiens. Les coopérations de travail se présentent alors comme faisant l'objet d'enjeux d'organisation dans lesquels joue un grand rôle l'idée que les relations entre loges et agences sont essentiellement de l'ordre de transmissions d'*informations* brutes concernant des *dossiers*. Les « conversations » organisatrices ont des chances d'être largement articulées autour de ces principes. Cela déboucherait, au regard du tableau qu'en propose l'étude de la responsable Qualité, sur des relations de travail majoritairement jugées satisfaisantes et, quand elles ne le sont pas, imputées à des dysfonctionnements recouvrant une mauvaise régulation des flux d'informations demandés et à un manque de contrôle du travail des gardiens.

Dès lors, le temps des gardiens jugé par les membres de la direction comme insuffisamment managé est aussi un temps structuré par son appréhension centrale à travers les préoccupations d'information. Lorsque les bureaux n'ont pas de besoin d'information, dans le cadre de leur activité, ils n'ont pas d'intérêt particulier pour ce qui est fait par les gardiens dans leur temps. Le temps des gardiens n'est « organisationnellement » connu que de façon sporadique et n'a donc de mode d'existence que ponctuel, ciblé. C'est bien d'information dont il s'agit : de fait, il est postulé que, si les personnels de bureaux pouvaient se déplacer et recueillir sur place l'information qui leur est nécessaire, ils le feraient tout aussi bien et sans difficulté. L'information n'est pas prise, encastrée, dans la matérialité de l'activité, celle des gardiens, elle en est assez largement dissociable.

Mines Habitat : un temps produisant de la connaissance utile à la stratégie

Le contraste décelable dans la comparaison avec Mines Habitat est que cet organisme, cette fois, semble postuler l'existence et l'enjeu d'une connaissance, au contraire largement imbriquée dans l'expérience ordinaire et répétée

des situations matérielles de la part des gardiens. Chez HD, les activités qui échappent aux définitions les plus classiques des activités de gardien n'ont pas de statut (nettoyage des parties communes, ordures ménagères, traitement des réclamations, etc.) : la stratégie ne les identifie pas en tant que telles, ne les exige pas et ne les fait pas exister dans des documents de gestion. Dans les outils de gestion de HD, les directions centrales déploient leur activité à travers des tableaux de bord et, comme on vient de le voir, les gardiens n'ont besoin d'être mobilisés, par l'intermédiaire des directeurs d'agences, que lorsqu'une information manque dans ces tableaux, en quelque sorte pour finir de compléter les cases.

Dans le cas de Mines Habitat, les mêmes activités sont prises en compte dans le temps de travail, mais des attentes sont aussi exprimées sur d'autres formes d'utilisation de ce temps. Stratégiquement, le temps des gardiens est construit comme n'étant pas seulement un support d'information, mais plutôt de connaissance. Au premier abord, on a affaire à des considérations relatives au management des hommes appliquées à ces gardiens dont il était dit, également dans cet organisme, qu'ils se sentaient peu reconnus par les personnels d'agence et la direction : il s'agissait de les valoriser. Mais cette nouvelle orientation, comparable à celle d'HD, est ici portée par la direction de l'organisme comme prenant place dans une politique d'ensemble qui se veut une rupture stratégique par rapport à celle que menait l'équipe qui l'avait précédée et même par rapport à l'histoire de l'organisme. Il s'agit de donner une valeur de connaissance importante, pour le bailleur et son adaptation à ses publics et ses territoires, à tout ce que peuvent « faire remonter » les gardiens. En évoquant leurs difficultés et en les faisant prendre en compte, ils livrent une connaissance des conditions réelles des prestations de l'organisme et aident à avoir l'intuition des ajustements qui pourraient être apportés à ces prestations. Ont-ils des difficultés à remonter les poubelles à partir des locaux où elles sont entreposées ? La direction de l'agence et, au-delà, celle en charge du patrimoine et donc des futurs programmes de construction apprennent qu'il faut désormais faire savoir aux architectes l'importance de les concevoir autrement.

Les gardiens sont vus comme des personnels qui, par le fait d'être effectivement présents sur place et de se frotter aux difficultés, savent tout ce qui est de l'ordre d'une vie ordinaire des habitants et des lieux et de l'écart vis-à-vis de ce qui est conçu et piloté dans les sièges. En temps habituel, des services d'agence ou du siège à la connaissance desquels ces péripéties de la vie quotidienne ne sont pas portées continuent de travailler imperturbablement, sans imaginer que de l'information leur manquerait. Les personnels d'agence savent que leurs « collègues de la proximité » ont à traiter ce type de difficultés, mais ils y voient leur affaire, non pas une information susceptible de les intéresser également. Cette information a une valeur locale. Dans l'orientation prise par la direction de l'organisme, il s'agit au contraire de lui attribuer une valeur générale et collective.

Dans cette connaissance des personnels de terrain, se joue la construction d'une capacité des gardiens et de leur hiérarchie immédiate à élaborer des réponses à des problèmes singuliers ou à adapter les interventions. Il s'agit de confectionner de la réactivité (prendre des décisions plus vite, ne pas laisser les problèmes s'éterniser, en tergiversant pour les résoudre) et donc de transformer la structure du temps du gardien : là où, auparavant, ils savaient, mais n'entreprenaient rien et retournaient à leurs occupations habituelles, tout en restant habités par la conscience du problème qui demeurait, il est ici question qu'ils consacrent du temps à informer la hiérarchie et à dialoguer sur l'état du problème et les solutions possibles. Ils sont donc invités à engager des conversations de gestion de portée locale et à entreprendre les actions qui sont de leur ressort. Le temps n'est plus seulement meublé par les occupations traditionnelles, mais aussi par de la conversation de gestion et des actions consécutives à celle-ci.

Il s'agit aussi de participer à l'évolution de la conception (notamment du bâti, des prestations, des manières de les délivrer) :

« “Si le local à vélo était éclairé comme cela” [peuvent-ils proposer].
Bref, sur tout ce qui ne peut pas se concevoir à distance, ils ont une connaissance. » (Directrice de clientèle, membre du comité de direction)

Ainsi, le *strategizing* structure du temps, touche à sa matérialité, intègre des modes et finalités d'occupation du temps, qui, en l'espèce, s'enrichissent et sont de l'ordre de l'« expansion » du domaine professionnel (Engeström, Puonti, & Seppänen, 2003) pour les gardiens. On pressent également que les structurations différentes affectent, en cascade, les personnels d'agence et du siège, et les membres de la direction elle-même dans leur activité de « stratégisation ».

L'effectivité de tout cela a été recherchée par cette direction en mettant en place des dispositifs. Par exemple, il existe une définition de la proximité, dont on peut retrouver des traces écrites et faisant l'objet d'une communication institutionnelle de l'entreprise :

« La proximité repose sur l'accueil et l'information des locataires, mais aussi la médiation pour assurer le bien vivre dans son logement. Le renforcement de cette proximité passe notamment par l'évolution du métier de correspondant d'immeuble, qui est au contact direct des locataires. » (Citation de l'un des membres de l'équipe de direction dans le journal interne)

La conception du service rendu comme étant de créer les conditions du « bien vivre » donne lieu à la création d'actions spécialisées sur certains publics et certaines catégories de logements : les résidences pensées pour les personnes âgées et handicapées, etc. La politique se matérialise également dans des choix en matière d'organisation hiérarchique, avec des gardiens placés, dans l'agence, sous l'autorité d'un responsable de la gestion sociale (en charge de

tout ce qui concerne la capacité à adapter le service aux situations d'habitants compliquées). Une fonction de chargé de proximité est également inventée, destinée à être occupée par d'anciens gardiens, pour faire le lien entre ces derniers et l'agence : il s'agit de traiter avec les gardiens tous les problèmes auxquels ils se heurtent. Autrement dit, l'*organizing* – que l'on retrouve comme l'un des facteurs de structuration du temps – fixe des pratiques potentielles, en l'occurrence celles qui vont consister, pour les gardiens, à ne pas seulement investir leur rôle du côté des tâches les plus classiques, mais aussi de celui des actions permettant de faire le lien entre les conditions ordinaires de vie des habitants et ce que la hiérarchie d'agence pourrait en faire.

Les objets n'exercent pas des effets de structuration de l'utilisation du temps par les gardiens, cohérente avec les attentes de la direction, par leur simple présence, isolée. Cet effet paraît avoir besoin d'un agencement plus général. Les objets ont besoin d'être articulés à d'autres objets ou d'autres dispositifs. Il en est ainsi du cahier de liaison. Mis en place par la direction précédente, il n'avait pas nécessairement trouvé un mode d'existence réel dans les pratiques des gardiens. Le fait que des chargés de proximité soient désormais en mesure d'être des lecteurs de ces écrits et d'en faire quelque chose peut changer leur destin et donc leur capacité à exercer un effet sur les pratiques professionnelles.

Une ancienne gardienne, devenue chargée de proximité, explique :

Mme Taillefert : Voilà. Donc, à eux de remplir leurs cahiers de liaison et d'y mettre tout ce qui s'y passe. Les incivilités, les troubles de voisinage, mettons une porte cassée tel jour. Bon ben, si moi je passe, je lui dis : "Ben tiens, cette porte, elle est cassée, est-ce que c'est réparé ? C'est depuis telle date, est-ce que c'est réparé ? – Euh, ah ben non" ou alors, elle me met "Réparation effectuée telle date".

Q. : Et jusqu'à maintenant le cahier de liaison, il était lu ou relevé par qui ?

R. : Par personne. Personne.

La façon dont un gardien déploie son activité professionnelle et occupe son temps dépend donc de formes de résonance entre divers dispositifs, qui augmentent mutuellement leur chance d'effectivité. Là où des cahiers de liaison peuvent échouer à démontrer leur valeur d'instrument dans le cadre du métier de gardien, le fait de poursuivre l'activité d'organisation en mettant en place des chargés de proximité peut aider à faire entrer le maniement de cet outil dans les pratiques.

Les chargés de proximité sont issus de la réflexion conduite par la nouvelle direction à la suite de l'audit de climat social qui avait fait apparaître que les gardiens ne se sentaient pas intégrés dans le fonctionnement de l'organisme et avaient l'impression d'être méprisés. Une conclusion en avait été tirée qui était qu'ils manquaient d'un « interlocuteur ». Au premier abord, par conséquent, les chargés de proximité sont un dispositif social, d'écoute.

Mme Taillefert : Parce que les correspondants ont besoin d'avoir quelqu'un, euh, oui, d'avoir un appui...

Q. : Un interlocuteur ?

R. : D'avoir un, voilà, une écoute.

En réalité, l'interlocuteur et l'écoute renvoient aussi à la valeur informative évoquée plus haut quant à ce que les gardiens peuvent avoir à exprimer. La fonction de chargé de proximité équivaut ici à un dispositif de la ligne managériale, visant à faire en sorte que de l'information circule, dans les deux sens, et que de la connaissance soit effectivement transmise, comme autre face de l'écoute accordée aux gardiens. À son tour, cette fonction s'imbrique dans le dispositif qui fait de l'agence un niveau désormais en charge d'un large périmètre de responsabilités. Au siège revient d'élaborer les politiques et de créer les instruments de pilotage et les procédures communes, aux responsables d'agence, dotés de trois cadres (clientèle, social, patrimoine) pour les appuyer, revient de diagnostiquer leur territoire et de concevoir leur « plan managérial » : « comment je fais mes réunions, comment je délègue, comment je décline la politique de la direction clientèle compte tenu de mon territoire » (directrice Clientèle). Tout cela est certes en amont du temps des gardiens, mais représente un chaînage de structuration reliant celui-ci à l'activité de direction jusqu'au niveau du siège.

On voit l'effet de l'agencement artefacts/humains – en l'espèce, cahier de liaison / chargée de proximité – sur la continuité des chaînes de temps d'activité au sein de l'organisme. En théorie, comme dans n'importe quelle organisation productive, le temps qui rythme l'activité des uns n'est pas nécessairement aligné sur celui des autres. Cloisonnements organisationnels, organigrammes, spécialisations, différences de localisation aidant, il pourrait y avoir des situations professionnelles plongeant les salariés concernés dans l'urgence sans que d'autres n'en soient tout simplement informés ni leur activité modifiée. Ce qui se donne à voir, dans les entreprises, comme un malaise de certaines populations, un sentiment de coupure de celles-ci vis-à-vis d'autres sphères au sein de l'organisation ou le sentiment d'être insuffisamment « reconnues », s'enracine éventuellement dans l'absence d'un continuum entre les temporalités vécues dans les situations professionnelles des uns et des autres. Dans un organisme HLM, la distance géographique entre le terrain d'activité des gardiens – dispersé dans les résidences – et les bureaux de l'agence ou du siège peuvent favoriser ces barrages. À l'encontre de cela, des artefacts comme les cahiers de liaison peuvent, en rendant visible une information, aider à faire exister et durer l'information sur ce dont le gardien fait l'expérience et notamment le temps vécu. Mais, si l'artefact produit réellement son effet, c'est aussi dans la mesure où il y a un être humain comme un chargé de proximité qui le lit, lui reconnaît le statut d'information et le fait exister à d'autres niveaux de l'organisation.

LES RÉCITS DU TEMPS, RESSOURCE POUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL

Derrière la question de la coupure entre le monde des gardiens et celui des agences et du siège, mise en évidence par les enquêtes de climat social des deux

organismes, il y a, plus qu'une question de pure gestion des ressources humaines et de management participatif, un enjeu de structuration articulée entre les niveaux les plus extrêmes et les niveaux intermédiaires de l'organisation. Partant, dans les deux cas, de gardiens mal intégrés à l'organisme et de directions les soupçonnant d'une mauvaise utilisation de leur temps, Mines Habitat organise un chaînage continu donnant au temps du gardien la valeur d'une source de connaissance utile à la conception de l'offre de prestations, tandis qu'Habitat départemental paraît conserver une dichotomie des espaces et temps des loges et des bureaux. Cela renvoie aux récits de la stratégie dans les deux organismes, qui ne sont pas que des projections dans l'avenir, mais des capacités, inégales, à reconstituer en récit le temps passé.

Quand les dirigeants mettent en récit l'histoire de l'entreprise

La stratégie entretient d'importantes relations avec la communication d'entreprise ; l'aspect déclaratif compte à part entière. Mais le discours qu'elle représente n'est pas purement rhétorique. Il constitue un récit, une mise en récit de l'entreprise (Czarniawska, 1997, 2008) afin de se donner une représentation des problèmes affrontés et de l'environnement porteur de ces problèmes et de performer cette représentation. Il s'agit de dessiner une perspective et de la faire advenir.

Étudiant des groupes de travail où des cadres réfléchissent aux évolutions de la stratégie d'une entreprise, Blackler, Crump et McDonald (2003) suggèrent que le fait de dessiner une perspective (*perspective shaping*) suit une trajectoire d'élaboration qui relève d'une confection de la perspective (*perspective making*), dans laquelle joue le fait d'aller prélever de la perspective (*perspective taking*). En élargissant l'échelle à celle d'un organisme HLM, on pourrait considérer que le fait de dessiner une perspective de la part de la direction ne se fait pas en chambre, mais dans un processus de confection qui voit plus ou moins s'exprimer les prises de perspective plurielles qu'apportent les différents acteurs. Il faudrait alors interpréter Mines Habitat comme un processus de stratéguisation dans lequel le *perspective shaping* est alimenté par le *perspective taking* comprenant les gardiens, alors que, chez Habitat départemental, le fait d'emprunter de la mise en perspective aux gardiens est jugé hors de propos et n'intervient pas.

Mais la stratégie n'est pas qu'affaire de projection dans l'avenir. Si l'activité de penser la stratégie se fait en se représentant un temps long, ce temps est aussi celui du passé : c'est le regard rétrospectif sur les années ou les décennies qui ont précédé le moment actuel, afin de mieux interpréter ce dernier. Pour fabriquer une stratégie, il faut en passer par une activité d'élaboration d'une interprétation de ce qu'a été l'entreprise. Le *sensemaking* (Weick, 1995) est, en partie, une confection du sens passant par l'interprétation de la façon dont l'histoire s'est déroulée et a fait le présent ; de ce qui est à conserver et de ce qui est à changer. Un fait d'observation sera alors que les dirigeants remontent le temps de façon très variable : on se trouve parfois devant des

histoires relativement longues et parfois, au contraire, devant un temps qui frise l'instantanéité. Ce sont des histoires qui invoquent aisément l'essence de l'organisation, ce qu'elle aurait toujours été, dans un mouvement qui va du présent vers le passé et du passé vers le présent (Latour, 2011), mais avec une fermeté variable.

Là encore, le contraste de nos deux organismes est intéressant. L'équipe de direction de MH est composée d'individus presque tous arrivés récemment⁵. Cela ne les empêche pas de livrer un récit très construit de l'histoire de la proximité et, plus largement, de l'organisme. Ils invoquent ses origines (un organisme autrefois créé dans les charbonnages pour offrir des logements aux mineurs) et décrivent un bailleur ayant « une culture très axée sur la production du logement minier », « une culture de constructeurs avant d'être des gestionnaires » (directeur du Marketing et de la Communication) : « La gestion locative a longtemps été la cinquième roue du carrosse » (*ibid.*). Ils reconstituent également une histoire plus récente : « Je suis arrivé en 2004, tout le monde était encore traumatisé », dit le directeur du Marketing et de la Communication, à propos de la direction d'autrefois. Depuis 2005, la direction tente de déployer des politiques mettant davantage de règles formelles dans un fonctionnement qui laissait les individus libres d'improviser les réponses jugées les plus pertinentes. Par exemple, désormais, en matière d'attribution, une procédure demande de recevoir trois candidats à l'obtention du logement et d'informer de la décision par écrit, pour disposer de traces en cas de contestation. Mais l'ancienne direction a eu du mal à faire progresser un projet de réorganisation qu'elle portait. En 2008, le départ en retraite de deux dirigeants donne l'occasion d'écrire un nouveau projet d'entreprise, qui tente de faire prévaloir la qualité dans les prestations rendues aux locataires en réorganisant la ligne hiérarchique à partir de la direction Clientèle.

Les nouvelles orientations semblent trouver une certaine effectivité, qu'un directeur résume ainsi, concernant les chefs d'agence :

« On est d'abord passé de "Le logement, il est beau, ils devraient déjà être contents" à "Ah bon, il faut aussi s'occuper de leurs difficultés ?". Mais finalement les trois quarts ont marché. »

Cette équipe de direction récemment arrivée a, en quelque sorte, investi dans l'élaboration d'un récit de l'histoire de l'organisme pour mieux asseoir celui de la transformation dans laquelle elle prétend entraîner les diverses catégories de personnel.

En sens inverse, chez HD, alors que, excepté le directeur général, toute l'équipe de direction dispose d'une forte ancienneté, l'organisme paraît se heurter à d'importantes difficultés pour reconstituer son histoire en récit au service d'une stratégie. Le directeur général rassemble des éléments d'interprétation épars et tente de les organiser, mais difficilement. Il impute

5 Par exemple, en 2009 pour ce qui concerne la directrice Clientèle, l'un des principaux membres du comité de direction.

sa difficulté à « un traumatisme au niveau de l'entreprise par la succession des directeurs généraux. » Le récit qu'il propose prend donc la forme de l'histoire de la succession des personnes, toutes marquées par des singularités qui semblent empêcher de constituer une histoire raisonnable et compréhensible :

Directeur général : « Parce qu'il y a eu, depuis le début des années 2000, une succession d'échecs. [...] Parce qu'en fait, y a eu trois directeurs généraux qui se sont succédé, enfin, on peut dire quatre. Y en a eu un premier qui est arrivé avant les années 2000, qui était sans doute un bon professionnel, mais qui a acquis..., qui était très politique, qui est venu pour [augmenter] le parc de Habitat départemental et qui a dépensé. [...] Et on a acquis le patrimoine d'une, d'une SA, plutôt dégradée, mais on l'a fait pour des raisons politiques.

Q. : Et c'est quelque chose qui marque encore ?

R. : Si vous grattez, vous vous rendez compte que ça marque encore. Ensuite, y a eu un premier directeur, un directeur qui est arrivé euh, pendant une..., qui a..., bon, après, y a eu alternance politique. [...] Alors, oui, ce qu'il faut dire aussi avec ce précédent-là, c'est que, lui, il était arrivé avec son équipe. C'était des golden boys, si vous voulez. [...] Ils sont tous partis aujourd'hui. Mais donc, ils avaient leur véhicule de fonction, enfin, vous voyez l'image. [...] Une rupture complète avec ce qu'il y avait avant. Mais en même temps, si vous voulez, une image de transformation inachevée, parce qu'après, de toutes les façons, il a dû partir, parce qu'il était... Politiquement, il était plus, il était plus là. [...] Après, vous en avez eu un deuxième qui est arrivé qui, là, était choisi je sais pas comment. Il préférait jouer au golf qu'être directeur général. Donc euh, assez vite, assez vite, bon, euh, dépassé complètement par les directeurs donc, en particulier la directrice adjointe et un autre directeur adjoint qui avait été recruté à ce moment-là, donc, ils se sont partagés un peu Habitat départemental en deux. Et, ensuite, un troisième qui est arrivé. Donc, lui, qui malheureusement était encore une erreur de casting, qui est un monsieur qui était pas loin de la retraite, qui, malheureusement avait une, enfin, a eu, a eu des accidents..., des accidents de la vie très graves. [...] Donc il était dominé, lui, alors, totalement dominé par les deux directeurs adjoints qui s'étaient, qui s'étaient, enfin, qui avaient été désignés. »

Il est alors compliqué de retracer une histoire de la proximité, de sa définition par ses prédécesseurs, de sa conception, de sa mise en place :

Directeur général : « Alors, la proximité, quand elle a été installée, quand elle a été installée, y a, elle a été, enfin, j'ai pas forcément de..., j'ai pas forcément de visibilité sur comment, pourquoi on l'a mise en œuvre. Euh, moi, j'ai plutôt l'impression, alors, j'ai une vision qui est à la fois... Il fallait répondre aux enjeux de la loi, bon, ça, déjà... Après, j'ai une vision que je garde pour moi, parce que je pense que c'était une réponse un peu électoraliste, on va dire [...]. Bon, alors, avec en plus, un euh, un accord euh, enfin, la mise en place d'un..., alors, on a aussi une spécificité, cerise sur le gâteau, c'est qu'on a des représentants syndicaux... »

Dans ce récit, la proximité ne parvient pas à se relier à une option stratégique portée par les dirigeants et trouve principalement son mode d'existence dans les contraintes imposées par l'environnement : l'obligation légale imposée par le législateur à travers le « décret gardien » et, au sein de l'organisme, le pouvoir des représentants syndicaux d'utiliser cette occasion à leur avantage. Le récit s'articule alors à celui sur l'utilisation du temps par les gardiens à partir de conditions de recrutement qui auraient obligé l'organisme à embaucher sans pouvoir réellement sélectionner et auraient abouti à créer une hétérogénéité au sein des personnels de l'organisme.

Directeur général : « Et ils ont des profils qui sont très distincts euh, des, des collaborateurs d'Habitat départemental. Les collaborateurs d'Habitat départemental, c'est d'anciens fonctionnaires. Alors que, eux, c'est très souvent des anciens ouvriers qui viennent du secteur privé. Et donc, ils ont une vision de l'entreprise qui est totalement différente. Du coup, la greffe a pas toujours pris.

Q. : Qu'est-ce qui les choque le plus ?

R : Dans ce qu'ils ont pu me dire, parce qu'après... Mais, si vous voulez, c'est le temps, par exemple, pour gérer, pour gérer le renvoi. Mais cette problématique du temps, elle revient aussi à ce que je vous ai dit tout à l'heure, parce que les managers, ils ont aucune notion du temps. Pour eux, y a..., ils ont l'éternité avec eux. »

Le directeur général perçoit donc son travail de direction comme étant de combattre une certaine inertie de la ligne hiérarchique, appréhendée comme un point de blocage pour l'évolution du rôle des gardiens. En théorie, cette évolution est, à ses yeux, rendue possible par l'existence parmi les gardiens d'individus qui auraient envie d'un fonctionnement moins routinier et d'un appel à leurs compétences, mais qui auraient besoin de trouver dans leur encadrement un réel soutien :

Directeur général : « Je pense qu'ils sont dans l'attente, effectivement, d'avoir des dispositifs qui leur permettent d'avoir des réponses plus rapides à leurs problématiques et puis, des vraies réponses. Ce qu'ils n'ont pas aujourd'hui. Parce qu'en fait, on les laisse très seuls. [...] Ce que je crains, c'est si vous voulez, euh, c'est la négociation syndicale où on va être inévitablement dans, par rapport à ce que je vous ai décrit tout à l'heure, la recherche du maximum, quoi. Et on va vouloir que tout le monde soit toisé... »

Le problème critique devient alors celui d'une hiérarchie qui, à la différence de l'actuelle, aurait les capacités pour animer des équipes de gardiens, leur demander de faire des propositions, de rendre des comptes. Si les membres de cette hiérarchie sont plutôt porteurs d'une théorie mettant en doute l'investissement des gardiens et la bonne utilisation de leur temps, le directeur général préfère faire des gardiens un problème qui ne se résoudrait qu'en ayant de meilleurs hiérarchiques. À la limite, on se déplace du temps des gardiens vers celui de leurs chefs, mais avec un directeur général qui ne se

sent pas suffisamment puissant pour ne heurter ni les uns ni les autres et n'ose entreprendre de construire un récit de l'avant et de l'après.

Des récits de l'environnement subi ou transformé : des ressources pour le travail ?

On découvre ainsi de quelle manière la question du temps des gardiens s'articule à celle du récit stratégique.

Mines Habitat adopte une politique consistant en de nouvelles orientations stratégiques et en un fort investissement dans des dispositifs d'organisation qui aboutissent à donner de la valeur aux informations transmises par les gardiens. Celles-ci prennent valeur de connaissance utile à une activité constante de *strategizing* par les agences et le siège. Le temps du gardien gagne le fait de devenir aussi un temps de production de données à valeur stratégique – il alimente le *strategizing* – et non plus seulement celui consacré aux activités de production les plus tangibles et classiques. L'intégration se fait grâce à un *organizing* qui permet au temps d'être structuré différemment. Les déplacements de représentations et de pratiques professionnelles qu'il impose aux diverses catégories de personnels se font en prenant appui sur un récit de ce qu'était l'organisme, y compris de stratégies passées et de leurs limites, pour chercher la légitimité des orientations vers lesquelles on demande à ces personnels de se projeter.

Chez Habitat départemental, à l'inverse, le temps des gardiens demeure peu transformé et faiblement raccordé au reste de l'organisation, et donc peu actif dans le *strategizing*. La politique du directeur général promet plutôt, dans le cas où il parviendrait à la réaliser, de déporter préalablement l'enjeu vers la structuration du temps de la hiérarchie. Mais cette politique semble hésiter devant les résistances de pouvoirs constitués au moment d'envisager un *organizing* qui la matérialiserait. L'histoire passée est, à la fois, difficile à reconstituer et pénible à expliciter. Les hésitations du directeur général lorsqu'il s'agit de formuler le récit ont à voir avec son anticipation de la contestation qu'il subirait s'il devait l'assumer publiquement. Il laisse l'histoire dans un certain flou pour l'aider à avancer au sein d'un environnement interne qu'il juge hostile ou peu coopératif. Il remet, ce faisant, à plus tard le fait d'officialiser des principes d'organisation qui structureraient différemment le temps des hiérarchiques et celui des gardiens. De fait, l'activité stratégique structure ici le temps des gardiens, mais plus par défaut.

Ces récits des temps passés plus ou moins construits, d'un organisme à l'autre, traduisent et structurent un rapport à l'environnement, au sens de la théorie de Weick. Chez HD, le récit très peu élaboré des temps passés laisse place au sentiment, perceptible à travers divers indices, que l'environnement est fortement subi. Environnement externe : le décret gardien impose des agents de proximité, en dehors de toute politique voulant stratégiquement développer la proximité. Environnement interne : les syndicalistes exploitent cette situation et bloquent les possibilités d'action. Chez Mines Habitat (MH),

le récit très élaboré de l'histoire conduit à signifier que des situations données par des environnements locaux (des résidences occupées par des personnes vieillissantes, qui posent des problèmes liés à la dépendance qu'un organisme ne sait initialement pas traiter ; des problèmes de délinquance, etc.) n'ont pas à être construits comme infligés par de très vastes évolutions de société (le vieillissement, la violence, la paupérisation, etc.). Elles sont réélaborées comme des situations socio-matérielles, se donnant à connaître au sein de pratiques professionnelles et qui, si un *organizing* est prévu, peuvent trouver un mode d'existence organisationnel. Celui-ci consiste à s'en saisir pour, interprétant l'environnement, lui conférant un sens, imaginer de nouvelles offres et donc influencer l'environnement et faire advenir un environnement que l'on a soi-même structuré (Weick, 1995). Le travail de gardien ne consiste certes pas à « stratégiser », mais il est une composante d'une chaîne de stratégisation qui intègre des chargés de proximité, des responsables d'agence, des directeurs du siège, etc.

Au moins par les effets qu'elle induit, cette structuration de l'environnement constitue une ressource pour le travail des gardiens et son « expansion ».

CONCLUSION

Le temps vécu par les salariés dans leur travail a conduit acteurs et observateurs à déplorer, ces dernières années, l'urgence continuelle et la perte de sens. Mais cela ne se comprend qu'en entrant dans l'analyse serrée des activités. Posant les problèmes d'organisation de l'activité à propos de deux organismes HLM et de leurs gardiens d'immeubles, l'article a d'abord défendu qu'il ne faut pas résumer l'activité de travail à la cadence qui lui est imposée : ce que l'on produit, ce à quoi on se consacre durant un temps, même rapide, compte autant. Or, au-delà des activités les plus évidentes d'un gardien (ménage, sortie des conteneurs de déchets, etc.), celui-ci, par ailleurs au contact d'une infinie variété de problèmes ordinaires des habitants, des équipements, des conditions de vie, peut s'occuper à faire quelque chose à leur propos... ou non. Tout dépend de la façon dont les activités qui pourraient en découler sont construites, comme attendues et utiles ou pas, par la hiérarchie et, de façon ultime, par la direction générale. Car, si le rapport au temps dans les activités, est structuré par des calendriers, des échéances, des artefacts divers, il faut retenir que cela est généralement observé dans des organisations hiérarchiques, où des employeurs ont un pouvoir de prescription.

En ce sens, et c'est le deuxième point que l'article a voulu défendre, la structuration n'est pas seulement portée par les dispositifs d'organisation, elle remonte jusqu'à l'activité de « stratégisation » assumée par les divers acteurs au sein de l'organisme. La stratégie structure le temps, y compris à travers sa dimension narrative : en mettant en récit l'organisme, ce qui s'y fait, ce qui

devra s'y faire, elle est, du même coup, un récit des contributions apportées par chacune des catégories de personnels. Rendant visibles ou invisibles des contributions, leur attribuant une valeur positive ou négative, les érigeant ou non en savoirs utiles pour la stratégie, elle favorise ou non leur développement. Plus ou moins diserte et évocatrice à leur propos, elle ouvre plus ou moins des perspectives d'« expansion ». Les deux organismes étudiés ont permis de découvrir que, en la matière, ce que la stratégie rendra des gardiens capables de faire, dans l'avenir, se joue aussi sur l'aptitude des membres de ces organismes à élaborer un récit des temps passés. Travailler, ressentir le temps consacré aux activités comme effectivement producteurs, prend aussi appui sur la ressource que constituent des récits portés par des directions. Même s'ils sont forcément des réélaborations du passé, ils aident à créer le sens des difficultés qu'il est demandé aux gardiens d'affronter dans le travail.

Au total, lorsque les savoirs détenus par les personnels de terrain sur les situations professionnelles sont transmis par un *organizing* à différents niveaux de l'organisation où ils sont intégrés dans une chaîne continue de stratégisation, et lorsque le récit de la stratégie propose une interprétation de ce qui est attendu des différentes catégories de personnels, les temporalités d'un gardien, d'un responsable d'agence ou d'un directeur ne se confondent certes pas. Toutefois, les loges et les bureaux se communiquent davantage leurs enjeux et leur rythmicité propres.

RÉFÉRENCES

- Bidet A. (2008). L'homme et l'automate. L'écologie élargie du travail contemporain, *Sociologie du travail*, 50 (3), 372-395.
- Bidet A. (2011). *L'engagement dans le travail*, Paris, PUF, 416 p.
- Blackler F. (2009). Cultural-Historical Activity Theory and Organization Studies in A. Sannino, H. Daniels et K.D. Gutiérrez, *Learning and Expanding with Activity Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 19-39.
- Blackler F., Crump N., & McDonald S. (2003). Organizing Processes in Complex Activity Networks, in D. Nicolini, S. Gherardi et D. Yanow (eds.), *Knowing in Organizations*, Armonk, M.E. Sharpe, 126-150.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 240 p.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 292 p.
- Cooren F., Taylor J. R., & Van Every E., eds. (2006). *Communication as Organizing*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, 239 p.
- Czarniawska B. (1997). *Narrating the Organization*, Chicago, University of Chicago Press, 226 p.
- Czarniawska B. (2008). *A Theory of Organizing*, Cheltenham, Edward Elgar, 150 p.
- Datchary C. (2011). *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 192 p.
- Datchary C. & Licoppe C. (2007). La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail, *Activités*, 4(1), 4-29.
- Devetter F.-X. & de Coninck F., eds. (2012). *Conflits de temporalité dans les organisations, Temporalités*, n° 16 [en ligne].

- Dressen M. & Flocco G., eds. (2012). Temps professionnels éclatés, TIC et urgences, *La Nouvelle Revue du travail*, 1(1) [en ligne].
- Engeström Y., Puonti A., & Seppänen L. (2003). Spatial and Temporal Expansion of the Object as a Challenge for Reorganizing Work, in D. Nicolini, S. Gherardi et D. Yanow (eds.). *Knowing in Organizations*, Armonk, M.E. Sharpe, 150-186.
- Gherardi S. & Nicolini D. (2003). To Transfer is to Transform : The Circulation of Safety Knowledge, in D. Nicolini, S. Gherardi et D. Yanow (eds.), *Knowing in Organizations*, Armonk, M.E. Sharpe, 204-224.
- Gold R. (1952). Janitors versus Tenants: A Status-Income Dilemma, *American Journal of Sociology*, 57 (5), 486-493.
- Gold R. L. (1964). In the Basement. The Apartment-Building Janitor, in P. L. Berger (ed.), *The Human Shape of Work. Studies in the Sociology of Occupations*, New York, Macmillan, 1-49.
- Hood J. C. (1988). From Night to Day: Timing and the Management of Custodial Work, *Journal of Contemporary Ethnography*, 17 (1), 96-116 (reproduit in D. Harper & H. M. Lawson, eds., *The Cultural Study of Work*, Oxford U.K., Roman and Littlefield, 2003, 246-260).
- Jarzabkowski P., Balogun J., & Seidl D. (2007). Strategizing: The challenge of a practice perspective, *Human Relations*, 60 (1), 5-27.
- Laé J.-F. (1996). La main courante en HLM et l'événement, *Sociologie et sociétés*, t. XXVIII, 177-188.
- Latour B. (2011). "What's the story ?" Organizing as a mode of existence, in J. H. Passoth, B. Peuker & M. Schillmeier, eds., *Agency without Actors?*, London, Routledge.
- Marchal H. (2006). *Le petit monde des gardiens-concierges. Un métier au cœur de la vie HLM*, Paris, L'Harmattan, 213 p.
- Orlikowski W. J. & Yates J. (2002). It's about Time: Temporal Structuring in Organizations, *Organization Science*, 13 (6), 684-700.
- Raveyre M. & Ughetto P. (2006). "On est toujours dans l'urgence" : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ?, in P. Askenazy, D. Cartron, F. de Coninck, M. Gollac (eds.). *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, 121-128.
- Reynaud J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29 (1), 5-18.
- Sewell W. H., Jr. (1992). A Theory of Structure : Duality, Agency, and Transformation, *American Journal of Sociology*, 98 (1), 1-29.
- Star S. L. & Strauss A. (1999). Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work, *Computer Supported Cooperative Work*, 8, 9-30.
- Taylor J. R. & Robichaud D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking, *Organization*, 11 (3), 395-413.
- Ughetto P. (2011a). Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible ?, *Annales des Mines. Gérer et comprendre* (105), 50-58.
- Ughetto P. (2011b). Gardien d'immeuble : sentir et ressentir, *Communications*, (89), 89-100.
- Weick K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 224 p.

Pascal UGHETTO est sociologue, professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, où il réalise ses recherches au sein du LATTS. Ses recherches portent sur les transformations contemporaines de l'activité de travail, la montée des exigences adressées aux salariés dans le cadre des changements technologiques, organisationnels ou managériaux et la façon dont l'organisation soutient ou complique la réalisation de l'activité. Il a mené des enquêtes dans divers secteurs, entreprises et administrations : grande distribution, hôpital, habitat social, musées, ministère des Finances, juridictions de proximité, La Poste.

Affiliation	Université Paris-Est Laboratoire Techniques, territoires, sociétés (LATTTS) 5, boulevard Descartes, Champs-sur-Marne F- 77454 Marne-la-Vallée cedex 2
Courriel	pascal.ughetto@u-pem.fr

**ABSTRACT: ORGANIZATIONS AND THEIR NARRATIVES
OF YESTERDAY TIMES: FROM STRATEGY TO WORK**

Recent years have seen the development of a critique of work intensification. Of crucial importance nevertheless is how the activity benefits or not from an organization. At work, in business or public administrations, the employees' time is structured. Organizational devices, objects, function definitions give it a structured framework while practices structure the time back. This article seeks to show that, at work, time is not just a matter of pace but also includes what this time is dedicated to, i.e. what it produces. Moreover, not only the organizing structures time, but also the strategizing. The latter offers a narrative that makes visible or not what is performed by the use of this time by the various categories of employees. The article shows about two social housing agencies that, as it builds a more or less elaborated narrative of the past, strategy makes it visible or not activities caretakers could develop.

Keywords: activity, organization, council agencies, strategy, working time

**RESUMEN: LA ORGANIZACIONES Y SUS RELATOS DEL TIEMPO DE
AYER. DE LA ESTRATEGIA AL TRABAJO**

Los últimos años fueron marcados por el desarrollo de una crítica de la intensificación del trabajo. Pero más que nada importa ver si la actividad tiene el apoyo o no de una organización. En el trabajo, dentro de las empresas o las administraciones, el tiempo de los empleados es estructurado. Dispositivos de organización, objetos, y definiciones de funciones, le dan un marco estructurado, mientras que las prácticas estructuran el tiempo en retorno. El artículo intenta demostrar que, dentro del trabajo, el tiempo no es solo un asunto de ritmo, pero que también importa lo que se hace durante ese tiempo, le que produce. Además, el tiempo no es solamente estructurado por un organizing, pero también por un strategizing. Ese strategizing propone un relato que hace o no visible lo que produce la utilización de ese tiempo por las diferentes categorías de empleados. A través del caso de dos organismos de vivienda social, el artículo demuestra que, elaborando un relato del pasado más o menos construido, la estrategia ayuda o no a hacer visible las actividades que los vigilantes de inmueble podrían desarrollar.

Palabras claves: actividad, organización, organismos de vivienda social, estrategia, tiempo de trabajo