

Temps et changement organisationnels : nostalgie et *nostophobie* comme articulation du passé, du présent et de l'avenir

**Wetzel Ursula
COPPEAD/UFRJ**

**Gomes da Silva José Roberto
IAG/PUC-Rio**

Tel: (5521) 2138-9307 ; Fax: (5521) 2138-9274
jrgomes@iag.puc-rio.br

Résumé

Dans les études organisationnelles, on observe, dans les dernières décennies, un intérêt croissant sur la signification du temps (HASSARD, 1996, 2001, 2002 ; JO HATCH, 2002 ; KELLEMBERG et EPSTEIN 2001). Particulièrement quant aux situations de changement organisationnel, la notion de temps semble être à l'essence de la manière comme les individus construisent la signification des expériences vécues, cherchant à se situer comme sujets (WEICK et QUINN, 1999). Les changements organisationnels étant des situations dans lesquelles les individus ont tendance à séparer leurs perceptions sur la réalité entre le temps « avant » et le temps « après », il est commun les récits qui projettent des images positives ou négatives du passé pour faire face aux défis et aux difficultés du présent et aussi atténuer le manque d'expectatives quant à l'avenir. (SILVA et WETZEL, 2004). Dans ce procédé, le présent et le futur ont tendance à être référencés comme des temps qui s'opposent ou qui se complètent, faisant ressortir de diverses manifestations discursives parfois nostalgiques, parfois d'aversion au passé ou de *nostophobie* (STRANGELMAN, 1999 ; YBEMA, 2004). Cette étude se propose de jeter un regard plus attentif sur le sens établi par les individus dans les situations de changement organisationnel, prenant comme référence principale les concepts de nostalgie et *nostophobie* (BROWN et HUMPRHEYS, 2002, GABRIEL 1993, STRANGELMAN, 1999; YLIJOKI, 2005). La recherche est basée sur un ensemble de données obtenues au moyen de 133 interviewees approfondies, réalisées dans les années 2000 et 2001, avec des personnes ayant participé aux changements dans huit organisations situées dans la région sud-est du Brésil.

Les conclusions suggèrent qu'une articulation entre le passé, le présent et le futur, semble être particulièrement importante pour ceux qui ont vécu la situation de transformation, car elle donne sens et fondement des actions présentes et des attentes sur le temps futur. C'est dans ce groupe que le phénomène de nostalgie peut s'installer. D'un autre côté, l'aversion au passé peut être manifesté par n'importe quel participant, avec une emphase plus forte dans la partie administrative, une fois que sa fonction principale est d'éliminer les pratiques du passé, donnant légitimité aux actions présentes et futures.

L'évaluation et le sens attribués aux situations du passé et du présent dépendent encore du type de changement (radical ou non) et du regard sur le temps futur. D'une forme générale le sentiment de rupture irréparable typique des changements radicaux, font que les individus se servent d'une image du passé comme une référence nostalgique ou à être rejeté, afin de pouvoir surmonter les difficultés et les inconsistances du présent ou pour pouvoir se reprendre à partir d'une insertion dans le nouveau contexte. Dans les situations de changements non radicaux, quand le passé se montre moins irrécupérable, les références à lui deviennent plus fluides et ponctuelles et le présent acquiert un caractère plus transitoire, une fois que les changements réalisés peuvent venir à s'inverser dans le futur. Dans ces derniers cas, la nostalgie et la *nostophobie* cèdent la place à une analyse plus rationnelle à propos du contexte actuel et la comparaison entre le passé et le présent sert de base à la réflexion, pour que les sujets développent des sentiments d'avoir la maîtrise de leur présent et de leur avenir.

Dans les cas étudiés, plus que des expressions de sentiments, nostalgie et *nostophobie* fonctionnent comme des ressources langagières parfois conscients, parfois moins délibérés, lesquels aident les individus à construire du sens sur leurs trajectoires et, si possible, à avoir plus d'influence sur leur réalité.

Mots clés : temps, nostalgie, nostophobie, changement organisationnel, postalgie.

1. INTRODUCTION

Selon Chanlat (1992 ; 1996), l'espace et le temps sont à l'essence de l'être humain et donc toutes les activités et expériences humaines sont influencées par ces deux dimensions. La dimension temporelle est une source d'intérêt croissant, tant par les études sur le travail (GASPARINI, 1996, HASSARD, 1992, KANDEM, 1996, YAKURA, 2001 ; KALLEBERG et EPSTEIN, 2001 ; ZUCCHERMAGLIO et TALAMO, 2000) que les études organisationnelles (CHANLAT, 1992, 1996 ; HASSARD, 1996 ; OFORI-DANKWA et JULIAN, 2001). Cet intérêt se comprend, dans la mesure où la compréhension de la dynamique du temps est l'essence de n'importe quelle tentative de comprendre la propre constitution de la société (GIDDENS, 1984).

Particulièrement à ce qui se réfère aux changements organisationnels le temps est une dimension d'intérêt pour les démarches de recherche sur plusieurs sujets comme l'innovation de produits (BROWN et EISENHARDT, 1997) et la restructuration des processus (ALBIZU et OLAZARAN, 2006). Dans la mise en lumière de l'être humain dans des situations de changement organisationnel, on observe que le temps est un élément fondamental de la manière comme les individus attribuent du sens aux événements auxquels ils participent (SILVA et VERGARA, 2003), pas seulement parce qu'ils tendent à affecter les rythmes du quotidien organisationnel comme aussi la propre notion de changement représente une manière de séparer les perceptions sur la réalité entre « temps » distincts (SILVA et WETZEL, 2004 ; WEICK et QUINN, 1999).

C'est par la possibilité de comparer les notions du passé, du présent et du futur, sous d'autres aspects, que les individus se rendent compte des transformations dans sa réalité, construisent des références réfléchies et sont capables d'établir et de confirmer leurs attentes. Plus qu'un processus de rationalisation de la réalité, de telles comparaisons semblent être guidées par la tentative de construire une identité et une subjectivité. Ketz de Vries et Balaz (1999) observent par exemple, que, du point de vue de l'individu, le changement est un processus de reconstruction de soi qui comprend l'abandon d'une réalité passée et la reconnaissance et l'incorporation d'une nouvelle réalité. Dans ce processus, le présent et le passé tendent à être référencés comme des temps qui s'opposent ou qui se complètent, apportant à la lumière des moyens de discussions quelques fois nostalgiques (regret du passé) et d'autres fois de nostrophobie (aversion du passé).

Du point de vue des gestionnaires, ces types de manifestations sont, parfois, interprétés comme des résistances, dans le cas de la nostalgie, ou comme un signal de compromis avec le présent, dans le cas de la nostrophobie. Comme observent, pourtant, des auteurs comme Gabriel (1993),

Munro (1998), Strangleman (1999) e Ybema (2004), ces références au passé ne reflètent pas nécessairement des sentiments assemblés, pouvant servir à peine comme une référence pour exprimer les inconsistances du présent ou pour se débattre des incertitudes du futur.

Basée sur des discours des individus participants aux situations de changement dans huit différentes organisations, cette étude a pour objectif principal d'analyser les interprétations du passé, réfléchissant à la manière comme de tels individus décrivent les situations dans lesquelles ils sont inclus. L'étude fait partie d'un projet de recherche qui relie deux universités brésiliennes et qui a l'objectif d'analyser l'influence du temps et de l'espace sur le processus de construction du sens sur la réalité organisationnelle.

L'article commence par une révision littéraire de la notion de temps dans la société moderne, contexte dans lequel se sont développées les principales croyances actuelles sur le travail et sur les organisations. De plus, on aborde des discussions de quelques auteurs, sur le thème de la nostalgie et de l'aversion au passé (nostrophobie). On présente ensuite les caractéristiques de la méthodologie de l'étude, l'analyse comparative des cas et les conclusions qui ont servi de base pour la proposition d'un programme de continuation de recherche sur le sujet.

2. LA SOCIÉTÉ MODERNE ET LA RÉGULARITÉ DE LA NOTION DE TEMPS

Hassard (2001) a constaté que, dans l'ère moderne et surtout à l'époque industrielle, la notion de temps régulier et mesurable quantitativement a été toujours prédominante, selon laquelle « *le passé ne se répète pas, le présent est transitoire et le futur est infini et inexplorable* » (HASSARD, 2001, p.133). On observe que, dès le début de l'ère moderne le temps tendait à être vu comme homogène, objectif, mesurable, séquentiel, infiniment divisible et associé au changement dans le sens d'un mouvement continu. De plus, selon Hassard (2001) et Lee et Liebenau (1999) le temps de la modernité est aussi pris comme absolu, une fois qu'on croit qu'il existe indépendamment des objets et des événements. Sous cette optique, le passé, le présent et le futur représentent, alors, des références sur lesquelles les individus ont tendance à construire une réflexion sur leurs existences.

Pour Hassard (2001, 2002), la tentative de compréhension du sens du temps doit être pensée dans une réflexion sur les propres fondements du modèle de société que l'on prétend analyser. Dans ce sens, il devient important de différencier ce qu'on dénomme temps moderne, le comparant à d'autres notions, comme celles du temps postmoderne ou symbolique. La notion du temps

linéaire, continu, transformé en une monnaie d'échange, homogène, illustré par le modèle de la société moderne, serait seulement une des perspectives théoriques possibles, quand l'on compare à la notion d'un temps hétérogène et individuellement ou socialement construit des études ethnographiques, phénoménologiques et interprétatives, bien comme à la notion d'un temps comprimé presque instantané, adoptée par la perspective postmoderne. D'autres auteurs opposent la notion linéaire et homogène du temps de la modernité à d'autres concepts plus amples et plus intéressants pour l'analyse organisationnelle, comme le temps discontinu (VASCONCELOS, MASCARENHAS e ZACCARELLI, 2004), le temps en zig-zag (ZERUBAVEL, 2004) et le temps réel (CASTELS, 1996).

Hassan (2003) a observé que chaque époque historique a une manière propre de comprendre le temps. La notion de temps aurait une étroite relation avec les formes de production et de reproduction de la société. Ainsi, la période préindustrielle aurait été caractérisée par un temps du travail. En ayant une production essentiellement artisanale réalisée à la maison et en utilisant ses propres outils, les artisans exécutaient leurs travaux sans régularité temporelle, disposant de rythme de production et du temps différemment, selon le jour et les saisons. La période industrielle a inauguré le temps de l'horloge, associé au rythme des fabriques avec une production marquée par des situations de coprésence et de synchronisations temporelles. Dans cette logique de compréhension du temps, la production et les services suivent un système dominé par les heures, les minutes et les secondes. Pour Munford (1934, apud HASSARD, 1996, p. 583) « *l'horloge, pas la machine à vapeur, fut la pièce centrale de l'époque industrielle* ». On a formé ainsi, « *une conscience du temps capitaliste* » et le temps est devenu une ressource qui pouvait être achetée, vendue et consommée. La maxime « *temps est argent* » illustre bien cette logique. Comme observe Kumar (1997), passé, présent et futur, passèrent alors à être vus dans une perspective de régularité et irréversibilité qui était associée à la capacité humaine de construire le progrès, le plus grand projet de la modernisation.

Bien que quelques auteurs indiquent l'émergence d'un temps postindustriel (ex : GODARD, 2001), dans lequel la production en série perd de l'importance, en face de l'ascension d'un système de production dont la valeur est basée sur la connaissance et non sur les heures régulières de travail humain ou de la machine, les pratiques qui utilisent le temps de l'horloge comme unité de mesure persistent encore. À cet égard, la recherche de Yakura (2001) sur les entreprises de

consultation de TI est illustrative, une fois que, dans ce type d'entreprise, la facturation provient encore du registre hebdomadaire des heures travaillées par leurs employés.

Plus récemment, les changements technologiques, notamment celles de la communication et de l'informatique, associées aux demandes croissantes de la logique capitaliste, ont instauré le temps du réseau (HASSAN, 2003) ou, encore, le temps réel (CASTELS, 1996), celui dans lequel les transactions peuvent se réaliser en très peu de temps et n'ont plus besoin de coprésence pour s'effectuer. La technologie de l'information apporte la notion de temporalité à un autre niveau, étant à un tel point comprimé (restreint) que, selon Castels (1996), celui-ci serait un monde du non-temps, d'un temps sans temps, dans lequel tout peut arriver dans la logique de la simultanéité. Pour Hassan (2003) ce temps ne détruit pas les autres, la logique des procédés de production par le temps de l'horloge continue, la nature suit son cycle. Il arrive pourtant, que la logique du temps du réseau « *disloque, neutralise et sublime* » (p. 235) autres relations temporelles. Le temps, ainsi, n'est pas quelque chose de singulier, d'universel, mais est marqué par la diversité et par la multiplicité, affectant la forme comme les organisations décident et agissent (MELLO et TONELLI, 2002).

En termes de tentative de comprendre la dynamique de la constitution des sociétés et des organisations, Hassard (2000) observe l'importance de différencier quelques notions basiques comme celles du temps régulier et du temps cyclique. Le temps régulier est celui considéré homogène et quantitatif, utile comme instrument de coordination et de contrôle. Les recherches autour de ce concept accentuent les questions relatives à l'efficacité et l'efficience des organisations sociales. La conception du temps cyclique, à son tour, s'associe à un temps subjectif, mais pas individuel, construit par les pratiques sociales dans lesquelles les sujets s'insèrent. Il s'agit d'un temps qui accentue le retour continu comme c'est le cas des jours, semaines ou les travaux qui se répètent avec le passage du temps (HASSARD, 2000).

Lee et Libenau (1999), de la même forme considèrent que le temps peut être analysé comme linéaire et social. Le temps social et celui entendu subjectivement et qui comprend une conception du temps effectué par un groupe organisé ou une société. Sous cette perspective, le passé, le présent et le futur peuvent représenter des significations différentes de celles associées au cours régulier de la vie. La mémoire du passé peut être utilisée pour articuler les regrets et les inconsistances du présent, ainsi comme les expériences présentes et les attentes du futur peuvent fournir une base de reconstruction de justificative du passé.

3. RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE, MEMOIRE, NOSTALGIE ET NOSTOPHOBIE

Les changements et les restructurations varient en intensité, peuvent être subtils, modérés ou radicaux (SILVA, 2001). Les restructurations radicales requièrent un processus de légitimation plus complexe et articulé; les notions de passé, de présent et de futur doivent être intégrées dans un discours cohérent qui interprète continûment et donne des sens nouveaux aux divers temps. On ne peut pas changer brusquement de direction sans que les participants se reconnaissent dans une nouvelle image, car les identités individuelles et de groupe sont en jeu. (POLLAK, 1989).

Les transformations qui dérespectent les règles de la continuité sont exposées à des résistances et des contre-pressions, comme l'illustre les travaux de Vasconcelos, Mascarenhas et Zaccarelli (2004) et de Nogueira et Machado-da-Silva (2003).

La question la plus contemporaine du temps organisationnel est, dans la vision de Boltanski et Chiapello (1999), celle relative au recommencement continu des travaux, dans la logique des projets. Dans la vision de ces auteurs, le projet est une boule de stabilité provisoire qui se fait nécessaire par la réalisation des tâches prévues; quand cette boule est défaite, les ressources reviennent toujours au flux continu, caractéristique du réseau.

Pour Sennett (1999), dans un temps qui revient toujours au point zéro, quand tout se refait, l'idée du passé peut se tourner inutile, parce qu'obsolète. Les identités se diluent et se défont et le sens d'appartenance disparaît, laissant l'être à la dérive. Cet auteur suggère, cependant, que dans une société dans laquelle le temps semble perdre le sens de régularité (linéarité) les discours nostalgiques tendent à perdre force ou peuvent assumer un autre type de signification, différente de la tentative de sauvetage d'un « temps glorieux ».

Zerubavel (2004) indique que les êtres humains peuvent se souvenir et avoir en mémoire des situations qu'ils n'ont pas vécu, pensant que ces passés leur appartiennent. Ce sont des histoires qui forment une identité sociale et un sentiment d'appartenance à une famille, un groupe ethnique, une nation. Ce groupe, qui collectivement, partage ces souvenirs, invoque un même passé, mais aussi suit les mêmes règles d'oubli, Zerubavel (2004) nomme de « *communauté mnémonique* » (p. 4).

Suivant la conception du temps socialement construit, divorcé, cependant, du temps quantitativement rationalisé, quelques auteurs (GABRIEL, 1993 ; MUNRO, 1998 ;

STRANGLEMAN, 1999 ; YBEMA, 2004) ont observé l'utilisation et les interprétations du passé, du présent et du futur, dans les cas de changements organisationnels. Dans ces situations, le temps est continuellement interprété et réinterprété, donnant origine à des expressions individuelles ou collectives comme la nostalgie (regret du passé), la *nostophobie* (aversion au passé) et la *postalgie* (regret et désir du futur).

D'après Zerubavel (2004), la nostalgie arrive d'une croyance que la situation sous analyse se trouve sur un chemin déclinant, qui contraste avec d'autres formes d'interprétation, comme celle du progrès ou encore des cycles, ce qui ne veut pas dire que l'histoire se soit comportée de telle manière. Cela indique à peine les schémas d'interprétation de l'action narrative. Une même période historique peut avoir son thème défini dans une perspective déclinante et nostalgique ou dans une perspective ascendante et progressiste.

La nostalgie est caractérisée encore, comme un phénomène social, plus ample, qui a des origines dans les caractéristiques présentes de l'environnement. La complexité et la multiplicité des interprétations des états et des chemins de la société contemporaine favorisent une fuite dans le passé, quand les choses étaient plus naturelles, plus simples et moins problématiques (GABRIEL, 1993). Cette nécessité de retour à un caractère de « pureté » et d'innocence a alimenté toute une industrie de nostalgie.

Gabriel (1993) alerte que la nostalgie n'est pas le produit du passé, mais émerge de la rencontre entre les difficultés des conditions présentes et des souvenirs du passé. Pour cette raison, on peut avoir le regret des temps que, même considérés durs ou mauvais sous des aspects déterminés, ils apportent aussi de bons souvenirs.

Dans le champ de la théorie de gestion, la nostalgie est souvent caractérisée comme un genre de mémoire organisationnelle qui s'associe à un sentiment de regret et construit une image du passé comme un temps meilleur que celui du présent (GABRIEL, 1993 ; YLIJOKI, 2005). Le sentiment nostalgique affecte, cependant, l'interprétation du présent et la construction d'actions qui se trouvent en elles.

La nostalgie fonctionne comme un mécanisme composé des souvenirs et des oublis qui traduisent une situation présente dans une ligne de continuité incorporant des expériences passées dans la biographie des individus et donnant un sens à la vie des organisations. (BROWN et HUMPHREY, 2002, YLIJORI, 2005).

Pour Gabriel (1993), le sentiment nostalgique indique quelque chose de terminé, un monde perdu. Le passé, le présent et le futur sont séparés par une discontinuité radicale qui ne peut être défaite. Ainsi, les employés qui ont vécu ce temps passé se considèrent différents de ceux qui ont entré dans l'organisation après et construisent, pour cela, un héritage personnel et collectif qui les singularise et les unit au présent.

Brown et Humphrey (2002) indiquent que le récit nostalgique fonctionne comme une protection des situations de changement offrant aux acteurs un fil conducteur entre le passé et le présent. C'est par ce passé collectif que l'origine et les éléments communs du groupe peuvent s'affirmer, garantissant l'existence d'une histoire et le droit à sa récupération.

C'est aussi un instrument de résistance, dans le cas de transformations organisationnelles, car il devient un discours alternatif sur le temps, permettant qu'un éventuel discours hégémonique puisse être traversé par d'autres interprétations. La récupération du passé est un moyen de résistance aux changements des directions de l'entreprise.

Dans la perspective d'une « modernité liquide » (BAUMAN, 2005), tout ce qui est vieux doit être jeté, allé à la poubelle. C'est contre ce débarras que le discours nostalgique s'insurge, contre un temps qui recommence, qui remet les aiguilles de l'horloge au départ, empêchant l'histoire du passé et ne pas respectant les patrimoines des expériences acquises.

Quelques auteurs sont unanimes à affirmer que se traitant du passé, des discours colorés par ces interprétations ne se préoccupent pas de la récupération des données, de l'enchaînement des événements, ou encore, de l'affirmation de vérités. Il s'agit aussi moins de données factuelles et plus d'un récit chargé de symbolismes et de significations sur les tensions et les dilemmes du présent, quand comparés à ce qui s'est déjà passé (GABRIEL, 1993; YBEMA, 2004). Se sont des « résistants à l'élucidation historique » comme l'indique GABRIEL (1993, p. 121).

Ylijoki (2005, p. 560) indique que les récits nostalgiques ne sont pas des « *tragédies chargées de désespoir* ». Ils sont avant tout, une forme calme et pacifique de désirer un retour « au bon vieux temps ». Pour Gabriel (1993, p. 123), le ton de la nostalgie est « tranquille » et « contemplatif », une orientation « chaude » et « amoureuse » en direction au passé et une résignation avec une impossibilité de le faire revenir en arrière. C'est une forme d'accentuer le regret d'une existence perdue, qui au présent, signifie absence, de désagréable et parfois de résistance.

En opérant de la même forme, pourtant en sens contraire, la *nostophobie* indique une aversion aux faits et situations déjà arrivés, mettant un regard positif à la « *réussite* » du temps présent (STRANGLEMAN, 1999).

Nostalgie et nostophobie ne s'ancrent pas, seulement dans les vécus des sujets. La référence temporelle est souvent mobilisée par les cadres administratifs comme un discours pour préparer ou justifier des changements organisationnels. (STRANGLEMAN, 1999 ; YBEMA, 2004). Selon d'Amaral (2003), le passé se tourne un simple dépôt, dans lequel nous sélectionnons les pièces qui nous conviennent. Il reste à disposition, comme un stock d'impressions et d'actes transmutables en faits pour légitimer les systèmes et les dispositions contemporaines.

Dans la tentative de comprendre la dimension temporelle des organisations, ce travail prétend vérifier comment les configurations du passé sont utilisées par les individus dans leurs discours, dans leurs efforts de donner du sens au présent et au futur projetés par les situations de changements.

4. ASPECTS METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE

La présente étude fait partie d'une ligne de recherche entre deux universités qui a pour thème l'analyse de la dynamique qui modifie les configurations de temps et d'espace dans les situations de changement organisationnel.

La recherche s'est basée dans un ensemble de données à partir de deux études antérieures sur le changement organisationnel, composées au moyen de 133 entrevues en profondeur, réalisées dans les années 2000 et 2001, avec des participants des changements dans huit organisations. De celles-ci, quatre avaient été privatisées dans les années 1990, une était passée par trois processus de fusion ou acquisition dans une période de 11 ans et trois avaient accompli des restructurations visant à améliorer l'efficacité administrative et la relation avec le milieu externe. Les deux études avaient utilisé comme critère principal pour la sélection des participants le fait d'avoir été dans l'entreprise la période antérieure au début des changements focalisés.

La Figure 1 représente les principales caractéristiques des situations de changement analysées, étant entendu que les organisations, pour une raison confidentielle, sont représentées par des noms fictifs. La troisième colonne du tableau indique le niveau d'intensité du processus, ayant pour critère celui proposé par Weick et Quinn (1999) qui différencient les changements organisationnels entre les permanents et les occasionnels. Ces derniers arrivent durant les

périodes de divergences (quand l'organisation modifie ses conditions d'équilibre) et peuvent être compris comme radicales. On reconnaît, toutefois, à l'exemple de ce que recommandent ces auteurs, que telle classification dépend de la perspective de l'observateur. Dans ce cas, on a utilisé la perspective prédominante sous-entendue dans les discours des interviewés de chaque organisation.

Figure 1 – Situations de changement analysées

Organisation	Description	Intensité
TRANSFER	Entreprise de services de transport ferroviaire, privatisée quatre ans avant la réalisation des entretiens et achetée par un groupe national (21 interviewés)	Radicale ou épisodique
ÉNERGIE	Entreprise de distribution d'énergie électrique privatisée quatre ans avant la réalisation de l'étude et dont la gestion, fut assumée par des groupes étrangers (15 interviewés)	Radicale ou épisodique
SERVURB	Entreprise du secteur des services d'infrastructure urbaine privatisée quatre ans avant la réalisation des entretiens, laquelle a été devenue contrôlée par un groupe étranger (15 interviewés)	Radicale ou épisodique
PHARMACEUTIQUE	Entreprise multinationale du secteur pharmaceutique qui venait de passer par le troisième processus successif de fusion ou acquisition en 11 ans (15 interviewés)	Radicale ou épisodique
TELECOM	Entreprise de services de télécommunication privatisée deux ans avant la réalisation des entretiens venant de passer par une fusion avec d'autres congénères (22 interviewés)	Radicale ou épisodique
BANQUE PUBLIQUE	Institution financière publique, dont les changements sont arrivés en fonction de la politique gouvernementale dans le secteur, et pour l'entreprise en particulier (17 interviewés)	Moins radicale ou continue
ACADÉMIQUE	Fondation privée d'enseignement et de recherche en administration et économie dont les changements furent le résultat d'une redéfinition de la structure de captation de ressources pour ses activités (14 interviewés)	Moins radicale ou continue
SECRETARIAT	Organe de fiscalisation d'administration directe municipale qui venait de passer par des restructurations, en fonction d'un projet de modernisation de gestion de plus, fut soumise à de successifs changements du gouvernement (14 interviewés)	Moins radicale ou continue

Le cadre d'analyse de cet article focalise la dimension temporelle et cherche à identifier comment les configurations du temps affectent la façon comme les individus cherchent à construire une signification aux changements et à en s'ajuster. Pour cela, on a adopté une analyse en trois phases. Au premier moment, les codifications déjà réalisées par les études antérieures ont été

revues et les catégories liées à la dimension temporelle ont été récupérées. Bien que les entretiens à l'origine n'aient pas comme point principal les questions de temps et si les changements organisationnels, les discours ont révélé fréquemment la référence symbolique au passé. Ce fait a incité l'élaboration d'une analyse systématique sous l'optique de thèmes plus spécifiques de la nostalgie et de la nostrophobie et a géré confiance sur la propriété de ces concepts dans l'interprétation des données. Dans un second moment, on a cherché une vision plus holistique (complète) ayant comme point d'appui les discours et les concepts cités, qui gèrent une interprétation pour chacune des situations. Au final, on a cherché une synthèse des huit cas de forme à mettre en rapport la dimension temporelle au type de changement organisationnel.

5. DISCUSSION DES CAS

Les cas ont été analysés en termes des interprétations prédominantes entre les interviewés de chacune des entreprises, en relation aux visions comparatives qu'ils ont manifestées, concernant le passé, le présent et le futur des organisations. Dans l'analyse, on considère comme vision du passé les interprétations des individus sur le contexte antérieur aux changements focalisés par les entretiens. Comme présent, on définit la période de transition entre le début des changements considérés et le moment de la réalisation des entretiens. Finalement, on entend comme représentation du futur les récits tournés sur les attentes en relation au cours de la continuation des changements. Le type et l'intensité du changement organisationnel semblent suggérer des différences dans la forme comme les références à ces trois périodes sont reconstruites.

5.1. DES CHANGEMENTS RADICAUX

Bien que les processus comme ceux de privatisation et de fusion surgissent comme changements, par sa rigueur et son ampleur, ils nécessitent une nouvelle signification du passé. L'analyse des discours des individus indique qu'il y a des variations entre les cinq cas qui représentent ce type de transformations radicales (TELECOM, privatisation et fusion ; TRANSFER, ÉNERGIE et SERVURB, privatisations ; PHARMACEUTIQUE, fusion), dans la forme comme le présent, le futur et le passé sont interprétés.

5.1.1. TRANSFER: Négation du passé, adhésion au présent et désir du futur

Dans le cas, de la TRANSFER, l'expérience d'avoir appartenu au passé fait apparaître dans le discours des individus, un ton péjoratif, une marque négative d'avoir appartenu à une entreprise publique qui avait une très mauvaise "image". L'ancienne entreprise ferroviaire publique était considérée faible et obsolète, une image que la nouvelle gestion privée paraît avoir tentée de défaire. Le récit nostalgique presque inexistant arrive plus du côté des relations personnelles et moins du côté professionnel, restant muet devant « le retard » technologique et de la gestion dans lesquels l'entreprise se trouvait. C'est justement dans ce silence que le nouveau discours s'installe et affecte le passé, le transformant en un réflète obscur et rayé des réalisations actuelles :

« La TRANSFER ne pouvait pas penser à contracter un service. Le gouvernement ne permettait pas cela. La TRANSFER était à l'absurde d'arrêter une machine parce que le gouvernement ne permettait pas l'importation de pièces pour le fonctionnement de la machine. Même si la GRH le voulait, je ne pouvais pas penser à contracter un service externe pour la GRH pour meilleur qu'il soit. (...) Aujourd'hui, vous avez la liberté de proposer cela. (...) Vous avez de l'occasion de prendre un service extérieur et l'amener ici ou un produit externe ; il n'y a pas de problème. Il faut seulement suggérer, nous l'analysons, nous le voyons le coût et l'affaire est faite ».

L'exaltation du présent et du futur, dans la parole des gestionnaires, implique une négation non énoncée : celle du discrédit du passé et par conséquent, de ceux qui en ont participé, une sorte de nostrophobie. Le présent est vu comme le temps de la récupération, des injustices politiques, dans lequel les opportunités s'ouvrent dans un système de méritocratie. Dans cette perspective, caractéristique des discours des gestionnaires, mais aussi absorbée par la couche opérationnelle, le passé arrive chargé de violations aux personnes, le présent étant vu comme un temps plus démocratique, dans lequel tous s'unissent en direction du futur. Ce futur ne pourra être atteint, qu'avec un haut degré d'engagement des actions du présent.

Le temps devient un sujet du discours des gérants, servant aussi bien pour informer sur les bonnes conditions présentes et futures comme pour valider une nouvelle identité et légitimer la nécessité de changements créant un destin commun à tous. Il se traite d'une négation du passé et un désir par le futur, une force qui pousse à de nouvelles réalisations, qui construit un consentement pour

les changements, ce que YBEMA (2004) nomme de *postalgie*. Ce désir de voir le futur concrétisé est illustré par le récit d'un directeur :

« Je pense, que ce qui enrichit les personnes et nous laisse heureux... c'est le devoir accompli, de récupérer la crédibilité, la motivation, la synergie des personnes qui y restent. Aujourd'hui, c'est une entreprise motivée, où les personnes sont effectivement engagées avec le travail. Cela, n'est pas un discours fait. On peut converser avec les personnes et percevoir cela. Les personnes travaillent par buts et nous avons atteint les objectifs. Ils ont un sentiment de victoire, de gain très grand. Si bien que, l'entreprise a un cri de guerre. Nous demandons aux personnes si l'équipe (de la TRANSFER) est prête et tous répondent avec le poing fermé, disant qu'ils sont prêts. Prêts pour les grands défis, prêts pour croître avec l'organisation, pour récupérer la crédibilité et tout simplement pour gagner de l'argent, parce que cela fait partie aussi de partager le bénéfice de la compagnie ».

5.1.2. ÉNERGIE : Le présent incorpore le passé, mais il n'y a pas de futur

Si la nécessité de rompre avec le passé est quelque chose qui peut donner une impulsion à l'adhésion au présent, l'incroyance au futur est quelque chose qui peut l'atténuer. C'est le cas de l'ÉNERGIE. Dans cette entreprise de distribution d'énergie électrique, les interviewés révèlent une perception de continuité historique de l'entreprise, même dans le contexte d'une récente privatisation, alors qu'elle avait déjà été de capital privé avant d'être publique. Ce qui a contribué aussi à cette perception de continuité, c'est le fait que, depuis sa fondation, le nom et la finalité principale de l'entreprise ne se sont pas altérés. Il y a la compréhension que les récents changements ont rendu cette entreprise plus moderne, abandonnant les pratiques et les technologies obsolètes, avec une meilleure attention à répondre aux demandes des clients ainsi que des actionnaires, sans pour cela faire un changement radical de la raison de son existence. Le passé ne doit pas être rejeté, mais le présent paraît avoir corrigé quelques-unes de ses faiblesses. Ce qui fait cet exemple singulier ce n'est cependant pas la relation positive ou négative du passé et du présent, mais oui l'absence de futur pour ceux qui vécurent le changement. Ce blocage surgit en fonction des mesures organisationnelles qui ont pour objectif de diminuer la moyenne d'âge des employés, ainsi que d'empêcher l'ascension dans la carrière et stimuler la retraite ou la

démision des anciens. Une sorte d'apathie domine les récits et fait que les conquêtes du présent sont pâles en relation au futur considérée inexistant.

Au même temps que l'histoire organisationnelle (ascendante, descendante, cyclique ou autre) peut être extrapolée pour impliquer des trajectoires anticipées (ZERUBAVEL, 2004), les pratiques de l'ÉNERGIE projettent des futurs divers pour les employés d'âges différents. Voir ci-après quelques mots illustratifs :

« À l'heure que je ferai 25 ans (parce que je suis femme), à l'heure que je ferai 25 ans à l'INSS [l'institut de pension brésilien], je vais recevoir “une invitation” qui va me démettre. C'est cela, la sensation que toute l'entreprise a ».

« Aujourd'hui les personnes ont pleine conscience qu'à n'importe quel moment, elles peuvent être licenciées pour une raison ou une autre ».

Dans ce cas, le passé ne compte pas et même les aspects positifs fragiles du présent ne semblent pas être compensateurs, parce que, pour ces personnes, il n'y a pas de futur.

5.1.3. SERVURB : Le passé comme la base du présent et le futur incertain

La SERVURB a une histoire semblable, pour être aussi une entreprise privée et acquiert par une entreprise étrangère, sans changer de nom ou de finalité principale. Peu sont les fonctionnaires anciens qui y sont restés. Leurs discours indiquent qu'ils ont des difficultés à s'identifier avec les nouveaux qui arrivent et ne savent pas dire, avec certitude, quel sera leur futur. En même temps, ils comprennent que les opportunités de développement personnel et d'apprentissage ont beaucoup amélioré et l'entreprise a obtenu un niveau plus haut de qualité qui comprend les améliorations technologiques, de l'ambiance, de produit et de prestation de services. Les observations sur le passé font référence plus au fait qu'il y avait un environnement où tous étaient connus et qui était donc plus accueillant.

Il semble y avoir une perception du futur plus prometteur pour l'entreprise. Cependant, les anciens ont des doutes sur le temps qu'ils vont rester. On ne peut pas proprement parler d'une nostalgie, mais si d'une réflexion sur la nécessité d'adaptation dans un monde qui n'est plus le même, qui offre de nouvelles et de bonnes opportunités pour ceux qui réussissent à s'y insérer. Être dans l'entreprise signifie, pour ce groupe d'employés, d'avoir une grande capacité d'adaptation, un mérite personnel, car ils sont peu les « anciens » qui y sont restés. Cela se trouve, pour ces individus, plus important que l'incertitude que le futur représente. Sous cette

optique, le passé est seulement un point de comparaison, et pas un temps pour lequel on désierait revenir :

« Moi, peut-être, ils m'ont donné la chance de m'adapter. Alors, je suis en train de chercher pour développer mon travail. J'ai beaucoup crû professionnellement. Cette année et un peu plus, beaucoup de choses m'ont fait croître, évoluer, m'ont permis de faire de nouveaux cours en dehors, m'actualiser. Cette croissance a été une chose très importante professionnellement ».

« Qui est resté s'est déjà adapté à la nouvelle entreprise, se sent déjà dans cette nouvelle entreprise. De telle manière, ce processus d'adaptation, ce processus d'identification est arrivé ».

Malgré avoir relaté les problèmes de l'ancienne entreprise publique, l'entreprise du passé apparaît aussi dans les récits des individus comme la base de substitution de l'action présente, considérée un succès. Les anciens employés font question d'appuyer que, même avant la privatisation la SERVURB était l'entreprise la mieux évaluée par l'opinion publique, entre toutes celles qui prêtaient des services urbains. Le passé ne revient plus et le futur est indéfini, il n'y a pas d'autre choix sinon penser comme quelqu'un qui fait le présent et croit que si les plus jeunes verront le succès de l'entreprise dans le futur, eux (les plus anciens) auront eu un rôle important pour que cela arrive, même qu'ils n'en profitent pas.

5.1.4. PHARMACEUTIQUE : Le passé a enseigné le présent et le futur

La PHARMACEUTIQUE, à son tour, est le résultat d'un long processus de fusions et d'acquisitions, chacune créant une plus grande entreprise. Alors que dans cette séquence, beaucoup ont perdu leurs emplois, les récits montrent une grande capacité d'adaptation de ceux qui sont restés et une grande confiance à l'entreprise. Les changements sont considérés naturels et les démissions, pensent les restants, sont arrivées pour des causes justes ou des motifs externes (chute du marché). Devant un nouveau processus de fusion auquel résultera l'une des plus grandes entreprises mondiales du secteur, les récits montrent une peur du futur, car « avec la fusion vient toujours des licenciements ». Dans le même temps, la croissance arrive comme un champ de nouvelles possibilités. Pour compte des nombreux processus de changements, cette organisation est un amalgame de différents passés. Le point commun de ces narrations est en

respect au regret des relations personnelles très proches et moins informelles. D'un autre côté, on renforce l'effort pour la création d'un environnement commun, sans « nous » et « eux ». Probablement, la répétition de ces processus de changement a créé un savoir collectif sur la nécessité d'une base commune pour la préservation de la vie organisationnelle. Le vécu du passé produit un amenuisement pour les tensions du présent. L'expérience collective indique que les changements sont toujours prêts à arriver. Alors, la nostalgie n'a pas sa place ici. Regret de quoi ? De quel des passés ?

« Allons mélanger tout. C'est un site nouveau. Ce n'est pas (localité A), ce n'est pas (localité B). Tout meurt et le personnel crée une chose nouvelle qui intéresse les deux côtés. Il n'y a pas pour vivre du passé ».

« Alors, il y a eu une transformation très grande, tant des installations que des personnes. Parce que l'on connaissait seulement des personnes déterminées et l'on s'est agrandis, agrandis, d'autres personnes différentes sont arrivées, comportements différents... Alors pour ceux qui sont arrivés, on doit accepter, tenter de s'adapter et voir, s'appliquer à ce que les personnes veulent et avoir une bonne relation ».

5.1.5. TELECOM : Le présent ne fait pas justice au passé et le futur doit être récupéré

Dans le contexte des changements plus radicaux, il y a aussi la TELECOM, entreprise qui originellement détenait le monopôle des services de téléphonie d'un état brésilien. Après la privatisation, l'entreprise a été acquise par un nouveau *holding* qu'a réuni sous un même nom, pas seulement la TELECOM, mais aussi des autres entreprises privatisées qui travaillaient dans d'autres états. Parmi toutes les anciennes entreprises de téléphonie qui ont participé à cette fusion, la TELECOM était très souvent citée comme celle qui prêtait les meilleurs services, comme une référence de ce secteur dans le pays.

Les récits des interviewés font plusieurs références au passé et mettent l'accent sur un temps de gloire, quand l'entreprise était considérée comme un « modèle de compétence », tant dans la région quant au niveau national, avec une technologie et un type de prestation de services de tout premier plan et un corps professionnel qui « ne laissait pas à désirer pour ceux de l'extérieur » pendant que ses concurrents étaient vus souvent comme inefficaces.

Le récit nostalgique, très souvent utilisé par les interviewés, parle d'un sentiment de mécontentement avec la perte de prestige et d'autonomie sur leurs actions. Il s'agit d'un présent qui requiert des individus une reformulation de leurs structures conceptuelles, de telle façon que les nouvelles pratiques puissent leur sembler légitimes et qu'ils puissent rencontrer du sens d'appartenir maintenant à une plus grande entreprise et de n'en être pas que seulement une part, peut-être pas la plus importante. En même temps, ils ne discréditent pas leur passé, n'oublient pas leurs expériences antérieures. Ils tentent de l'insérer dans la situation présente et l'utilisent pour revendiquer une plus grande reconnaissance de leur valeur.

La nostalgie est, dans ce cas, un moyen utilisé pour rehausser un passé, dont la valeur est supérieure à celle du présent :

« La TELECOM a toujours été une entreprise que nous considérons comme avant-gardiste, parce qu'elle a toujours été une entreprise qui était en avance. Elle a toujours entraîné ses employés, incluant aussi la communauté dans ce qui était son travail ».

« Le personnel a souffert de trop. La TELECOM était une chose impressionnante sous tous ses aspects. Nous avons une entreprise qui fonctionnait merveilleusement bien. Quand de la privatisation, des gens de toutes parts du pays ont commencé à circuler, et j'ai perçu que, malgré tout que nous avons faite, beaucoup de choses furent modifiées ».

Dans ce cas, on perçoit que cette nostalgie n'est pas une simple manifestation des insatisfactions quant au présent. Dans le langage des anciens fonctionnaires de la TELECOM, le discours nostalgique s'assimile, avant tout, à un discours politique qui essaie d'affirmer sa place dans le nouveau conglomérat des entreprises formées après la privatisation. Pour eux, leur passé de supériorité sur les autres anciennes entreprises du groupe les crédite à assumer une participation plus importante dans le futur du nouveau groupe.

5.2. CHANGEMENTS RADICAUX : LE PASSE ET LE FUTUR JUSTIFIENT LE REGARD SUR LE PRESENT

D'une manière générale, il y a, dans le discours des survivants des changements plus radicaux (privatisations et fusions), un mélange entre récupérations positives et négatives du temps passé, des couches d'interprétations qui se superposent et qui sont alternativement actionnées en

fonction du sujet dont on parle. La récupération positive invoque, dans tous les cas, les bonnes relations personnelles existantes avant les changements. Ainsi, en situation d'idéalisation on se remet à un temps relatif à la famille, les relations d'amitié et l'environnement de considération mutuelle. Dans cette image du passé, les collègues de travail sont des frères et l'entreprise une mère qui agit avec zèle, attendant les enfants. Cependant, les récits peuvent avoir pour référence ce même passé de forme antagonique, l'accusant « d'irréalité », « d'île de la fantaisie », marquant de cette forme le temps présent comme une « vie réelle », celle qui vraiment se passe dans le monde quotidien. Les évocations à l'image du passé semblent surgir, en partie, pour aider à expliquer les dérangements, à l'adaptation ou même à l'adhésion en relation au présent. Il y a portant la certitude que le passé, bien ou mauvais, ne revient plus. Devant cette certitude, la perspective quant au futur passe à exercer un rôle important dans les interprétations sur le présent, soit pour indiquer de nouveaux chemins, soit pour être absente.

5.3. DES CHANGEMENTS CONTINUELS : LE PRESENT JUSTIFIE LE REGARD SUR LE PASSE ET LE FUTUR

Les changements plus continuels, ou moins radicaux, tels ceux qui arrivent à la BANQUE PUBLIQUE, à l'ACADEMIE et au SECRETARIAT, semblent marquer des récits plus centrés sur le présent que sur le futur.

Dans le cas de la BANQUE PUBLIQUE, la référence est d'un procédé de modernisation et d'absorption d'une logique de marché qui fait que tous les fonctionnaires doivent passer à vendre des produits, même que, selon son opinion, ce n'est pas sa fonction. L'organisation sentait fortement la menace de la privatisation. De plus est apparu un règlement interne qui permettait la démission sans juste cause. Le changement de régime, associé à l'impératif d'atteindre des objectifs de ventes, est interprété par les fonctionnaires comme instrument de peur et de terreur. Les récits, dans ce cas, mettent en présence de forme très intense et dramatique qui font du passé un souvenir réconfortant et du futur une réalité crainte. Les récits sur le passé récupèrent un climat de solidarité et d'amitié qui perd sa raison d'être devant les pressions imposées. La mission sociale historique de l'entreprise est aussi souvent récupérée, comme manière de faire des critiques à la nouvelle mission relative au marché, considérée moins noble. Il ne s'agit pas seulement d'un regret du passé, mais d'un discours nostalgique qui, comme observe Gabriel

(1993), tente de récupérer le souvenir de quelques pratiques passées de façon à illustrer une situation actuelle ardue.

« Parce qu'aujourd'hui l'exigence est très grande. Il y a une demande très forte de résultats. Et existe (une règle) dont il y a un article sur les démissions sans juste cause... Je travaille 10, 11 heures par jour, on me demande une série de choses... on me demande de démettre, pour donner des noms pour démettre... c'est une situation (horrible). Aujourd'hui je suis très nerveuse, très nerveuse. Mais cela doit être ainsi ».

« La tension est très grande avec ce but à obtenir les résultats.... Nous avons, la liste des anniversaires du mois. Toutes les fins de mois, il y avait une fête ici pour fraterniser. Il n'y a plus rien de tout cela ».

Malgré ce sentiment négatif sur le présent, les fonctionnaires ne le voient pas, cependant, comme une situation irréversible, une fois que les décisions de l'entreprise appartiennent à la sphère politique et, pour cela, peuvent venir à être modifiées. Il sent alors besoin, au lieu de protester, de faire référence aux caractéristiques du passé, plus révélatrices que les inconsistances du présent. Ils croient que, de cette façon, ils peuvent résister aux pressions actuelles ou peuvent même donner leur contribution pour qu'elles soient atténuées ou inversées.

La recherche pour développer une vision de marché qui l'amène à obtenir une meilleure source de recette est aussi le défi de l'ACADEMIQUE. L'organisation qui était prioritairement maintenue par des ressources gouvernementales, a eu besoin de passer à chercher sa propre subsistance. L'altération de la forme de captation, basée sur la vente de cours et de consultations, a provoqué deux craintes : de la perte de qualité et, en conséquence, de détérioration de la marque prestigieuse de l'organisation ; de la perte de travail, notamment pour ceux dont la fonction n'était pas directement liée aux activités génératrices des recettes. Le passé glorieux d'une organisation de référence nationale en recherches a cédé la place à une situation dans laquelle elle doit chercher une orientation marchande pour augmenter sa subsistance en plus de réduire les coûts.

« Il est très clair qu'elle est en train de s'acheminer vers le marché, en concourant. Cela est clair. Maintenant, c'est seulement ça qu'elle veut ? Il faut voir une quantité de choses pour qu'elle continue avec le nom qu'elle a eu ».

Il s'agit d'une situation de transition qui oscille entre la nécessité de préserver l'activité plus noble de l'entreprise, celle de la recherche, mais avec peu de chances d'obtenir des recettes, et

l'acceptation du défi de s'adapter à une nouvelle réalité de marché. Pour certains, cette adaptation à la nouvelle identité demande même un échange d'ameublements, des objets qui font « un pont » (ZERUBAVEL, 2004) qui lie l'entreprise à un passé qui doit rester en arrière.

« Vous regardez ces meubles qui m'accompagnaient, maintenant que je sors à 23 ans d'entreprise... Cette table-ci, est là depuis que j'étais stagiaire... cette armoire vieille... continuant ces plateaux. Ça c'est très antique... De bois... Cela n'existe plus ! Les archives sont très vieilles !... Beaucoup de choses sont avec ce goût de rance ».

Dans ce cas, le temps était glorieux et le futur incertain, mais c'est quelque chose qui peut se canaliser. Le présent, bien que difficile et inévitable, fait que les individus aperçoivent la nécessité de « tourner la page » cherchant les compétences remarquables du passé comme façon de reconstruire leurs actions et de garantir la survivance et même le succès de la nouvelle organisation..

Finalement, il appartient d'analyser le cas du SECRÉTARIAT, organisation qui est passée par une situation de changement planifié, comme réponse à une demande de la société, par la modernisation du service d'accueil et par la nécessité d'augmenter la captation des ressources des citoyens. Il s'agit, toutefois, d'un changement conduit par un gouvernement dont la durée possède un temps spécifique pour le terminer, sachant que, tous les quatre ans, une nouvelle élection peut faire que tous les projets en cours peuvent être interrompus ou prendre des directions différentes.

Il y a une très forte unanimité, entre les fonctionnaires interviewés, sur les changements nécessaires, une fois qu'il y a la possibilité de rompre avec une image négative que l'institution a depuis le passé, en termes d'efficacité et d'accueil à son public. Les discours nostalgiques sont, cependant, insuffisants et se révèlent à peine comme une référence à un temps quand le SECRÉTARIAT avait plus d'autonomie, en termes de planifier ses décisions, sans que les pressions de la société fussent tant intenses comme maintenant. Les discours de nostrophobie sont également faibles, à peine montrés pour parler d'un temps dans lequel il y avait moins d'attention au citoyen, lequel était souvent traité avec indifférence, dans un environnement peu accueillant.

Malgré cela, le passé est toujours cité dans les narrations, pas comme un temps fini, mais comme quelque chose qui montre la continuation de la mission du SECRÉTARIAT en tant qu'institution, une fois que le présent, pour plus inconvenant ou satisfaisant qu'il puisse être, est toujours quelque chose de transitoire, car il dépend de la conjoncture politique. Le jeu doit être joué au

présent. Il n'y a pas de raison d'être nostalgique, car le passé peut revenir à n'importe quelle heure. Il suffit pour cela seulement que l'ancien gouvernement sorte victorieux aux prochaines élections. De la même façon, il n'y a pas de raison d'être nostrophobique, une fois que les anciennes controverses peuvent, aux prochaines élections, être à la tête des directives du gouvernement. Le passé, dans ce cas, sert seulement comme une référence comparative sur le contexte transitoire présent et sur les possibilités du futur qui se dessinent dans le cas où des courants politiques déterminés viendraient à assurer le gouvernement.

6. CONCLUSIONS

Avant tout, il faut remarquer qu'il ne s'agit pas de récits personnels, mais d'histoires partagées par les individus d'une organisation (YLIJOKI, 2005). Dans le cas des organisations qui accomplissent des programmes de restructuration concernant de grands procédés de démission, cette histoire collective tend à se perdre, dans la mesure où les nouveaux employés construisent une nouvelle histoire et les anciens sortent de l'organisation. Le passé nostalgique peut devenir un passé lointain dont les références déclinent quand ses défenseurs s'affaiblissent et que d'autres interprétations dominantes le mettent à l'épreuve.

À ce respect, il appartient de mettre en évidence un aspect méthodologique de ce travail. Le décalage de temps entre le changement organisationnel et la réalisation de la recherche offre une perspective différenciée entre ceux qui ont vécu le changement et ceux qui sont arrivés après. La ligne de continuation historique paraît être plus importante pour ceux qui vécurent la situation de transformation. Quoique on puisse faire partie d'une communauté qui partage un même passé, même sans y avoir été (ZERUBAVEL, 2204), dans le cas des changements organisationnels plus drastiques, ce partage est moins probable. Cela se doit au fait que les changements (généralement) s'ancrent dans un discours qui, pour légitimer les pratiques présentes, dépendent en partie, de déqualifier les pratiques passées (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999). Ainsi, ceux (les nouveaux) qui rentrent dans l'organisation après les changements, même s'ils entendent par leurs collègues « parler du passé », ont peu de raisons d'en tenir compte dans leurs évaluations de comparaison, et le présent a plus de pouvoir de persuasion que les récits sur un temps qu'ils n'ont pas vécu. En contre-partie, ceux qui sont passés par le changement peuvent le ressentir, soit comme un changement radical, dans lequel les identités organisationnelles et professionnelles doivent être renégociées, soit comme un changement évolutif que l'on perçoit à travers des

mouvements moins interrompus. La tentative de construction d'une ligne historique et, donc, la possibilité de comparaison entre le passé, le présent et le futur existent à peine pour ceux qui sont dans l'organisation depuis plus de temps. C'est dans ce groupe où le phénomène de nostalgie peut s'installer. Elle a ainsi, un public ciblé préférentiel.

D'un autre côté, le discours contenant la *nostophobie* est relatif tant des plus anciens que de nouveaux arrivés. Dans le cas des nouveaux, c'est d'usage que le discours parte du niveau de gérance, sous le prétexte de l'impossibilité de la situation passée, pour des raisons d'inefficacité organisationnelle ou pour des raisons d'injustice humaine, et aussi comme forme de justificatif pour les modifications qui se font nécessaires.

Les changements organisationnels, comme déjà mentionné par Silva et Wetzel (2004), forment des marques temporelles en relation à celles dont les sujets semblent partager leurs perceptions sur la réalité, en termes d'un *avant* et d'un *après*. Ce que la présente recherche révèle c'est que cet *avant* ou *après* acquiert sa qualité positive ou négative à partir d'un processus comparatif et de l'influence mutuelle qui comprend non seulement le passé et le présent, mais aussi le futur.

Les cas de changement radical, comme ceux de la privatisation et d'une fusion, impliquent une scission dans le cours de l'organisation et l'impossibilité de retour au statu quo antérieur. Les narrations des sujets de ces organisations montrent la reconnaissance du haut degré de changement et la nécessité d'adaptation à une situation radicalement différente. Même dans les cas de l'ÉNERGIE et de la SERVURB, dans lesquels la privatisation n'a pas la même forme, par le fait que les entreprises ont maintenu leur nom et les finalités principales, l'interruption se fait présente sous d'autres aspects, telles comme les politiques et pratiques des entreprises qui forcent les sujets à un repositionnement du rôle professionnel et même personnel. C'est dans cette reconstruction que les discours sur le passé, sur le présent et sur le futur s'articulent, en essayant à donner un sens à ce qui est déjà arrivé et à ce qui va arriver.

Ainsi, dans la TRANSFER, la nécessité de nier le passé surgit comme évidence de la compromission exigée par la haute administration avec le présent et le futur. Dans la TELECOM, la compétence du passé attribue une idée de positivité aux sujets du présent, ce qui les différencie d'autres entreprises moins prestigieuses dans le groupe et les qualifie, par conséquent, pour le futur. Dans l'ÉNERGIE, le passé et le présent « blanchissent » par l'absence de futur. Dans la SERVURB, le futur est incertain, mais le présent s'affirme comme une conquête qui découle du passé. Dans la PHARMACEUTIQUE, la séquence de fusions, au passé, construit une

compétence pour maîtriser les changements du présent et lesquelles certainement, viendront dans le futur.

Dans ces cas, la valorisation ou le dédain du passé apparaissent comme deux côtés d'une même pièce. La tentative de s'ajuster à un présent et à un futur qui dans la majorité des cas se présente plus exigeants, plus durs et plus incertains, pourtant incontestables, exigeant de l'individu le développement d'un esprit de conformité ou d'adaptation. Le sentiment de rupture irréparable avec le passé fait que les individus l'utilisent comme référence afin qu'ils puissent maîtriser les difficultés et les inconsistances du présent ou pour qu'ils puissent se reconstruire, développant un sentiment d'insertion dans le nouveau contexte.

D'un autre côté, dans les situations de changement où le passé se montre « moins irrécupérable », comme c'est le cas de la BANQUE PUBLIQUE, de l'ACADEMIQUE et du SÉCRÉTARIAT, quand il y a un léger sentiment que la rupture apportée par le processus de changement est définitive, les références au passé semblent se tourner plus fluides et ponctuelles et les références au présent semblent leur attribuer un caractère plus transitoire. Dans ce cas, la nostalgie et la nostrophobie cèdent la place à une analyse plus rationnelle dans le contexte actuel et la comparaison entre passé et présent sert de base de réflexion pour que les individus développent leur sens d'agencement sur le processus.

Dans les huit cas, on sent alors, plus que seulement les expressions de sentiments, la nostalgie et la nostrophobie fonctionnent comme moyens de discours quelques fois moins conscients, d'autres fois plus délibérés, ce qui aide les individus à construire le sens de leurs trajectoires présentes et futures et, si possible, identifier des formes d'agencement dans la réalité.

Quelques futures études pourraient vérifier, entre autres aspects, l'influence que les discours nostalgiques et *nostrophobiques* exercent sur la dynamique qui s'opère entre deux groupes qui se forment, en général, comme résultat des changements organisationnels, les nouveaux et les anciens. Il serait important, encore, que d'autres études cherchent aussi à identifier les éléments qui contribuent à la genèse de tels discours, lesquels, probablement, sont aussi provoqués par le discours officiel des organisations, dans leurs efforts de gérer les situations de changement.

RÉFÉRENCES

- Albizu, E. e Olazaran, M. (2006), BPR implementation in Europe: the adaptation of a management concept, *New Technology, Work and Employment*, 21:1, 43-58.
- Bauman, Z. (2005), *Vidas desperdiçadas*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Boltanski, L. e Chiapello, È. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Brown, A.D.e Humphrey, M. (2002) Nostalgia and the narrativization of identity: a Turkish case study, *British Journal of Management*, 13:2, 141-159.
- Chanlat, J.F. (1992), Por uma antropologia da condição humana nas organizações, in Chanlat, Jean-François (coord.), *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.
- D'amaral, M. T. (2003), Sobre tempos: considerações intempestivas, in Doctors, M.(org.) *Tempo dos tempos*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Doctors, M. (2003), Apresentação, in: Doctors, M. (org.), *Tempo dos tempos*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Gasparini, G., Tempo e trabalho no ocidente, in Chanlat, Jean-François (coord.), *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.
- Gabriel, Y. (1993), Organizational Nostalgia – Reflection on the ‘Golden Age’, in Fineman, S.(ed.). *Emotion in Organizations*, London: Sage.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley: University of California Press.
- Goddard, R. (2001), Time in Organizations, *The Journal of Management Development*, 20:1, 19-27.
- Hassan, R. (2003), Network Time and the New Knowledge Epoch, *Time & Society*, 12:2/3, 225-241.
- Hassard, J. (1992), Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações, in Chanlat, Jean-François (coord.), *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.
- Hassard, J. (1996), Images of Time in Work and Organization, in Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W. (org.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Hassard, J. (2001), Commodification, Construction and Compression: a Review of Time Metaphors in Organizational Analysis, *International Journal of Management Reviews*, 3:2, 131-140.
- Hassard, J. (2002), Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections, *Organization Studies*, 23:6, 885-892.
- Hatch, M. J. (2002), Doing time in Organization Theory, *Organization Studies*, 23:6, 869-875.
- Kalleberg, A. L. e Epstein, C. F. (2001), Temporal Dimensions in Employment Relations, *American Behavioral Scientist*, 44:7, 1064-1075.
- Kandem, E., Tempo e trabalho na África, in Chanlat, Jean-François (coord.), *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas.
- Kets De Vries, M.F.R. e Balazs, K. (1999), Transforming the Mind-set of the Organization: a Clinical Perspective, *Administration and Society*, 30:6, 640-675.
- Kumar, K. (1997), *Da Sociedade Pós-industrial à Pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lee, H. e Liebenau, J. (1999), Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction, *Organization Studies*, 20:6, 1035-1058.
- Mainemelis, C. (2001), When the Muse takes it all: A model for the Experience of Timelessness in Organizations, *The Academy of Management Review*, 26:4, 548-565.

- Mello, H. D. A. e Tonelli, M. J. (2002a), Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea, *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador: Anpad.
- Mello, H. D. Araújo e Tonelli, M. J.(2002b), O tempo e as organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais, *Anais do II ENEO*, Recife:Anpad.
- Munro, R. (1998), Belonging to the move: market rhetoric and the future as obligatory passage, *Sociological Review*, 46:2, 208-244.
- Nogueira, E.E.S. e Machado-Da-Silva, C. L. (2003), Identidade Organizacional - a importância dos valores e crenças: estudo de caso em uma organização extinta por incorporação, *Anais do XXVII. ENANPAD*, Atibaia: Anpad.
- Ofori-Dankwa, J. e Scott D. J. (2001), Complexifying organizational theory: illustrations using time research, *Academy of Management Review*, 26:3, 415-430.
- Pollak, M. (1989), Memória, esquecimento, silêncio, *Estudos Históricos*, 2:3, 3-15.
- Sennett, R.(1999), *A corrosão do caráter*, Rio de Janeiro: Record.
- Silva, J. R. G. (2001), *Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras*: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades, Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: PUC-Rio.
- Silva, J. R. G. e Wetzell, U. (2004), Configurações do tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais, *Anais do XXVIII ENANPAD*, Atibaia: Anpad.
- Silva, J. R. G. e Vergara, S. (2003), Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional, *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 43:1, 10-21.
- Strangleman, T. (1999), The nostalgia of organizations and the organization of nostalgia: past and present in the contemporary railway industry, *Sociology*, 33:4, 725-746.
- Vasconcelos, I. F. F. G., Mascarenhas, A. O. et Zaccarelli, L. M.(2004), As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler-Chrysler e da Bull, *Anais do XXVIII ENANPAD*, Atibaia: Anpad.
- Weick, K. E. e Quinn, R.E. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, 50:1, 361-386.
- Westenholz, A. (2006), Identity, times and work, *Time & Society*, 15:1, 33-55.
- Yakura, E. K. (2001), Billables: the valorization of time in consulting, *American Behavioral Scientist*, 44:7, 1076-1095.
- Ybema, S.(2004), Managerial postalgia: projecting a golden future, *Journal of Managerial Psychology*, 19:8, 825-841.
- Ylijoki, Oili-H. (2005), Academic nostalgia: a narrative approach to academic work, *Human Relations*, 58:5, 555-576.
- Zerubavel, E. (2003), *Time maps*: collective memory and the social shape of the past, Chicago: The University of Chicago Press.
- Zucchermaglio, C. et Talamo, A.(2000), The social construction of work times: negotiated and expected time, *Time & Society*, 9:2/3, 205-222.