

Les réflexions et travaux des commissions régionales animées par le CREAL peuvent conduire à la réalisation d'une journée d'étude sur une thématique qui préoccupe les acteurs de terrain. Préparée par la commission des chefs de service et cadres de direction, s'est ainsi tenue le 16 janvier 2007 une journée co-organisée avec l'IRTESS. Le thème portant sur « Le temps et sa gestion dans la fonction d'encadrement » a donné lieu à des débats riches, alimentés par les expériences de professionnels en fonction de chef de service et par les conférences des deux intervenants, dont nous présentons les exposés dans ce bulletin d'informations.

Rythmes et institution : entre l'urgence et la routine

par **Jean-Philippe PIERRON**¹,
maître de conférences, faculté de philosophie, Lyon 3

Temps et institution, que ce soit le temps dans l'institution pour ses membres ou le temps de l'institution elle-même, imposent d'observer au préalable que toute institution est dans le temps, et qu'elle est là pour répliquer au temps en ce qu'il a de corrodant, de puissance, de désordre. Il y a institution parce qu'il y a conscience d'une succession. Le successif fait découvrir un élément fondamental : le facteur entropique attaché à tout système clos, qu'il soit système physique, mécanique, organique ou institutionnel. En ce sens, l'ordre institué réplique au désordre identifié. Les institutions sont pour les hommes une manière de faire durer le monde des hommes par-delà les hommes donnant un semblant de stabilité à un monde humain fragile et vulnérable. Une institution opère ainsi comme un relais temporel qui remonte le principe de l'entropie.

Ceci dit le temps humain revêt une signification particulière. Si pour les mécanismes, il y a une succession d'événements ; si, pour les organismes, le temps devient une trajectoire ; pour les êtres conscients et les identités conscientes, individuelles ou collectives, le temps se fait histoire. C'est pourquoi, dans les institutions, il n'y a pas passé, présent et futur, mais dirait Saint Augustin, présent du

passé dans les souvenirs, présent du présent dans l'instant, et présent du futur dans les projets.

La gestion du temps dans une institution est alors un élément - le temps dans l'institution - parmi un ensemble plus vaste et plus riche : le temps objectif, le temps vécu, le temps représenté, le temps rêvé et mythifié. Il s'agit alors de se demander si le temps peut se gérer ou si, finalement on feint de le gérer pour en maîtriser le caractère angoissant, pour en enfermer la portée novatrice et canaliser ce vecteur de surprise. La gestion du temps n'est-elle qu'une tentative de contrôler ce qui est puissance désinstitutionnante parce qu'irruption du discontinu là où l'on aimerait du continu, ou est-elle une manière d'accompagner le caractère indéterminé et imprévisible du temps ?

1 - Gestion du temps et institution

La gestion du temps est devenue une question en raison d'une modification générale des cadres temporels d'une culture inquiète quant aux rites qui la rythment. Ce caractère post-traditionnel est

¹ Auteur de « Le passage de témoin », cerf, 2006.

reconnaissable en ce que l'ordre du temps et l'ordre pour le temps se sont diffractés et recherchent de nouvelles combinatoires. Pour approfondir cette question, on précisera quels rapports les institutions entretiennent avec le temps et pourquoi ceci peut engendrer, pour les acteurs institutionnels, une certaine manière de souffrances (burn out) lorsque se produit une dérégulation du temps, l'impression d'une accélération (société de la vitesse qui malmène les plus fragiles et qui excitent les plus réactifs). On se demandera également si la réactivité peut en soi, être érigée en modèle de l'action).

Cette impression tient au fait que la perspective dominante de traitement du temps est un paradigme technoscientifique qui vise à optimiser le temps, prenant en cela la place d'un paradigme traditionnel (la grande stabilité autoritaire et autorisante des traditions, des moeurs et du « ce qui s'est toujours fait »). Cette approche technoscientifique qui opère aussi bien sur les modes de managements, sur la manière de penser le temps comme employable et rentable, tient au fait que le cadre temporel et son rythme spécifique - la cadence, la mesure - devient un mode d'interprétation généralisé du temps. Il met l'accent sur le présent comme moment central du choix et de la décision *ex nihilo* dans une manière d'émancipation avec le passé et l'anticipation planifiée et pronostiquée du futur. Dans cet esprit, on peut à tout instant recommencer tout de nouveau dès le fondement. Telle est en modernité la naissance d'une tradition critique de la tradition. Elle pense ainsi l'institution comme un laboratoire anhistorique, non comme une histoire et une mémoire. L'effet principal de cette approche est d'imposer un rythme dominant. Ce dernier est servi à la fois par le droit qui peut être technocratiquement convoqué comme autorité intemporelle de régulation générale (dialectique entre la loi et le réel qu'elle est sensée informer) et à la fois par des outils électroniques qui donnent l'impression de l'immédiateté : a-t-on mesuré l'impact du système technique, et plus particulièrement de l'internet, de l'intranet et du téléphone mobile dans les rythmes professionnels ? - court-circuitant

d'autres rythmes : ceux de la nature (jour/nuit ; saisons), ceux de la culture et de ses « traditions » (semaines, week-ends, vacances, fêtes), ceux de l'institution (anniversaires, contraintes éducatives, exigences de soins). Mais alors, peut-on ériger le modèle technoscientifique en modèle de gestion du temps ou faut-il combiner plusieurs approches du temps ?

Une distinction de la philosophie de Bergson est ici utile. Le temps n'est pas la durée. Cette distinction montre que l'on peut réfléchir sur une institution soit en termes spatiaux : on pense alors des relations entre des contemporains qu'il s'agit d'organiser et de répartir ; soit en termes temporels : il s'agit de vivre avec la perspective de la succession et de se maintenir dans son unité malgré la succession qui se décline tout simplement dans le avant, pendant et le après. L'espace fait connaître une expérience de la répartition par dissémination. Le temps est une expérience de la répartition par la succession. Lorsqu'elle s'empare de l'expérience temporelle, l'institution peut alors être tentée de traiter le temps soit dans les catégories spatiales du temps objectivé, soit dans les catégories de la durée. Dans ce cas faisant, le temps est un vecteur comme un autre dont il s'agit de canaliser les effets en les régulant et les anticipant. On peut aborder la question du temps soit comme un temps objectivable et spatialisé : conception mécanique et quantitative du temps qu'il s'agit d'organiser, de répartir, de découper, de planifier - tout un vocabulaire spatialisant est présent ici qui pense le temps comme de l'espace. Telle est l'approche homogène et uniforme du temps qui est désobjectivé : une heure chronométrée est un parcours sur un cadran, pas une histoire. Cette approche permet la mesure, la planification et l'évaluation d'un temps employé. La figure spatiale du temps de l'institution par excellence est « l'emploi du temps ». Le temps homogène de l'horloge, le temps mesurable est désaffectivé ; il permet la comparaison et sert une rationalité instrumentale établissant des objectifs chiffrés, construisant des calendriers, élaborant des cadences et évaluant la portée des actions entreprises.

2 - La temporalité propre à l'institution

Dans une autre perspective, l'institution peut vivre le temps dans une resubjectivation liée aux acteurs de l'institution qui donne une vie à la temporalité. Ce temps est éprouvé ; il est un temps vécu qui renvoie à des expériences individuelles et collectives incomparables, mémoires, souvenirs et regrets, promesses et projets portant des attentes. Ce temps éprouvé invite ici à l'articulation entre temps personnel et temps professionnel, sachant que l'un et l'autre ne sont pas disjoints de façon étanche et géométrique. Ce temps est habité par des représentations (le temps doit être rentable, vécu rapidement, il est perdu ou il est intense) mais aussi par des mythes (l'institution peut se donner une image de son propre projet médico-éducatif : quel type d'homme cherche-t-elle à faire advenir dans le temps ? Temps passager du soin dans le médical, temps long de l'émancipation par l'accompagnement dans le médicosocial ; temps durable de la prise en charge du handicap, etc.)

Cette dimension qualitative du temps se développe dans le souci d'une coordination narrative qui relie le successif dans un récit : le projet personnalisé pour l'individu, le projet d'établissement pour l'institution. Ce récit explicite et exprime les finalités en jeu, pour soi ou pour l'institution. Ainsi, le projet d'établissement est-il pris entre les promesses d'hier qui présidèrent à la naissance de l'institution et à sa fondation - il y a une sorte de temps mythique inaugural lié à la rupture temporelle de toute fondation - et les projets de demain qui orientent et ouvrent le temps de ce qui est à venir : projection, espérance.

La question est alors de savoir comment coordonner une approche instrumentale du temps nécessaire à la gestion des organisations et la temporalité symbolique, entre le temps de la mesure et le temps existentiel. Vouloir supprimer cette dimension symbolique, coloniser le symbolique par la gestion (rêve du gestionnaire ou du juriste), c'est vouloir vider le temps de sa substance dans le primat de l'ordre sur le sens ?

2.1 - L'homme n'est homme qu'à la condition de certaines institutions, dit Paul Ricoeur

Cette forme de médiation entre soi et soi qui est le milieu culturel comme univers symbolique passe par l'intermédiaire de l'institution. On apprend à comprendre et à se comprendre en se confrontant avec les institutions que l'on a investi affectivement et effectivement, sans s'être laissé pour autant envahir. Institution est à la fois ce qui ordonnance (désigne une place, répartition : logique de l'ordre) et ce qui ordonne (assigne à une place en imposant un ordre en vue d'un projet normatif : logique de la valeur.) Elle est ainsi à la fois dispositif logistique ayant le souci du maintien de l'ordre et à la fois souci axiologique d'explicitier des finalités, des « en vue de », du projet.

Le monde des hommes est un monde d'institutions. L'institution est la manifestation d'une initiative de la culture sous la nature faisant en sorte que l'écoulement naturel du temps envisagé comme pure succession, soit inscrit dans des rythmes, une intention, une initiative qui fasse de cet écoulement un déroulement, et de ce déroulement une histoire. Instituer devient ainsi un geste culturel dont les diverses significations sont déjà données dans le nom même que se donnent les institutions. Geste de construire et d'établir (travail de l'établi) là où il n'y avait qu'un donné spontané dans l'établissement ; celui de mettre de l'ordre dans un désordre ou chaos initial (rôle instituteur de l'institution) ; celui d'ouvrir une manière de monde concentré en rupture avec la diffraction du monde extérieur (*centre*) ; celui d'ouvrir une brèche dans le temps, dans le prestige et l'ambition de prétendre renouveler le temps qui aurait fini par s'épuiser dans ses ressources créatrices dans une fondation (certaines institutions portent le nom de *fondation*, comme s'il était question là d'un commencement du monde, de commencer une manière de monde), etc. A cette

institution s'ajoute l'imaginaire même du nom que l'institution se donne comme pour convoquer une icône tutélaire - celle du nom du fondateur - ou capter par l'image une ambiance ou dessiner une manière de projet.

2.2 - L'institution et ses rythmes

Liée au temps, étant du temps, toute institution connaît à la fois le fait que dans le temps quelque chose est advenu avec lequel il faudra malgré tout compter (l'irréversibilité) et à la fois qu'il y ait une part d'indétermination et d'ouverture marquée par l'imprévisibilité du temps. C'est cette prise en compte douloureuse, épuisante mais nécessaire de la temporalité dans la politique et la gestion d'une institution qui fait en sorte que l'institution n'est pas un camp totalitaire (cf. Arendt). Toute institution a donc pour matière le temps traversé ensemble. Car l'institution a pour fonction de rassembler une multiplicité pour en faire une identité collective et commune. Ses manières : ce sont les façons d'organiser ce temps traversé dans des styles temporels distincts liés à leurs façons de rythmer le temps si l'on se souvient qu'il y a une familiarité entre rythmes et rites consistant à mettre de l'ordre, à faire d'un tas d'un tout, du flou un flux, d'une juxtaposition d'individus une assemblée, d'une collection d'individus un collectif. Or, cette rythmique institutionnelle qui ordonne le temps se décline sur des modalités allant du traditionalisme au ritualisme en passant par l'activisme ou l'occupationnel, du conservatisme à la recherche épuisée d'innovations dans un pathos de la nouveauté.

La temporalité de l'institution est un connecteur temporel qui institue un tiers-temps entre le temps biologique et le temps cosmique qu'est le temps calendaire. Elle questionne la coordination de ces rythmes dans le cadre d'une synchronicité plus ou moins bien assumée et articulée. Qui ou quoi donne à l'institution son rythme fédérateur ? La nature dans la chronobiologie ou pour le maraîchage, les soins pour le médical, la structure scolaire et ses rythmes d'apprentissage, le droit et les contraintes légales de l'hygiène et de la sécurité.

2.3 - Il y a une temporalité propre à l'institution médico-éducative.

La double tutelle du temps médicalisé et de la portée éducative attachée au temps pour qu'il soit mis à profit et occasion d'une élévation, en est l'explication. Il est une dialectique singulière liée au côté éducatif qui connaît ici la transmission. Toute institution éducative connaît cette dialectique entre conserver et innover parce que l'enfance est précisément ce qui engage dans une temporalité ouverte sur tous les possibles qu'il s'agira de faire advenir. « *L'enfant est ce miracle qui sauve le monde* » dira ARENDT en donnant une signification temporelle à cette idée que l'enfance ouvre le temps sur de l'imprévisible et du nouveau. Il s'agit de faire en sorte que l'institution soit au service d'une augmentation, de la croissance de ceux ou de celles pour qui elle est instituée. Il s'agit donc de travailler à une institution du temps pour que le temps soit vraiment instituant. Tel est l'espace-temps de la transmission éducative irréductible à une conception curriculaire de la trajectoire enfantine.

3 - Les pathologies du temps

3.1 - L'inertie institutionnelle

« *Les institutions meurent plus lentement que les individus* » disait ROUSSEAU, faisant entendre de la sorte que toute institution vit l'exode de l'intuition qui a pu présider à sa création, le statique prenant le pas sur le dynamique. Tentation du conservatisme attaché à l'institution qui cherche à vouloir arrêter le temps, lequel est une dérive de la fonction de conservation attachée à l'institution.

3.2 - La routinisation par la répétition

Si la répétition se trouve aussi capable de servir les processus créatifs, il n'en demeure pas moins qu'il y a un usage problématique de la répétition suspecte d'anéantir toute forme d'innovation. De plus, en une modernité marquée par l'importance du système technicien, on tend à nier ou

annuler des phénomènes répétitifs autres que techniques (les cycles naturels d'un côté et les grands rites culturels de l'autre), donnant l'impression soit d'un trop peu de répétition et d'une dérégulation du temps ; soit, sous l'effet prépondérant de la reproductibilité technique, l'impression d'une uniformité et d'une grande répétition. Trop ou trop peu de répétitions interrogent donc ce qu'il peut en être de son bon usage, répondant à ce que l'on pourrait appeler des pathologies du temps.

Parler de pathologie du temps permet de faire deux observations : l'hyper-synchronisation, des différents rythmes, sous l'effet du caractère englobant de la technoscience, engendre une répétition uniforme : la routinisation. De l'uniformité naquit l'ennui ! Elle exacerbe la dimension uchronique de la répétition. Ouvrant sur un temps réduit à une variable, mais de ce fait épuisant parce que favorisant une stimulation permanente, l'hyper-répétitivité métronomique imposée par la cadence technicienne engendre la dépression ou la *fatigue d'être soi* décrite par le sociologue Alain ERHENBERG, laquelle a pour envers l'immense et effroyable réactivité ou la suractivité aujourd'hui observée. La désynchronisation, contemporaine sinon consécutive, de cette hyper-synchronisation produit également une pathologie du temps qui se déploie en conduites à risque, en attaques portées contre soi ou en replis ritualistes communautaires. Les troubles obsessionnels compulsifs peuvent être également interprétés comme étant également le fait d'une pathologie du temps. Chez les adolescents ou dans les conduites à risque, le sociologue David LE BRETON observe que la répétition compulsive à l'égard de son propre corps est une manière de pallier l'absence de rites et de figures de la transmission présentes dans la culture, lesquels structuraient la traversée du temps. La compulsion ou la ritualité obsessionnelle, en proposant une série de petites liturgies ou ritualités intimes qu'on s'ordonne soi-même, fait qu'on est soi-même l'objet du rite, le temps social étant, quant à lui suspendu. La compulsion est ainsi un rite intime qui veut remédier à la pathologie du

temps en en apprivoisant le caractère angoissant. Ne sachant pas ce qui va advenir et ce dont on s'angoisse, on peut l'apprivoiser en devenant soi-même le temple de la ritualité où l'ordre du temps est honoré ! La désynchronisation, voire l'absence totale de synchronisation des rythmes et des répétitions, sur le plan social ou individuel, a pour effet une déstructuration des subjectivités qui cherchent, dans leur psychisme, une ressource d'ordonnement face au désordre du monde. La désynchronisation encourage alors à devenir régisseur-répétiteur de son ordre intérieur.

Penser la répétition n'est pas pourfendre la modernité, mais critique cette pathologie du temps qui affecte les sociétés hypertéchnicisées qui exacerbent la répétition machinique. La répétition dans la cadence fait disparaître toute surprise et toute initiative (cf. le Charlot des Temps Modernes), dans la domination d'un phénomène mécanique répétitif imposant sa loi aux autres. Bien user de la répétition n'est-ce pas alors jouer sur la diversité hétérogène des rythmes (naturel, social, cosmique et individuel), sur la pluralité heureusement difficilement synchronisable de rythmes, d'où naît la surprise ou l'inattendu, pour, de la sorte, inscrire son histoire dans l'histoire d'une tension temporelle ?

3.3 - L'urgence

Dans un système technicien, - ce que HEIDEGGER eut appelé la *technique moderne* -, la technique n'est pas qu'un ensemble d'outils qui nous seraient extérieurs, mais a un double effet. Elle éloigne de nous l'évidence de notre ancrage sur le sol natal joué par les connecteurs calendaires - l'idée heideggérienne d'arrondissement de la nature qui interroge comment rendre présente la nature totalement réduite à son instrumentalisation - (d'où le rôle déterminant que pourrait jouer ici une poétique de la nature en complément d'une politique de la nature) -, et elle substitue aux médiations temporelles ordinaires les médiations technologiques.

Ainsi on observera, sans nostalgie, que se substituent à des médiations symboliques traditionnelles (les moeurs, les coutumes et usages, les traditions) des médiations symboliques d'un nouveau type : les médiations instrumentales, permettant de comprendre pourquoi la valorisation de l'urgence est la manifestation du style temporel propre à l'agir des sociétés post-industrielles. L'ensemble de nos dispositifs technologiques, maillés, articulés entre eux de façon à faire système, font monde. A tel point que nos outillages deviennent non seulement conditions ou moyens d'agir, mais aussi cadres et contextes de l'agir, à partir desquels se comprendre. Nos outillages, ce que nous appelons aujourd'hui globalisation des systèmes techniques, ne sont pas que des dispositifs offerts dans leur passivité mais sont aussi des éléments qui nous disposent à agir dans une nouvelle normalisation planétaire des conduites, élaborant des contextes d'interventions, des situations relationnelles dont la normalisation ne se fait plus sous l'effet des règles implicites des moeurs traditionnelles, mais sous l'effet des régulations technologiques. Le sentiment de l'urgence s'accroît précisément lorsque la rythmique sociale est toute entière solidaire d'un dispositif instrumental globalisé qui lui donne son impulsion et qui insiste sur la rapidité de la circulation des échanges. *Notre époque s'adonne au démon de la vitesse et c'est pour cette raison qu'elle s'oublie si facilement elle-même*². La caractéristique du dispositif instrumental tient à ce qu'il balaie l'importance du temps géographique et ou calendaire - la technique ne connaît pas les saisons si ce n'est comme des obstacles à annuler dont il n'y a rien à apprendre - ; la régulation par le temps social : les rites sociaux, les jours et les nuits ; et la rythmique biologique individuelle - la fatigue qui devient en régime technologique le burn out ou le temps technologique³. Nos sociétés occidentales sont ainsi prises dans

un contexte ayant intégré les principes essentiels fondateurs de l'activité technique - la normalisation, la rapidité, l'efficacité, le principe d'optimisation des rapports moyens/fins - comme éléments directeurs d'une organisation sociale, substituant ses propres connecteurs temporels aux connecteurs temporels traditionnels, donnant alors à l'urgence objective un nouveau visage. Une société de l'urgence est ainsi une société dans laquelle on croit avoir réussi à évacuer la variable temporelle en l'ayant domestiqué. Elle croit pouvoir annuler le caractère imprévisible du temps par la disparition du temps. Une société de l'urgence est une société uchronique allergique au délai, à l'attente, au différé. Elle privilégie l'immédiateté qu'encouragent les médiations technologiques plutôt que la temporisation des médiations symboliques. Au connecteur temporel de la suite des générations qui suppose la reconnaissance d'un décalage temporel entre prédécesseurs et contemporains, elle substitue le connecteur temporel de la connexion électronique, le modèle informationnel présupposant la contemporanéité de tous les communicants. L'exemple le plus significatif de cela : la connexion électronique comme mode privilégié de transaction dans les organisations et les entreprises. La transmission est rabattue sur de la communication, et la communication réduite à de l'information. Le système de communication technologique - l'internet, l'intranet, le téléphone portable - appelle l'urgence : l'immédiateté des interactions et la réactivité des internautes en sont la condition principale de fonctionnement. Mais c'est dire que l'urgence traite la transmission qui est un problème temporel dans le langage de la communication c'est-à-dire dans une logique spatiale. L'urgent qui était le moyen au service de l'essentiel peut devenir ou être tenu pour l'essentiel.

Urgence et système technicien font donc apparaître une disparition ou du moins une refiguration de l'importance des autres connecteurs temporels présents dans une culture et une société. Une société de l'urgence souligne ainsi, malgré elle, la part d'anthropologie avec laquelle une philosophie de l'action doit compter. Ce

² Milan Kundera, *La lenteur*.

³ A titre d'exemple, on rappellera que l'unité de mesure du temps de travail, du temps alloué à une tâche par les services des méthodes dans l'industrie est le DMH : le dix millième d'heure.

qu'une société de l'urgence donne d'observer, en encourageant le modèle d'une action pensée dans la *réactivité* plutôt qu'une *action* délibérée avec l'agir prudentiel, c'est la part que jouent les dispositifs technologiques dans la constitution de nouvelles habitudes pratiques, d'un nouvel ethos. En ce sens, la société de l'urgence ne nous rend-elle pas témoins et contemporains des effets de la technique sur les conduites et les pratiques sociales et individuelles ?

Révélation d'une surprise - bonne ou mauvaise - dans le programmé, l'urgence donne de se confronter à un irréversible et aux valeurs qu'il engage. Dans une philosophie de l'action, l'urgence s'appréhende comme le moment d'émergence d'une valeur incontournable, occasion, pour un individu ou pour une société, d'explicitier, par des choix effectifs, ses orientations axiologiques non négociables. Par là, se formalise un style temporel de leur agir qui leur est propre. Ainsi, le système technicien propose-t-il une interprétation basse de l'urgence en l'appréhendant dans les termes quantitatifs de la rapidité ou de la vitesse. Dans un dispositif technique, l'urgence est une contrainte matérielle avec laquelle composer (temps de réponse réduit, délai d'attente raccourci) et non une attitude. Cette métrique du temps qui produit de la répétition, de la cadence est allergique à l'imprévu que fait surgir l'urgence.

Mais à cette discipline de l'urgence, qui l'encadre dans un langage de la forme (la mesure contre le désordre et la discontinuité), on opposera une interprétation haute formulée dans les catégories de la force (l'urgence comme puissance mobilisatrice des capacités d'initiative et de réponse vitale). Pour cette dernière, la réactivité, capacité de répondre présent à la sollicitation de l'urgence, est non pas un degré zéro de l'action qui serait réduite à une précipitation impulsive, mais une émergence de l'agir qui fait d'elle un précipité de l'essentiel. La réactivité n'est pas la précipitation, mais une forme d'innovation pratique qui court-circuite la longue et lente délibération prudente au

profit du rôle déterminant d'un futur imagé. Contre une approche intellectualiste de l'action, l'urgence donne de retrouver le rôle déterminant de l'intuition sensible, du pressenti qui sert de guide sensible pour l'agir, sans céder aux fantasmes et à l'irrationalité. Valoriser l'urgence ne consacre pas davantage une conception pointilliste et discontinue de l'agir. Une décision prise dans l'urgence n'interdit pas de la réinscrire dans une trajectoire temporelle plus vaste et d'être évaluée à son tour par un nécessaire travail d'anamnèse, et par le discours a priori de la prévention. On peut même suggérer que ce que l'on peut appeler le contexte moral objectif propre à une culture résulte de la sédimentation en des valeurs et des mœurs, d'innovations pratiques improvisées dans l'urgence et consacrées par la suite ! Toujours est-il qu'être réactif suppose le travail d'un sens moral assis sur le rôle schématisant d'une imagination pratique laquelle condense en images des options normatives sur lesquelles il n'est pas encore possible d'avoir une juste idée, mais avec lesquelles se mobiliser rapidement en vue d'agir. L'urgence, on en pressent l'importance parce qu'on en imagine les conséquences plus qu'on ne les sait. Agir dans l'urgence suppose une forme de compétence pratique : savoir se décider en entrant dans une logique du risque contre une logique de l'assurance.

Conclusion

Entre la routinisation qui finit par anesthésier une institution dans son service de l'essentiel, et l'urgence qui rappelle la force mobilisatrice de l'essentiel, l'institution vit donc une tension. Organisant une modalité du temps traversé, l'institution doit ainsi veiller à réactiver le temps et ses finalités. Tel est le rôle des rites et des rythmes dans la symbolique du temps. Telles sont les tentatives d'articulation entre temps individuel, temps institutionnel et temps social, juridique et politique. Enfin, elle est la recherche permanente de l'équilibre dans une superposition des temps loin de l'illusoire rêve d'une totale synchronisation des temps.