

# Éditorial

Dès la création de *Question(s) de Management* et la parution en septembre 2012 du N°0 (« Question(s) de changement »), notre revue a bénéficié de l'engagement et de l'enthousiasme de Luc BOYER qui a présidé son « Comité d'orientation stratégique » pendant ces douze années. Le 10 septembre 2023, notre ami nous a quittés et nous étions nombreux à participer à la cérémonie religieuse le 18 septembre pour lui rendre hommage et le remercier pour sa contribution au progrès du management. J'ai fait connaissance de Luc en 1974 lorsqu'il dirigeait le BTE (Bureau des Temps Élémentaires) et la *Revue de l'Entreprise* et durant près de cinquante ans nous avons participé ensemble à de nombreux projets et partagé des moments conviviaux très riches à travers le monde. La professeure Aline SCOUARNEC souligne l'apport considérable de Luc BOYER dans un article intitulé « Des temps élémentaires à la prospective ». Nous lui rendrons également hommage dans le prochain numéro de la revue consacré à « L'organisation de demain en question(s) », thème de réflexion permanente de notre ami Luc (N°48, février 2023).

Le recours massif au télétravail, avec le développement du travail et de l'organisation hybride, a transformé non seulement notre rapport à l'espace mais aussi celui au temps. Il apparaît nécessaire de revoir notre vision du temps de travail. Dans ce contexte, le conseil d'orientation stratégique de *Question(s) de Management* présidé par Luc BOYER a souhaité consacrer un cahier spécial sur « Le temps en question(s) ». Pascal LARDELLIER, Professeur des Universités, Université de Bourgogne, a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous l'en remercions vivement. Ce cahier contient un éditorial intitulé « Le temps, polysémique et intangible » (Pascal LARDELLIER), trois articles : « Luxe : une histoire, une relation et des temps précieux » (Antoine BERTHEUX), « Les Liqueurs de France et l'inscription au Patrimoine culturel immatériel : un enjeu du temps ? » (Cornelia CASEAU), « Du Tempo au Big Data : la symphonie du Marketing 6.0 » (Samuel MAYOL) et un texte en hommage à Luc BOYER : « Des temps élémentaires à la prospective » (Aline SCOUARNEC).

La revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question « Comment repenser et adapter le management du (des) temps de travail dans un contexte en transformation accélérée ? » dans le cadre de la rubrique « Regards croisés ».

81 contributeurs dans 19 pays – Abu Dhabi, Algérie, Angola, Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, France, Italie, Liban, Maroc, Roumanie, Royaume-Uni, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie, USA – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à Ulriche Fiacre Togninou AIHOU, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Alain AKANNI, Marie-Noëlle ALBERT, Angéline ARMANDY, Isabelle ATTIA, Zeyneb ATTYA, Guillaume AUER, Karen AUTRET, Nehmé AZOURI, Ionut-Cosmin BALOI, Cordula BARZANTNY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Mustapha BETTACHE, Georges Waly BIDI, Mireille BLAESS, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Jacques BROUILLET, Vincent CALVEZ, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Giovanni COSTA, Patricia DAVID, Jean-Marc DULOU, Jean-Marie FESSLER, Rémy FEVRIER, Guillaume FLAMAND, Corinne FORASACCO, Yassine FOUAD, Jean-Michel GARRIGUES, Elvis Djidje GNEKPIE, Gwenaëlle GREFE, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Yves GUIHENEUF, Jean-Yves GUILLAIN, Alexandre GUILLARD, Anne-Françoise HAMELIN, Driss HELMI, Michel JONQUIERES, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Eunhyul Eileen KIM DANDRIEUX, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Jimmy LEPANTE, Pascale LEVET-CAMILI, Jessica LICHY, Fayçal LOUNES, Abdellatif MARGHICH, Roula MASOU, Romain MORETTI, Théodore NADZIGA, Jean-François NANTEL, Elias Perrier NGUEULIEU, Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Olivier OFFROY, Zié OUATTARA, Diti Moussa PALENFO, André PERRET, Guillaume PERTINANT, Frédéric PETITBON, Evelyne PHILIPPON, Sana QARROUTE, Yann QUEMENER, Marc RAYNAUD, Madina RIVAL, Marie José SCOTTO, Peter STOKES, Loubna TAHSSAIN-GAY, Jean-Claude TARONDEAU, Nathalie TESSIER, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Catherine TRIPON, Gilles VERRIER, Nadia ZEGHMAR et Romain ZERBIB.

La revue de quelques thèses récentes sur les temporalités en société et en organisation par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « Un pas de côté de femmes dirigeantes ? – Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France » (Viviane de BEAUFORT), « Comment “refaire société” ? À propos des émeutes urbaines en France et en Grande-Bretagne » (Didier CHABANET, Simon BICHON et Damien RICHARD), « La cocréation de valeur sur Facebook : cas des enseignes de restauration rapide » (Mohammed HASSOUNI et Abdellatif CHAKOR), « Dispositifs de gestion des carrières des travailleurs transfrontaliers » (Axelle LUTZ), « Managing the concept of hospitality to stimulate behavioural loyalty – a post-pandemic challenge for hotel managers in the luxury sector » (Leila OTHMANI, Jessica LICHY, Haykel BEN KHELIL et Nedra BAHRI).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur les démarches et pratiques de changement à mettre en œuvre dans l’organisation de demain. Les prochains cahiers porteront sur « L’organisation de demain en question(s) » (N°48, février 2023), « L’influence en question(s) » (N°49, mai 2024) et « La marque employeur en question(s) » (N°50, juillet 2024).

Jean-Marie PERETTI

Professeur, ESSEC Business School

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la

« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »

Professeur émérite de l’Université Pascal Paoli de Corse

Président d’honneur de l’IAS et de l’AGRH

Président de l’ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)

Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

# Le temps, polysémique et intangible...

Editorial

Spinoza, d'une formule définitive, a saisi l'humilité à laquelle le temps nous ramène : « l'espace est le terrain de la puissance des hommes, le temps celui de leur impuissance ». Intangible, impitoyable, certes. Mais la petite revanche de l'humanité, c'est qu'elle a une perception du temps extensible. On a tous connu des minutes interminables, et des semaines semblant passer à la vitesse de l'éclair.

Le mot « temps » est lui-même polysémique en français, puisqu'on parle du temps qu'on a, et du temps qu'il fait. L'anglais, lui, différenciera *time* et *weather*, même si souvent, le temps entretient un rapport au Ciel, ou aux cieux. Le temps nous demande de regarder vers le haut ; et c'est ce qu'ont longtemps fait les villageois, tournant leurs regards vers les cadrans solaires. « Prends le temps », affirmaient-ils, « ou le temps te prendra »...

Dans cette veine, les anthropologues, dont je suis, savent bien que le rapport que les communautés entretiennent au temps est scandé par des rites, qui sacralisent ce qu'on se donne à vivre. « Rite » n'est pas si loin de « rythme » d'ailleurs. Le *tempo* est déjà sémantique. Les rites découpent le calendrier en séquences symboliques, en périodes, en moments particuliers, qui enchantent le quotidien, scandent la vie, extraient des séquences pour les rendre hypermnésiques. L'histoire des hommes est l'histoire de rites qui reviennent, ou auxquels l'on revient.

Venons-en, après ces considérations anthropologiques, à des réalités managériales et entrepreneuriales. Le monde économique est lui aussi organisé par des logiques temporelles. Là encore, le mot est polysémique, s'opposant, dans l'une de ses acceptions, au spirituel. La vie des entreprises, ce sont des échéances, des périodes, des bilans, des relevés, qui tous, sont régis par le temps. Personne n'aime payer des « pénalités de retard ». L'économie est fille du temps, plus encore que de l'espace. Et d'autant plus à une époque où les choses se dématérialisent, se « déspecialisent », et deviennent instantanées. C'est parce que tout va plus vite, que tout s'accélère que l'on doit retrouver, de temps en temps, le temps long et lent ; celui des rites réunissant les collaborateurs, celui de la prise de décision qui avant de percoler, a infusé... Le manager sait, s'inspirant des grands leaders sportifs, politiques... que le temps est son allié. Être le « maître des horloges » n'est pas donné à tout le monde, mais qui sait gérer le temps, qui sait être patient, sait saisir les opportunités, le moment venu. Acheter et vendre « au bon moment », tout un art... Car l'attente n'est pas latence, elle est période stratégique d'analyse, de prise en compte de beaucoup de paramètres, en attendant le bon moment. Bref, on se doit de composer avec le temps, tout le temps. Rien de grand ne se fait sans lui, la vraie grandeur des réalisations, quelles qu'elles soient, lui résiste, un temps. Le reste s'inscrit dans la mémoire des hommes et des cultures, conservatoire du passé, pont entre les générations. Mais la mémoire est le « présent du passé », comme le disait Saint Augustin à propos des rites...

Ce numéro de *Question(s) de management* se penche sur le temps, les temporalités, les rythmes, et la perception toujours différente que nous avons de ce bain dans lequel nous sommes immergés, selon la formule héraclitéenne. Prenez le temps de savourer ce numéro, et ses leçons. Par-delà la diversité des cas proposés, ces analyses resteront longtemps en vous, pour délivrer leur suc d'expérience voire de sagesse. Qu'on parle de luxe ou de liqueur, de musique ou de culture, on s'apercevra que le temps dompté par les hommes façonne et patine. Regarder sa montre c'est une chose. Considérer le Ciel s'en est une autre. C'est précisément à lever la tête et les yeux que ces pages nous invitent, patiemment. Que leurs auteurs en soient remerciés...

Pascal LARDELLIER,  
Professeur à l'Université de Bourgogne, chercheur au laboratoire CIMEOS